

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERİN KÜRESEL DOĞMASINA ETKİ EDEN KURUCU/ÜST
DÜZEY YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Selma KALYONCUOĞLU**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. M. Mithat ÜNER**

Ankara-2010

ONAY

Selma KALYONCUOĞLU tarafından hazırlanan “İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 04/08/2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Tamer ARPACI (Başkan)

Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Prof. Dr. M. Mithat ÜNER

Doç. Dr. Nurettin PARILTI

ÖNSÖZ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kurulur kurulmaz veya kurulduktan kısa bir süre sonra hızlı bir şekilde uluslararası pazarlarda iş yapmaya başlamasıyla “Küresel Doğan İşletme” olgusu literatürde yerini almıştır. Öncelikle yurtiçi pazarlara odaklanarak uluslararasılaşmayı yavaş yavaş öngören ve uluslararasılaşmanın çeşitli aşamalardan oluşan zaman alıcı bir öğrenme süreci olduğunu ifade eden geleneksel uluslararasılaşma teorileri, küresel doğan işletme olgusunu yeterli bir şekilde açıklayamamaktadır. Literatürde yapılan birçok çalışma sonucunda, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasının; kurucu/üst düzey yönetici düzeyi, işletme düzeyi ve çevre düzeyi olmak üzere üç düzeyin etkisiyle açıklandığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında, küresel doğan işletmelerin erken aşamalarda uluslararasılaşmasına etki eden kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlerin ve bu faktörlere ilişkin alt faktörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bunun için detaylı literatür incelemesi yapılarak kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki her bir faktörün ve alt faktörlerinin belirlenmesi için bir model oluşturulmuştur.

Türkiye’de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma süreçlerinde etkili olan bu faktörler; küresel doğan ve geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler yönüyle karşılaştırılarak ele alınmıştır. Böylece küresel doğanların, geleneksel işletmelerden farklı olarak yurtdışı pazarlara erken açılabilmesinde etkili olan kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörler belirlenmiştir.

Selma Kalyoncuoğlu

Nisan 2010

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR.....	v
TABLolar	vi
ŞEKİLLER	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE ULUSLARARASILAŞMAYA İLİŞKİN KAVRAMLAR VE TEORİLER

1.1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI	5
1.1.1. Dar Anlamda Küreselleşme Kavramı	6
1.1.2. Geniş Anlamda Küreselleşme Kavramı.....	6
1.1.2.1. Pazarın Küreselleşmesinin Aşamaları	7
1.1.2.2. Pazarın Küreselleşmesinin Boyutları	10
1.1.2.3. Pazarın Küreselleşmesine Etki Eden Faktörler	10
1.2. ULUSLARARASILAŞMA VE ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KAVRAMLARI	12
1.2.1. Uluslararasılaşma Kavramı	12
1.2.2. Uluslararası İşletmecilik Kavramı	13
1.3. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİĞİN BOYUTLARI	13
1.4. ULUSLARARASI TİCARET VE YATIRIMA İLİŞKİN TEORİLER	15
1.4.1. Ulus Düzeyindeki Açıklamalar	17
1.4.1.1. Klasik Teoriler	17
1.4.1.1.1. Merkantilizm.....	18
1.4.1.1.2. Mutlak Üstünlükler Teorisi	19
1.4.1.1.3. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi	21
1.4.1.1.4. Faktör Donatımı Teorisi	23
1.4.1.1.5. Ürün Hayat Seyri Teorisi	24
1.4.1.2. Modern Teoriler	28
1.4.1.2.1. Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü.....	28
1.4.1.2.2. Michael Porter'ın Elmas Modeli.....	29
1.4.1.2.3. Ulusal Endüstri Politikası.....	32
1.4.1.2.4. Yeni Ticaret Teorisi.....	33
1.4.2. İşletme Düzeyindeki Açıklamalar	35

1.4.2.1. İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Yönelik Açıklamalar	35
1.4.2.1.1. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri.....	35
1.4.2.1.2. Küresel Doğan İşletme Modeli.....	36
1.4.2.2. İşletmelerin Uluslararası Ticaretteki Rekabetçi Üstünlüğüne Yönelik Açıklamalar	38
1.4.2.2.1. Doğrudan Yabancı Yatırım Temelli Olan Açıklamalar.....	38
1.4.2.2.1.1. Monopolistik Üstünlükler Teorisi	38
1.4.2.2.1.2. İçselleştirme Teorisi	39
1.4.2.2.1.3. Dunning'in Eklektik Paradigması	40
1.4.2.2.2. Doğrudan Yabancı Yatırım Temelli Olmayan Açıklamalar	41
1.4.2.2.2.1. Uluslararası Ortak Girişimler	42
1.4.2.2.2.2. Ağ Bağlantıları Modeli	43

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN ULUSLARARASIŞMA SÜREÇLERİ VE KÜRESEL DOĞAN İŞLETME MODELİ

2.1. İŞLETMELERİN ULUSLARARASIŞMASINDA KÜRESEL DOĞAN İŞLETME MODELİ ÖNCESİ GELENEKSEL MODELLER.....	45
2.1.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli.....	45
2.1.2. Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleri.....	53
2.1.3. Geleneksel Uluslararasılaşma Teorilerine Getirilen Eleştiriler	61
2.2. İŞLETMELERİN ULUSLARARASIŞMASINDA KÜRESEL DOĞAN İŞLETME MODELİ	62
2.2.1. Küresel Doğan İşletme Modelinin Ortaya Çıkışı	62
2.2.1.1. Küresel Doğan İşletmelerin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştıran Etmenler	63
2.2.2. Küresel Doğan İşletme Modeli ve Genel Özellikleri.....	66
2.2.2.1. KOBİ Olma Koşulu	68
2.2.2.2. İhracata Başlamadaki Gecikme Süresi.....	70
2.2.2.3. Toplam Satışlar İçinde İhracatın Payı	71
2.2.3. Küresel Doğan İşletme Modelini Açıklamada Kurucu/Üst Düzey Yönetici Düzeyindeki Faktörler	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN YURTDIŞI PAZARLARA ERKEN AÇILMA SÜRECİNE ETKİ EDEN KURUCU/ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DÜZEYİNDEKİ FAKTÖRLERİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	90
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	90

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE MODELİ	92
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	95
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	95
3.5.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi	96
3.5.2. Veri Toplama Yöntemi	101
3.5.3. Anket Sorularının Hazırlanması, Geliştirilmesi ve Test Edilmesi	102
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	105
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve DEĞERLENDİRİLMESİ	109
3.7.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi	110
3.7.2. Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi	116
3.7.3. Genel Analizlere İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi.....	121
3.7.4. Ayrıntılı Analizlere İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi	158
3.7.4.1. Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemi Bakımından Ayrıntılı Analizlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	158
3.7.4.2. Teknoloji Gerekşinim Düzeyi Bakımından Ayrıntılı Analizlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	165
3.7.4.3. Faaliyet Gösterilen Endüstri Kolu Bakımından Ayrıntılı Analizlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	171
3.7.4.4. İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklık Bakımından Ayrıntılı Analizlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	177
SONUÇ.....	184
KAYNAKÇA	191
EKLER	209
EK-1: LİTERATÜR TABLOSU.....	210
EK-2: KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN YURTDIŞI PAZARLARA ERKEN AÇILMA SÜRECİNDE ETKİLİ OLAN KURUCU/ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DÜZEYİNDEKİ ANA VE ALT FAKTÖRLER	277
EK-3: ANKET FORMU	278
ÖZET	287
ABSTRACT.....	289

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GATT	: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
KDİ	: Küresel Doğan İşletmeler
GOYPAİ	: Geleneksel Olarak Yurt Dışı Pazarlara Açılan İşletmeler
İGEME	: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
MySQL	: My Structured Query Language
PHP	: Personal Home Page
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TDK	: Türk Dil Kurumu
YT	: Yüksek Teknoloji
YYO	: Yalnızca Yakın Olan

TABLOLAR

Tablo 1.1.	Aynı Sürede ve Eşit İşgücü İle Ülkelerin Üretebilecekleri Ürün Miktarları.....	20
Tablo 1.2.	Aynı Sürede ve Eşit İşgücü İle Ülkelerin Yalnızca Mutlak Üstünlüğe Sahip Oldukları Alanda Üretebilecekleri Ürün Miktarları.....	20
Tablo 1.3.	Aynı Sürede ve Eşit İşgücü İle Üretebilecekleri Ürün Miktarları.....	22
Tablo 2.1.	Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleri.....	54
Tablo 3.1.	Araştırma Kapsamında Belirlenen Sektörler, Endüstri Kolları ve Teknoloji Gereksinim Düzeyleri.....	97
Tablo 3.2.	Genel Analizlere İlişkin Hipotezler.....	105
Tablo 3.3.	Ayrıntılı Analizlere İlişkin Hipotezler.....	108
Tablo 3.4.	Araştırmaya Katılan İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı.....	110
Tablo 3.5.	Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlere Göre Dağılımı.....	112
Tablo 3.6.	Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bulundukları Endüstri Koluna Göre Dağılımı.....	114
Tablo 3.7.	Araştırmaya Katılan İşletmelerin İş Yaptıkları Yurtdışı Pazarlara Uzaklıklarına Göre Dağılımı.....	114
Tablo 3.8.	Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	116

Tablo 3.9.	Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	117
Tablo 3.10.	Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin Uyruklarına Göre Dağılımı.....	118
Tablo 3.11.	Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin Doğum Yerlerine Göre Dağılımı.....	118
Tablo 3.12.	Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	119
Tablo 3.13.	Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	120
Tablo 3.14.	Faktör Analizi Sonucunda Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	122
Tablo 3.15.	Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Faktörler ve Değişkenleri.....	123
Tablo 3.16.	Tek Örnekli Kolmogorov-Smirnov Testine İlişkin Sonuçlar.....	125
Tablo 3.17.	Modelde Yer Alan Faktörlere Uygulanacak Testler.....	125
Tablo 3.18.	Bireysel Özellikler Faktörü İçin T-Testi Sonuç Tablosu...	127
Tablo 3.19.	Bireysel Özellikler Faktörünün Alt Faktörlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu.....	128
Tablo 3.20.	Küresel Yönlülük Faktörü İçin Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu.....	140
Tablo 3.21.	Küresel Yönlülük Faktörünün Alt Faktörlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu.....	141

Tablo 3.22.	Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu.....	146
Tablo 3.23.	Küresel Yetkinlik Faktörünün Alt Faktörlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu.....	147
Tablo 3.24.	Uluslararası Deneyimler Faktörü İçin Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu.....	152
Tablo 3.25.	Uluslararası Deneyim Çeşitlerine Göre Frekanslar ve Yurtdışı Pazarlara Açılmadaki Ortalama Gecikme Süresi.....	153
Tablo 3.26.	Uluslararası Ağ Bağlantıları Faktörü İçin Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu.....	155
Tablo 3.27.	Uluslararası Ağ Bağlantısı Çeşitlerine Göre Frekanslar ve Yurtdışı Pazarlara Açılmadaki Ortalama Gecikme Süresi.....	157
Tablo 3.28.	Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Anova Sonuç Tablosu.....	159
Tablo 3.29.	Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Scheffe (İkili Karşılaştırma) Tablosu.....	160
Tablo 3.30.	Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	160
Tablo 3.31.	Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu.....	161

Tablo 3.32.	Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	162
Tablo 3.33.	Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu.....	163
Tablo 3.34.	Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	164
Tablo 3.35.	Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Anova Sonuç Tablosu.....	165
Tablo 3.36.	Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Scheffe (İkili Karşılaştırma) Tablosu.....	166
Tablo 3.37.	Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	166
Tablo 3.38.	Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu.....	167
Tablo 3.39.	Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	168
Tablo 3.40.	Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu.....	169

Tablo 3.41.	Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	170
Tablo 3.42.	Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Anova Sonuç Tablosu.....	171
Tablo 3.43.	Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Scheffe (İkili Karşılaştırma) Tablosu.....	172
Tablo 3.44.	Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	173
Tablo 3.45.	Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu.....	174
Tablo 3.46.	Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	174
Tablo 3.47.	Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu.....	175
Tablo 3.48.	Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	176
Tablo 3.49.	İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Anova Sonuç Tablosu.....	178

Tablo 3.50.	İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Scheffe (İkili Karşılaştırma) Tablosu.....	178
Tablo 3.51.	İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	179
Tablo 3.52.	İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu.....	180
Tablo 3.53.	İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	180
Tablo 3.54.	İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu.....	181
Tablo 3.55.	İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	182

ŞEKİLLER

Şekil 1.1.	Uluslararası İşletmeciliğin Boyutları.....	14
Şekil 1.2.	Uluslararası Ticaret ve Yatırım Teorileri.....	16
Şekil 1.3.	Uluslararası Hayat Seyri Eğrisi	25
Şekil 1.4.	Ülkelerin Üstünlüklerini Oluşturan Belirleyiciler	30
Şekil 2.1.	Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması	47
Şekil 3.1.	Küresel Doğan İşletmelerin Yurtdışı Pazarlara Erken Açılma Sürecinde Etkili Olan Kurucu/Üst Düzey Yönetici Düzeyindeki Faktörler.....	94
Şekil 3.2.	Ana Kütlede Yer Alan Sektörler ve Bu Sektörlerdeki İhracatçı İşletme Sayıları.....	98
Şekil 3.3.	Farklı Duyarlılık Değerlerine Karşılık Gelen Örneklem Hacimleri.....	100
Şekil 3.4.	Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yurtdışı Pazarlara Girme Kararının Niteliğine Göre Dağılımı.....	111
Şekil 3.5.	İşletmelerin Yurtdışı Pazarlara Açılmasında Ortalama Gecikme Süreleri.....	154

GİRİŞ

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecine ilişkin literatürde, yurtdışı pazarlara açılma ve bu pazarlarda yer alma iki modele dayandırılmaktadır. Bunlar: “Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri” ve “Küresel Doğan İşletme Modeli”dir.

Geleneksel uluslararasılaşma modelleri; Uppsala Modeli ve Yenilikle İlgili Model olarak bilinen iki modeli ifade etmektedir. Bu modeller; uluslararasılaşma sürecinin aşama aşama gerçekleştiğini, yurtdışı pazarlar hakkında bilgi ve tecrübenin zamanla kazanıldığını ve bu kazanım devam ettikçe uluslararası faaliyetlerin de gerçekleşmeye başladığını kabul etmektedir. Ayrıca geleneksel uluslararasılaşma modelleri; yurtdışı pazarlara açılmayı, zaman alan bir öğrenme süreci olarak görürken, yurtdışı pazarlara açılabilmeyi, bu süreçte işletmenin ancak belli bir yeterliliğe ulaşabilmesine bağlamaktadır.

Öte yandan 1980’li yıllarda başlayan ve halen devam eden küreselleşme, bugün dördüncü evresindedir. Küreselleşmenin yurtdışı pazarlara açılma sürecine yönelik teoriler ile olan ilişkisi bilgi, iletişim ve üretim teknolojilerinde meydana getirdiği ilerlemelerin uluslararası işletmecilik faaliyetleri üzerinde yarattığı etkiler ile açıklanmaktadır. Küreselleşmenin işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma sürecindeki kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı etkisi ise bu etkilerin başında gelmektedir. Bu yönüyle küreselleşmenin; geleneksel teorilerde ileri sürülenin aksine, işletmelerin yurtdışı pazarlara belli bir olgunluğa erişmeksizin de açılabilmesini ifade eden küresel doğan işletme teorisinin ortaya çıkışında da önemli bir mihenk taşı olduğu ifade edilebilir. Örneğin bir ülkede faaliyette bulunan bir işletme tarafından yurt içinde üretilen ürünlerin, yurtdışı pazarlarda internet yoluyla tanıtılması veya hammadde ve malzeme tedarikinin çeşitli ekonomik anlaşma ya da birlikteliklere bağlı olarak daha ucuza ithal edilebilir hale gelmesi; küreselleşmenin yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmayı kolaylaştırdığını ve hızlandırdığını göstermektedir.

Küreselleşmenin artan hızı, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmada geçirdikleri sürenin kısılmasını sağlamakla kalmayıp geleneksel modellerin öngörüsüne alternatif, bir uluslararasılaşma modelinin de ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu model Türkçe literatürde “Küresel Doğan İşletme Modeli” olarak adlandırılmaktadır.

Küresel doğan işletme modeline göre, bir işletme kurulur kurulmaz ya da kurulduktan kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunabilmektedir. Başka bir ifade ile geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin öngördüğü aşama aşama uluslararasılaşma sürecine karşı bir alternatif olarak işletmelerin belli bir olgunluğa erişmeksizin de yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunabileceği tezi ileri sürülmektedir. Öte yandan literatürdeki çalışmalar; küresel doğan işletme modelinin savunduğu şekilde, yurtdışı pazarlara erken açılmaya etki eden faktörlere yönelmiştir. Nitekim yapılan çalışmalarda, küresel doğan işletmelerin geleneksel uluslararasılaşma sürecini yaşamadan uluslararasılaşma davranışı gösterebildikleri ortaya konulabilmiş ancak bu davranışta etkili olan faktörler konusunda tam bir fikir birliğine ulaşılamadığı gözlemlenmiştir.

Yapılan çalışmaların çoğunda, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmalarına etki eden faktörlerin sayıca fazla olduğu; bu nedenle söz konusu faktörlerin çeşitli düzeylerde (kurucu/üst düzey yönetici düzeyinde, işletme düzeyinde ve çevre düzeyinde) gruplandırılarak ele alındıkları görülmektedir. Bu düzeylerin her biri altında gruplandırılan faktörlerin küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasındaki etkileri de genellikle geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelere dayalı olarak yapılan karşılaştırmalara dayandırılmaktadır. Bu tez kapsamında da söz konusu faktörlerin belirlenmesinde, küresel doğan işletme tanımına uyduğu belirlenen işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasında etkili olan faktörlerin geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler ile yapılacak karşılaştırmaya dayalı olarak belirlenmesi benimsenmektedir. Ancak yukarıda da ifade edildiği gibi tüm faktörlerin test

edilmesi pratik olarak mümkün olmadığından, yalnızca kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlere dayalı olarak söz konusu faktörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlerin neler olması gerektiği konusunda yapılan kapsamlı literatür araştırması sonucunda, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma sürecinde etkili olan kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörler; bireysel özellikler, küresel yönlülük, küresel yetkinlik, uluslararası deneyim ve uluslararası ağ bağlantısı olarak gruplandırılmıştır. Gruplandırılan bu faktörler ve bu faktörler altında yer alan her bir alt faktör bakımından ise küresel doğan işletme sınıfındaki işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Böylece geleneksel işletmelerden farklı olarak küresel doğan işletmelerin, yurtdışı pazarlara erken açılmasında etkili olan kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlerin ve her bir faktöre ilişkin alt faktörlerin belirlenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın yöntemi doğrultusunda, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerden farklı dinamiklere sahip olduğu belirlenen küresel doğan işletmelerin; yurtdışı pazarlara erken açılabilmesine etki ettiği belirlenen kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki bu faktörlerin, ele alınan sektörlerde küresel doğma için gerekli koşulları da yansıttığı ifade edilebilir.

Araştırmanın varsayımları altında, küresel doğan işletmelerin karakteristiki özelliklerinin ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışma; üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde küreselleşme, uluslararasılaşma ve uluslararası işletmecilik kavramlarına yer verildikten sonra uluslararası ticaret ve yatırım teorileri öncelikle ulus düzeyinde sonrasında da işletme düzeyinde detaylarıyla açıklanmıştır. Tezin konusunu oluşturan küresel doğan işletmelerin bu teoriler içindeki yeri de bu bölümde konumlandırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, işletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yönelik olarak geleneksel uluslararasılaşma modellerinden ve küresel doğan işletme modelinden bahsedilmiştir. Küresel doğan işletme modelinin ortaya çıkışından, genel özelliklerinden bahsedilerek bu modelin açıklanmasına etki eden düzeylerden biri olan kurucu/üst düzey yönetici düzeyi açıklanmıştır. İşletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasında etkili olan kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörler ve bunların alt faktörleri literatür yardımıyla belirlenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, Türkiye'deki küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılma sürecinde etkili olan kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlerin belirlenmesi için yapılan ampirik bir araştırma yer almaktadır. Bu kapsamda yurtdışı pazarlara iş yapan altı sektördeki (su ürünleri, kesme çiçek, organik gıda, yazılım, medikal optik alet ve cihazlar ile deri ve deri ürünleri) Türk KOBİ'leri, güncel İGEME listelerinden belirlenmiş ve araştırmanın ana kütlesini oluşturan altı sektördeki 442 işletmeye ulaşılmaya çalışılmıştır. İşletmelerin Türkiye genelinde dağınık bir yapı göstermesi, anket verilerini internet üzerinden toplamayı gerekli kılmıştır. Anket toplama iki partide gerçekleştirilmiş ve nihai durumda değerlendirmeye alınabilecek toplam 158 adet ankete ulaşılmıştır. Toplanan 158 anketin literatürdeki küresel doğan işletme tanımı bakımından sınıflandırılması sonucunda 72'sinin küresel doğan işletme, 86'sının ise geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletme sınıfında yer aldığı belirlenmiştir. Yurtdışı pazarlara açılma sürecinde etkili olan kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörler ve bunların alt faktörleri istatistiksel yöntemlerle değerlendirilerek, seçilen sektörlerdeki küresel doğan işletmeler ile geleneksel işletmelerin farklılıkları, benzerlikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece, küresel doğan işletmelerin geleneksel işletmelerden farklı olarak yurtdışı pazarlara erken açılmasında etkili olan kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörler belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE ULUSLARARASILAŞMAYA İLİŞKİN

KAVRAMLAR VE TEORİLER

Birinci bölümde ilk olarak, küreselleşme kavramının; geniş ve dar anlamlarına yer verildikten sonra, küreselleşme ile uluslararasılaşma kavramı arasındaki bağ ele alınmaktadır. Küreselleşmenin dar anlamda pazarın küreselleşmesi olarak ifade edildiği literatürde uluslararasılaşma, mikro ekonomik boyuttaki değişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle sözü edilen değişim süreci ve bu süreci açıklamaya yönelik teoriler birinci bölümde ele alınan konular olmuştur.

1.1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI

“Küreselleşme” olarak da ifade edilen küreselleşme sözcüğü, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “Uluslararası düzlemde yaygınlaşmış iktisadi etkinliklerin işlevsel anlamda birbirlerine eklemlenmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. 1980’li yılların sonuna doğru oldukça önem kazanan küreselleşme, literatürde de sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Ancak literatürde küreselleşme kavramının tanımına yönelik fikir birliği sağlandığını söylemek de güçtür.

Küreselleşme; kimilerine göre farklı ülkeler arasında ekonomik, siyasi ve kültürel bir etkileşimin yaşanmaya başladığı bir süreç olarak görülürken, kimilerine göre yalnızca iktisadi anlamda ulusal pazarların genişlemesi olarak ele alınmaktadır. Esasen bu farklılık, küreselleşme kavramının ele alınış biçimden kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle küreselleşme kavramı dar ve geniş anlamları ile tanımlanmaktadır.

1.1.1. Dar Anlamda Küreselleşme Kavramı

Dar anlamda küreselleşme kavramı; ulusal ekonomilerin yavaş yavaş bütünleşerek birbirinden farklı ülke alıcılarının, üreticilerinin, tedarikçilerinin ve hükümetlerinin birbirlerine olan bağımlılıklarının arttığı dünya ölçeğindeki bir pazar olarak tanımlanmaktadır. Dar anlamda küreselleşme, pazarın küreselleşmesi anlamına gelmektedir.

Pazarın küreselleşmesi; pazarların ulusal olmaktan çıkıp, dünya ölçeğinde standart ürünlerin, işletmelerin ortaya çıktığı ve bu işletmelerin tüm dünyayı bütünleştirilmiş bir pazar alanı olarak görmeye başladıkları süreçtir. Ulusal ekonomilerin bütünleşmesi ve birleştirilmiş bir pazar haline gelmesi olarak da ifade edilen pazarın küreselleşmesi, internet ve diğer teknolojilerin kullanılması, uluslararası ticari işlemlerin kolaylaşması, uluslararası ticaret engellerinin ve tarifelerinin kaldırılması gibi etkenler sonucunda ortaya çıkan bir olgu olarak görülmektedir (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 30).

1.1.2. Geniş Anlamda Küreselleşme Kavramı

Geniş anlamda küreselleşme kavramı; makro düzeyde meydana gelen ekonomik, kültürel ve siyasal değişimlerin sınır tanımaksızın dünyadaki tüm ülkeleri etkisi altına alması, ülkelerin birbirine yaklaşmasıyla dünyanın giderek tek bir pazar yeri haline gelmesi şeklinde ifade edilmektedir. Örneğin Levitt (1983) küreselleşmeyi, farklı ülke vatandaşlarının birçok benzerlik ile aynı dünyada yaşayabileceği bir dönüşüm süreci olarak nitelerken; bu dönüşümde etkili olan ve ulusal pazarların yeniden şekillenerek tek pazar haline gelmesini sağlayan faktörleri de tüketici tercihleri ve ekonomik faktörler olarak sıralamaktadır.

Ülkeler arasındaki ekonomik, kültürel ve siyasal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen

ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içermektedir. Küreselleşme bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir. Bu değerler iktisadi nitelikli olabildiği gibi siyasi, sosyal ve kültürel özellikte de olabilmektedir (DPT, 1995: 1).

Bu tanımlamada ülkeler arasındaki yoğun ekonomik bağılılığının yanı sıra kültürel ve siyasi dönüşümün de öne çıktığı görülmektedir. Öte yandan küreselleşme kavramı yalnızca ülkeler arasındaki yoğun ekonomik bağılılığı ifade etmek üzere de kullanılmaktadır ki, bu durumda küreselleşme kavramı, dar anlamda ele alınmış olmaktadır.

Dar ve geniş anlamları ile yukarıda tanımlanan küreselleşme kavramı, makroekonomik bir trende işaret ederken; bir süreci ifade etmesi bakımından aşamaları, birden çok disiplin tarafından ele alınan bir konu olması bakımından boyutları ve oluşumuna etki eden faktörler bakımından ise belirleyicileri olan bir olgu olarak tanımlanabilir. Bu nedenle pazarın küreselleşmesi; aşamaları, boyutları ve belirleyicileri ile aşağıdaki gibi ele alınmaktadır.

1.1.2.1. Pazarın Küreselleşmesinin Aşamaları

Sözcük olarak bir süreci ifade eden küreselleşme, sanayi toplumunun sona ermesinden sonra, dünyada yaşanan dönüşümün son evresini oluşturmaktadır. Dar anlamda pazarın küreselleşmesi olarak ifade edilen küreselleşme, süreç bakımından dört ayrı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 31-33):

Küreselleşmenin birinci aşaması; 1830'larda başlayıp 1880'lerde tepe noktaya ulaşmış ve 1800'li yılların sonuna kadar devam etmiştir. Küreselleşmenin birinci aşamasında, ticaret ulusal sınırlar içinde kalmaya devam ederken işletmelerin üretimlerini ve ulusal sınırlarının ötesinde

ticarete bulunmalarına etki eden bazı gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmeler şunlardır:

- Demiryolu taşımacılığının ve açık deniz taşımacılığının büyümesi,
- Büyük ölçekli üretim ve ticaret işletmelerinin ortaya çıkması,
- 1800'li yılların sonunda telgrafın ve telefonun icat edilmesi ile hem ülke içindeki hem de ülkeler arasındaki bilgi akışının kolaylaşması.

Küreselleşmenin ikinci aşaması; 1900'lü yıllar ile başlamış ve 1930'a kadar devam etmiştir. Bu aşamada öne çıkan başlıca olay; elektriğin ve çelik üretiminin ortaya çıkışıdır. Öte yandan 1900'lü yıllar, Batı Avrupa'nın sanayileşme bakımından giderek güçlendiği yıllar olurken, Avrupalı ve Kuzey Amerikalı ilk çokuluslu işletmelerin de ortaya çıktığı ve yükseldiği dönem olmuştur.

Pazarların hızlı bir biçimde geliştiği ve iç ticaretin doyum noktasına ulaşmaya başladığı bu aşamada Amerika ve Batı Avrupa ülkeleri; üretimlerini ve ticaretlerini sömürgeleri konumunda olan Asya, Afrika ve Orta Doğu ülkelerine kaydırmışlardır. Bu durum ise çokuluslu işletmelerin şubeleşmesine, üretim tesislerini sömürge ülkelere kaydırmasına ve ticaretin dünya ölçeğinde gerçekleşmesine neden olmuştur.

Küreselleşmenin üçüncü aşaması; İkinci Dünya Savaşı'nın sone ermesi ile başlamış, Keynesyen politikaların çöktüğü ve petrol krizinin yaşandığı 1970'li yıllara kadar devam etmiştir. Üçüncü aşamanın başladığı bu döneme kadar dünya ülkelerinin tarifeler ve diğer ticaret engelleri konusunda katı olmaları, buna paralel olarak sermaye hareketlerini sınırlandırmaları dünya ticaretini yavaşlatmıştır.

Öte yandan İkinci Dünya Savaşı da dünya ticaretini olumsuz etkilemiştir. Dolayısıyla üçüncü aşama, hem dünya ticaretinin yeniden canlandırılması için tarifelerin ve diğer tarife dışı engellerin ortadan

kaldırılmasına yönelik hem de Avrupa ve Japonya'da savaşın neden olduğu büyük yıkımın izlerini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmaların yapıldığı bir dönem olmuştur. Bu amaçla ilk olarak, yirmi üç ülke bir araya gelerek uluslararası ticaret ve yatırıma yönelik engelleri kaldırmak amacıyla GATT olarak ifade edilen Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması'nı (1947) imzalamıştır. Buna ilave olarak savaştan en az zararı gören ABD, Avrupa ekonomilerini tekrar kalkındırmak amacıyla Marshall Planı'nı geliştirmiştir. Bu plan 1948'de çıkarılan Dış Yardım Kanunu ile hayata geçerken, yarattığı etkiler de bu aşamanın diğer önemli olaylarını beraberinde getirmiştir. Örneğin onaltı Avrupa ülkesi, 16 Nisan 1948'de Avrupa Ekonomik İşbirliği Teşkilatı'nı kurarken, Sovyetler Birliği kendi uydusundaki ekonomik ilişkileri ve işbirliğini sıkılaştırmak üzere Molotof Planı'nı geliştirmiştir (http://tr.wikipedia.org/wiki/Molotof_Plan%C4%B1).

Yukarıda sıralanan gelişmelerin yaşandığı üçüncü aşamada, çokuluslu işletmelerin ve markalı ürünlerin sınır ötesi ticaretleri hızlanırken, buna paralel olarak sermaye (para) akımı ve küresel sermaye piyasalarının gelişimi de hızlanmıştır.

Küreselleşmenin dördüncü aşaması; 1980'li yıllar ile başlayan bu dönem halen devam etmektedir. Bu döneme etki eden birçok önemli olay yaşanmıştır. Bu olaylar arasında; bilgisayar ve internet alanındaki gelişmeler, iletişim ve üretim teknolojilerindeki ilerlemeler, Sovyetler Birliği'nin çöküşü, Merkezi ve Doğu Avrupa pazarlarının liberalleşmesi, Çin'i de kapsayacak şekilde Doğu Asya ülkelerinde endüstrileşme ve modernleştirme çabaları yer almaktadır. Özellikle bilgi, iletişim ve taşımacılık alanındaki ilerlemeler; işletmelere dünyanın en ücra köşelerinde dahi faaliyette bulunma olanağı sağlamıştır. Küreselleşmenin son aşamasında yaşanan bu olaylar sonucunda, sermaye ve teknoloji yoğun sektörlerde doğrudan sermaye yatırımları hızlanırken; bankacılık, eğlence, turizm, sigortacılık ve perakendecilik gibi hizmetler sektöründe de küreselleşme söz konusu olmuştur. Ürünlerin sınır ötesi ticaretinde ve sermaye hareketlerinde eşi

benzeri görülmeyen bir büyümenin yaşandığı bu dönemde, birçok ülkeden uluslararası ticarete katılan küçük ve büyük ölçekli işletmeler ortaya çıkmıştır. Bu işletmelerin özelliği, yükselen pazarlara yönelik ihracata ve doğrudan sermaye yatırımına odaklanmış olmalarıdır. Ayrıca sınır ötesi işletme birleşmeleri de yine bu dönemin sonuçları arasında yer almaktadır.

1.1.2.2. Pazarın Küreselleşmesinin Boyutları

Ulusal pazarların tüketici tercihleri ve ekonomik faktörler karşısında yeniden şekillenmesine bağlı olarak, farklı ülkelerde yaşayan insanlar arasında benzerlikler kurulması ve dünya üzerinde tek bir pazarın oluşumu, küreselleşme sürecini ifade etmektedir (Levitt, 1983: 101-102). Pazarın küreselleşmesinin boyutları ise, bu süreçte yeniden şekillenerek tek bir pazar haline gelen pazarların sonuçları niteliğindedir. Oluşan tek pazarda, her bir ulusal ekonominin birbiri ile bütünleşmesi ve birbirine daha bağımlı hale gelmesi, bölgesel ekonomik entegrasyonların ortaya çıkması, küresel yatırım ve sermaye akımlarının büyümesi, farklı ülkelerdeki müşterilerin yaşam standartlarının ve tercihlerinin birbirine yaklaşması ve nihayet üretimin de küresel bir hal alması pazarın küreselleşmesinin beş ana boyutunu oluşturmaktadır (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 36-37; Çavuşgil ve Knight, 2009: 21).

1.1.2.3. Pazarın Küreselleşmesine Etki Eden Faktörler

Dünya çapında ticaret ve yatırıma yönelik engellerin azaltılması; pazarların liberalleşmesi ve serbest ticarete adaptasyonun artması; endüstrileşme, ekonomik kalkınma ve modernleşme; dünya finans piyasalarının bütünleşmesi ve iletişim, bilgi işleme ve ulaştırma teknolojilerindeki ilerlemeler pazarların küreselleşmesini hızlandırmıştır (Hill, 2005: 9-14; Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 37-40; Çavuşgil ve Knight, 2009: 21).

Literatürde pazarın küreselleşmesine etki eden faktörler şu şekilde sınıflandırılmıştır (Campbell, Stonehouse ve Houston, 2002: 259; Johansson, 2006: 17):

- i)* **Ortak müşteri ihtiyaçları:** Bir mal veya hizmet kategorisinde farklı ülkelerdeki müşterilerin aynı ihtiyacı duymaları pazarların küreselleşmesine etki eden faktörlerin başında gelmektedir. Farklı ülkelerde olmalarına rağmen benzer ihtiyaçların ortaya konulduğu ürünlere ilişkin çok sayıda örnek bulunmaktadır. Mc Donald's, Pizza Hut, Coca Cola ve Sony gibi ürünler bunlardan birkaçıdır. Dünyanın farklı ülkelerindeki müşteriler, aynı ürünlere duydukları ihtiyaç nedeniyle birleşmektedirler.
- ii)* **Küresel Müşteriler:** Birçok ülkeden aynı mal veya hizmete ihtiyaç duyan müşterilere küresel müşteri denilmektedir. Örneğin Nokia marka cep telefonları, yalnızca Finlandiya'da değil, birçok dünya ülkesindeki müşteri tarafından talep edilmektedir.
- iii)* **Küresel Kanallar:** Bir mal veya hizmete ilişkin dağıtım kanalı ile küresel pazardaki her müşteriye ulaşabilmektir.
- iv)* **Transfer Edilebilir Pazarlama:** Farklı ülkelerde aynı pazarlama fikirlerinin ve pazarlama karması elemanlarının kullanılmasıdır. Örneğin, Amerika'da basketbol oyuncusu Michael Jordan ile ürünlerinin reklamını yapan Nike işletmesi, başarılı olunca bu reklamı diğer dünya ülkelerinde de kullanmıştır.

1.2. ULUSLARARASILAŞMA VE ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KAVRAMLARI

Uluslararasılaşma ve uluslararası işletmecilik kavramları küreselleşme kavramı ile ilişkili iki kavramdır. Başka bir ifadeyle küreselleşmenin işletme düzeyindeki yansıması niteliğindedir.

1.2.1. Uluslararasılaşma Kavramı

Küreselleşme dar anlamda, makroekonomik bakımdan pazarın küreselleşmesi olarak tanımlanmaktadır ve ülkeler arasındaki ekonomik bağılılığı artıran bir akım olarak görülmektedir. Ülkeler arasındaki ekonomik bağılılığın ulus düzeyinde artması; pazarın globelleşmesinin makroekonomik yönünü ifade ederken, bu ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler düzeyinde artması ise; pazarın küreselleşmesinin mikroekonomik yönünü ifade etmektedir.

Pazarın küreselleşmesinin mikro ekonomik yönü uluslararasılaşma kavramının bir diğer ifadesi niteliğindedir. Buna göre küreselleşen bir pazarda faaliyette bulunan işletmelerin, ulusal sınırların ötesine geçerek tüm dünyayı kendileri için bütünleştirilmiş bir pazar alanı olarak görmeleri uluslararasılaşma olarak tanımlanmaktadır. Uluslararasılaşma, ulusal sınırlar içinde faaliyette bulunan işletmelerin bir bakıma uluslararası arenada iş yapmaya zorlandığı ve farklı ülkelerdeki ulusal ekonomilerin yavaş yavaş bütünleşerek birbirleriyle olan karşılıklı bağılıklarının arttığı bir süreci ifade etmektedir. Bu bağlamda pazardaki işletmelerin, işletmecilik faaliyetlerini arttırarak, uluslararası boyutlarda faaliyette bulunmaları bu işletmelerin uluslararasılaştıklarını göstermektedir.

Özetle, farklı ülkeler arasında ekonomik, sosyal ve kültürel değişim süreci ile ülkeler arasındaki ilişkilerin yeniden biçimlendiği bir süreç olarak ifade edilen küreselleşme; daha dar anlamda, ulusal pazarların dışına çıkılarak başka ülkelerin pazarlarına açılabilme süreci olarak ifade

edilmektedir. İşte bir ekonominin mikro ekonomik unsurlarından biri olan işletmelerin, küreselleşme süreci içinde gösterdikleri bu değişim, ulusal pazarların ötesine geçme eylemi, uluslararasılaşmalarının göstergesi kabul edilmektedir.

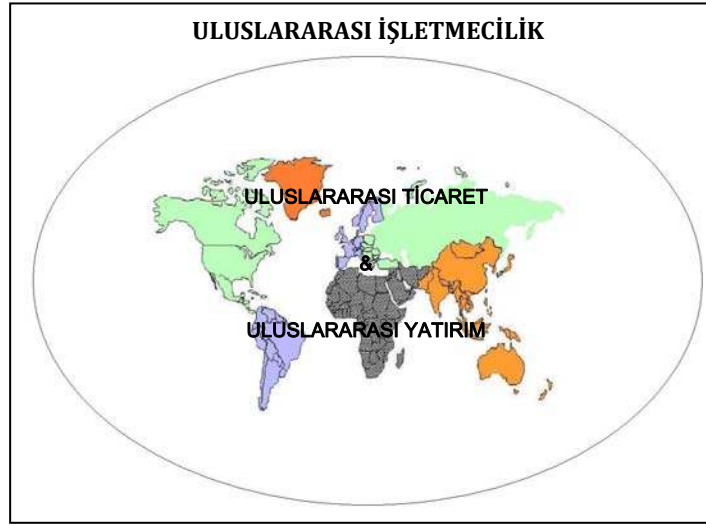
1.2.2. Uluslararası İşletmecilik Kavramı

İşletmelerin uluslararasılaşması, bir ülke pazarındaki işletmelerin; ulusal sınırların dışına çıkarak, uluslararası arenada iş yapmaya başlamasıdır. Pazardaki işletmelerin ulusal sınırların dışında bu şekilde faaliyette bulunmalarına ise uluslararası işletmecilik denilmektedir.

Uluslararasılaşan bir işletme uluslararası arenada iki şekilde faaliyette bulunabilmektedir. Uluslararası işletmeciliğin boyutları olarak da ifade edilen bu faaliyetler; uluslararası ticaret ve uluslararası yatırım faaliyetleridir. Bu bağlamda uluslararası işletmecilik kavramı; işletmelerin ticaret ve yatırım faaliyetlerini ulusal sınırlarının ötesinde gerçekleştirmeleri olarak ifade edilmektedir. Literatürde ticaret ve yatırım faaliyetlerinin ulusal sınırların ötesinde gerçekleştirilmesine sınır ötesi işletmecilik de denilmektedir (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 4).

1.3. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİĞİN BOYUTLARI

Uluslararası işletmeciliğin boyutları; işletmelerin ulusal sınırların ötesinde gerçekleştirebilecekleri uluslararası ticaret ve uluslararası yatırım faaliyetlerini ifade etmektedir. Buna göre uluslararası işletmeciliğin boyutlarını, Şekil 1.1'deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 1.1. Uluslararası İşletmeciliğin Boyutları

Bir işletmenin başka bir ülkedeki müşterilere mallarını ve/veya hizmetlerini ihraç etmesi ile uluslararası işletmeciliğin birinci boyutunu oluşturan *uluslararası ticaret*; bir işletmenin işletmecilik faaliyetleri için kaynaklarını kendi ülkesinin (anavatanının) dışına yatırması ile de diğer boyutunu oluşturan *uluslararası yatırım* ifade edilmektedir.

“Uluslararası Ticaret”, daha çok uluslararası iktisat ile ilgili olarak makro temeller üzerine inşa edilmiş olup ulus düzeyindeki pazarlarla ilgilenmektedir. Dolayısıyla analiz birimi olarak ülkeleri ele almaktadır (Mucuk, 1998: 283). Uluslararası ticaret ile ulusal sınırların ötesinde malların ve hizmetlerin değişimi kastedilmektedir. Bu değişim genellikle ihracat (ev sahibi ülkeden veya üçüncü bir ülkeden yurtdışında bulunan müşterilere yapılan mal ve/veya hizmet satışıdır) ve ithalat (ev sahibi ülkenin veya üçüncü bir ülkenin tüketimi için yurtdışında bulunan tedarikçilerden temin edilen mallar ve/veya hizmetlerdir) ile sağlanmaktadır (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 5).

“Uluslararası Yatırım” ise varlıkların diğer ülkeye aktarılması veya o ülkedeki varlıkların devralınması, ele geçirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu varlıklar; sermayeyi, teknolojiyi, girişimciliği (yönetimsel beceri) ve üretim altyapısını içermektedir. İktisatçılar bu varlıklardan “üretim faktörleri” olarak

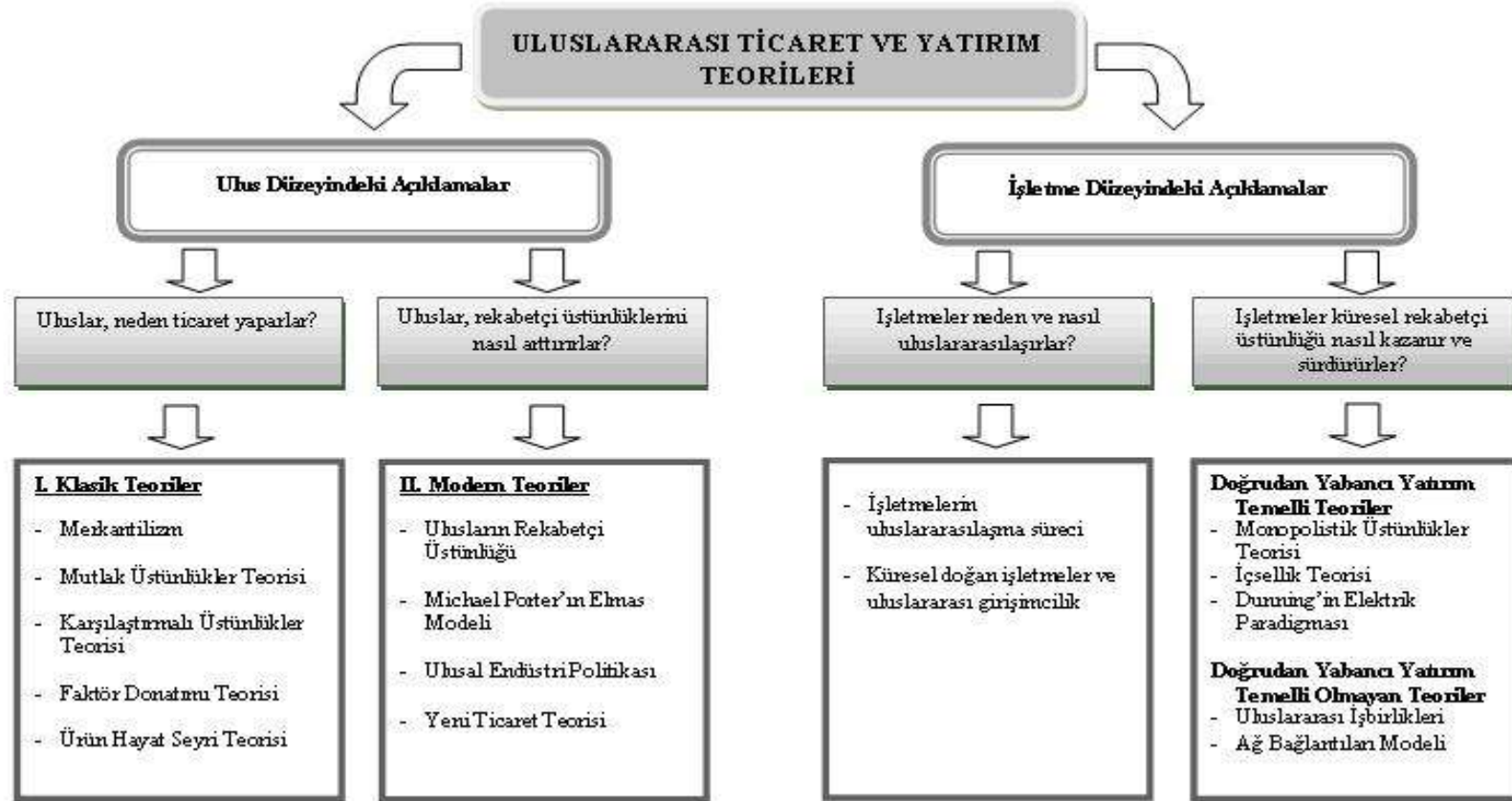
söz etmektedir. Ülkeler arasında gerçekleştirilen iki çeşit yatırım vardır. Birincisi, finansal getiri sağlamak amacıyla hisse senetleri ve tahvil gibi dış menkul değerlere olan sahipliğe işaret eden, bu menkul değerler üzerinde aktif bir yönetim, kontrol gerektirmeyen ve yabancı yatırımcının menkul değerlerin sahipliğiyle göreceli olarak kısa dönemli ilgilendiği *uluslararası portföy yatırımı*; ikincisi de sermaye, teknoloji, emek, toprak, fabrika ve teçhizat gibi aktif kıymetlerin ele geçirilmesi, devralınması yoluyla işletmenin yurtdışında fiziksel bir varlığı kurmasıyla oluşan, yatırımcıların kısmen veya tam sahipliğe göre kar getiren girişimi üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme gibi faaliyetlere tahsis ettiği yabancı pazarlara giriş stratejisi olan ve işletmelerin yabancı ülkelerdeki bu kaynaklara yatırım yapmak için genellikle uzun dönemli planlara sahip olduğu *doğrudan yabancı yatırımdır* (Aydın, 2004: 241; Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 5). Uluslararasılaşmanın en son aşamasını oluşturması nedeniyle çalışma kapsamında ilgilenecek yatırım türü, doğrudan yabancı yatırımdır.

Sonuç olarak ticaret, mal ve hizmetlerin ulusal sınırların ötesine geçmesine olanak sağlarken; yatırım, işletmenin yurtdışında bulunan varlıklarının mülkiyetini sağlamak için sınırlarını aşmasına imkân vermektedir.

1.4. ULUSLARARASI TİCARET VE YATIRIMA İLİŞKİN TEORİLER

Uluslararası ticaret ve yatırım konusunda yüzyıllardır çalışan bilim adamları tarafından çok sayıda teori ileri sürülmüştür. Bu teoriler, ulus düzeyinde ve işletme düzeyinde olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Gerek ulus düzeyinde gerekse işletme düzeyindeki bu teorilerin temeline bakıldığında; makro düzeyde ülkelerin, mikro düzeyde ise işletmelerin neden ticaret yapmak istedikleri ve uluslararası arenada nasıl rekabet edeceklerine yönelik oldukları görülmektedir.

Uluslararası ticaret ve yatırıma ilişkin teoriler Şekil 2'deki gibi sınıflandırılmaktadır:



Şekil 1.2. Uluslararası Ticaret ve Yatırım Teorileri
(Kaynak: Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 95)

Çavuşgil, Knight ve Riesenberger'ın (2008) ifade ettiği gibi uluslararası ticaret ve yatırıma ilişkin teoriler, öncelikle ulus düzeyinde sonrasında da işletme düzeyinde aşağıdaki gibi ele alınabilir.

1.4.1. Ulus Düzeyindeki Açıklamalar

Ulus düzeyindeki açıklamalar, dünya üzerindeki 194 adet bağımsız ülkenin (<http://www.state.gov/s/inr/rls/4250.htm>), neden birbirleri ile ticaret yapmak istedikleri sorusuna makro düzeyde açıklamalar getirerek, bu ülkelerin uluslararası ticaretteki var olma nedenlerini ve bu ticareti nasıl sürdüreceklerini açıklamaktadır.

Uluslararası ticaret ve yatırım teorilerine ulus düzeyinde bakıldığında, uluslararası ticaretin gelişiminde iki farklı teorinin varlığı ortaya çıkmaktadır. Klasik teoriler, ülkelerin neden birbirleriyle ticaret yaptığını açıklamaya çalışırken; modern teoriler ülkelerin birbirleriyle nasıl ticaret yaptıklarını, ticaret yaparken birbirlerine nasıl rekabetçi üstünlük sağladıklarını ve bu üstünlüklerini nasıl arttıracaklarını ortaya koymaktadır.

1.4.1.1. Klasik Teoriler

Uluslararası iktisadi teoriler içinde ülkelerin birbirleriyle neden ticaret yaptıklarını açıklamaya yönelik beş ayrı klasik teori bulunmaktadır. Bunlar; Merkantilizm, Mutlak Üstünlükler Teorisi, Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi, Faktör Donanımı Teorisi ve Ürün Hayat Seyri Teorisidir.

Klasik teorilerin her biri, ülkelerin zaman zaman birbirlerine ihtiyaç duyabileceğini göstermektedir. Şöyle ki, ülkeler her ne kadar kaynak yönünden zengin olsalar da, bazı çeşit ürünlere ya sahip olamayabilirler ya da ancak yüksek fiyatlara katlanarak sahip olabilirler. Bu da, ülkelerin ticaret yapmadan sınırlı olan ulusal kaynaklarını etkin kullanamayacaklarını göstermektedir. Çünkü ticaret; ülkelerin uzmanlaşma yoluyla ulusal

kaynaklarını daha etkili kullanmasını, o ülkenin endüstrilerini ve çalışanlarını daha verimli kılmayı ve o ülkenin insanların yaşam standartlarını daha yüksek seviyede tutmayı sağlamaktadır. Klasik teoriler, aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.4.1.1.1. Merkantilizm

Uluslararası ticaret teorilerinin ilki olan Merkantilizm; ülkenin refahını, sahip olduğu altın, gümüş vb. kıymetli madenlere bağlayan, ülkedeki kıymetli maden yataklarının işletilmesine önem veren ve ihracatı arttırıp ithalatı azaltmaya çalışan bir iktisat öğretisidir (<http://www.tdk.gov.tr>). Merkantilizm, Batı Avrupa'da 16. yüzyılın başlarından 18. yüzyılın sonlarına kadar etkili olmuş ilk iktisat doktrini ve ilk iktisat politikasıdır.

Merkantilizmin doğuşunda etkili olan temel faktörler arasında; krallar, asiller, tüccarlar, rahipler ve serflerin oluşturduğu feodal sistemin çökmesi, feodalizmin yerine ulusal devletlerin kurulması ve uluslararası ticaretin gelişmesi yer almaktadır.

Feodalitenin yıkılıp ulusal devletlerin kurulduğu merkantilist dönemde ulusların ticaret yapma nedenini, ülkelerinin altın girişlerini arttırma istekleri oluşturmuştur. Bu nedenle merkantilistler dış ticaret politikasının temel amacını; ihracatın teşviki yoluyla hazinenin altın stokunu arttırmak ve bu sayede ödemeler dengesinde fazlalık oluşturmak olarak belirlemişlerdir. Çünkü bu dönemde ülkeler, altın ve gümüş gibi kıymetli madenleri hem servetlerinin kaynağı hem de ekonomik ve siyasal güçlerinin temeli olarak görmüşlerdir. Ancak Merkantilistlere göre dünya serveti (altın ve gümüş gibi kıymetli maden stoku) sabittir ve birbirleriyle ticaret yapan ülkelerin çıkarları arasında daima bir çelişki vardır. Yani ticarete bir taraf kazanırken diğer taraf aynı ölçüde zarara uğrayacaktır (Seyidoğlu, 2001: 14-15). Merkantilistlerin bu düşüncesi de, onların sömürgecilik politikalarının ortaya çıkmasına ve yeni

pazarların bulunmasıyla da dünyadaki kıymetli madenlerin ülkeye getirilmesine olanak sağlamıştır (Aktepe ve Aktepe, 2008: 413-414).

Merkantilist dönemde dünyaya hükmeden Avrupa ülkeleri, sömürgesi durumunda olan Uzak Doğu ve Afrika'dan kendileri için gerekli olan hammaddeleri temin ederken, bunları kendi ülkelerinde işleyerek nihai mal biçiminde ihraç etmişlerdir. Öte yandan Avrupa ülkeleri, nihai mal ithalatını sıkı biçimde kısıtlarken, hammadde ithalatını ise serbest bırakmıştır (Seyidoğlu, 2001: 14-15). Merkantilist dönemde bu ülkelerin amacı; ülkelerinin altın ve gümüş gibi kıymetli maden stoklarını arttırabilmek olduğundan, ihracatın teşvik edilmesi (kıymetli maden girişi sağladığı için), buna karşın ithalatın ise (kıymetli maden çıkışına yol açtığı için) sıkı bir biçimde kısıtlanmasıdır. Çünkü bu sayede ihracat ithalattan fazla olacak ve altın ve gümüş gibi kıymetli madenler ülke içine akacaktır. Bu da nihayet, söz konusu ülkelerin dış ticaret bilançolarında fazlaların oluşmasına neden olacaktır.

1.4.1.1.2. Mutlak Üstünlükler Teorisi

Ekonomi biliminin kurucusu sayılan Adam Smith, 1776 yılında basılan *Ulusların Zenginliği* isimli kitabıyla merkantilist düşüncülerin görüşlerine karşı çıkmış, dünyada serbest ticaretin hem ülkelerin hem de dünya refahının yükselmesi açısından son derece önemli olduğuna vurgu yapmıştır (Karlık, 2003: 14). Merkantilistler; dünya servetinin sabit ve değişmez olduğunu, birbirleriyle ticaret yapan iki ülkenin de bu ticaretten kazanç sağlamasının mümkün olmadığını söylerken, Adam Smith toplam dünya servetinin sabit olmadığını, ülkelerin birbirleriyle ticaret yaparak dünyanın ekonomik pastasını büyütebileceklerini ve uluslararası ticaretten her iki tarafın da yarar sağlayacağını ileri sürmüştür.

Adam Smith'in Mutlak Üstünlükler Teorisi'ne göre; bir ülke diğer ülkeye göre hangi malları daha düşük maliyetle üretiyorsa o malların üretiminde

uzmanlaşmalı ve bu malları ihraç etmeli, buna karşılık diğer ülkeye göre pahalıya ürettiği malları da ithal etmelidir (Seyidoğlu, 2001: 17). Bu şekildeki bir uzmanlaşma ve işbölümü, üretim faktörlerinin ülkeler arasında daha etkin kullanılmasını ve kaynak israfının önüne geçilerek ülkelerin daha verimli üretim yapmalarını, hem ülkelerin hem de toplamda dünya refahının artmasını sağlamaktadır.

İki ülke (İtalya ve Japonya), iki mal (kumaş ve makine) ve her iki ülkenin üretimi ele alınarak Mutlak Üstünlükler Teorisi bir örnek yardımıyla aşağıdaki gibi açıklanmaktadır. İtalya ve Japonya'nın aynı sürede ve eşit işgücü ile üretebilecekleri kumaş ve makine miktarları şöyledir:

Tablo 1.1. Aynı Sürede ve Eşit İşgücü İle Ülkelerin Üretebilecekleri Ürün Miktarları

	Kumaş	Makine
İtalya	10 birim	2 birim
Japonya	8 birim	5 birim
İki ülkenin üretimi	18 birim	7 birim

Yukarıdaki verilere göre aynı süre ve eşit işgücü ile İtalya kumaşı, Japonya'da makineyi daha fazla üretmektedir. Bu da; İtalya'nın kumaş üretiminde Japonya'ya göre, Japonya'nın da makine üretiminde İtalya'ya göre mutlak üstünlüğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum da, ülkelerin ihtiyaçları olan her malı kendileri üretmeleri yerine, mutlak olarak daha ucuza üretebildiğini ihraç edip üretmediğini ithal etmesi durumunu ortaya çıkarır ki, bu da Adam Smith'in vurguladığı işbölümü ve uzmanlaşma kavramlarına vurgu yapmaktadır.

Tablo 1.2. Aynı Sürede ve Eşit İşgücü İle Ülkelerin Yalnızca Mutlak Üstünlüğe Sahip Oldukları Alanda Üretebilecekleri Ürün Miktarları

	Kumaş	Makine
İtalya	20 birim	-
Japonya	-	10 birim
İki ülkenin üretimi	20 birim	10 birim

Tablo 1.2'ye göre ülkelerin yalnızca mutlak üstünlüğe sahip olduğu mallarda uzmanlaşması, yani İtalya'nın yalnızca kumaş, Japonya'nın ise yalnızca makine üretmesi durumunda; kaynaklar daha etkin kullanılmış olacağından; bu ülkelerce üretilen ürün miktarlarında artış olmakta ve uluslararası ticarete bulunan her iki ülke açısından ucuza üretilen ihraç, pahalıya üretilen ise ithal edilerek refah düzeyinin artırılması mümkün olmaktadır.

Mutlak üstünlükler teorisi, ticarete katılan her iki ülkenin de nasıl kazançlı çıkacağını ortaya koyarken; ulusların neden ticaret yaptıkları sorusuna ticaretin bu ülkelerin refahında yarattığı artış ile cevap vermektedir. Ancak Adam Smith, bir ülkenin bütün malları diğer ülkelere göre daha ucuza üretmesi durumunda ülkeler arasında uluslararası ticaret yapılmasının anlamlı olmayacağını ifade etmiştir.

Mutlak üstünlükler teorisi; gelişmiş ve az gelişmiş ülkeler arasındaki ticareti açıklayarak uluslararası ticaretin sınırlı bir kısmına açıklık getirirken, gelişmiş ülkelerin kendi aralarındaki ticaretini açıklamada yetersiz kalmıştır (Seyidoğlu, 2001: 18).

1.4.1.1.3. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi

Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi, David Ricardo tarafından 1817 yılında yayınlanan bir kitap ile ileri sürülmüştür. Ricardo, A. Smith'in mutlak üstünlükler teorisinin temel dayanağı olan mutlak üstünlüğe karşı çıkmıştır. Ricardo'ya göre ülkeler arasında ticaret yapılabilmesi için bu ülkelerin her birinin ticarete konu olan mallardan birinin üretiminde mutlak olarak üstünlüğe sahip olması gerekmez. Ülkelerden biri, her iki malın üretiminde diğer ülkeye göre üstün olabilir. Bu durumda da ülkeler arasında dış ticaret yapılabilir ve her iki ülke bu ticaretten kazançlı çıkabilir.

Ricardo'ya göre, ülkelerin mutlak üstünlük sağladıkları alanda değil, karşılaştırmalı üstünlük sağladıkları alanda uzmanlaşmaları gerekmektedir. Çünkü uluslararası ticaretin temelini karşılaştırmalı üstünlükler oluşturmaktadır (Seyidoğlu, 2001: 18). Şöyle ki; bir ülke, her iki mal grubunu da diğer ülkeye göre mutlak olarak daha ucuza üretmesi durumunda, en ucuza ürettiğini ihraç ederek o malın üretiminde ve ihracatında karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olacak ve daha pahalıya ürettiğini de artık üretmeyip ithal edecektir (Karluk, 2003: 16). Böylece ülkeler, karşılaştırmalı olarak en etkin oldukları alanlarda üretim yaparak uzmanlaşmakta, göreceli olarak daha az üstün oldukları alanlarda da üretim yapmayıp ithalat yoluna giderek kaynak israfını azaltmaktadırlar.

İki ülke (İtalya ve Japonya), iki mal (kumaş ve makine) ve her iki ülkenin üretimi ele alınarak Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi bir örnek yardımıyla açıklanmaktadır. İtalya ve Japonya'nın aynı sürede ve eşit işgücü ile üretebilecekleri kumaş ve makine miktarları Tablo 1.3'teki gibidir:

Tablo 1.3. Aynı Sürede ve Eşit İşgücü İle Üretebilecekleri Ürün Miktarları

	Kumaş	Makine
İtalya	18 birim	10 birim
Japonya	6 birim	2 birim
İki ülkenin üretimi	24 birim	12 birim

Yukarıdaki veriler, İtalya'nın hem kumaş hem de makine üretiminde Japonya'ya göre mutlak üstünlüğe sahip olduğunu söylemektedir. Ancak Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisinin kapsamı açısından bakıldığında, İtalya her ne kadar iki mal grubu açısından mutlak üstünlüğe sahip olsa da her iki mal grubu için sahip olduğu üstünlük dereceleri birbirinden farklıdır. Birinci mal grubu olan kumaşta İtalya'nın Japonya'ya 3 birimlik ($18/6$) karşılaştırmalı üstünlüğü varken, ikinci mal grubu olan makinede yine İtalya'nın Japonya'ya 5 birimlik ($10/2$) karşılaştırmalı üstünlüğü söz konusudur. Bu iki mal grubundan karşılaştırmalı olarak daha çok (5 birimlik) üstünlük sağlayan

makinenin İtalya tarafından üretilmesi ve İtalya'nın bu mal grubu üzerinde uzmanlaşması, göreceli olarak daha az (3 birimlik) üstünlük sağlayan kumaşın ise üretilmeyerek Japonya'dan ithal edilmesi yoluna gidilmelidir. Çünkü İtalya, kumaş üretimiyle 3 birimlik verim yaratırken, makine üretimiyle 5 birimlik verim yaratmaktadır.

Ricardo, malların değerini, o malların üretiminde harcanan emek ile ölçmektedir. Dolayısıyla karşılaştırmalı üstünlükler teorisi, emek faktörüne dayalı bir teoridir. Ricardo'ya göre kıt olan emek faktörünün daha çok verim elde edilen malların üretimine tahsis edilmesi, ticarete katılan ülkelerde kaynakların daha etkin dağılmasına olanak sağlayacaktır ve ancak bu koşul altında gerçekleşecek bir ticaret, her iki ülke için de kazanç sağlayacaktır.

Karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin önemli eksikliklerinden biri, emek-değer teorisine dayanmasıdır. Maliyeti oluşturan üretim faktörü olarak sadece emek kabul edilirken; sermaye, doğal kaynaklar, girişimcilik ise maliyetin dışında bırakılmıştır (Seyidoğlu, 2001: 21).

1.4.1.1.4. Faktör Donatımı Teorisi

Heckscher, Ohlin ve Samuelson tarafından geliştirilen Faktör Donatımı Teorisi, ilk defa Eli Heckscher tarafından 1919 yılında yayınlanan bir makale ile ortaya atılmıştır. Heckscher'in bu görüşleri, öğrencisi Bertil Ohlin tarafından yeniden ele alınıp geliştirilmiş ve 1940'lı yıllarda Paul Samuelson tarafından teoriye yeni katkılarda bulunulmuştur (Dinler, 1998: 465-466).

Faktör donatımı teorisinin, karşılaştırmalı üstünlükler teorisinden farkı; faktör donatımı teorisinde emek faktörünün yanı sıra sermaye faktörünün de dikkate alınmasıdır. Teoriye göre bir ülke, emek ve sermaye faktörlerinden hangisine görece daha zengin olarak (bol miktarda) sahipse, o faktörü daha yoğun biçimde kullanmayı gerektiren malların üretiminde uzmanlaşmalıdır.

Örneğin bir ülkede emek faktörü göreceli olarak daha bol ise, bu ülkede normal olarak emek yoğun mallar daha ucuza üretilir. Benzer şekilde sermaye faktörü yönünden zengin olan ülkede ise, sermaye yoğun malların daha ucuza üretilmesi beklenir (Seyidoğlu, 2001: 64).

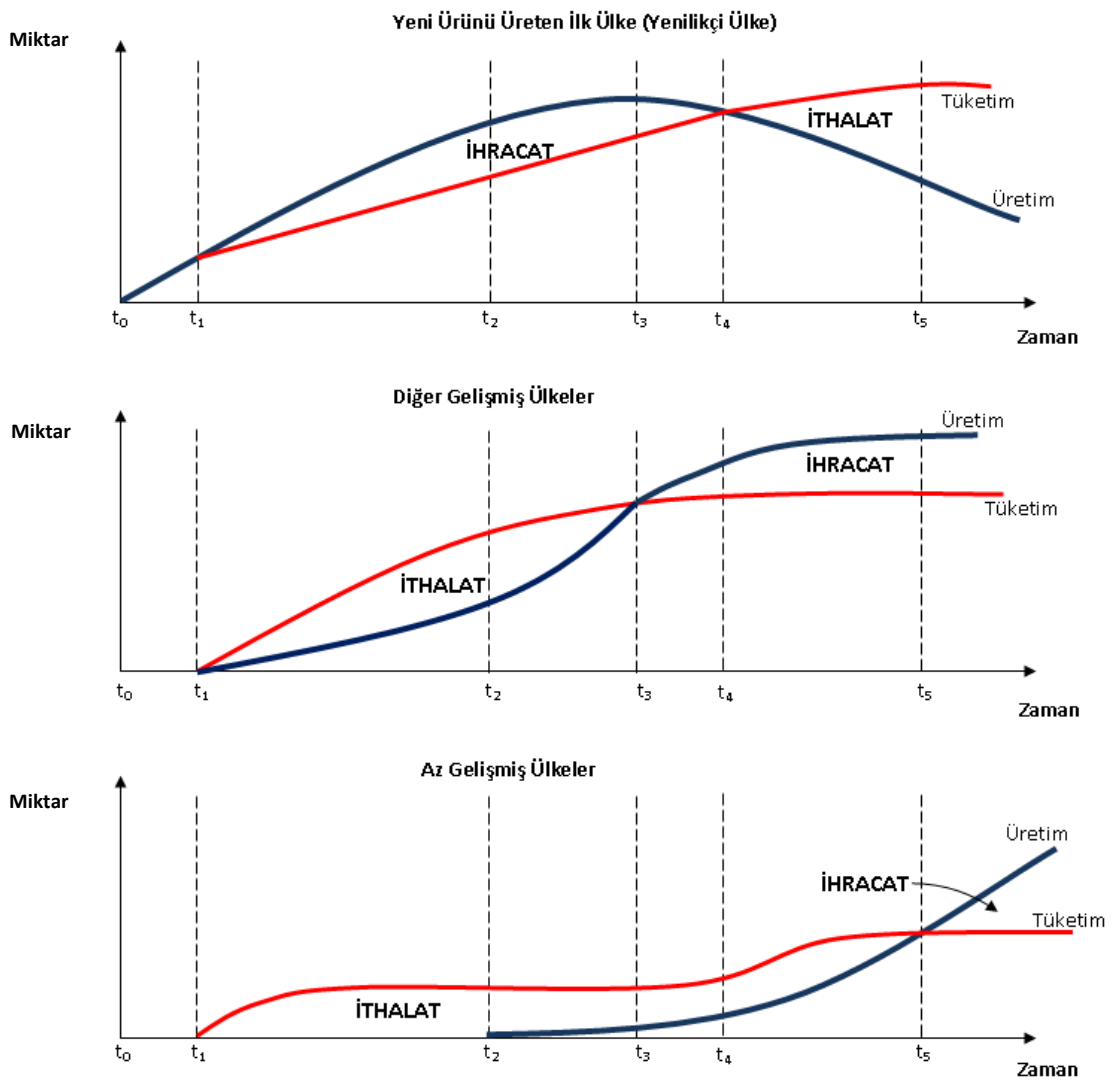
Faktör Donatımı Teorisine göre; ülkeler arasındaki ticaretin başlangıç nedeni, ülkelerin birbirinden farklı olan faktör donatımlarıdır. İki mallı, iki faktörlü ve iki ülkeli bu modelde, faktör donatımları bakımından görece emek faktörüne daha fazla sahip olan ülke, üretiminde emek faktörünü daha yoğun olarak gerektiren mallarda uzmanlaşırken; sermaye faktörüne yoğun olarak sahip olan ülke, üretiminde sermaye faktörünü yoğun olarak gerektiren mallarda uzmanlaşır. Ülkeler arasındaki ticaret, her ülkenin görece bol olarak sahip olduğu üretim faktörünü yoğun olarak gerektiren malları ihraç etmesi; görece daha az sahip olduğu üretim faktörünü yoğun olarak gerektiren malları ise ithal etmesi şeklinde gerçekleşir. Böylece ülkeler tarafından kıt kaynaklar daha etkin kullanılarak; hem ülkelerin hem de dünyanın refah seviyesinde artış sağlanır. Bu da, birbiriyle ticaret yapan ülkelerin ticaretten elde edecekleri kazanç olmaktadır.

1.4.1.1.5. Ürün Hayat Seyri Teorisi

Ürün Hayat Seyri Teorisi, 1966 yılında Raymond Vernon tarafından ortaya atılmıştır. Bu teori; bir ürünün talebinin, o ürünün hayat seyri içinde farklılıklar göstereceğini ileri sürmektedir. Bir ürün, yeni ürün durumundan eski ürün biçimindeki yaşam dönemine geçerken üretimin coğrafi yeri de değişmektedir. Teknolojik yeniliklerin ve yeni ürünlerin geliştirilmesi, ileri düzeyde sanayileşmiş yüksek gelir seviyesine sahip ülkelerde gerçekleşmektedir. Bu durum, ileri düzeyde sanayileşmiş ülkelerin nitelikli işgücünün eğitime ve AR-GE'ye yaptığı yatırımlarının bir sonucudur (Seyidoğlu, 2001: 84). Ancak zaman içerisinde yeni ürün, Vernon'un ileri sürdüğü üç aşamadan da geçerek hem eski ürün halini almakta hem de

üretimi, ileri düzeyde sanayileşmiş ülkelerden sanayisi daha az gelişmiş ülkeler tarafından yapılabilir hale gelmektedir.

Vernon'un ileri sürdüğü, ürün hayat seyri aşamaları Şekil 1.3 yardımıyla aşağıdaki gibi açıklanabilir:



Şekil 1.3. Uluslararası Hayat Seyri Eğrisi

(Kaynak: Czinkota, Ronkainen ve Moffett, 2002: 132)

1. Aşama: “Yeni Ürün Dönemi” olarak da adlandırılan bu aşamada, ürün henüz ortaya çıkmış yüksek teknolojiye yeni bir üründür. Yeni ürün, yaratıcılık gerektirdiğinden AR-GE’nin yapılabilmesi için yüksek düzeyde eğitilmiş işgücüne ve bol miktarda sermayeye gereksinim duyar. Bu aşamada küçük ölçekli üretim yapılmaktadır ve bu üretim ancak iç pazarın talebini karşılamaya yöneliktir. Yapılan üretim, sürekli gözden geçirilerek ürün geliştirilmektedir. Bu dönemde yeni ürünü ilk üreten ülke (yenilikçi ülke); genellikle yüksek teknolojiye sahip, AR-GE’ye ve eğitilmiş işgücüne yüksek düzeyde bütçe ayıran monopolist bir ülkedir. Yeni ürünün dizaynı ve üretimi, bu yeniliği gerçekleştiren işletmenin ülkesinde yapılmaktadır. Yeni ürünü üreten bu gelişmiş ülke, başlangıçta ürünün üretimini ve tüketimini gerçekleştiren tek ülkedir. Ancak zaman içinde, yeni ürünü üreten gelişmiş ülke, diğer gelişmiş ülkelere ihracat yapmaya başlamaktadır. Diğer gelişmiş ülkeler her ne kadar kendi üretimlerini gerçekleştirseler de ithalatçı olmaya devam etmektedirler. Bu dönemde, düşük düzeyde de olsa az gelişmiş ülkelere ihracat yapılmaktadır. Bu aşamada ürün henüz standartlaşmamıştır, yüksek düzeyde nitelikli işgücü kullanımına devam edilmektedir ve üretim maliyetleri son derece yüksektir.

2. Aşama: “Olgunlaşmış Ürün Dönemi” olarak ifade edilen bu dönemde hem yeni ürünü ilk üreten gelişmiş ülkenin hem de diğer gelişmiş ülkelerin üretimleri artmaya ve üretim süreçleri gittikçe standartlaşmaya başlamaktadır. Yeni ürünü üreten ülkenin, sahip olduğu üretim teknolojisi bilinir hale gelmekte, ürünün tasarımında ve üretiminde esnekliğe ilişkin ihtiyaç azaldığı için üretim sürecinde yüksek vasıflı işgücü talebine olan ihtiyaç da düşmektedir. Bu dönemin belli bir aşamasına kadar, diğer gelişmiş ülkeler ithalatçı konumlarını sürdürmekte, ancak bu dönemin sonlarına yakın bir zamanda ürünün ihracatçısı olmaktadır. Öte yandan az gelişmiş ülkeler, kendi üretimlerini yapmaya başlamalarına rağmen söz konusu ürünün ithalatçısı olmaya devam etmektedirler. Yeni ürünü üreten ülke, ucuz emek kullanan bu büyüyen rakiplere pazar payını kaptırmamak için doğrudan yatırım yaparak başka bir ülkede üretimini gerçekleştirme yoluna gitmektedir.

Yeni ürünü üreten ülke, her ne kadar maliyetlerini azaltmak ve böylece diğer ülkelere göre karşılaştırmalı üstünlük sağlayarak dış rekabetin önüne geçmeye çalışsa da başarılı olamamaktadır. Çünkü üretime ve ihracata ilişkin rekabet avantajının çarkları, çoktan ülkeler arasında açık bir şekilde yer değiştirmeye başlamış ve yeni ürünü ilk üreten ülkenin hızını kesmiştir.

3. Aşama: “Standartlaşmış Ürün Dönemi” olan bu son aşamada, yeni ürünü ilk üreten ülke artık diğer ülkelerin sahip olduğu düşük üretim maliyetleriyle rekabet edemediği için ürünün ithalatçısı konumuna gelmektedir. Diğer gelişmiş ülkeler, bu dönem boyunca ürünün ihracatçısı olmayı sürdürmektedir. Az gelişmiş ülkelere baktığımızda ise, bu son dönemin başlangıcında ithalatçı yapılarını sürdürseler de, dönem içerisinde ürünün üretimine ve ihracatına ilişkin karşılaştırmalı üstünlüğü ele geçirmişlerdir. Bu dönemde ürünün üretimi tamamen standart hale gelmiştir. Ürünün üretimi, daha az nitelikli işgücü ile gerçekleştirilen kitle üretimi ile yapılmaktadır. Bu dönemde yeni ürünü ilk üreten ülke, söz konusu ürüne ilişkin yurtiçi üretimini oldukça minimize etmekte ve ithalatını da arttırmaktadır. Diğer gelişmekte olan ülkeler, ürünün üretimine ve ihracatına devam etmektedir. Az gelişmiş ülkeler ise söz konusu ürüne ilişkin üretimi arttırarak, ihracatta en yüksek noktaya ulaşmakta ve ürünün ana ihracatçısı olmaktadır.

Sonuç olarak Vernon, bir ürünün üretiminde ülkelerin kullandıkları çeşitli girdilerin karşılaştırmalı üstünlüklerinin farklı olduğunu, dolayısıyla ürünün üretimine ve ihracatına ilişkin karşılaştırmalı üstünlüğün de ürünün hayat seyri boyunca, girdilerdeki değişmeye paralel olarak değişebileceğini ifade etmektedir (Karluk, 2003: 114). Bu da, her bir ülkenin dönem dönem ihracatçı, dönem dönem de ithalatçı olmasını beraberinde getirmektedir. Özetle; teori, ülkelerin birbirlerinin üretimlerine olan göreceli üstünlüklerinin ürün hayat seyrinin tüm dönemleri boyunca değişiklik göstermesinden dolayı bu ülkeler arasında ticaretin yapıldığını ifade etmektedir.

1.4.1.2. Modern Teoriler

Uluslararası ticareti açıklayan modern teoriler, birbirleriyle ticaret yapan ülkelerin refah seviyelerini yükseltmek için rekabetçi üstünlüklerini birbirlerine karşı nasıl arttıracaklarını açıklamaya çalışmaktadır.

Pazarların küreselleşmesi, ülkeler arasındaki yarışı tekrar şekillendirdiği için yeni bir rekabet türünü ortaya çıkarmaktadır. Özellikle son on yılda hükümetler giderek artan bir biçimde coğrafi bakımdan refah düzeyi yüksek bölgelerde ve bugünün küresel ekonomik sektörlerinde rekabetçi üstünlük yaratmak için proaktif politikalar geliştirmektedirler (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 102). İşletmelerin rekabetçi avantajlar geliştirmesini amaçlayan bu teoriler aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1.2.1. Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü

Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael Porter tarafından ileri sürülen bu teoride, üzerinde durulan ana konu rekabettir. Porter'a göre bir ülkenin rekabetçi üstünlüğü o ülkedeki küresel işletmelerin rekabetçi üstünlüklerinden doğmaktadır. Örneğin Amerika, hizmet endüstrilerinde ulusal bir rekabetçi üstünlüğe sahiptir. Amerika'nın bu alandaki ulusal üstünlüğünün gerisinde sigorta alanında AIG, finansal hizmetler alanında Merrill Lynch, sinema alanında Dreamworks ve danışmanlık alanında Accenture gibi küresel ölçekteki işletmelerin üstünlüğü yer almaktadır. Amerika'nın hizmet sektöründeki bu üstünlüğü hizmet endüstrisindeki yeni ve yenilikçi işletmelerin ortaya çıkışını sağlamaktadır (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 102-103).

Bir ülkedeki yaratıcı işletme sayısı ne kadar fazla ise, o ülkenin rekabetçi üstünlüğü de o kadar yüksek olmaktadır. Artan yenilikçilik ise işletmelerin birim işgücü ya da sermaye başına düşen çıktı değerini artırır ki, bu da verimliliğin yükseldiği anlamına gelir. Bir işletmenin verimliliği arttıkça,

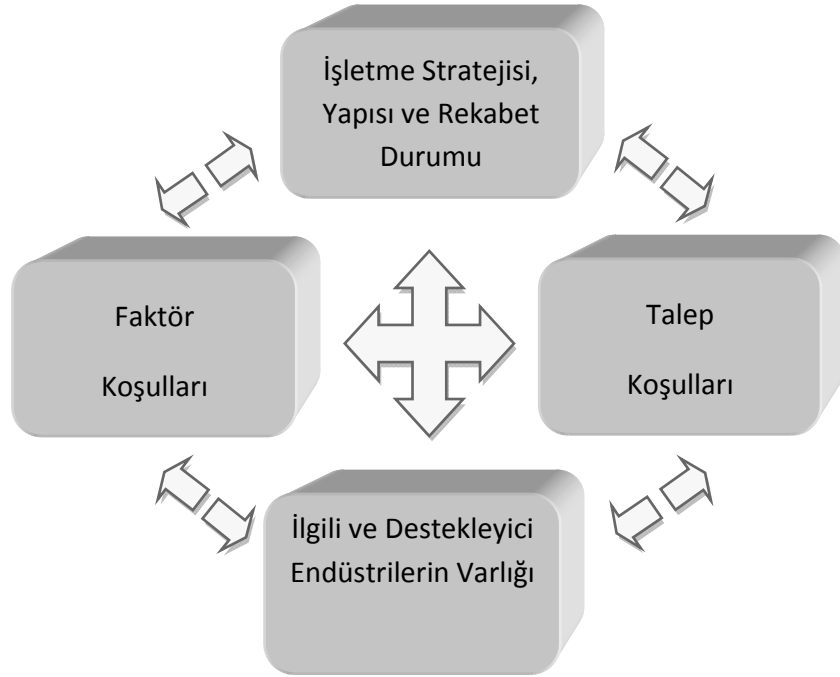
o işletmenin kaynak kullanım etkililiği de o denli artar. Nitekim Porter (1990), bir ülkenin toplulaştırılmış yenilikçi kapasitesini, o ülkedeki bütün işletmelerin yenilikçi kapasitelerinin toplamı ile açıklayarak, işletmelerin verimliliklerindeki artışın ülke ekonomisindeki kaynakların kullanım etkililiğini arttırdığı ifade etmektedir.

Sonuç olarak Porter'ın ulusların rekabetçi üstünlüğü teorisine göre bir ülkenin rekabetçi üstünlüğünü arttırmasının yolu, o ülkedeki işletmelerin yenilikçi kapasitelerinin arttırılmasıdır.

1.4.1.2.2. Michael Porter'ın Elmas Modeli

Michael Porter, 1990 yılında yayınlanan “Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü” adlı kitabında ülkelerin rekabet gücünü “Elmas Modeli” ile açıklamaktadır. Bu model, hem işletme hem de ulus düzeyinde rekabetçi üstünlüğün elde edilmesinde etkili olan faktörleri bir arada açıkladığından elmasa benzetilmektedir.

Porter'ın Elmas Modeli ve bu modelde rekabetçi üstünlük sağladığını ileri sürdüğü belirleyiciler Şekil 1.4'teki gibidir:



Şekil 1.4. Ülkelerin Üstünlüklerini Oluşturan Belirleyiciler

(Kaynak: Porter, 1990: 72)

Modeldeki dört ana faktör modelin belirleyicileri olup her biri, karşılıklı olarak birbirine bağlı olan, birbirini destekleyen ve etkileyen bir sistemi oluşturmaktadır. Modele göre bir ülkenin rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmesi, ancak bu dört ana faktör ile mümkün olabilmektedir.

Rekabetçi üstünlüğün belirleyicisi kabul edilen bu dört faktör aşağıdaki gibi açıklanabilir.

- **İşletme Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Durumu**

Bir ülkedeki yurtiçi rekabet ve şartlar, işletmelerin nasıl ortaya çıktıklarını, organize olduklarını ve yönetildiklerine işaret etmektedir. Eğer bir ülkede güçlü rekabet ortamı var ise, bu durum yalnızca yurtiçindeki işletmeler üzerinde gelişme ve yenilik konusunda baskı yaratmakla kalmaz, aynı zamanda hem o işletmelerin, hem de söz konusu ülkenin rekabetçi üstünlüğünün gelişmesine de neden olur (Porter, 1990: 118-119).

▪ Faktör Koşulları

Faktör koşulları, bir ülkenin sahip olduğu üretim faktörlerini (işgücü, toprak, doğal kaynaklar, sermaye ve alt yapıyı) ifade etmektedir (Porter, 1990: 73). Faktör donatımı teorisinde olduğu gibi, bir ülkenin sahip olduğu üretim faktörlerinin miktarı, o ülkedeki işletmelerin rekabetçi üstünlüğün belirleyicisi kabul edilmektedir. Örneğin işgücünün fazla olduğu bir ülkede ücret düzeyinin düşük olması beklenir. Bu durum, işgücü yoğun üretim yapan işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlar (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 104).

▪ İlgili ve Destekleyici Endüstrilerin Varlığı

İlgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı ile kastedilen; bir endüstrideki üreticilerin, rakiplerin ve tamamlayıcı mal üreticilerinin bir araya kümelenmesidir. Bu şekildeki bir kümelenme, işletmeler arasında sinerji ve ölçek ekonomileri doğurmaktadır. Bu da hem endüstriye hem de ülkeye rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Örneğin bir işletme bilgisayar yazılımı üretmek isterse, onun için en iyi kuruluş yeri Kaliforniya'daki Silikon Vadisi olacaktır. Çünkü Silikon Vadisi yazılım endüstrisinde faaliyet gösteren binlerce üstün bilgili çalışana ve işletmeye ev sahipliği yapmaktadır. Öte yandan yazılım endüstrisi üreticilerinin bir araya toplandığı Silikon Vadisi, yazılım üretimi için istihdam edilecek know-how ve işgücünün de bu bölge de toplanmasına neden olmaktadır. Eğer yeni kurulacak bir işletme burada kurulur ise buradaki diğer işletmeler tarafından gerçekleştirilen önemli miktardaki teknolojik değişim akışından istifade edebileceğinden yeni ürün üretme ya da mevcut ürün geliştirme konusunda daha hızlı hareket edebilecektir (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 105).

▪ Talep Koşulları

Talep koşulları, bir mal veya hizmetin yurtiçi pazardaki talep durumunu ifade etmektedir. Bir ülkede herhangi bir ürünün veya hizmetin alıcısı konumunda olanların güçlü ve akılcı olması, bu ürünün üreticisi konumundaki işletmeleri, ürünlerini sürekli olarak geliştirme ve yenilikçi olma baskısı altına alır. Bu da

ülkedeki işletmelere yurtdışı pazarlara açıldıklarında rekabetçi üstünlük kazandırır. Örneğin Japonya’da mikrodalga kullanımına olan talepteki artış, mikrodalga teknolojisine olan ilgiyi artırdığından, bu durum Japonya’yı mikrodalga ürünler konusunda güçlü bir pozisyona taşımıştır (Porter, 1990: 88).

Porter, Elmas Modelinin dört köşesini oluşturan faktörlerin yanında; “devletin rolü” ve “şans” faktörlerinin de ülkelerin rekabet güçlerine etki eden faktörler olabileceğini ifade etmiştir. Bu iki faktör de aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Devletin rolü ile kastedilen devletin politika değişimleridir. Devletin değiştirdiği politikalar kimi zaman ulusal rekabetçi üstünlüğü artırırken kimi zaman da azaltabilmektedir. Ulusal rekabetçi üstünlüğün artıp artmayacağı ise, devletin politika değişiminin, Elmas Modeli’ndeki diğer faktörleri nasıl etkilediğine bağlı olarak şekillenmektedir. Örneğin, eğitime yönelik yatırımlar konusunda devletin daha cömert davranmasının faktör koşullarını iyileştirmesi beklenir (Porter, 1990: 73).

Şans faktörü ise, kontrol edilemediği halde, sektörü etkileyerek rekabet ortamındaki göreceli pozisyonları değiştiren olayları ifade etmektedir. Örneğin; buluşlar, savaşlar, dış politikadaki gelişmeler ve yurt dışı pazarlardaki büyük talep değişimleri gibi (Porter, 1990: 73).

1.4.1.2.3. Ulusal Endüstri Politikası

Michael Porter’ın çalışmasının ileri sürdüğü en büyük katkı, ulusal rekabetçi üstünlüğün sadece ülkelerin sahip olduğu üretim faktörlerinden sağlanamayacağı yönündedir. Porter (1990), ülkelerin başarılı olabilmeleri için üretim faktörlerini geliştirmeleri ve yeni üstünlükler yaratmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Örneğin kamu sektörü; ülkenin altyapısını, eğitim sistemini, sermaye birikimini geliştirmek için kaynaklarını tahsis etmektedir. Çünkü ülkeler, sahip oldukları üretim faktörlerini proaktif ulusal endüstri politikası ile

geliştirebilirler. Kamu sektörü tarafından başlatılan bu politika, ülkedeki belirli endüstrileri geliştirmek ve desteklemek amacıyla özel sektör ile işbirliği yaparak ekonomik gelişme planlarına hizmet eder. Bu plan dahilinde; vatandaşları yatırıma ve tasarrufa özendiren vergi teşvikleri, işletmeler için düşük faizli kredileri içeren para ve maliye politikaları, uzman çalışanlar istihdam etmek için sıkı bir eğitim sistemi, bilgi teknolojileri-iletişim sistemleri-ulaşım gibi bazı alanlarda güçlü ulusal altyapının geliştirilmesi ve sürdürülmesi, istikrarlı bir ulusal ekonominin sağlanması için yasal ve düzenleyici sistemin hazırlanması yer almaktadır (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 106-107).

1.4.1.2.4. Yeni Ticaret Teorisi

Yeni Ticaret Teorisi, 1970’li yılların başında ekonomist Paul Krugman ve meslektaşları, klasik ticaret teorilerinin, bazı uluslararası ticaret modellerini açıklamada başarısız olduğunu düşünerek geliştirdikleri bir teoridir. (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 108). Ancak yeni teori, geleneksel ticaret teorilerini bir kenara atmaktan ziyade, ticareti yalnızca ülkelerin sahip olduğu faktör donatımına veya karşılaştırmalı üstünlüklere dayandırma zarureti olmadığını vurgularken “ölçek ekonomileri” ve “azalan maliyetler” üzerinde durmaktadır (Bayraktutan, 2003: 182).

Ölçek ekonomisi, bir işletmede ya da birimde, belirli bir zamanda üretim hacmindeki artış nedeniyle ortalama maliyetlerde meydana gelen azalma olarak ifade edilebilir. Ortalama maliyetteki düşüşün nedeni, artan üretim miktarı karşısında toplam sabit maliyetten birim başına düşen payın azalmasıdır. (Üreten, 2004: 294). Krugman, ortalama maliyetlerde meydana gelen bu düşüşü, içsel ölçek ekonomisi ve dışsal ölçek ekonomisi olmak üzere işletmelerin veya endüstrilerin yararlandıkları iki çeşit ölçek ekonomisi üzerine odaklanarak açıklamıştır:

İçsel ölçek ekonomisi, işletmenin üretim ölçeğinde meydana gelen artış nedeniyle ortalama üretim maliyetlerinde meydana gelen azalmadır. Daha açık bir ifadeyle; ortalama maliyetlerdeki düşüş, işletmenin kendi üretim düzeyindeki artıştan kaynaklanmaktadır. İşletmenin üretiminde meydana gelen artan getiri veya azalan maliyetler durumu; işbölümü, uzmanlaşma ve kitlesel üretim (nedeni bir veya birkaç çeşit ürünün bol miktarda üretilmesi) teknolojisinin kullanılması gibi etkenlerle açıklanmaktadır. Örneğin, yüz bininci arabanın üretimi, ilkinin üretiminden çok ucuzdur. Çünkü büyük miktarlarda üretim yapan işletme daha az girdi ile daha çok çıktı elde etmektedir. Böylece verimlilik artışı sağlanarak, bu işletmeler tarafından tasarruf gerçekleştirilmektedir. Ölçek ekonomilerinin varlığı nedeniyle dünya talebi, endüstride büyük ölçeklerde üretim yapabilen sadece birkaç işletmeyi destekleyecektir. Büyük yolcu jetlerinin üreticisi olarak sadece Boeing ve Airbus'un kalması bu duruma bir örnektir (Shenkar ve Luo, 2004: 26). Çünkü yüksek sabit maliyetler nedeniyle, uçak endüstrisinin karlılığa ulaşması ancak yüksek seviyede üretim yapmasıyla mümkün olmaktadır. Büyük ölçekli üretimin yapılması da ancak büyük ölçekli işletmeler tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Böylelikle işletme, uçak üretimiyle ilgili uzmanlaşma sağlamakta, yüksek düzeylerde üretim yaptığı için de birim başına maliyetlerde azalma olmaktadır.

Dışsal ölçek ekonomisi ise, ilgili endüstrinin genişlemesi sonucunda işletme dışından kaynaklanan tasarruflardır. Bir üreticinin başka bir üreticiye karşılıksız olarak sağladığı yarardır. Daha açık bir ifadeyle; bir işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin tamamında üretim ölçeğinin artması sonucunda, her bir işletmenin ortalama üretim maliyetlerinde meydana gelen azalmadır. Örnek olarak bilgisayar endüstrisi ve yarı geçişken çip imalatı verilebilir. Endüstride meydana gelen genişleme; nitelikli emeğin yetişmesini, uzmanlaşmış girdilerin ortaya çıkmasını sağlayarak o endüstrideki tüm işletmelerin bireysel olarak ortalama maliyetlerinin düşmesine yol açabilmektedir (Seyidoğlu, 2001: 87).

Sonuç olarak yeni ticaret teorisi, ülkelerin rekabetçi üstünlüklerini büyük ölçekli üretimleri sonucunda uzmanlaşarak ve ortalama maliyetlerini düşürerek sağlayacaklarını ifade etmektedir.

1.4.2. İşletme Düzeyindeki Açıklamalar

Uluslararası ticaret ve yatırım teorileri; işletme düzeyinde, işletmelerin neden ve nasıl uluslararasılaştıklarını ve bu işletmelerin rakiplerine göre rekabetçi üstünlüğü nasıl elde ettiklerini ve sürdürdüklerini açıklamaya yöneliktir. Dolayısıyla bu bölümde, öncelikle işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri, sonrasında da uluslararası ticarete işletmelere rekabetçi üstünlük sağlayan doğrudan yabancı yatırım temelli olan ve olmayan teoriler ele alınmaktadır.

1.4.2.1. İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Yönelik Açıklamalar

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecine yönelik literatür, işletmelerin neden ve nasıl uluslararasılaştıklarını temelde iki farklı model ile açıklamaktadır. Bunlar; geleneksel uluslararasılaşma modelleri ve küresel doğan işletme modelidir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 13).

1.4.2.1.1. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri

Geleneksel uluslararasılaşma modelleri; işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma sürecinde genellikle ilk ve yaygın olarak kullanılan ihracata başlama aşamasından, son nokta olarak kabul edilen doğrudan yabancı yatırım aşamasına kadar nasıl geldiklerini, aşama aşama ortaya koyan modellerdir (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 120).

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecine yönelik geleneksel modeller kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Bu modeller; “Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (The Uppsala Internationalization Model)” ve “Yenilikle İlgili

Uluslararasılaşma Modelleridir (The Innovation-Related Internationalization Models)”.

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli, İskandinav ülkelerindeki akademisyenler tarafından geliştirilmiş bir model olduğundan, adını da İsveç'teki Uppsala Okulundan almıştır. Literatürde Uppsala Modelini ortaya koyan ilk çalışmalar Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahlne (1977, 1990) tarafından yapılmıştır. Bu model, işletmelerin uluslararasılaşma basamaklarını yavaş yavaş, aşama aşama geçmesinden bahsetmekte ve işletmelerin öncelikle yurtiçi pazara odaklandıklarını, sonrasında da yurtdışı pazarlar hakkında bilgi ve tecrübe edindikçe uluslararasılaşma düzeylerinin arttığını ifade etmektedir.

Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleri ise, Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Czinkota (1982) ve Reid'in (1981) çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Uluslararasılaşmaya başlama işleyişi haricinde Uppsala Modeli'ne benzeyen bu model (Knight ve Çavuşgil, 1996: 14), yeniliği benimsemekle ilişkili olan öğrenme sürecine odaklanmaktadır. Bu modelde uluslararasılaşma kararı, işletmeler için bir yenilik olarak görülmektedir (Andersen, 1993: 212).

1.4.2.1.2. “Küresel Doğan İşletme” Modeli

1980'lerle birlikte uluslararası rekabetin artan yoğunluğu, pazarların küreselleşmesi, iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerleme, uluslararası taşımacılık ağlarının gelişmesiyle sağlanan maliyet avantajları her yaştaki ve büyüklükteki işletmenin uluslararasılaşmasını kolaylaştırmıştır. Bu durum özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin dünya genelinde iş yapabilmesine olanak sağlamıştır. Böylece söz konusu değişimler, küreselleşme olgusu altında bütünleşen dünya pazarında KOBİ olan küresel doğan işletmelerin de doğmasına yol açmıştır.

Küresel doğan işletme modeli; işletmelerin uluslararasılaşma sürecine yönelik yukarıda açıklanan geleneksel modellerden farklı olarak, yabancı pazarlarda faaliyet gösterebilmenin ancak belirli bir süreç sonunda değil, işletmelerin kendine has özelliklerine bağlı olarak daha kuruldukları anda veya kuruluşlarını izleyen kısa bir süre içinde mümkün olabileceği şeklindedir (Aktepe ve Aktepe, 2008: 447).

Küresel doğan işletmelerin özellikleri arasında; kurulur kurulmaz ya da kurulduktan sonra kısa bir süre içinde yurtdışı pazarlarda faaliyet gösterebilmeleri, kurucu / üst düzey yöneticilerinin tüm dünyayı kendilerine pazar alanı olarak görmeleri, küçük ve orta ölçekte işletmeler olmaları, bir dönemdeki toplam satışları içinde ihracat payının en az %25 olması yer almaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996: 18).

İşletmelerin bu şekilde uluslararasılaşmaları, bu işletmelerce kullanılan kaynakların ve üretilen ürünlerin eşsizliğinden, bilgi yoğunluğundan, ürünlerin taklit edilmesinin güçlüğünden doğan rekabet avantajları ile mümkün olmaktadır. Çünkü rekabet avantajı, küresel doğan işletmeleri yurtiçi pazarın dışında yurtdışı pazarlarda da talep gören haline getirmektedir. Küresel doğan işletmelerin bu nedenle yurtdışı pazarlara açılmaları zor olmazken, zaten yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmayı amaçlayarak kuruldukları için de kuruluşlarını izleyen kısa bir süre içinde de uluslararasılaşmaları gerçekleşmektedir.

Küresel doğan işletmeler ve bu işletmelerin özellikleri ikinci bölümün konusunu oluşturduğundan; işletmelerin bu modelde ifade edildiği gibi yurtdışı pazarlara açılma süreçleri ikinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.4.2.2. İşletmelerin Uluslararası Ticaretteki Rekabetçi Üstünlüğüne

Yönelik Açıklamalar

İşletmelerin uluslararası ticaretteki rekabetçi üstünlüğüne yönelik teoriler içinde; doğrudan yabancı yatırım temelli olan ve olmayan teoriler yer almaktadır. Bu teorilerin ortak yanı, 1950'li yıllardan beri uluslararası ticarete önemli rol üstlenen çok uluslu işletmelere yönelik teoriler olmasıdır.

Çok uluslu işletmelerin uluslararası ticarete nasıl rekabetçi üstünlük kazandıkları ve bu üstünlüklerini nasıl sürdürdüklerine ilişkin bu teoriler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

1.4.2.2.1. Doğrudan Yabancı Yatırım Temelli Olan Açıklamalar

Doğrudan yabancı yatırım; çok uluslu işletmelerin yurtdışındaki yatırım faaliyetleri aracılığıyla edindikleri varlıkların toplam değeri olarak tanımlanabilir. Doğrudan yabancı yatırımlar, dünya genelinde, genellikle gelişmiş ülke merkezli çok uluslu işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Uluslararası pazarlara girişte önemli bir strateji olan doğrudan yabancı yatırım, işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamasını ve bu üstünlüğü sürdürmesini monopolistik üstünlükler teorisi, içsellik teorisi ve Dunning'in eklektik paradigması olmak üzere üç ayrı alternatif teori ile açıklamaktadır (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 112).

1.4.2.2.1.1. Monopolistik Üstünlükler Teorisi

Monopolistik üstünlükler teorisinde çok uluslu bir işletmenin uluslararası ticarete üstünlük sağlayabilmesinin temel varsayımı, bir ya da birden çok kaynağın hakim olarak elde bulundurulması veya üretilen mal ya da hizmetin eşsiz ve yüksek özellikli olmasıdır.

Çok uluslu işletmelerin monopolistik üstünlük sağlamasında etkili olan başlıca nedenler arasında yüksek know how, farklı ve üstün üretim süreçleri, markalaşmış olma, farklılaştırılmış ürünler, örgütsel kabiliyetler ve patenti tutulan teknolojiler yer almaktadır (McDougall, Shane ve Oviatt, 1994: 473). Başka bir ifadeyle çok uluslu işletmelerin faaliyette bulundukları yabancı ülkedeki yerel rakiplere göre rekabetçi üstünlük elde etmeleri bu nedenlere bağlıdır. Örneğin bir ürünün rakip ürünlere göre daha kolay kullanılabilme özelliği (user-friendly olması) bu ürünün üreticisi konumunda olan çok uluslu işletmeye yerel rakip üreticiler karşısında monopolistik avantaj sağlamaktadır (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 112).

Monopolistik üstünlük, başka işletmelerce ele geçirilmedikçe ya da elde edilmedikçe çok uluslu işletmeye rekabet avantajı sağlamaya devam eder. Monopolistik üstünlüğün devamlılığı, üstünlüğe sebep olan faktörün başka işletmelere geçmesini engelleyici sınırlamaların (patent, lisans gibi) varlığına bağlıdır.

1.4.2.2.1.2. İçselleştirme Teorisi

İçselleştirme teorisi, çok uluslu işletmelerin ulusal sınırların ötesinde doğrudan yatırım yapma nedenlerini açıklamaya yönelik teorilerden biridir. Rugman'a göre yatırım yapılmak istenen uluslararası piyasalarda, ticaret ve yatırımların verimliliğine engel olabilecek aksaklıkların öngörülmesi, içselleştirmenin temelini teşkil etmektedir (Aktepe ve Aktepe, 2008: 453).

İçselleştirme, çok uluslu işletmenin mülkiyet üstünlüğü nedeniyle elinde bulundurduğu varlıklarını lisans verme, frenchising anlaşması yapma gibi yöntemlerle ev sahibi ülkedeki (doğrudan yatırımın gerçekleştirildiği ülkedeki) işletmelere kullanırmak yerine, kendi kuracağı yavru işletme ile yerel piyasada faaliyet göstermeyi tercih etmesi olarak ifade edilmektedir (Göver, 2005: 5; Galán, Galende ve González-Benito, 1999: 779).

İçselleştirme teorisinde bilgi (know-how), bir ara malı olarak görülürken bilginin üretim sürecinde yer aldığı ve piyasada bilgi bakımından eşitlik olmadığı, aksak bir piyasanın söz konusu olduğu varsayılmaktadır. Özellikle ev sahibi ülkede fikri mülkiyetin korunamaması riskinden dolayı çok uluslu işletmeler sahip oldukları bilginin rakiplere geçmesini engellemek üzere yabancı pazarlardaki faaliyetleri kendi örgüt yapıları içinde yürütmek isterler. Bu da doğrudan yabancı yatırım yoluyla mümkün olur ki, içselleştirme teorisi doğrudan yabancı yatırımların nedenini bu şekilde açıklamaktadır (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 114).

1.4.2.2.1.3. Dunning'in Eklektik Paradigması

“Eklektik” kelimesinin TDK’ya göre karşılığı seçmecidir. Ancak eklektik kelimesi ile ifade edilmek istenen, çeşitli görüşlerden seçilmiş fikirlerin bir araya getirilmesi eylemidir. Eklektik paradigma da, çok uluslu işletmelerin yabancı yatırım faaliyetlerini açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş çeşitli çalışmaların ana fikirlerinden hareketle geliştirilmiştir.

Eklektik paradigmaya göre, bir işletmenin yurt dışı pazarlarda faaliyet göstermesi için üç farklı unsurun bir arada bulunması gerekmektedir. Bunlar; işletmeye özgü mülkiyet üstünlükleri, konumsal üstünlükler ve içselleştirme üstünlükleridir.

İşletmeye özgü mülkiyet üstünlükleri; çok uluslu işletmelerin sahip olduğu işletmeye özgü fikri sınai mülkiyet hakları, teknolojik üstünlükler, organizasyon ve yönetim modelleri, ticari markalar, dağıtım kanalları, bilgi ve finans kaynaklarına erişimdeki üstünlükler, işletmenin ölçek büyüklüğünden dolayı elde ettiği ucuz girdi temin edebilme ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilme imkanını ifade etmektedir (Göver, 2005: 5). Çok uluslu işletmeler için bu üstünlükler ne kadar değerli ise, doğrudan yabancı yatırım yoluyla uluslararasılaşma eğilimi de o derece güçlüdür (Çavuşgil, Knight ve

Riesenberger, 2008: 114). Çünkü bu üstünlükler çok uluslu işletmelere ev sahibi ülkedeki işletmeler karşısında üstünlük sağlamaktadır.

Konumsal üstünlükler; yatırım yapılması planlanan ülkenin ya da coğrafi bölgenin mukayeseli üstünlüğüne işaret etmektedir (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 115). Faktör maliyetleri ve verimliliği, yatırımcı ülke ile ev sahibi ülke arasındaki uzaklık, pazar büyüklüğü, tabii kaynakların bolluğu, gümrük tarifeleri, ev sahibi ülkenin bölgesel bir ekonomik entegrasyona üye olup olmaması, altyapının yeterliliği, yatırım teşvikleri, sosyal yapı ve kültürel benzerlikler yatırımın yapılacağı ülke ya da bölgeye mukayeseli üstünlük sağlayan unsurlar olarak sıralanabilir. Çok uluslu işletmeleri bir pazara ihracat yapmak yerine o pazarda yatırım yapmaya yönlendiren de yukarıda belirtilen unsurların varlığı olmaktadır (Göver, 2005: 5).

İçselleştirme üstünlükleri; çok uluslu işletmeler, kendi organizasyon yapısı içinde sahip olduğu mülkiyet üstünlüğünü hedef piyasadaki işletmelere satmak ya da kullandırmak yerine, o piyasaya doğrudan yatırım yapma tercihinde bulunduğu; içselleştirme gerçekleştirmiş olur. Çok uluslu işletmelerin sahip oldukları mülkiyet üstünlükleri kendi organizasyon yapısı içinde kullanıldığında (içselleştirildiğinde), kullanım hakkını hedef piyasalardaki işletmelere satma ya da kullandırma tercihinde göre daha yüksek fayda sağlıyor ise, mülkiyet üstünlüğü işletme açısından içselleştirme üstünlüğünü de beraberinde getirmiş olmaktadır (Dunning, 1988: 3).

1.4.2.2.2. Doğrudan Yabancı Yatırım Temelli Olmayan Açıklamalar

1960'lı ve 1970'li yıllarda çok uluslu işletmelerin yükselişi ile birlikte doğrudan yabancı yatırımlar yoluyla yabancı pazarlara giriş şekli oldukça popüler bir duruma gelmiş iken, 1980'li yıllarda yurtdışı pazarlara girişte ortak girişimler gibi daha esnek yöntemlerin öne çıkmaya başlaması doğrudan yabancı yatırımların bu popüleritesini kaybetmesine neden olmuştur

(Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 115). Dolayısıyla doğrudan yabancı yatırım temelli açıklamaların yanı sıra doğrudan yatırım temelli olmayan açıklamalar gündeme gelmiştir. Bunlar: uluslararası ortak girişimler ile ağ bağlantıları ve ilişkisel varlıklardır.

1.4.2.2.2.1. Uluslararası Ortak Girişimler

Ortak girişim; iki ya da daha çok işletme arasındaki işbirliğini ifade etmektedir. Bu işbirlikleri, ortak girişim içinde yer alan işletmelerin niteliklerine göre yatay ya da dikey ortak girişimler olarak adlandırılmaktadır. Şöyle ki, bir değer zincirinde yer alan aynı düzeydeki işletmeler arasında işbirliğine yatay ortak girişim denilmektedir. Örneğin işletmeler arasında ya da tedarikçiler düzeyinde işbirlikleri yatay ortak girişimlerdir. Değer zincirinde farklı düzeydeki işletmeler arasındaki işbirlikleri ise dikey ortak girişimlerdir. Örneğin tedarikçi ya da aracı ile üretici işletme arasındaki işbirliği dikey ortak girişimdir (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 116).

Ortak girişimler temelde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; sermaye tabanlı (sermayeye katılımlı) ortak girişimler ve proje tabanlı ortak girişimlerdir. Sermaye tabanlı ortak girişimde yeni bir tüzel kişilik doğarken, proje tabanlı ortak girişimde ortaklar arasında sermaye taahhüdü gerekmemekte, ortaklar gönüllülük esasına dayalı olarak araştırma geliştirme, üretim, tasarım ve diğer değer yaratan faaliyetlerde işbirliği içinde olmaktadır. Ancak her iki durumda da söz konusu işbirliği içinde olan işletmeler kaynaklarını ve yetkinlikleri aynı havuz içinde toplarlar ve sinerji yaratırlar (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 116).

Sermaye tabanlı ortak girişim; yerel bir işletmenin yabancı yatırımcılarla, yerel pazarda iş yaratmak amacı ile gücünü birleştirerek mülkiyet ve kontrol paylaşımı ile ortaklık kurmasıdır. Yabancı işletme, yerel işletmenin belirli bir payını satın alabilir veya her iki işletme eşit sermaye payı ile yeni bir ortaklık kurarak yeni bir girişimde bulunabilir. Ortak girişimde

genellikle yerel bir işletme ile yabancı bir işletme veya bazı durumlarda iki yabancı işletme arasında ortaklık kurulmakta ve yeni bir tüzel kişilik doğmaktadır (Cengiz ve Diğerleri, 2007: 139-140).

Proje tabanlı ortak girişim ise her iki tarafı bir araya getirebilir veya tarafların kuvvetli oldukları ve değer yaratabildikleri güçlerinin birleştirilmesi ile meydana gelebilir. Taraflar özel amaçla bir araya gelindiğinde pazarlama ve üretim gibi farklı fonksiyonları üstlenirler ve herkes yapabildiği en iyi iş ile ilgilenir (Cengiz ve Diğerleri, 2007: 140).

1.4.2.2.2. Ağ Bağlantıları Modeli

Ağ bağlantıları modelinin temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için yapılması gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır (Demir, 2008: 31). Bu çerçevede ağ bağlantıları; bir işletmenin uzun dönemde ekonomik olarak ihtiyaç duyduğu tüm varlıklarla ilgili olarak diğer üreticilerden, dağıtıcılardan, tedarikçilerden, toptancı ve perakendecilerden, danışmanlık işletmelerinden, bankalardan, nakliye işletmelerinden, devletten ve diğer çeşitli kuruluşlardan yararlanabilme yeterliliğini ifade etmektedir (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 116).

Ağ bağlantıları modeli; bir işletmenin diğer işletmelerin kontrolü altındaki kaynaklara bağımlı olduğu varsayımından hareket etmektedir. Modele göre; bir işletme sahip olduğu ağ bağlantılarına ait kaynaklardan, ağ içindeki pozisyonu vasıtasıyla yararlanabilmektedir. Ancak bu pozisyonun gelişimi belli bir zaman almaktadır ve kaynakların birikimine bağlıdır. Bu nedenle işletme yabancı ağ bağlantıları içindeki taraflarla olan ilişkilerinde pozisyonunu kurmalı ve geliştirmelidir (Hollensen, 2004: 60; Albaum, Duerr ve Strandkov, 2005: 75).

Bir ÷lkedeki ağlar, ulusal sınırların dışına doğru yayılma g÷stermektedir. İşletmenin uluslararasılaşması ile ilgili olarak ağ bağlantıları modeli, uluslararasılaşan işletmenin başlangıçtan itibaren yurt içindeki bir ağa dahil olması gerektiğini savunmaktadır. İşletmenin yurt içi ağdaki ilişkileri yardımıyla, farklı ÷lkelerdeki diğer ağlar arasında k÷prüler kurulabilir (Hollensen, 2004: 61).

Bir işletmenin ağ bağlantılarının çeşitliliği ve işletme düzeyindeki ilişkisel varlıkları ne kadar fazla ise; o işletmenin uluslararası işletmecilik alanında sağlayacağı ÷stünlük de o ölçüde belirgin olmaktadır (avuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 116). Buna göre, ağ bağlantıları etkili olan bir işletmede yabancı pazarların taşıdığı risk ve belirsizlik düzeyinin azalması beklenmektedir (Dana, 2004: 132).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜREÇLERİ VE KÜRESEL DOĞAN İŞLETME MODELİ

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yönelik yeni bir model olarak literatüre yerleşen küresel doğan işletme modelinde; daha kuruluş aşamasında ya da kuruluşu izleyen kısa bir süre içinde yurtdışı pazarlara açılabilme; geleneksel modellerle olan farklılıklar ile açıklanmaktadır. Bu nedenle ikinci bölümde; küresel doğan işletme modelinden önceki modellerin küresel doğan işletme modelinin ortaya çıkışına katkısı, küresel doğan işletme modelinin tanımsal unsurları ve küresel doğan işletme modelini açıklamada araştırmaya konu olan kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörler ele alınmaktadır.

2.1. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINDA KÜRESEL DOĞAN İŞLETME MODELİ ÖNCESİ GELENEKSEL MODELLER

İşletmelerin uluslararasılaşma süreci geleneksel olarak iki model ile tanımlanmaktadır. Bu modeller “Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (The Uppsala Internationalization Model)” ve “Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleridir (The Innovation-Related Internationalization Models)”.

2.1.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli

Bu model, İskandinav ülkeleri akademisyenleri tarafından geliştirildiği için İsveç'teki Uppsala Okulu bu modele adını vermiştir (Leonidou ve Katsikeas, 1996: 521). Uppsala Modeli, Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahlne (1977, 1990) tarafından geliştirilmiştir.

Araştırmaların yaygın olarak büyük ve çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerine odaklandığı bir dönemde Johanson ve

Wiedersheim-Paul'un Uppsala Üniversitesi'nde yaptıkları çalışmaları, çoğu İsveç işletmelerinin uluslararası pazarlara çok büyük doğrudan yatırımlarda bulunmaktan ziyade (genellikle ilk önce dolaylı ihracat gibi düşük riskli bir yolla) "yavaş yavaş uluslararasılaşmanın" uluslararasılaşma sürecinin bir özelliği olduğunu göstermektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 305). Johanson ve Wiedersheim-Paul'un (1975) uluslararasılaşma sürecine ilişkin temel varsayımlarını; işletmelerin ilk olarak yurtiçi pazarda gelişmeleri ve sonrasında da uluslararasılaşmaya yönelmeleri oluşturmaktadır. Uluslararasılaşma da, bir dizi artan kararların sonucu olarak algılanmaktadır. Uluslararasılaşmanın önündeki en önemli engellerin bilgi ve kaynak eksikliği olduğunu ve bu engellerin yabancı pazarlar, operasyonlar hakkında öğrenme ve karar verme ile azalacağını belirtmektedirler. Yabancı ülkeler hakkındaki bilgi eksikliğinden ve belirsizlikten kaçınma eğiliminden dolayı işletmeler, komşu ülkelerle veya iyi bildikleri, benzer iş uygulamalarına sahip oldukları ülkelerle ihracat yapmaya başlamaktadırlar (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 306). Bu dönemde işletmelerin, daha küçük kaynaklara odaklanması nedeniyle satış temsilcilikleri kurmaktan ziyade bağımsız temsilcilikler aracılığıyla yurtdışı pazarlara satış yaptığı görülmektedir.

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) dört adet İsveç mühendislik işletmesinin uluslararasılaşma süreçlerini inceleyerek, bu işletmelerin zaman içinde uluslararasılaşmak için geçirdiği basamakları aşamalar halinde tanımlamıştır:

Aşama 1: Düzenli olmayan bir ihracat faaliyeti

Aşama 2: Bağımsız temsilciler aracılığıyla ihracat

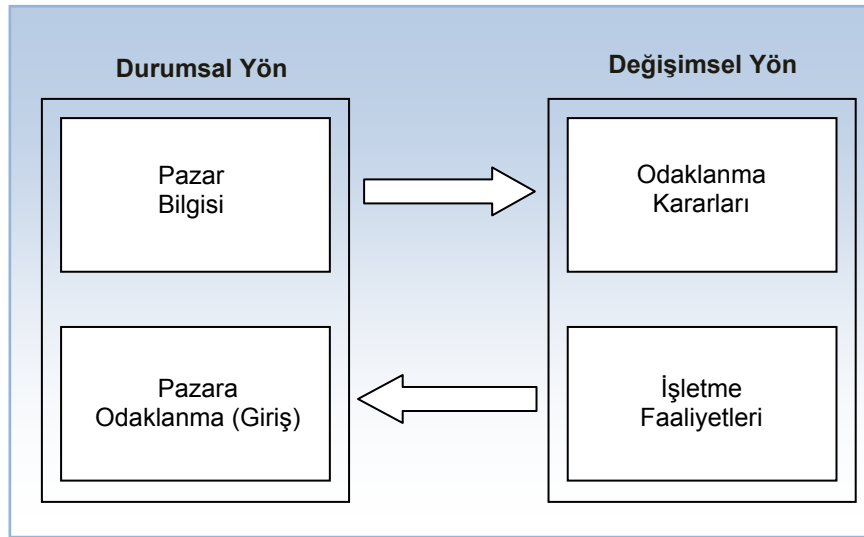
Aşama 3: Denizaşırı satış temsilciliğinin kurulması

Aşama 4: Yabancı ülkelerde üretim yapılması

Bu dört aşama, sırasıyla ve art arda pazara büyük miktarda kaynak tahsis edileceği ve işletme için oldukça farklı pazar deneyimi ve bilgisi sağlayacağı anlamına gelmektedir. İlk aşamada işletme, pazara

odaklanmamakta bir başka ifadeyle pazara giden ve pazardan gelen herhangi düzenli bir bilgi kanalının olmaması nedeniyle pazara kaynak gönderiminde bulunmamaktadır. Bunun sonucu olarak da düzenli bir ihracat faaliyetine sahip değildir. İkinci aşamada işletme, pazarda bir kanala sahiptir ve bu kanaldan satışları etkileyen faktörler hakkında oldukça düzenli bir bilgi akışı gelmektedir. Dolayısıyla pazara yapılan bir odaklanma söz konusudur. Üçüncü aşamada işletme, kendisine pazardan doğrudan bilgi akışının geldiği kontrollü bir bilgi kanalına sahiptir. Bu aşama boyunca işletme doğrudan deneyim sahibi olmaktadır. Dördüncü aşamada da işletme, daha büyük kaynak odaklanmasında bulunmaktadır.

Johanson ve Vahlne (1977) 'nin "Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması" adını verdikleri modelleri uluslararasılaşma sürecinde işletmenin içindeki karar verme işleyişini anlatmaktadır. Bu işleyişin unsurları ve yönü ise Şekil 2.1'deki gibidir.



ŞEKİL 2.1. Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması

(Johanson ve Vahlne, 1977: 26)

Johanson ve Vahlne (1977) tarafından uluslararasılaşmanın temel mekanizması olarak ifade edilen Şekil 2.1'de, Uppsala Modeli'nin iki temel

yönü ortaya konulmaktadır. Bunlar; durumsal yön (state aspect) ve değişimsel yön (change aspect) olarak Türkçeleştirilebilir.

Johanson ve Vahlne (1977), uluslararasılaşma sürecinin başlangıcını, yabancı pazarlar ve operasyonlar hakkında işletmenin sahip olduğu pazar bilgisi ile bu pazarlara işletme kaynaklarının odaklandırılması biçiminde açıkladıkları durumsal yöne bağlarken; bu pazarlardaki faaliyetlerin devamlılığını ise yabancı pazarlar hakkında işletme tarafından alınan odaklanma kararlarına ve işletmenin bu kararlara dayalı olarak gerçekleştirdiği faaliyetlere bağlamaktadırlar (Johanson ve Vahlne, 1977: 26).

Uppsala Modeli, modeldeki her bir kararın çıktısını (döngüdeki her yeni hareketi), bir diğer kararın girdisi olarak kabul etmektedir. Modele göre uluslararasılaşma sürecinin örgütsel bir öğrenme süreci olduğu, zaman alacağı ve sürecin işleyişini de durumsal ve değişimsel yönlerin belirlendiği varsayılmaktadır. Modelin durumsal ve değişimsel yönlerini oluşturan unsurlar ve uluslararasılaşma sürecine olan etkileri ise şöyledir:

▪ Pazar Bilgisi

Bilginin elde edilme yoluna göre yapılan bir sınıflandırmaya göre bilgi, “Nesnel Bilgi” ve “Deneyimsel Bilgi” olarak tasniflenmektedir. Nesnel bilgi öğrenilerek elde edilirken, deneyimsel bilgi ise sadece kişisel deneyimlerle (tecrübeyle) kazanılmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977: 28). Dolayısıyla, deneyimsel bilgi nesnel bilgi kadar kolay elde edilememektedir. İşletmeler, yeni pazarlara girmeyi düşündüklerinde deneyimsel bilgi son derece kritik olmaktadır. Çünkü işletmeler, yabancı ülkelerde faaliyette bulunmaya başladıklarında organizasyona, pazara ait deneyimsel bilgileri bulunmamaktadır. İşletmenin faaliyetleri süresince bu bilgi art arda kazanılmaktadır. Dolayısıyla pazardaki tecrübe arttıkça pazara ait belirsizlik azalmakta ve iş fırsatları yaratılmaktadır. Bu da deneyimsel pazar bilgisini, uluslararasılaşma sürecinin bir itici gücü yapmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1990: 12).

Bilgi, bir başka sınıflandırmaya göre de, “Genel Bilgi” ve “Pazara Özgü Bilgi” olarak bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Genel bilgi-örneğin ortak pazar metodları- bir ülkeden diğerine kolaylıkla transfer edilebilirken, pazara özgü bilgi-örneğin işletme ikliminin özellikleri- ise temel olarak yabancı pazardaki deneyim aracılığıyla kazanılmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977: 28). Uluslararası faaliyetler, hem pazar operasyonlarıyla ilgili olarak genel bilgiyi hem de pazara özgü bilgiyi gerektirmektedir. Dolayısıyla işletmelerin yabancı pazarlara odaklanma kararları birçok çeşitteki bilgiye dayanmaktadır. İşletmeler bu bilgilerden hareket ederek şimdiki ve gelecekteki faaliyetlerine yön vermektedirler. Bir anlamda işletmeler, çeşitli bilgileri elde etmeye çalışarak pazarlara ilişkin belirsizliği bertaraf etmeye çalışmaktadırlar.

▪ **Pazara Odaklanma**

Johanson ve Vahlne (1977,1990), pazara odaklanmanın iki faktörden oluştuğunu varsaymaktadır. Bunlardan biri odaklanılan kaynakların miktarı, diğeri de odaklanmanın derecesidir. Pazara odaklanma kararı, işletmenin pazar hakkında ne bildiğine ve pazara ne tür bir kaynak göndereceğine bağlı olmaktadır.

Kaynakların miktarı; ölçülebilen ve finansal göstergeler olan (Hadjikhani, 1997: 46) pazardaki yatırımın büyüklüğüne yakındır ve pazarlamaya, organizasyona, personele ve diğer alanlara yapılan yatırımları içermektedir (Johanson ve Vahlne, 1977: 27). Dolayısıyla bu kavram, işletmenin pazara odaklanabilmek için yapacağı her türlü yatırımın miktarını gösteren geniş bir kavramdır.

Odaklanmanın derecesi ise kaynakların alternatif kullanımlarını bulma ve kaynakları alternatif kullanımlara transfer etme güçlüğü olarak ifade edilmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977: 27). Andersen (1993) bu kavramın, batık maliyet kavramına yakın olduğunu söylemektedir. Şöyle ki, batık maliyet kavramı, yapılan yatırımlardan vazgeçildiği takdirde ya da yapılan

yatırımların başarılı olmaması halinde geri kazanılamayacak olan maliyetleri ifade etmektedir. Burada da işletme olarak kaynağınızı diğer pazarlara kolaylıkla yönltebilirsiniz ancak bu her zaman karlı olmayabilir. Dolayısıyla kaynak için doğru kullanımı bulmak ve kaynağı oraya yönlendirmek işletme için her zaman son derece zor bir karar olmaktadır. Kaldı ki, kaynaklar bir alana yöneltildiğinde ondan kolaylıkla vazgeçip başka bir alana geçmek en azından kısa dönemde kolay olmamaktadır. Dolayısıyla belirli pazarda konuşlandırılan kaynaklar, pazarın iç kapasitesi de dikkate alınarak o pazara odaklandırılmalıdır.

Pazara odaklanmada; kaynakların miktarı ölçülebilen, hareket edebilen ve kısa dönem eğilimli olan somut odaklanma ile ilgilenirken, odaklanma derecesi ise kaynakları başka amaçlar için kullanmanın ve ölçmenin zor olduğu, daha az transfer edilebilen ve uzun dönem eğilimli somut olmayan bir odaklanma ile ilgilenmektedir (Hadjikhani, 1997: 50).

Pazar bilgisi ve pazara odaklanma arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Bilgi, kaynak olarak düşünülebilir ve bir pazar hakkındaki bilgi ne kadar iyiye kaynaklar o kadar değerli ve de pazara odaklanma o kadar güçlü olmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977: 28). Dolayısıyla işletmenin, pazarlar hakkında sahip olacağı bilgi onu pazara odaklanmaya yöneltecek ve bu da işletmenin uluslararasılaşma kararı vermesinde itici bir güç olacaktır.

▪ Odaklanma Kararları

Yabancı pazarlara ilişkin olarak işletme tarafından alınan pazara odaklanma kararlarıdır. Bu kararlar, işletmenin mevcut kaynaklarının yabancı operasyonlara odaklanması kararlarıyla ilgidir. Johanson ve Vahlne (1977) bu kararların, pazardaki algılanan problemlere ve/veya fırsatlara cevap olarak yapıldığının varsayılması halinde odaklanma kararlarının deneyime dayanacağını ve pazarda yapılan operasyonlarla ilgili olacağını ifade etmektedir.

▪ İşletme Faaliyetleri

Yabancı pazarlarla ilgili olarak işletme tarafından mevcut faaliyetler yerine getirilmektedir. Mevcut faaliyetler ve bunun sonuçları arasında bir zaman periyodu vardır. Eğer bu işletme faaliyetleri sürekli olarak az çok tekrarlanmazsa işletme faaliyetlerinin sonuçlarının farkına varılamayabilir. Örneğin; işletme tarafından pazarlama faaliyetleri bazı zamanlar tekrarlanmazsa genellikle sonuçta satış olmayacaktır (Johanson ve Vahlne, 1977: 28) .

İşletme faaliyetlerinde, deneyim başlıca kaynaktır. İşletmeler, pazarda faaliyette bulundukça deneyim kazanacaklardır. Bu, hem işletme deneyimi hem de pazar deneyimi olarak ifade edilmektedir. Pazara ilk girişte işletme, pazar hakkında deneyime sahip olmamaktadır ancak deneyim, işletme faaliyetlerine bağlı olarak gerçekleşen uzun bir öğrenme süreci sonucunda elde edilmektedir. Bu da uluslararasılaşma sürecinin neden yavaş ilerlediğini gösteren önemli bir noktadır.

İşletmenin yabancı pazarlar hakkında sahip olduğu pazar bilgisi ve buna dayanarak işletmelerin kaynaklarının bu yabancı pazarlara yönlendirilme çalışmaları birer çıktı olarak değerlendirilmekte ve işletmenin yabancı pazarlar için alacağı kararlarında ve faaliyetlerinde de girdiyi oluşturmaktadır. Aynı düşünceden hareketle pazara odaklanma kararları ve bunun sonucu olarak işletmenin bu pazarlardaki faaliyetleri uluslararasılaşma modeli için bir sonuç olmaktadır. İşletmeler pazarda faaliyette bulundukça da pazara ilişkin tecrübeleri ve bilgileri artmakta ve artan tecrübe beraberinde pazara daha yoğun odaklanmayı, daha çok kaynak aktarmayı getirmektedir. Dolayısıyla bu model bir döngü şeklinde ulaştığı sonuçlardan kendine tekrar çıktı sağlamak ve alınan geri bildirimler ile işletme bir sonraki adıma hazırlıklı çıkmaktadır.

Johanson ve Vahlne (1977) Şekil 2.1'de, uluslararası pazarlara girişlerin, kaynak aktarmanın bir kural olarak küçük ama artan basamaklar

şeklinde olacağını ifade etmiştir. Ancak bunun bazı istisnaları bulunmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977: 30; Johanson ve Vahlne, 1990: 12; Andersen, 1993: 211):

- İşletmeler yeterli kaynaklara sahipse büyük uluslararasılaşma adımları atabilirler,
- Pazar koşulları statik ve homojen ise, pazar bilgisi deneyim dışındaki farklı yollardan da elde edilebilir,
- İşletmeler benzer koşullardaki pazarlardan önemli derecede pazar deneyimi elde ettiklerinde, bu tecrübeyi benzerlikler gösteren diğer pazarlar için de kullanabilirler.

Uppsala Modelinde, yabancı pazarlar hakkındaki öğrenmenin kişisel deneyimlerle elde edildiği kabul edilmektedir. Model, deneyimsel bilgi seviyesinde artış elde edilene kadar yönetimin pazara yüksek seviyede kaynak göndermeyeceğini ifade etmektedir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 13). Bu da göstermektedir ki, uluslararası pazar deneyimi yıllar itibariyle yabancı pazarlarda faaliyette bulunarak kazanılacağı için son derece zaman alıcı olmakta ve yavaş bir şekilde gerçekleşmektedir.

Uppsala Model, işletmelerin uluslararasılaşmaya en iyi ve en kolay anladıkları pazardan (Johanson ve Vahlne, 1977, 1990; Knight ve Çavuşgil, 1996) başlamalarını öngörmektedir. Çünkü bu pazarlardaki algılanan pazar belirsizliği az olmakta ve işletmeler pazarlardaki fırsatları görebilmektedirler. Dolayısıyla bu modelin açıklanmasında, psikolojik uzaklık faktörü (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey ve Tesar, 1977; Johanson ve Vahlne, 1977, 1990; Çavuşgil, 1980; Reid, 1981; Andersen, 1993; Knight ve Çavuşgil, 1996) üzerinde durulmaktadır. Uluslararası pazarlama eylemlerinde psikolojik uzaklık; dil, kültür, iş uygulamaları, endüstriyel gelişme, politik sistem, eğitim ve gelişmişlik düzeyini ifade etmekte ve bunlar işletme ile pazar arasındaki bilgi akışının etkinliğini azaltma eğiliminde olmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996: 14). Bu yüzden de model, işletmelerin ilk olarak

en iyi anladıkları yani psikolojik uzaklıklarının en az olduğu pazarları hedeflemelerini öngörmekte ve bunların uluslararasılaşma için en uygun pazarlar olduğunu kabul etmektedir. Ancak zamanla işletmelerin uluslararası pazardaki tecrübeleri arttıkça ve işletmeler uluslararasılaşma basamaklarında ilerledikçe, psikolojik uzaklığın fazla olduğu yeni pazarlara girme eğiliminde olacaklardır. Bu da uluslararasılaşmanın zamanla öğrenilecek bir süreç (Bilkey ve Tesar, 1977; Knight ve Çavuşgil, 1996) olduğunu ortaya koymaktadır.

2.1.2. Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleri

İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayan geleneksel modellerden ikincisi; Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Czinkota (1982) ve Reid'in (1981) çalışmaları sonucunda ortaya çıkan "Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleridir".

Uluslararasılaşma sürecini, yenilik yaklaşımli bakış açısından en bilinen şekilde açıklayan modeller Tablo 2.1'deki gibidir:

TABLO 2.1. Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleri
(Andersen, 1993: 213)

	BILKEY ve TESAR (1977)	ÇAVUŞGİL (1980)	CZINKOTA (1982)	REID (1981)
1	Yönetim ihracatla ilgilenmemektedir	İşletme, sadece iç pazara satış yapmaktadır	İşletme, ihracata karşı tamamen ilgisizdir	İşletme, ihracatın farkındadır
2	Yönetim, sipariş almaya isteklidir ancak aktif ihracatı araştırmak için hiçbir çaba sarf etmemektedir	İşletme, ihracat girişimi için bilgi toplamakta ve ihracatın uygunluğunu değerlendirmektedir	İşletme, kısmen ihracatla ilgilenmektedir	İşletme, ihracat yapma niyetindedir
3	Yönetim, aktif bir şekilde ihracata uygunluğu araştırmaktadır	İşletme, sınırlı olarak psikolojik olan bazı yakın ülkelere ihracat yapmaya başlamıştır	İşletme, ihracata uygunluğu araştırmaktadır	İşletme, sınırlı ihracat denemesinde bulunmaktadır
4	İşletme, psikolojik olarak yakın ülkeye ihracat yapmaktadır	Yeni ülkelere doğrudan ihracat yapılarak satış hacminde artış olmaktadır	İşletme, uygun ihracat davranışlarına sahip olmasına rağmen ihracat olasılığını deneme amaçlı olarak az kullanmaktadır	İşletme, ihracattan gelen sonuçları değerlendirmektedir
5	İşletme, tecrübeli bir ihracatçıdır	Yönetim, yurtiçi veya yabancı pazarlara sınırlı kaynakları tahsis etme konusunda kesin tercihini yapmaktadır	İşletme, küçük ihracatçı olarak uzmanlaşmıştır	İşletme ihracatı benimsemekte veya reddetmektedir
6	Yönetim, psikolojik olarak uzak ülkelere ihracatın uygunluğunu araştırmaktadır		İşletme, tecrübeli büyük ihracatçıdır	

Yenilikle ilgili uluslararasılaşma modelleri, uluslararasılaşmaya başlama işleyişi haricinde Uppsala Modeli'ne benzemektedir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 14). Tablo 2.1'deki bu modeller, yeniliği benimsemekle ilişkili olan öğrenme sürecine odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, uluslararasılaşma kararı işletmeler için bir yenilik olarak düşünülmektedir (Andersen, 1993: 212). Bu modeller; uluslararasılaşmanın, yönetimin işletmede meydana getirdiği bir dizi yeniliklerinin sonucu olduğunu öne sürmektedir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 14). Bu modeller, Rogers'ın benimseme süreci (adoption process) aşamalarından türetilmiştir (Andersen, 1993: 212).

Rogers, "Yeniliklerin Yayılımı" adlı kitabında benimseme sürecini detaylı olarak açıklamaktadır (Rogers, 1964: 81-86): Buna göre Rogers'ın yeniliği benimseme süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bu beş aşama, işletmelerin uluslararasılaşmasındaki yenilikle ilgili aşama modellerinin temelini oluşturmaktadır. Rogers'ın modelinin birinci aşaması, yeniliğin farkında olunması aşamasıdır. Bu aşamada kişi yeniliğin etkisine açık ve yeniliğin farkındadır fakat bununla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir ve detaylı bilgiyi aramak için henüz motive olmamıştır. İlgi aşaması olan ikinci aşamada, kişi yeni fikir ile ilgilenmeye ve bununla ilgili toplam bir bilgi aramaya başlamıştır ve bu bilgi arayışı amaçlı bir şekilde olmaktadır. Üçüncü aşama olan değerlendirme aşamasına geçildiğinde kişi, yeniliğin avantajlarının dezavantajlarından daha ağır bastığını düşündüğünde yeniliği denemeye karar vermektedir. Burada kişi, yeniliğe ilişkin zihnen bir değerlendirme yapmaktadır. Dolayısıyla değerlendirme aşaması bir çeşit "zihinsel denemeyi" içinde barındırmaktadır. Deneme aşaması olan dördüncü aşamada, kişi yeniliğin yararını belirleyebilmek için küçük ölçekli olarak yeniliği kullanmaktadır. Bu nedenle bu aşama bir "geçerlilik testi" olarak görülmektedir. Çünkü insanların çoğu, yeniliğe ilişkin bir denemede bulunmadan yeniliği benimseyememektedirler. Yeniliği kullanmaya ilişkin verilen bu karar, değerlendirme aşamasında alınmaktadır. Beşinci aşama olan son aşamada da kişi, yeniliğin tam kullanımına (yüzde yüz yararlı

olacağı düşüncesine) devam etmeye karar vermektedir. Benimseme aşamasının temel fonksiyonu, deneme sonuçlarının göz önüne alınması ve yeniliğin kullanılmasının onaylanması kararıdır. Uluslararasılaşmanın geleneksel modellerinden olan “Yenilikle İlgili Modeller”, bu modelden etkilenmişler ve aşağıda açıklanacağı gibi bu modeli kendi aşamalı uluslararasılaşma modellerine uygulamışlardır.

Yenilikle ilgili modellerde, ihracata başlama dürtüsünün farklı olarak yorumlandığı görülmektedir (Andersen, 1993: 212). Şöyle ki, Bilkey ve Tesar (1977) ile Czinkota (1982)’nin modellerinin birinci aşamasında işletmelerin, ihracat ile ilgilenmediklerini ve ikinci aşamada bir çeşit “itme” mekanizmasının veya dışsal acentelerin varlığı nedeniyle işletmenin sipariş almaya istekli olduğu ve kısmen ihracatla ilgilendiği varsayılmaktadır (Andersen, 1993: 212).

Yenilikle ilgili uluslararasılaşma modelleri içinde farklı farklı adımlar sunan modellerin detayları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- Bilkey ve Tesar (1977), bu çalışmalarıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracat davranışlarını ölçmede aşama (stage) modelinin anlamlılığını analiz etmektedir. Wisconsin’daki 423 adet küçük ve orta ölçekli imalat işletmesinden elde ettikleri verilerle modellerinde, işletmelerin ihracat süreçlerinin aşamalar halinde ilerleme eğiliminde olduğunu ve altı aşamadan oluştuğunu varsaymaktadırlar:

Model, yönetimin ihracatla hiç ilgilenmediği hatta ihracat siparişi bile almadığı ilk aşamayla ihracat geliştirme sürecine başlamaktadır. Andersen (1993)’in bahsettiği farklılıklar ve benzerlikler bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bilkey ve Tesar ile Czinkota’nın modelleri aynı seviye ile ihracat sürecine başlarken (ilk aşamada işletmede ihracata yönelik bir ilgi yokken ikinci aşamada çok sınırlı düzeyde bir ihracat ilgisinin ortaya çıkması); Çavuşgil ve

Reid'in modellerinin başlangıç noktasının (işletmelerin ilk aşamalarda bile ihracat fikrine yakın olduklarından hareket etmesi nedeniyle) Bilkey ve Tesar ile Czinkota'ninkinden farklılaştığı yönündedir. İkinci aşamayla birlikte yönetimin sipariş almaya istekli olduğu ancak ihracatın uygunluğunu araştırmak için bir çaba sarfetmediği görülmektedir. Üçüncü aşamada yönetim aktif olarak ihracata uygunluğu araştırmaya başlamaktadır. Bu da yönetimin ihracatı planladığını göstermektedir. Deneme aşaması olan dördüncü aşamada işletme psikolojik olarak yakın olan ülkelere ihracat yapmaktadır, bunun sonucunda da beşinci aşamaya gelindiğinde işletmenin tecrübeli bir ihracatçı olduğu görülmektedir. Altıncı ve son aşamada da yönetim, mevcut ülkelere ek olarak psikolojik olarak uzak olan ülkelere de ihracatın uygunluğunu araştırmakta ve bu yolda devam etmesi ile de işletmelerin ihracat davranışlarını sonlandırdığını farzetmektedir. İşletmeler, bu süreçte ilerledikçe yani süreci öğrendikçe ihracat davranışlarında gelişmeler meydana gelmektedir. Bu nedenle öğrenme teorisi, ihracatı geliştirme süreci için de kabul edilebilir olmaktadır.

- Czinkota (1982), Amerika'da üç farklı sektörde faaliyette bulunan toplam 237 küçük ve orta ölçekli işletmeyi inceleyerek işletmelerin uluslararasılaşmada geçirecekleri süreci altı aşamada açıklamaktadır:

İlk aşama, işletmelerin ihracata karşı tamamen ilgisiz olduğu aşamadır. Bu aşamada yönetim ihracat yapmamaktadır ve gelecekte de ihracat yapmayı planlamamaktadır. Çünkü yönetim; ihracatın, işletmenin karına ve büyümesine katkı vermeyeceğine inanma eğilimindedir. İkinci aşama, işletmelerin kısmen ihracatla ilgilendiği ve neredeyse incelenen işletmelerin yarısının ihracata başladığı, yönetimin de ihracatın istenen bir faaliyet olduğuna inandığı bir aşamadır. Ancak yine de yönetim, işletmenin gelecekte daha çok ihracat yapıp yapmayacağı ve ihracatın işletmenin büyümesine ve karına katkı verip vermeyeceği konusunda kararsızdır. İşletmelerin, ihracata uygunluğu araştırdığı dönem üçüncü aşamadır. Bu aşamada işletmeler, ihracatı planlamakta, aktif olarak ihracat olasılıklarını

araştırmakta ve bir önceki aşamaya göre de daha çok ihracat yapmaktadır. İhracatın, işletmenin büyümesine ve karına olan potansiyel katkısı kabul edilmektedir ancak geçmiş ihracat karları beklentiyi karşılamamıştır. Dolayısıyla eşsiz bir ürüne sahip olmak ve kar avantajı elde etmek, ihracat için başlıca motivasyon faktörleri olarak kabul edilmektedir. Modelde dördüncü aşama, işletmelerin deneysel ihracatçı olduğu dönemdir. Ortalama ihracat rakamları, bir önceki döneme göre yine artış göstermektedir. Bu aşamada işletme, ihracatı olumlu görmekte ve ihracata karşı uygun bir tutum sergilemekte ancak ihracat olasılıklarını aktif olarak araştırmada sınırlı düzeyde kalmaktadır. Beşinci aşama, işletmelerin uzmanlaşmış küçük ihracatçı olduğu aşamadır. Bu aşamada işletmelerin ihracat hacmi bir önceki aşamanın ihracat hacminin neredeyse iki katına yaklaşmaktadır. Son aşamada da işletmeler, tecrübeli büyük ihracatçıdır. İhracat hacmi son derece artmıştır. İşletmeler, gelecekte de devamlılıklarının aktif olarak sağlanabilmesi için ihracatı gerekli bir unsur olarak görmektedirler. Czinkota'nın modeli işletmelerin ihracat geliştirme süreçlerinin bu döngü içerisinde ilerlediğini ortaya koymaktadır.

Buna karşılık Çavuşgil (1980) ve Reid (1981)'in modellerinde işletmelerin, daha ilk aşamalardan ihracatla ilgilendikleri varsayılmaktadır. Bu modellerdeki çekme mekanizması veya içsel değişim faktörü ise işletmelerin neden bir sonraki aşamaya geçtiğinin açıklayıcı nedeni olarak gösterilmektedir (Andersen, 1993: 212).

- Çavuşgil (1980), işletmelerin uluslararasılaşmada hangi süreçleri geçirdiğine ilişkin olarak oluşturduğu modelde; işletmelerin yurt dışı pazarlar hakkında yeterli pazar bilgilerinin olmaması, deneyimsiz olmaları ve yabancı pazarlarda belirsizlik yaşamaları nedeniyle uluslararasılaşmalarının yavaş yavaş, aşama aşama ilerleyen ve uzun zaman alan bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Bu sürecin de beş aşamadan oluştuğunu belirtmektedir:

Birinci aşama, sınırlı sayıdakiler haricinde işletmelerin büyük bir çoğunluğunun genellikle yurtdışı pazarlara çıkmadığı ve iç pazara satış yapmayı temel aldığı bir dönemden oluşmaktadır. Bunun sebepleri arasında işletmelerin ihracatla ilgilenmemeleri, ihracat yapmaya istekli olmamaları ve ürünlerinin ihracat için uygun olmaması yer almaktadır. İhracat öncesi olan ikinci dönemde çeşitli içsel ve dışsal uyarıcılar, ihracata ilk ilginin uyanmasında etkilidir. Bu dönemde karar vericiler önceden tasarlanmış bir şekilde ihracat için araştırma yapmakta, bilgi toplamakta ve ihracatın uygun olabilirliğini değerlendirmektedir. Deneysel ilişki aşaması olan üçüncü aşama, işletmelerin genellikle önemsiz derecede ve ara sıra ihracat yaptıkları bir dönemdir. Bu dönemde toplam ihraç edilen çıktı %10'u aşmamaktadır ve genellikle bir veya iki yabancı pazarla ilişki söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla da işletmeler genellikle, iyi bildikleri ve benzer iş uygulamaları olan psikolojik olarak yakın oldukları ülkelere ihracat yapmaktadırlar. Dördüncü aşamaya gelindiğinde işletmenin aktif olarak ihracatın içine girdiği görülmektedir. Bu aşamada işletmeler, yeni ülkelere doğrudan ihracat yaparak ihracat hacimlerini genişletmektedirler. Ancak burada üzerinde ısrarla durulan nokta; yönetimin ihracata yönelik beklentisinin uygun düzeyde olması, işletmenin faaliyette bulunabilecek düzeyde anahtar kaynağa sahip olması ve yönetimin bu kaynakları yeni faaliyetlere tahsis etmesi için istekli olması gerekmektedir. Buradan hareketle beşinci ve son aşama, işletmenin uluslararası pazarlamaya katılmaya odaklandığı bir süreçtir. Bu aşamada ve uzun dönemde işletme, sınırlı kaynakların yurtiçi ve yabancı operasyonlar arasındaki tahsis kararını vermek zorundadır. İşletmenin uluslararası başarısı, pazarlama karması kararlarını ne kadar iyi yönettiğine bağlı olmaktadır. Çavuşgil; işletmelerin, ihracat sürecinin erken aşamalarında uluslararasılaşmayı çok fazla rasyonel analizler veya önceden yapılan planlar olmadan gerçekleştirme eğiliminde olduğunu ve süreç ilerledikçe her bir aşamanın kaynakların ve yönetsel yeteneğin artan odaklanmasını yansıttığını söylemektedir. Bunun da işletme için zaman alan bir süreç olduğunu ifade etmektedir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 14).

- Reid (1981)'in ihracat davranışlarını yenilik süreci olarak benimsediği modeli beş aşamadan oluşturmaktadır:

İlk aşama, işletmelerin ihracatın farkında olduğu aşamadır. Bu aşamada işletme, problemleri ve fırsatları tanıyarak işe başlamaktadır. Şöyle ki, spesifik yabancı pazarların farkındalığı yurtiçi pazardaki problemin olası çözümünü ve yabancı pazarı tanıma da işletmenin büyümesi ve genişlemesi için potansiyel bir fırsatı içermektedir. İkinci aşamaya gelindiğinde işletmenin ihracat yapma niyetinde olduğu görülmektedir. Bu aşama motivasyon aşaması ile birlikte düşünülmekte ve yabancı pazarlarda faaliyette bulunma beklentisini etkileyen motivasyonel ve davranışsal faktörleri içermektedir. Ayrıca yönetimin ihracata ve yabancı ihraç pazarlarına yönelik beklentileri, inançları ve davranışları da bu aşamaya yön vermektedir. İşletmenin sınırlı ihracat denemesinde bulunduğu üçüncü aşama, yabancı siparişlere ihracat cevabının verildiği ya da başlangıç düzeyindeki ihracat ilişkisinin sunulduğu bir aşamadır. İşletmelerin ihracat yapma sonucunda karlılık, satışlardaki istikrar gibi amaçlarının değerlendirildiği aşama dördüncü aşamadır. İhracat sürecinin son aşaması, işletmenin ihracat yapmayı benimseyip kabul ettiği veya ihracat yapmayı reddedip çekildiği final aşamasıdır.

Reid ihracat kararını vermeyi; ihracat sürecini bir yenilik benimseme sürecine, işletme içindeki bireysel karakteristiklerin rolüne, yabancı pazar motivasyonuna, yabancı pazar yönlü olmaya ve yabancı pazar seçme durumlarına göre değerlendirmektedir. Bu sürecin yoğun olarak işletmedeki karar vericilerin ve işletmenin sahip olduğu özelliklerin karşılıklı etkileşiminden etkilenip gerçekleştiği sonucuna ulaşmaktadır.

Hem Uppsala Modeli hem de Yenilikle İlgili Modeller, birbirini takip eden artan aşamalardan oluşmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996: 14). Andersen'in (1993) yaptığı kritiğe göre bu iki model de, davranışsal tabanlı ve yavaş yavaş ilerleyen niteliğe sahip olan bir süreçtir. Bunun birinci nedeni; işletmelerin pazar bilgisi yönünden özellikle deneyimsel bilgiye ilişkin eksik

olmalarından, ikincisi de art arda verilen uluslararasılaşma kararlarına ilişkin belirsizlik taşımalarından kaynaklanmaktadır.

2.1.3. Geleneksel Uluslararasılaşma Teorilerine Getirilen Eleştiriler

Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri geliştirildikten sonra zaman ilerledikçe bu modellerin her zaman geçerli olmadığı durumlar ortaya çıkmıştır. Özellikle 1980'lerden sonra küreselleşmenin kendini yoğun olarak göstermesiyle bu modellerin geçerlilikleri sorgulanmaya başlamış ve çeşitli eleştirilerde bulunulmuştur.

Geleneksel işletmelerin öncelikle yurtiçi pazarlarda faaliyet gösterip daha sonra yavaş yavaş kendilerine yakın gördükleri dış pazarlara küçük miktarlarda ihracat yaparak başladıkları ve zaman içinde artan bilgileri ve deneyimleri sonucunda daha çok kaynağı dış pazarlara aktararak gerçekleştirdikleri uluslararasılaşma süreçleri, küreselleşmenin sağladığı birçok kolaylık nedeniyle işlevlerini azaltan bir duruma gelmiştir. Belirsiz olarak görülen yurtdışı pazarlar hakkında bilgi sahibi olmanın; modelin önerdiği gibi sadece işletmenin pazardaki faaliyetleri sonucunda elde ettiği deneyimlerinden (deneyimsel bilgi) değil, küreselleşme sonucunda bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen kolaylıklar yoluyla da sağlanabileceği ortaya konulmuştur. Ayrıca küreselleşmenin öngördüğü ekonomik, sosyal, kültürel vb. entegrasyonlarla ve dış ticaretin serbestleştirilmesi için ticareti engelleyici bariyerlerin sınırlandırılmasıyla dünyanın tek bir pazar haline gelmesi, işletme ile pazar arasındaki bilgi akışını bozan dil, kültür, sistem farklılıkları gibi faktörlerin oluşturduğu psikolojik uzaklık kavramının da önemini yitirmesini beraberinde getirmiştir.

Geleneksel uluslararasılaşma teorilerine getirilen eleştirilere bakıldığında ise, bu eleştirilerin nedeninin geleneksel uluslararasılaşma modellerinin yanlışlığı değil, değişen dünya koşullarının bu modeller üzerindeki etkileri olduğu ifade edilebilir.

2.2. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINDA “KÜRESEL DOĞAN İŞLETME” MODELİ

Küresel doğan işletme modeli, temelde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yönelik bir model olarak görülmektedir. Yurtdışı pazarlara açılma sürecinde geleneksel olarak uluslararasılaşan işletmelerden farklı olarak kuruldukları anda ya da kuruluşlarını izleyen çok kısa bir süre içinde uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmaya başlayan küçük ve orta büyüklükteki, teknolojiye dayalı bu işletmeler küresel doğan işletme olarak adlandırılmaktadır. Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki; uluslararasılaşma süreçlerini, geleneksel aşamaları izlemek suretiyle değil, kuruluşlarından itibaren uluslararası pazarlarda faaliyette bulunarak tamamlayan işletmelerin sayısı sürekli olarak artış göstermektedir. Öte yandan teknolojide, endüstri çevresinde ve işletme yeterliliklerinde gerçekleşen birtakım değişiklikler sonucu geleneksel teoriler daha az uygulanabilir hale gelse de, bu durumdan, geleneksel teorilerin açıklayıcı olmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Çünkü kimi işletmeler, uluslararası pazarlara açılmada hala geleneksel teorilerin öngördüğü aşama aşama uluslararasılaşmayı göstermeye devam etmektedir (Oviatt ve McDougall, 1994: 52).

2.2.1. Küresel Doğan İşletme Modelinin Ortaya Çıkışı

Küresel doğan işletme modeli ilk defa 1993 yılında McKinsey & Company tarafından Avustralya’da gerçekleştirilen bir araştırma ile literatüre geçmiştir. Çalışma, Avustralya’da “küresel doğan işletme” ve “yurtiçi tabanlı işletme” olmak üzere iki çeşit yükselen ihracatçı olduğunu saptamıştır. Bu ihracatçılar, Avustralya’da çok çeşitli endüstri kollarında faaliyette bulunan yaklaşık 700 civarındaki yükselen ihracatçıdan oluşmaktadır. Avustralya’daki bu yükselen ihracatçıların %25’ini, kurulduktan sonra ortalama olarak iki yıl içinde ihracata başlayan ve toplam satışlarının yaklaşık %76’sını ihraç eden “küresel doğan işletmeler” oluştururken; %75’ini de kurulduktan sonra ortalama olarak yirmi yedi yıl sonra ilk kez ihracat yapmaya başlayan ve toplam

satışlarının yaklaşık %20'sini ihraç eden “yurtiçi tabanlı işletmeler” oluşturmaktadır (McKinsey & Company, 1993: ii).

McKinsey & Company tarafından Avustralya’da gerçekleştirilen bu araştırmanın önemi; kavram olarak ilk kez bu çalışma ile ortaya çıkan küresel doğan işletmelerin geleneksel ihracatçı işletmelerden farklı olduklarının vurgulanmasından ve ilk defa tanımsal karakteristiklerinin ortaya konulmasından gelmektedir. Araştırmada küresel doğan işletmelerin; yıllık cirolarının ortalama 16 milyon dolar olan küçük ölçekli işletmeler olduğu, başlangıçtan itibaren dünyayı hitap edecekleri pazar alanı olarak gördükleri, hızlı büyüme kaydeden (yılda ortalama olarak %15 oranında büyüyen) işletmeler olduğu, ürüne veya üretim sürecine ilişkin önemli bir yeniliğin sonucu olarak ortaya çıktıkları ve Avustralya’nın imalat endüstrisindeki ihracatında önemli bir rol üstlenen işletmeler olduğu belirtilmiştir (McKinsey & Company, 1993: 9-10-11).

Her ne kadar küresel doğan işletme kavramı ilk kez Avustralya’da McKinsey&Company tarafından yapılan araştırmada kavram olarak ileri sürülmüşse de, bu araştırma yapılmadan önce literatürde küresel doğan işletme özelliği taşıyan birçok işletmenin yalnızca Avustralya’da değil, dünyanın bir çok yerinde var olduğuna ilişkin çok sayıda yapılmış çalışma bulunmaktadır. Örneğin Holstein (1992) Business Week dergisine verdiği röportajda Avustralya’daki küresel doğan işletmeler ile benzer birçok karakteristiği taşıyan küçük ölçekli binlerce işletmenin diğer ülkelerde de varlığından söz etmiştir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 19).

2.2.1.1. Küresel Doğan İşletmelerin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştıran Etmenler

Küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmasına neden olan birçok etken vardır ve aşağıda detaylarıyla incelenen bu etkenler küresel doğanların uluslararası pazarlarda niçin başarılı olduklarını açıklamaya yardımcı

olmaktadır (Çavuşgil, 1994a: 18; Çavuşgil, 1994b: 5; Knight ve Çavuşgil, 1996: 21-22; Knight, 1997: 5-9; Hollensen, 2004: 69):

- **Pazarın küreselleşmesi:** Pazarın küreselleşmesi hem oluşan rekabet karşısında varlıklarını devam ettirebilmeleri için bütün işletmeleri yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmaya zorlamış hem de bütün işletmelerin bilgiye, teknolojiye, araçlara daha kolay ulaşabilir hale gelmesini sağlamıştır. Dolayısıyla küreselleşen pazar içinde küçük ölçekli işletmeler de hayatta kalabilmek için yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunma çabası içinde olmaya başlamışlardır. Sonuç olarak pazarın küreselleşmesi, KOBİ niteliğindeki küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışına etki eden bir faktör olmuştur.

- **Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler**

Telefon, fax, sesli posta, e-posta, internet, bilgisayar destekli teknolojilerin ortaya çıkışıyla birlikte artık küçük ölçekli işletmeler bile sınırlarının ötesindeki uluslararasılaşma faaliyetlerini daha etkin, daha hızlı ve daha ucuz bir şekilde gerçekleştirebilir hale gelmiştir.

Söz konusu teknolojiler vasıtasıyla bilginin akış hızı daha da hızlanmış ve KOBİ niteliği gösteren küresel doğan işletmeler de dahil olmak üzere bilgiye herkes kolaylıkla ulaşabilir hale gelmiştir. Büyük ölçekli işletmelerle karşılaştırıldığında; kaynaklarının sınırlılığı nedeniyle KOBİ'lerin az düzeyde maliyete katlanarak bilgiye kolaylıkla erişmesi küresel doğanların ortaya çıkmasında etkili olan etmenlerin başında gelmektedir.

- **Küçük ölçekli işletme olmanın avantajı**

Büyük ölçekli işletmelerle karşılaştırıldığında, küçük ölçekli işletmelerin katı ve hantal bürokratik sınırlarla kısıtlanmadığı görülmektedir. Küçük olmanın gereği olarak işletmeler daha hızlı karar alabilmekte, müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarına daha kolay cevap verebilmekte, hitap edeceği uluslararası pazarların standartlarına daha kolay adapte olabilmektedir.

Küçük ölçekli işletme olmanın sağladığı bu avantajlar, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmalarını kolaylaştırmaktadır.

▪ ***Üretim teknolojisindeki ilerlemeler***

Mikroişlemci teknolojisindeki ilerlemeler, birçok endüstride küçük ve orta ölçekli işletmeler için parti halinde ve düşük ölçekte üretim yapmayı daha ekonomik hale getirmiştir. Yeni teknolojiler, küçük ölçekli işletmelere de her bir parti grubundan az miktarda üretebilme imkânı sağlamıştır. Böylece pazardaki segmentler daralmış ve neredeyse işletmeler kişiye özel üretim yapmaya başlamıştır. Dolayısıyla üretim teknolojisinde meydana gelen ilerlemeler, küçük ölçekli işletmelerin müşteri gruplarına çeşitli ürünler sunabilmesine ve küresel doğan işletmelerin böylelikle yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmasına imkân sağlamaktadır.

▪ ***Küresel ağ bağlantılarının büyüyen önemi***

Günümüzde başarılı uluslararası işletmecilik; geleneksel alıcılara ve satıcılara ek olarak yabancı dağıtıcıların, ticaret işletmelerinin, stratejik iş ortaklarının birlikte çalışması ile daha da kolay yapılabilir hale gelmiştir. Yabancı ortaklarla karşılıklı yarara dayanan uzun dönemli ilişkilerin kurulması; deneyimsiz yöneticilerin, uluslararası pazarlarda başarılı bir şekilde iş yapma şansını geliştirmektedir. Söz konusu küresel ağ bağlantılarının varlığı, küçük ölçekli ve sınırlı kaynağa sahip olan küresel doğan işletmelerin uluslararası pazarlara daha hızlı ve etkin bir şekilde açılmasını sağlamaktadır.

▪ ***Niş pazarların rolü***

Gelişmiş ekonomilerdeki müşterilerin kişiye özel veya uzmanlaşmış ürün taleplerinin günden güne büyümeye başlaması ile birlikte niş pazarların önemi ortaya çıkmıştır. Pazarların küreselleşmesi ile birlikte büyük ölçekli çok uluslu işletmelerin yarattığı dünya çapındaki rekabet karşısında küçük ölçekli birçok işletmenin de ürünün arzında uzmanlaşmaya gitmekten başka bir şansı kalmamıştır. Sınırlı kaynaklara ve imkânlarla sahip olan küçük ölçekli

işletmelerin; büyük ölçekte üretim gerçekleştirip ölçek ekonomisinden yararlanmaları pek mümkün olamayacağı için bu işletmeler de kişiye özel, uzmanlaşmış ürün talebine cevap vermişler ve çok küçük pazar dilimlerini hedefleyerek o pazar bölümündeki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hitap etmeye başlamışlardır. Niş pazarların büyüyen bu rolü, küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışına neden olan bir faktör olarak yerini almıştır.

2.2.2. “Küresel Doğan İşletme” Modeli ve Genel Özellikleri

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler içinde ele alınan küresel doğan işletmeler, dünya ekonomisinin ve uluslararası işletmeciliğin şekillenmesinde oldukça büyük bir role sahiptir. Küresel doğan işletme modeli, kaynakları görece yetersiz olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma sürecini hızlı bir şekilde nasıl gerçekleştirebildiklerini açıklamaya yönelik bir modeldir. Küresel doğan işletme modeli, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasında, geleneksel modellerde öngörülen uzun dönemli ve aşama aşama sürdürülen çabaların alternatifi niteliğindedir. Küresel doğanlar, kuruluşlarından itibaren veya kuruluşlarından kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmaya başlayan teknoloji odaklı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir. En öne çıkan özelliği ise, küresel doğanların dünyayı sınırları olmayan tek bir bütün olarak gören, küresel vizyona ve güçlü uluslararası iş ağlarına sahip uluslararası deneyimli girişimciler tarafından yönetilmesidir.

Küresel doğan işletme kavramı literatürde yerini alırken yapılan çalışmalar bu kavramın geliştirilmesine, küresel doğan işletmelerin özelliklerinin belirlenmesine imkân sağlamıştır. Küresel doğan işletmelerin özelliklerine ilişkin olarak yapılan çalışmalar neticesinde ulaşılan sonuçlar şöyledir (Çavuşgil, 1994a: 18; Çavuşgil, 1994b: 4; Knight ve Çavuşgil, 1996: 18):

- Geleneksel olarak uluslararasılaşan işletmelerin aksine; küresel doğan işletmeler kuruluşlarından itibaren yabancı pazarları, yurtiçi pazarın basit bir uzantısı olarak değil, hitap edilecek pazar alanı olarak görmektedirler,
- Kuruluşlarından itibaren ortalama olarak *iki yıl* içinde bir veya birçok ürünle ihracata başlamaktadırlar,
- Toplam üretimlerinin en az dörtte birini (yaklaşık % 25'ini) ihraç etme eğilimindedirler,
- Genellikle küçük üretici olma eğilimindedirler,
- Ülkeler açısından ihracatta büyük roller üstlenmelerine karşın küçük ve orta büyüklükte dirler,
- Yıllık satışları ortalama olarak 100 milyon doları aşmamaktadır,
- Kurucularının büyük çoğunluğu aktif girişimcilerdir,
- Bazı süreç ve teknolojilerde önemli bir buluş sonucunda ortaya çıkma eğilimindedirler,
- Eşsiz bir ürün geliştirmek veya bir iş yapmak amacıyla ileri teknolojiye başvurarak önemli bir yenilik yapan işletmelerdir,
- Sattıkları ürünler tipik olarak büyük katma değere sahip olup bu ürünlerin büyük çoğunluğu endüstriyel olarak kullanılmaktadır.

Küresel doğan işletmeler için literatürde; *Küresel Doğanlar (Born Globals)* (Rennie, 1993; Çavuşgil, 1994a; Çavuşgil, 1994b; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Aspelund ve Moen, 2001; Moen ve Servais, 2002; Knight, Madsen ve Servais, 2004; Hashai ve Almor, 2004: 465; Gabrielsson ve Kirpalani, 2004: 555; Freeman ve Çavuşgil, 2007), *Uluslararası Yeni Girişimler (International New Ventures)* (McDougall, Shane ve Oviatt, 1994; Oviatt ve McDougall, 1994, 1997; Welbourne ve De Cieri, 2001: 652; Oviatt ve McDougall, 2005a; Oviatt ve McDougall, 2005b; Coviello, 2006), *Hemen Uluslararasılaşanlar (Instant Internationals)* (Fillis,

2001), *Hemen İhracata Başlayanlar (Instant Exporters)* (McAuley, 1999), *Küresel Uluslararasılaşanlar (Born Internationals)* (Kundu ve Katz, 2003), *Küresel Başlangıç Yapanlar (Global Start-ups)* (Oviatt ve McDougall, 1995; Hordes, Clancy ve Baddaley; 1995), *Yüksek Teknolojili Başlangıç Yapanlar (High Technology Start-ups)* (Johnson, 2004) ve *Erken Uluslararasılaşan İşletmeler (Early Internationalising Firms)* (Rialp, Rialp ve Knight, 2005) gibi çeşitli karşılıklar kullanılmaktadır.

Küresel doğan işletme kavramı yerine farklı araştırmacılar tarafından aynı şeyi ifade etmek üzere, farklı bir kavram önerilmesi; literatürde kavram birliğinin oluşmadığını göstermektedir. Öte yandan çeşitlilik yalnızca kavramlar ile sınırlı değildir. Kavramların tanımsal unsurlarında da tam bir birlikteliğin sağlanabildiği söylenememektedir. Tanımsal olarak üzerinde en fazla durulan unsurlar ise şunlar olmaktadır:

- i) Küçük ve orta büyüklükte işletme olma koşulu
- ii) İhracata başlamadaki gecikme süresi
- iii) Toplam satışlar içinde ihracatın payı

2.2.2.1. KOBİ Olma Koşulu

Küresel doğan işletmeleri tanımlamada literatürde kullanılan ölçütlerin başında gelen KOBİ olma koşulu (McKinsey & Co., 1993: 10; Rennie, 1993: 46; Çavuşgil, 1994a: 18; Çavuşgil, 1994b: 4; Knight ve Çavuşgil, 1996: 12; Knight, 1997: 2; Bell ve McNaughton, 2000: 176; Çavuşgil ve Knight, 2009: 14) ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bunun başlıca nedenini, araştırmaların yapıldığı ülkelerde benimsenen kriterlerin farklılığı oluşturmaktadır.

Küresel doğan işletmeler üzerine yapılan çalışmaların çoğunlukla Amerika'da yapıldığı ve yapılan çalışmalarda da ABD'deki küresel doğan tanımından hareket edildiği görülmektedir. Buna göre, Amerika'da yapılan çalışmalarda; küresel doğan işletmeler küçük ve orta büyüklükteki işletme

sınıfında yer almakta ve bu sınıfta yer alan işletmelerin çalışan sayısının 500'den, yıllık net satışları tutarının da 100 milyon dolardan az olduğu belirtilmektedir (Hollensen, 2004: 67; Knight ve Çavuşgil, 1996: 12).

Türkiye’de ise KOBİ olma tanımı 19/10/2005 tarihinde Bakanlar Kurulu kararıyla “ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan işletme” olarak tanımlanmış ve *mikro işletme*, *küçük işletme* ve *orta büyüklükteki işletme* olarak üçlü tasnifle aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (<http://rega.basbakanlik.gov.tr/main.aspx?home=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118.htm&main=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118.htm>):

- i) Mikro İşletme:* On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmelerdir.
- ii) Küçük İşletme:* Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.
- iii) Orta Büyüklükteki İşletme:* İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.

Araştırma kapsamında, işletmelerin küresel doğan işletme olup olmadıkları Bakanlar Kurulu kararıyla belirlenen yukarıdaki KOBİ tanımına göre saptanmış; mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletme koşulundan herhangi birini sağlayan işletme KOBİ olarak değerlendirilip çalışmaya dahil edilmiştir. Büyük ölçekli işletmeler kapsam dışı bırakılmıştır.

2.2.2.2. İhracata Başlamadaki Gecikme Süresi

Küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma süreçlerinde, bu işletmelerin ya kuruldukları anda ya da kuruluşlarını izleyen çok kısa bir süre içinde ihracata başladıkları görülmektedir. İşletmelerin kuruluş tarihleri ile ilk defa ihracat yaptıkları zaman arasında kalan süreye “ihracata başlamadaki gecikme süresi” denilmektedir.

Küresel doğan işletmelerin sahip olduğu ve kaynak kullanımından gelen rekabetçi üstünlükleri, bu işletmelerin ihracata başlamadaki gecikme süresini etkileyen en temel faktördür (Hollensen, 2004: 67).

İhracata başlamadaki gecikme süresi, küresel doğan işletme modelinin açıklanmasındaki temel parametrelerden biri niteliğindedir. Literatürde gecikme süresinin uzunluğu hakkında hâkim görüş üç yıldır (Knight ve Çavuşgil, 1996: 18; Harveston, 2000: 4; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000: 247; Andersson ve Wictor, 2001: 6; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001: 77; Madsen ve Knudsen, 2003, 18; Knight, Madsen ve Servais, 2004: 649; Karra ve Phillips, 2004a: 1; Freeman ve Çavuşgil, 2007: 10).

Öte yandan kimi yazarlar bu sürenin on yıla kadar uzatılabileceğini savunmaktadır. Bu görüşün arkasındaki neden, küresel doğan işletmeleri belirlemek üzere kullanılan bu sürenin özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından yetersiz olacağı kanaatidir. Başka bir ifadeyle, gelişmiş ülkelerin kaynak birikimi ve kullanım etkililiği bakımından gelişmekte olan ülkelerle aynı tutulamayacağı; gelişmiş ülkeler bazında belirlenen üç yıllık gecikme süresinin gelişmekte olan ülkeler bakımından makul bir ölçü olamayabileceği endişesidir.

Araştırma kapsamında, Türkiye'nin her ne kadar gelişmekte olan bir ülke ve yükselen pazar olduğu parametresi ile hareket edilse de; literatürdeki yaygın görüşün de öngördüğü gibi küresel doğan işletmelerin seçimi için

ihracata başlamadaki gecikme sürelerinin uzunluğu üç yıl ve üç yıldan daha az olarak kabul edilmiştir. Buradan hareketle, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunabilmeleri için bahsedilen “kurulduktan sonra kısa bir süre” ile üç yıl ve üç yıldan daha az bir zaman dilimi kastedilmektedir.

2.2.2.3. Toplam Satışlar İçinde İhracatın Payı

Toplam satışlar içinde ihracatın payı, küresel doğan işletme kavramının tanımsal koşullarından bir diğeridir. Kurulur kurulmaz ya da kurulduktan sonra kısa bir süre içinde ihracata başlayan işletmelerin, ihracat satışlarının toplam satışlar içinde belli bir pay tutması durumunda bu işletmelerin küresel doğan işletme oldukları söylenebilmektedir. Literatürdeki çalışmalardan da görüleceği gibi, küresel doğan işletmelerin toplam satışları içinde ihracatının en az %25 pay tutması gerekmektedir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 18; Knight, 1997: 34; Harveston, 2000: 4; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000: 247; Knight ve Diğerleri, 2000: 2; Andersson ve Wictor, 2001: 6; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001: 77; Moen, 2002: 158; Madsen ve Knudsen, 2003, 18; Knight, Madsen ve Servais, 2004: 649; Karra ve Phillips, 2004a: 1).

Toplam satışlar içinde ihracat payının en az %25 olma koşulu, işletmelerin satışları içinde ihracatın devamlılık arz edip etmediğinin ve gerçekleştirilen ihracatın yoğunluk olarak önemli kabul edilebilecek düzeyde olup olmadığını belirlemeye yöneliktir.

Uygulamada bazı işletmelerin kurulduktan çok kısa bir süre sonra yurtdışından gelen talep doğrultusunda ihracat yapabildikleri fakat bu ihracatın devamlı olmadığı ya da toplam satışlar içinde önemli kabul edilebilecek bir yoğunluğa ulaşmadığı görülebilmektedir. Bu türden işletmelerin küresel doğan işletmeler oldukları söylenemez.

İşletmelerin, küresel doğan işletme olabilmesi için yukarıda belirtilen üç tanımsal koşulu da sağlaması gerekmektedir. Buna göre söz konusu işletmeler; küçük ve orta büyüklükte olmalı, kurulur kurulmaz ya da kurulduktan sonra en fazla üç yıl içinde yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmaya başlamalı, ilgili yıl yurtdışı pazarlara yapılan satışlar toplam satışlarının en az %25'i düzeyinde olmalı ve devamlılık arz etmelidir. Eğer işletme bu üç tanımsal koşulu aynı anda sağlıyorsa küresel doğan işletme olarak isimlendirilmektedir.

2.2.3. Küresel Doğan İşletme Modelini Açıklamada Kurucu/Üst Düzey Yönetici Düzeyindeki Faktörler

Küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasına etki eden faktörler, yapılan çalışmalarla tespit edilmeye çalışılsa da henüz üzerinde fikir birliğine varılmış net bir model oluşturulamamıştır. Buna karşın literatürde küresel doğan işletme modeli daha çok “kurucu/üst düzey yönetici”, “işletme” ve “çevre” olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınmaktadır (Madsen ve Servais, 1997: 581). Her bir düzeyin kendi içinde detaylanıyor olması, araştırma kapsamının sınırlandırılması gerekliliğini beraberinde getirmiştir.

İşletmede karar verici olan kurucu/üst düzey yöneticilerin uluslararasılaşma sürecinde oynadıkları role atfedilen önemin son derece büyük olması nedeniyle araştırmaların çoğunda kapsam, kurucu/üst düzey yönetici ile sınırlandırılmaktadır.

Kuruldukları anda ya da kurulduktan sonra çok kısa bir süre içinde yurtdışı pazarlara açılabilen küresel doğan işletmeleri, yurtdışı pazarlara erken açılma amacına ulaştıran kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlere ilişkin araştırmalarda, araştırma modellerinin ele aldığı faktörler aşağıdaki gibi ele alınmıştır:

Cinsiyet, yurtdışı pazarlara erken açılmada işletme kurucu/üst düzey yöneticilerinin demografik özelliklerinden biri olarak literatürde yer alan bir faktördür. Nitekim yapılan çalışmalarda kurucu/üst düzey yöneticilerin çoğunluk olarak erkeklerden oluştuğu ifade edilmektedir (Riddle ve Gillespie, 2003: 111,117).

Öğrenim düzeyi ile kurucu/üst düzey yöneticilerin öğrencilik yıllarında gördükleri öğrenimlerinin uluslararası pazarlara erken açılmaya etki edip etmediği araştırılabilmektedir. Nitekim Andersson ve Wictor (2001) da, küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin daha çok lisansüstü dereceye sahip bireylerden oluştuğunu ifade etmektedirler. Ancak Andersson ve Wictor (2001) tarafından ileri sürülen bu önerme, ülkelerin gelişmişlik düzeyi gibi diğer ilişkili faktörler ile birlikte değerlendirilmelidir.

Ailenin etkin yönlendirmeleri, kurucu/üst düzey yöneticilerin yaşam geçmişlerinde, aileleri tarafından yapılan etkin yönlendirmeleri (yabancı dil öğrenimi, yurtdışı seyahat, eğitim, staj vb konulardaki isteklilikleri ve destekleri) ifade etmektedir. Ailelerin geçmişlerinin, işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlarda iş yapmasını şekillendirdiği yönündeki saptamadan hareketle (McAuley, 1999: 77; Andersson ve Wictor, 2001: 14), bu değişken modele dâhil edilmiştir. Aileden gelen etkin yönlendirmenin, beklenildiği gibi, küresel doğan işletmelerdeki kurucu/üst düzey yöneticiler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerdeki kurucu/üst düzey yöneticiler arasında, yurtdışı pazarlara açılma sürecine etkisi bakımından anlamlı bir farklılık yaratması beklentisi ile hipotez oluşturulmuştur.

İleri iletişim tekniklerinden yararlanabilme ile işletmelerin günümüz teknolojilerinin getirdiği güncel iletişim araçlarına sahip olabilme ve bunları kullanabilme kabiliyetleri ifade edilmektedir. Özellikle yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunan işletmelerin kalite bakımından yüksek, maliyet bakımından düşük iletişim yollarını kullanabilmesi, yurtdışı pazarlarda yer almayı

kolaylaştıran bir unsur olmaktadır. Küresel doğan işletmelerin, günlük faaliyetlerinde yurtdışındaki iş ortaklarıyla, müşterilerle, dağıtıcılarla olan faaliyetlerini en az maliyetle, hızlı ve etkili bir şekilde yürütebilmesi için de bu iletişim teknolojilerinden yararlanması gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda da, kurulur kurulmaz veya kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda sınırlı imkânlarla faaliyette bulunabilen küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin; bilgisayar, e-mail, cep telefonu, web sayfası, video sistemleri vb. iletişim teknolojilerini kullanarak yurtdışı pazarlara ulaşmasından bahsetmektedir (Knight, 1997: 26-27; Madsen ve Servais, 1997: 578; Oviatt ve McDougall, 1997: 90; Larimo ve Pulkkinen, 2002: 14; Moen, 2002: 166; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 74). Söz konusu iletişim teknolojileri; pahalı olan ve zaman alan yüz yüze görüşmenin yerini alarak kaynak yönünden zayıf olan işletmelerin de uluslararası faaliyetlerde bulunmasına imkân sağlamaktadır (Oviatt ve McDougall, 1999: 11).

Çalışanlarla yüksek iletişim; yurtdışı pazarlara erken açılmada işletmenin kurucu/üst düzey yöneticileri ile işletmedeki çalışanlar arasındaki iletişimin etkisini belirlemek amacıyla modele dâhil edilmiştir. Literatürde, çalışanlar ile yüksek iletişim içinde bulunmanın yurtdışına erken açılmayı etkilediği yönünde herhangi bir görüş bulunmamasına karşın, yüzyüze yapılan anket görüşmelerinde, kimi işletme yöneticilerinin yurtdışı pazarlara açılma konusunda çalışanlarına attettikleri önemden yola çıkılarak bu değişkenin de araştırma modelinde bulunmasına karar verilmiştir. Bu görüşmeler sırasında özellikle küresel doğan işletmelerin, personel istihdam ederken bilgi donanımı ve öğrenim düzeyi bakımından daha seçici oldukları görülürken, geleneksel işletmelerde ise geçmişten gelen ve “çekirdekten yetişen” diye tabir edilen personellerin bulunduğu gözlemlenmiştir.

Öte yandan kimi geleneksel işletmelerde yurtdışı pazarlardan sorumlu yöneticilerin, yönetim kademesine geçmeden önce, o işletmede çalışan statüsünde oldukları ve üst yönetimin yakın gözlemleri ve iletişimi sonucunda şimdiki pozisyonlarına ulaştıkları ifade edilmiştir. Bu gözlemler doğrultusunda

Çalışanlar ile yüksek iletişim içinde bulunmanın yurtdışı pazarlara açılmayı kolaylaştırıcı bir etken olacağı düşünülmüştür.

Yüksek kazanç beklentisi kavramı, yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunan işletmelerin kurucu/st düzey yöneticilerinin yüksek kar sağlama isteği içinde bulunmaları olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin kurucu/st düzey yöneticilerinin uluslararası pazarlardaki kazanç fırsatlarını görmesi ve harekete geçmesi, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında rol oynamaktadır (avuşgil, Bilkey ve Tesar, 1979: 94; McDougall, Shane ve Oviatt, 1994: 479; Lin ve Wang, 2008: 45). Çünkü uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan işletmeler, yurtdışı piyasaların potansiyel kar olanaklarından yarar sağlama arzusu içindedirler.

Büyüme beklentisi, kurucu/st düzey yöneticilerin iş faaliyetlerini genişletmesi olarak ifade edilmektedir (Rennie, 1993: 51; McDougall, Shane ve Oviatt, 1994: 470). Yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmak isteyen kurucu/st düzey yöneticiler, kuruldukları zamanda işletmelerinin uluslararası yeterlilik yaratmak zorunda olduğu gerçeğinin farkındadır. Aksi halde, işletmeler sadece yurtiçi pazarlarda faaliyette bulunabilecekleri için uluslararası büyüme durumu istenir hale geldiğinde değişiklik yapmak çok da kolay olmayacaktır. Dolayısıyla küresel doğan işletmelerin uluslararası pazarlarda hızlı bir şekilde yer almasında kurucu/st düzey yöneticilerinin büyüme beklentisi içinde bulunması önem arz etmektedir.

Genç yaşta olma, yurtdışı pazarlara erken açılma kararı veren kurucu/st düzey yöneticilerin genç yaşta olma eğilimlerini ifade etmektedir (Riddle ve Gillespie, 2003: 117; Luostarinen ve Gabrielsson, 2006: 787). Bu durum; hızlı uluslararasılaşma kararına ilişkin gereklerin, risk alabilme potansiyeline sahip olan genç yaştaki yöneticiler tarafından daha kolay verilebilmesi ile açıklanmaktadır.

Şehirde yetişmiş olma ile kurucu/üst düzey yöneticilerin, eğitime ve sosyal yaşama ilişkin imkânların daha fazla olduğu büyük merkezlerde (şehirlerde) büyümüş olmaları kastedilmektedir. Büyük şehirlerin sunduğu imkânlardan faydalanarak büyüyenlerin vizyonlarının, onlara iş yaşamlarında daha cesaretli hareket etme serbestisi sağlayacağı düşünülmektedir. Her ne kadar literatürde, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma kararında şehirde yetişmiş olmanın doğrudan etkisinden bahseden bir çalışmaya rastlanmasa da; kurulur kurulmaz veya kurulduktan kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunma kararı alan kurucu/üst düzey yöneticilerin büyükşehirlerin sunduğu her türlü imkândan yararlanmasının yurtdışı pazarlara açılmasında etkili olacağı düşünüülerek bu değişkenin model kapsamında incelenmesine karar verilmiştir.

İşle ilgili teknik bilgiye sahip olma, işlerin nasıl yapıldığı hakkında kurucu/üst düzey yöneticilerin sahip olduğu bilgiler olarak ifade edilmektedir. Literatür, yurtdışı pazarlara açılmada kurucu/üst düzey yöneticilerin işlerle ilgili teknik bilgiye sahip olmayı önemsediklerinden bahsetmektedir (Vesper ve Vorhies, 1979: 8; Andersson, 2000: 72; Rhee, 2002: 56; Kundu ve Katz, 2003: 31; Sharma ve Blomstermo, 2003: 745). Yapılan işle ilgili teknik bilgi iş deneyimiyle kazanıldığı gibi okulda alınan eğitimle de kazanılmaktadır. Yapılan işle ilgili, yöneticilerin yetkin düzeyde sahip oldukları teknik bilgi, işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasında rol oynayan bir değişken olarak yer almaktadır.

Uluslararası pazarlarda lider olmayı amaçlama ile kurucu/üst düzey yöneticilerin uluslararası pazarlarda işletmelerini nasıl konumlandırmak istedikleri ifade edilmektedir. Ancak KOBİ ölçeğindeki işletmelerin yurtdışı pazarlarda lider olabilmeleri, genellikle pek gözlenebilir bir durum olmamaktadır. Dolayısıyla kurulduklarında ya da kuruluşun sonra kısa bir süre içinde yurtdışı pazarlara açılan ve kaynaklarındaki sınırlılıklar noktasında da çevresindekilere bağımlılığı bulunan küresel doğan işletmelerin, uluslararası pazarlarda lider olma arzusu içinde olmadıkları;

daha çok, ürettikleri ürünlerini uluslararası pazarlarda talep edenlere yönelik stratejiler izledikleri vurgulanmaktadır. Küresel doğan işletmelerin kuruluş kurulmaz veya kurulduktan kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmaları ve bu kısa süre içinde de yurtdışı pazarlarda liderliği değil, küçük pazar dilimlerini hedefleyerek ve kaynakları etkin kullanarak, belli bir faaliyet hacmini yakalamayı hedefledikleri ifade edilmektedir (Rennie, 1993: 48; Çavuşgil, 1994b: 5; Knight ve Çavuşgil, 1996: 21; Knight, 1997: 28-29; Madsen ve Servais, 1997: 577; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000: 249; Aspelund ve Moen, 2001: 222; Zucchella, 2002: 21; Larimo ve Pulkkinen, 2002: 8; Rialp-Criado, Rialp-Criado ve Knight, 2002: 26; Bell ve Diğerleri, 2003: 348; McNaughton, 2003: 299; Knight, Madsen ve Servais, 2004: 661; Rialp, Rialp ve Knight, 2005: 160; Rialp ve Diğerleri, 2005: 156; Luostarinen ve Gabrielsson, 2006: 791; Lin ve Wang, 2008: 45).

Yabancı dil bilen personel istihdam etme, işletmelerin kısa süre içinde yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunabilmesi için çalışanlarını yabancı dil bilen personellerden seçmesi olarak ifade edilmektedir. Uluslararası vizyona sahip olan işletmeler, hitap edecekleri yurtdışı pazarlarla irtibatlarını sağlayacak personelleri yabancı dil bilenlerden seçmekte ve bunu da yurtdışı pazarlara açılmalarını kolaylaştırıcı bir etken olarak görmektedirler. Çavuşgil (1994a) de, incelediği Avustralya'daki işletmelerin bazılarının yurtdışı pazarlara açılmak için çevirmen istihdam ettiğinden bahsetmektedir. İşletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin yabancı dil bilen personel (çevirmen de olabileceği gibi) temin etmek istemelerindeki neden, bu personelin işletmelerin uluslararası pazarlarda yer almasını kolaylaştırıcı bir etken sağlaması olarak düşünülmektedir. Öte yandan Oviatt ve McDougall'ın (1995) çalışması da; yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunabilmenin, satış elemanlarının, müşterilerin dillerinden müşterileri dinleyebilme yeteneğine sahip olmasıyla gerçekleştiğini belirtmektedir.

Motivasyona sahip olma ile işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlara açılma konusunda güdülenmiş olmaları kastedilmektedir.

Literatür, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma konusunda motivasyona sahip olan yöneticilerle uluslararası pazarlarda daha kolay faaliyette bulunduğunu söylemektedir (Reid, 1981: 109; Madsen ve Servais, 1997: 580; Bell ve McNaughton, 2000: 183; Andersson ve Wictor, 2003: 265; Gabrielsson, 2005: 219; Rialp ve Diğerleri, 2005: 152; Bingman ve Cederäng, 2008: 29). Motive olmuş yöneticilerin, küresel doğmayı kolaylaştırıcı bir etki sağladığı ifade edilmektedir.

Yurtdışı etkinliklere katılmış olma ile işletmenin kurucu/üst düzey yöneticisinin işiyle ilgili yurtdışı fuar, kongre gibi etkinliklere katılmış olmasının yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olduğundan bahsedilmektedir. Yurtdışındaki ticaret fuarlarına katılmanın, işletmelerin yönetimlerinin yurtdışı pazarların farkına varmasını ve yurtdışı pazarlara açılmasını sağladığından bahsedilmiştir (Reid, 1981: 102). McAuley'in (1999), Andersson ve Wictor (2003), Bingman ve Cederäng'in (2008) incelediği işletmelerdeki kurucu/üst düzey yöneticilerin de, yurtdışındaki müşterilerle, dağıtıcılarla ve işletmelerle bir araya gelmek için yurtdışı etkinliklere katıldığı gözlemlenmiştir. Bu da, işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmasını kolaylaştırıcı bir etken olarak görülmektedir.

Bilinen, tanınan yurtdışı pazarlara yönelmiş olma ile psikolojik uzaklık kavramı ifade edilmektedir. Bu kavram, işletmelerin faaliyette bulundukları ana ülke ile hitap edecekleri uluslararası pazarlar arasındaki kültürel, sosyolojik ve ekonomik sistem farklılıklarını açıklamaktadır. Bu sistemler arasındaki farklılıklar, işletme ile uluslararası pazar arasındaki bilgi akışını önleyebilmekte ya da aksaklığa neden olabilmektedir. Psikolojik uzaklık faktörü; geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler açısından uluslararası pazar seçiminde önemli bir belirleyici olarak görülürken, küresel doğan işletmeler açısından psikolojik uzaklığın pazar seçiminde etkili olmadığı ifade edilmektedir. Bunun nedeni; işletme yöneticilerinin yurtdışı pazar seçiminde yalnızca psikolojik olarak kendilerine yakın olan pazarlara yönelme istekleri ve psikolojik olarak daha uzak olan pazarları da daha riskli

görmeleridir. Dolayısıyla geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletme yöneticilerinin, psikolojik olarak kendilerine uzak olduğunu düşündükleri pazarları tercih etmemeleri, bu işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasında küresel doğan işletmelere göre neden daha fazla zamana ihtiyaç duyduklarına işaret etmektedir. Çünkü geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, öncelikli olarak bildikleri ve psikolojik olarak kendilerine yakın gördükleri (kendi ülkelerinin kültürlerine, dillerine, sistemlerine vb. daha çok benzeyen) yurtdışı pazarları hedeflemekte, sonrasında psikolojik olarak daha uzak olan yurtdışı pazarlara hitap edebilmektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 307-308; Bilkey ve Tesar, 1977: 95; Çavuşgil, 1980: 276; Hadjikhani, 1997: 45; Bell ve McNaughton, 2000: 178).

Geleneksel işletmelerin aksine, küresel doğan işletmeler ise uluslararasılaşma süreçlerinde psikolojik uzaklığı çok dikkate almazlar. Bu işletmelerde yöneticiler, yalnızca bilgi sahibi oldukları pazarlara açılma arzusunda ve ısrarında olmamakta, psikolojik olarak kendilerine uzak olan pazarları da riskli bulmamaktadırlar (Madsen ve Servais, 1997: 577; Bell ve McNaughton, 2000: 178; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000: 249; Bell ve Diğerleri, 2003: 348; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 72; Dow, 2005: 17; Freeman ve Çavuşgil, 2007: 32).

Çevredekilerden yararlanma, kurucu/üst düzey yöneticinin yurtdışı pazara açılma sürecinde yabancı dil, know how gibi kimi beşeri yetersizlikler noktasında, çevresinde bulunan insanlardan yardım almasına ilişkindir. Yüzyüze yapılan görüşmelerde geleneksel işletmelerin beşeri yetersizlikler konusunda dışarıya açılmadıkları, bu açıklarını genellikle aile üyelerinden yararlanmak suretiyle kapatmaya çalıştıkları gözlenmiştir. Öte yandan küresel doğan işletmelerin gerek vizyonları gerekse yurtdışı pazarda yer alma yönündeki planlı hareketleri; bu işletmelerin görece daha az beşeri yetersizliğe sahip olmasına ve bu konuda daha proaktif çözümler bulmasına neden olmaktadır.

Yüksek düzeyde katma değer yaratması ile yurtdışına satılan ürünlerden, yurtiçi pazarına göre; bu ürünlerin maliyet sabitken daha yüksek fiyatlar ile satılabilmesi ya da fiyat sabitken artan faaliyet hacmi nedeniyle üretim maliyetlerindeki iyileşme sayesinde daha yüksek katma değer yaratması ifade edilmektedir. Öte yandan kurucu/üst düzey yöneticinin yurtdışı pazarları görece daha yüksek katma değer sağlayan pazarlar olarak görmesi, yurtdışı pazarlara açılmayı teşvik eden bir unsur niteliği taşımaktadır.

Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmayı sağlayacak finansal yatırımları ve nitelikli insan kaynağını sağlamış olma ile uluslararası odaklılık kavramı ifade edilmektedir. Bu kavram, kurucu/üst düzey yöneticilerin yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmaya adanmışlığının sonucu olarak pazarda pozisyon almasını açıklamaktadır. Çünkü literatürde küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası pazarlara açılma kararında gerekli finansal yatırımları yapmasının (Knight, 1997: 78; Kandaswami ve Huang, 2000: 12) ve nitelikli insan kaynağını tahsis etmesinin (Knight, 1997: 78) işletmelerin yurtdışı pazarlarda aldıkları pozisyonda belirleyici olduğu sıklıkla ifade edilmektedir. Buna göre; küresel doğan işletme tanımına uyan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerdeki kurucu/üst düzey yöneticilere göre küresel yönlülük bakımından daha ileride olmaları beklenmektedir.

Başlangıçtan itibaren tüm dünyayı, hitap edilecek pazar alanı olarak görme ile işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma kararını veren kurucu/üst düzey yöneticilerin uluslararası vizyonlarının varlığı dikkate alınmaktadır. Uluslararası vizyona sahip bir kurucu/üst düzey yöneticinin, daha işletmenin kuruluşu aşamasında yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmayı planladığı ya da en azından böyle bir niyetinin bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Literatürde, işletmelerin pazarlara erken açılmasında kurucu/üst düzey yöneticilerinin, başlangıçlarından itibaren tüm dünyayı hitap edilecek pazar alanı olarak görmeleri en çok atıf yapılan ve test edilmiş değişkenlerin

başında gelmektedir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 12; McDougall, Shane ve Oviatt, 1994: 469; Oviatt ve McDougall, 1995: 34; Kandasaami, 1998: 4; McAuley, 1999: 79; Andersson ve Wictor, 2001: 19; Rialp-Criado, Rialp-Criado ve Knight, 2002: 25; Zucchella, 2002: 20; Moen, 2002: 166; Larimo ve Pulkkinen, 2002: 14; Dimitratos ve Diğerleri, 2003: 164; Knight ve Çavuşgil, 2004: 137; Johnson, 2004: 149; Karra ve Phillips, 2004a: 4; Rialp, Rialp ve Knight, 2005: 160; Rialp ve Diğerleri, 2005: 152; Knight ve Çavuşgil, 2005: 32; Laanti, Gabrielsson ve Gabrielsson, 2007: 1114; Gabrielsson ve Diğerleri, 2008: 16). Bu durum, erken uluslararasılaşan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin kuruluşlarından itibaren yurtdışı pazarlarda yer alma niyeti ile hareket ettiğini göstermektedir ve bunun da yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olduğu düşünülmektedir.

Pazar hakkında bilgi sahibi olma ile işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasında, yöneticilerin bu pazarlar hakkında sahip oldukları bilgi ifade edilmektedir. Kurucu/üst düzey yöneticilerin, yurtdışı pazarlara açılma kararı vermeden önce ilgili yurtdışı pazarlar hakkında bilgi sahibi olup olmama durumları araştırılmıştır. Bu da, işletmelerin açılma kararı almadan önce uluslararası faaliyetlere yeterli düzeyde zaman ayırıp araştırma yapıp yapmadığı ile ilişkilendirilebilmektedir.

Geleneksel işletmelerdeki yöneticilerin, pazarlar hakkında yeterli bilgi birikimine sahip olduktan sonra bu pazarlara açılma yönündeki eğilimleri, yurtdışı pazarlara açılmada bu işletmelerin, küresel doğan işletmelere göre daha fazla gecikmelerine neden olan bir faktör olarak nitelendirilmektedir. Başka bir ifadeyle; pazar hakkında bilgi toplamak için harcanan süre, bu pazarlara açılmadaki gecikmenin nedeni olarak görülmektedir.

Müşterilerin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görme ile kurucu/üst düzey yöneticilerin müşteri yönlülük özelliklerine vurgu yapılmaktadır. İşletmenin kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlara açılma kararında müşteri istek ve beklentilerini dikkate almaları ve belirleyici

olarak görmeleri, müşteri yönlülüklerinin göstergesi kabul edilmektedir. Nitekim literatürde işletme yöneticilerinin, müşteri gruplarıyla yoğun ve güçlü müşteri ilişkileri geliştirerek müşteri odaklı olmasından bahseden çalışmalar vardır (Çavuşgil, 1994b: 4; Kandasaami, 1998: 5; Aspelund ve Moen, 2001: 222; Rialp-Criado, Rialp-Criado ve Knight, 2002: 26; Zucchella, 2002: 20; Knight, Madsen ve Servais, 2004: 658; Rialp, Rialp ve Knight, 2005: 160; Rialp ve Diğerleri, 2005: 160). Küçük ölçekli işletmelerin, uluslararası pazardaki büyük işletmelerle rekabet edebilmesi için ellerindeki en önemli silahlardan biri müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamasıdır. İşletmelerin erken aşamalarda uluslararasılaşma kararı almasında müşteri gruplarına yüksek düzeyde müşteri tatmini sağlaması etkili olmaktadır.

İhracat birimini kurmuş olma, yurtdışı pazarlara açılma kararı alan işletmenin kurucu/üst düzey yöneticilerinin bu kararlarını değerlendirecekleri departman gibi özel bir yapı kurmalarını (Bilkey ve Tesar, 1977: 96) ifade etmektedir. Yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmakla ilgili planların, politikaların belirlenmesi ve işletmelerin uluslararası pazarlarda nasıl ilerleyeceğine ilişkin yol haritasının çizilmesi açısından kurulacak departmanın üstleneceği görev büyüktür. İşletme içinde kurulan sözkonusu departmanın varlığı, kurucu/üst düzey yöneticilerin uluslararası faaliyetlere daha çok zaman ayıracağı ile ilişkilendirilebilmektedir (Kandasaami ve Huang, 2000: 12). İhracat birimini uluslararası pazarlarda faaliyete başladıktan kısa bir süre sonra kuran işletmelerin, kurulduktan kısa süre sonra yurtdışı pazarlara açılmasında bu durumlarının etkili olduğu düşünülmektedir.

Yabancı dil bilgisi ile yurtdışı pazarlara açılma kararı alan kurucu/üst düzey yöneticilerin yabancı dil becerileri incelenmiştir. Literatürde her ne kadar yönetimin sahip olduğu yabancı dil bilgisinin küresel doğan işletmeler ile geleneksel işletmeler arasındaki farklılığı açıklamada ayırt edici olmadığını söyleyen (Hansen ve Witkowski, 1999: 14-15) araştırmalar olsa da kurucu/üst düzey yöneticilerin yabancı dil yeterliliğinin uluslararası pazarlara

açılmada önemini gösteren araştırmalar da yapılmıştır (Bilkey, 1978: 43; Karra ve Phillips, 2004a: 5; Karra ve Phillips, 2004b: 21). Yabancı dil bilgisinin, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde önemli bir rol oynadığı ve bu süreci kolaylaştırdığı düşünülmektedir. Yabancı dil bilen kurucu/üst düzey yöneticilerin, yurtdışında iş ilişkilerini kurmaya, müşterilerle etkili iletişim sağlamaya, iş yapılan dış pazarlara ilişkin gerekleri sağlamaya daha muktedir oldukları düşünülmektedir.

Yeniliklerin işletmede uygulanmasını sağlamaları ile yenilikçi olmaları ifade edilmektedir. Yenilikçi bir yöneticinin işletmenin yurtdışı pazarlara açılma kararında mevcut uygulamaların dışına çıkabilme, yeniliklerin işletmede uygulanmasını sağlayabilme, iş süreçlerini geliştirebilme kabiliyetine sahip olduğu düşünülmektedir. Uluslararasılaşmanın başlı başına bir yenilik süreci olarak düşünülmesi durumunda (Reid, 1981: 101), yenilik yaratma kabiliyetine sahip bir yöneticinin işletmenin kuruluşu ya da kuruluşunu izleyen kısa bir süre sonunda yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmaya etki edeceği görülmüştür (Mort ve Weerawardena, 2006: 563).

Risk alabilme ile kurucu/üst düzey yöneticilerin yurtdışı pazarlara açılma kararını bir risk olarak algıladığı ve bu riski alma konusunda cesur, istekli davrandığı ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalarda; küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin geleneksel işletmelerinkine göre daha yüksek risk toleransına sahip olduğu, yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunabilmek için risk almaya daha istekli olduğu görülmüştür (Knight, 1997: 79; Harveston, 2000: 83; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 62; Freeman, Edwards ve Schroder, 2006: 51). Araştırma kapsamında, uluslararası pazarlara açılma kararında kurucu/üst düzey yöneticilerin bu amaçlarına ulaşabilmek için risk alabilme eğilimine sahip olup olmadıklarının etkisi araştırılmıştır.

Alternatif hareket planlarını önceden geliştiren bir yapı içinde olma ile kurucu/üst düzey yöneticilerin proaktiflik özellikleri ele alınmıştır. Proaktiflik

kavramı; kurucu/üst düzey yöneticilerin uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmaya etki eden bir faktör olması bakımından; yurtdışı pazar fırsatlarını keşfeden/araştıran ve alternatif hareket planlarını daha önceden geliştiren, ileriye yönelik tedbirler alabilen yöneticiyi tasvir etmektedir. Nitekim bunlar, literatürde proaktifliğin unsurları olarak sıralanırken, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma sürecinde yöneticilerin proaktif olmasının etkili olduğu ve küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, geleneksel işletmelerin yöneticilerine göre daha proaktif olduğu yönünde görüşlere sıklıkla yer verilmiştir (Knight, 1997: 79; Rialp-Criado, Rialp-Criado ve Knight, 2002: 26). Bu da, küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunma bilinci ve istekliliği için gereken adımları öncesinde atan bir duruş sergilediğini göstermektedir. Dolayısıyla küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin bu yöndeki girişimlerinin tesadüfi olmaması; bilakis atılan adımların önceden tasarlandığı ve bilinçli olduğu sonucu ile açıklanmaktadır. Bu durum, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasını; sürecin gerektirmesi ile değil, yöneticilerin bilinçli tercihlerinin sonucu olması ile ifade etmektedir.

Küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin sahip olduğu uluslararası deneyimlerinin de, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında etkili olduğu düşünülmektedir. Çünkü kurucu/üst düzey yöneticilerin sahip oldukları uluslararası deneyimleri sayesinde hızlı bir şekilde uluslararasılaşacakları görüşü hâkimdir. Yapılan çalışmalarda kurucu/üst düzey yöneticilerin uluslararası deneyimlerinin, uluslararası pazardaki fırsatların tespit edilmesine ve işletmelerin harekete geçmesine yardımcı olduğu vurgulanmaktadır (Madsen ve Servais, 1997: 574; Zou ve Stan, 1998: 349; Evangelista, 2005: 194; Andersson ve Evangelista, 2006: 654).

Uluslararası deneyimler açısından bakıldığında, kurucu/üst düzey yöneticilerin yurtdışında yaşam, öğrenim, çalışma (işiyile ilgili ve ilgili olmayan bir işte), seyahat ve yurtdışına iş yapan yurtiçindeki bir işletmede çalışma

deneyimine sahip olmasının yurtdışı pazarlara açılma kararında etkisi olduğu düşünülmektedir ve detayları aşağıdaki gibidir:

Yurtdışında yaşam deneyimi ile kurucu/üst düzey yöneticilerin daha önce çeşitli nedenlerle yurtdışında altı aydan daha uzun süre yaşamış olması ifade edilmektedir. Çalışmalar göstermektedir ki, yurtdışında yaşamayı tecrübe eden işletmelerin yönetimleri, çoğunlukla yurtdışı pazarlara açılma kararı almaktadır (Bilkey, 1978: 43; Roberts ve Senturia, 1996: 496; Knight, 1997: 76; Harveston, 2000: 27; Burgel ve Murray, 2000: 52; Andersson ve Wictor, 2003: 263). Bu da, işletmelerin yurtdışında yaşayarak yabancı pazardaki koşullarla ve fırsatlarla daha ilgili olmalarının beraberinde getirdiği bir sonuçtur. Özellikle Knight (1997)'ın yaptığı çalışmada, küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, geleneksel işletmelere göre daha fazla yurtdışında yaşam deneyimine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun da, küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlara erken açılma kararında, sahip oldukları yurtdışı yaşam deneyimlerinin etkisi olduğu düşünülmektedir.

Yurtdışında öğrenim deneyimi ile kurucu/üst düzey yöneticilerin daha önce yurtdışında öğrenim görmesi ifade edilmektedir. Literatürde, yurtdışında öğrenim görmenin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkisi olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Bilkey, 1978: 43; Harveston, 2000: 27; Persinger, Çivi ve Vostina, 2007: 80; Malmgren ve Shacham, 2008: 33).

Yurtdışında çalışma deneyimi ile kurucu/üst düzey yöneticilerin yurtdışındaki bir işletmede şu anki işiyle ilgili olan veya olmayan bir işte çalışması ifade edilmektedir. Yurtdışında çalışma deneyimi kazanan işletme yöneticilerinin, yurtdışı pazarlara açılma kararı aldıkları yapılan çalışmalarla da desteklenmiştir (Oviatt ve McDougall, 1995: 35; Roberts ve Senturia, 1996: 496; Bloodgood, Sapienza ve Almeida, 1996: 72; Reuber ve Fischer, 1997: 816; Harveston, 2000: 27; McDougall, Oviatt ve Shrader, 2003: 73; Malmgren ve Shacham, 2008: 33).

Yurtdışında seyahat deneyimi ile kurucu/üst düzey yöneticilerin yurtdışına açılmadan önce turistik ya da iş ile ilgili olarak yurtdışına yaptığı seyahatler ifade edilmektedir. Çeşitli nedenlerle yurtdışına yapılan seyahatlerin, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkisi olduğu düşünülmekte ve seyahat deneyimini tecrübe eden kurucu/üst düzey yöneticilerin, yurtdışı faaliyetlerde bulunmayı daha rahat düşündükleri yapılan çalışmalarla da desteklenmektedir (Roberts ve Senturia, 1996: 496; Rialp ve Diğerleri, 2005: 152).

Yurtdışı ile iş yapma deneyimi ile kurucu/üst düzey yöneticilerin geçmişte, yurtdışına iş yapan yurtiçindeki başka bir işletmede çalışmış olması ifade edilmektedir. Kurucu/üst düzey yöneticilerin daha önce yurtiçinde çalıştığı bir işletmenin yurtdışı ile yaptığı işlerden elde edeceği deneyimlerinin, yurtdışı pazarlara açılma kararında etkisi olacağı düşünülmüştür (Reuber ve Fischer, 1997: 816; Andersson ve Wictor, 2003: 262).

Küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin sahip olduğu uluslararası ağ bağlantıları da, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında etkili olduğu düşünülen faktörler arasında yer almaktadır. KOBİ niteliğindeki işletmelerin yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmanın gerektirdiği varlık ve bilgi donanımının kaynak yetersizliği nedeniyle aşılabilmesi kolay olmamaktadır. Buna rağmen kimi işletmelerin sahip olduğu ağ bağlantıları yardımıyla bu sınırlılıkların üstesinden gelebileceği ve KOBİ'lerin bu nedenle büyük ölçekli işletmelere göre ağ bağlantılarına daha bağımlılığı olacağı ileri sürülmektedir. Başka bir ifadeyle; küresel doğan işletmeler içinde, sahip oldukları ağ bağlantılarının itici gücü vasıtasıyla yurtdışı pazarlara açılabilen ve bu pazarlarda faaliyetlerini sürdürebilen işletmelerle karşılaşmaktadır.

Uluslararası ağ bağlantıları açısından bakıldığında, kurucu/üst düzey yöneticilerin yurtdışında yaşayan arkadaşlarıyla, aile bireyleriyle, önceki işyeriyle (işiyile ilgili olan ve olmayan), tedarikçilerle, aracılarla, müşterilerle ve

diğer işletmelerle olan ilişkilerinin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkisi olduğu düşünülmektedir ve detayları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Yurtdışında yaşayan arkadaşlar; işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasında, kurucu/üst düzey yöneticinin yurtdışında yaşayan arkadaşlarıyla olan iş ilişkilerinin etkisini belirlemeye yöneliktir. Literatürde ağ bağlantısı çeşidi olarak yer alan yurtdışında yaşayan arkadaşlar ile olan bağlantıların yurtdışına açılmada kolaylaştırıcı bir unsur olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır (Hansen ve Witkowski, 1999: 13). Başka bir ifadeyle küresel doğan işletmelerin, geleneksel işletmelere göre yurtdışı pazarlara açılma sürecinde geçirdikleri gecikme süresinin uzamamasının nedenlerinden birinin de yurtdışında yaşayan arkadaşlar olabileceği beklenmektedir.

Yurtdışında yaşayan aile bireyleri; işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasında, kurucu/üst düzey yöneticinin yurtdışında yaşayan aile bireylerinin etkisini belirlemeye yöneliktir. Literatürde ağ bağlantısı çeşidi olarak yer alan bu değişkenin kurucu/üst düzey yönetici üzerinde etkili olabildiği düşünülmekte (McDougall, Shane ve Oviatt, 1994: 479; Hansen ve Witkowski, 1999: 13) ve kurucu/üst düzey yöneticinin yurtdışı pazarları faaliyette bulunulacak bir pazar olarak görmesini kolaylaştıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Yurtdışındaki önceki iş yeri ile sürdürülen ilişkilerin işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma sürecini kolaylaştırması; önceki iş yerinin bir ağ bağlantısı olarak dikkate alınmasını gerektirmektedir. Andersson ve Victor'un (2001) çalışması da; kurucu/üst düzey yöneticinin daha önceki işyerinden getirdiği bağlantılarının, başında bulunduğu işletmenin gelişiminde önemli düzeyde rol aldığını göstermektedir. Kurucu/üst düzey yöneticinin önceki iş yeri şeklindeki ağ bağlantısı ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; yöneticinin şu anki işi ile ilgili olarak daha önce yurtdışında çalıştığı iş yerleri ve şu anki işi ile ilgili olmayan daha önce yurtdışında çalıştığı iş yerleridir. Böyle bir ayrıma gidilmesi, önceki işyeri

ile olan ilişkilerin yurtdışı pazara açılma üzerindeki etkisini daha ayrıntılı görebilme imkânı vermektedir.

Yurtdışındaki tedarikçiler ile işletmenin uluslararası pazarlardan satın aldığı hammadde ve malzemeleri, tedarik eden kişi ya da kuruluşlarla olan ilişkileri ifade etmektedir. Örneğin, daha önce yurtiçinde faaliyet gösteren bir işletme, tedarikçisi kanalı ile ihracat pazarına yönlendirilebilmektedir. Literatürde de, tedarikçilerin işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasını kolaylaştırdığı yönünde görüşler bulunmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996: 22; Burgel ve Murray, 2000: 55; Kandasaami ve Huang, 2000: 11; Hollesen ve Jenster, 2000: 455; Karra ve Phillips, 2004b: 22; Rialp ve Diğerleri, 2005: 164).

Yurtdışındaki aracılar, işletmenin ihraç ettiği ürünleri uluslararası pazarlarda dağıtmayı üstlenen kişi ya da kuruluşları ifade etmektedir. Örneğin, yurtiçinde faaliyet gösteren işletmeye, yurtdışı işletmelerden gelen aracılık teklifleri bu işletmelerin yurtdışı pazarlara girmesinde etkili olabilmektedir. Literatürde de, distribütörlerle olan ilişkilerin, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasını kolaylaştırdığı yönünde görüşler bulunmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996: 22; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000: 263; Karra ve Phillips, 2004b: 23; Rialp ve Diğerleri, 2005: 164).

Yurtdışındaki müşteriler, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasında etkili olan önemli bir ağ bağlantısı kaynağıdır. Bilhassa özellikli ya da niş ürünler üreten işletmelerin müşterileri, işletmenin yurtdışı pazarlara açılmasında ve bu pazarlardaki faaliyet hacminin artmasında önemli bir referans olmaktadır. Örneğin arızı olarak yurtdışına ihracat gerçekleştiren bir işletmenin ihraç ettiği ürünleri satın alan yurtdışı müşterilerin referansı ile müşteri ağı genişleyebilmektedir. Literatürde de, bu yönde yapılmış çalışmalar; yurtdışı pazarlara açılmada müşterilerle olan bağın etkisini incelemektedir (Hansen ve Witkowski, 1999: 13; Kandasaami ve Huang, 2000: 11; Hollesen ve

Jenster, 2000: 455; Blomstermo ve Sharma, 2002: 8; Lummaa, 2002: 86; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 75).

Yurtdışındaki işletmeler, işletme ile aynı alanda faaliyet gösteren yurtdışındaki rakip işletmeleri ifade etmektedir. Özellikle uluslararası mesleki birliklerde yer alma, ortak organizasyonlar, projeler, işbirliği vb. yurtdışında faaliyette bulunan işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasını da kolaylaştırmaktadır. Küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken aşamalarda açılabilmesinde, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışındaki işletmelerle bağlantılarının etkisinin olduğu yapılan çalışmalarla da desteklenmiştir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 22; Hansen ve Witkowski, 1999: 13; Kandasami ve Huang, 2000: 13; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000: 263; Andersson ve Wictor, 2001: 5; Blomstermo ve Sharma, 2002: 8; Autio, Lummaa ve Arenius, 2002: 6; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 75; Rialp ve Diğerleri, 2005: 164).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN YURTDIŞI PAZARLARA ERKEN AÇILMA SÜRECİNE ETKİ EDEN KURUCU/ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DÜZEYİNDEKİ FAKTÖRLERİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yurtdışı pazarlara açılma süreçlerine ilişkin literatüre yeni bir uluslararasılaşma modeli olarak giren Küresel Doğan İşletme Modelinin; tanımı ve bu sürece etki ettiği düşünülen faktörler, daha önceki bölümlerde kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu bölümde ise küresel doğan işletmelerin yurt dışı pazarlara açılması sürecine etki eden kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörler ile sınırlı kalınarak gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

İşletmelerin yurtdışı pazarlara açılma sürecinde izledikleri geleneksel yaklaşıma alternatif olarak ortaya çıkan “Küresel Doğan İşletme” modeli kapsamında, işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılma sürecine etki eden kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki her bir faktörün ve bu faktörlere ilişkin alt faktörlerin, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler yönüyle belirlenmesi, bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılma hedefine ulaşmada önemli bir rol üstlenen kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlerin ve alt faktörlerinin belirlenmesi amacıyla; kuruldukları anda ya da kurulduktan sonra kısa bir süre içinde yurtdışı pazarlarda faaliyet gösterebilen küresel doğan işletmeler ile geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin öngördüğü şekilde aşama aşama yurtdışı pazarlarla yoğunlaşan

işletmeler, kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki ilgili faktörlere ve bunların alt faktörlerine göre karşılaştırılmış; sonucunda küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma sürecine, kurucu/üst düzey yönetici düzeyinde hangi faktörlerin ve alt faktörlerin etki ettiği tespit edilmiştir.

1980'lerden sonra küreselleşmenin yoğun olarak kendini hissettirmesiyle birlikte geleneksel uluslararasılaşma modellerinin geçerlilikleri sorgulanmış ve bütün işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmada aşama aşama uluslararasılaşmayı öngören geleneksel uluslararasılaşma sürecini izlemedikleri durumlar ortaya çıkmıştır. Kuruldukları anda ya da kurulduktan sonra çok kısa bir süre içinde yurtdışı pazarlara açılabilen daha açık bir ifadeyle uluslararasılaşma sürecini bilerek doğan “Küresel Doğanlar (Born Globals)”; uluslararasılaşmanın zamanla öğrenilecek uzun bir süreç olduğunu belirten geleneksel uluslararasılaşma süreçlerinden farklı olarak da yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunulabileceğini göstermiştir. 1980'lerden sonra farklı ülkelerde çok sayıda işletmenin erken aşamalarda uluslararasılaşması küresel doğan işletmelerin önem kazanmasına neden olmuştur.

Küçük ve orta büyüklükteki işletme niteliği gösteren küresel doğan işletmelerin, toplam satışlarının önemli bir kısmını kısa bir süre içinde genellikle ihracat yoluyla gerçekleştirmesi; dış ticarete üstlendikleri rolün pek de azımsanamayacak düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin Türkiye’de faaliyet gösteren tüm işletmelerin %99,8’ini oluşturması da (<http://www.sanayi.gov.tr/webedit/gozlem.aspx?sayfaNo=1874>), Türkiye’deki KOBİ’lerin ekonominin dinamosu olarak görülmesini sağlamaktadır. Türkiye’de kuruldukları anda ya da kurulduktan sonra kısa bir süre içinde yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunarak dış ticarete önemli bir rol üstlenen küçük ve orta büyüklükteki küresel doğan işletmelerin tespit edilmesi ve bu işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasında etkili olan faktörlerin geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan KOBİ’lerden farklılıklar yönüyle ortaya konulması önem arz etmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE MODELİ

Daha önce de bahsedildiği gibi; küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılma süreci, literatürde “kurucu/üst düzey yönetici düzeyi”, “işletme düzeyi” ve “çevre düzeyi” olmak üzere üç tane faktörün etkisiyle açıklanmaktadır. Her bir düzey içinde yer alan faktörlerin ve alt faktörlerinin sayıca fazla olması, üç düzeyin de bir arada ele alınmasını engellemiş ve her bir düzeyin ayrı bir çalışma ile ele alınması gerektiği sonucunu ortaya koymuştur. Nitekim literatürdeki birçok kaynakta, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılabilmesi olgusu kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin çeşitli özellikler ile ele alınmaktadır.

Gerekli özenin gösterilebilmesi ve araştırmanın kapsamlı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için araştırma kapsamında küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılma sürecine etki eden faktörlerden yalnızca kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlerin ele alınmasına karar verilmiştir. Ayrıca literatürdeki araştırmalarda, yurtdışı pazarlara erken açılmaya etki eden kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörler de ayrı ayrı gruplara ayrılarak ele alınırken, bu çalışmada tüm alt faktörler, faktör analizine tabi tutularak birlikte ele alınmıştır.

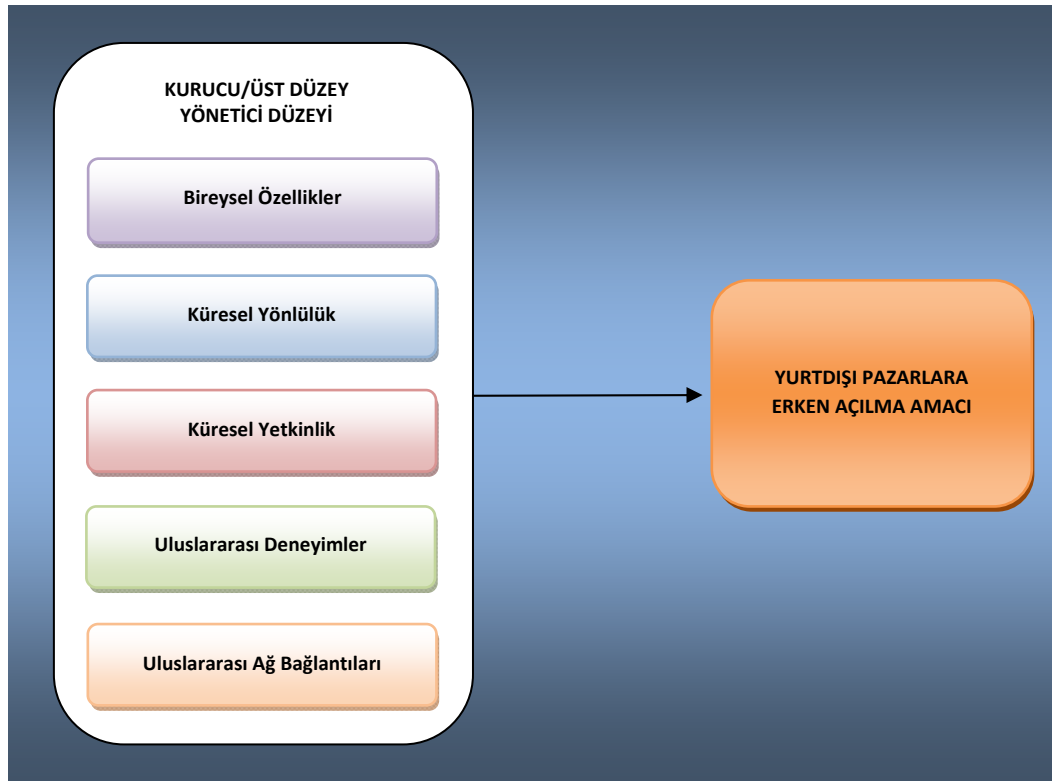
Kuruldukları anda ya da kurulduktan sonra çok kısa bir süre içinde yurtdışı pazarlara açılabilen küresel doğan işletmeleri, yurtdışı pazarlara erken açılma amacına ulaştıran kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlere ilişkin araştırmalarda, araştırma modellerinin ele aldığı faktörler aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır:

- i) Kurucu/üst düzey yöneticilerin bireysel özellikleri
- ii) Kurucu/üst düzey yöneticilerin küresel yönelişi
- iii) Kurucu/üst düzey yöneticilerin küresel yetkinliği
- iv) Kurucu/üst düzey yöneticilerin uluslararası deneyimleri
- v) Kurucu/üst düzey yöneticilerin uluslararası ağ bağlantıları

Küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasına geleneksel işletmelerden farklı etki ettiği düşünülen kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki tüm alt faktörler de, söz konusu faktörler altında tek tek ele alınmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda onbeş alt faktör, kurucu/üst düzey yöneticilerin bireysel özellikleri faktörü adı altında gruplandırılarak ele alınmıştır. Faktör analizi sonucunda altı adet değişkenin biraraya gelerek gruplandığı görülmüş ve elde edilen bu faktöre kurucu/üst düzey yöneticilerin küresel yönlülüğü adı verilmiştir. Kurucu/üst düzey yöneticilerin küresel yetkinliği adı verilen ve yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen bu faktör altında dört alt faktör gruplanmıştır. Başka bir ifade ile faktör analizi sonucunda 25 ayrı alt faktör, üç ana faktör haline getirilmiştir.

Diğer iki faktör ise faktör analizine tabi tutulmaksızın modele eklenmiştir. Bunun nedeni uluslararası deneyimler ve uluslararası ağ bağlantıları gibi değişkenlerinin diğer faktörler içinde toplanan alt faktörler gibi her gözlem için geçerli olmamasıdır. Başka bir ifade ile kimi işletmelerin belirli deneyim ve ağ bağlantısı türlerinden yalnızca birine ya da birkaçına sahip olduğu ve bunların da işletmeden işletmeye farklılaştığı, bilhassa yapılan yüzyüze mülakatlar sırasında tespit edilmiştir. Sonuç olarak, toplam beş faktörün yer aldığı bir araştırma modeli yapılandırılmış ve Şekil 3.1’de verilmiştir. Alt faktörlerin de yer aldığı araştırma modeline ise, Ek-2’de yer verilmiştir.



Şekil 3.1. Küresel Doğan İşletmelerin Yurtdışı Pazarlara Erken Açılma Sürecinde Etkili Olan Kurucu/Üst Düzey Yönetici Düzeyindeki Faktörler

İşletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılma sürecine etki eden kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki beş faktör -bireysel özellikler, küresel yönlülük, küresel yetkinlik, uluslararası deneyimler ve uluslararası ağ bağlantıları- araştırma modelinin bağımsız değişkenleri olarak belirlenirken; yurtdışı pazarlara erken açılma hedefi de modelin bağımlı değişkeni olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında; yurtdışı pazarlara açılma sürecinde kurucu/üst düzey yönetici düzeyinde etkili olan faktörler, Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan KOBİ’ler yönüyle karşılaştırılarak ele alınmıştır. Böylece her iki işletme türü açısından uluslararasılaşma süreçlerine etki eden kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlere ilişkin farklılıklar, benzerlikler ortaya konulmuştur.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın, yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunan KOBİ'lere yönelik olması ve Türkiye'deki toplam işletmelerin %99,8'ini de KOBİ'lerin oluşturması araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır. KOBİ niteliğindeki işletmelerin sayıca büyüklüğü; zaman, maliyet, kaynak ve benzeri kısıtlar nedeniyle araştırmanın sanayi ve tarım endüstri kolları içinde yer alan altı sektör ile sınırlandırılmasını gerekli kılmıştır.

Araştırma kapsamında, Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME) tarafından altı sektöre ilişkin sağlanan sektör listeleri detaylı olarak incelenmiştir. Listelerde, bazı işletmelerin iletişim bilgilerinde eksiklikler olduğu görülürken bazı işletmelerin de iletişim bilgilerinin güncelliğini kaybettiği görülmüştür. Hem işletmelere ulaşmayı sağlayacak iletişim bilgilerini güncellemek hem de anket formunu cevaplaması gereken işletme kurucu/üst düzey yöneticisinin (işletmenin sahibi, ortağı, genel müdürü veya genel müdür yardımcısı) kimliğini tespit etmek için oldukça uzun soluklu ve sağlıklı bir çalışma yapılmıştır.

Sektör listeleri güncellenirken yapılan ön çalışma, altı sektörde yer alan işletmelerin Türkiye genelinde dağınık bir yapı sergilediğini göstermiştir. Ankara dışındaki işletmelerin yöneticileriyle yüz yüze anket yapılmasının hem maliyet hem zaman kısıtları nedeniyle mümkün görünmemesi, anketlerin internet aracılığıyla web üzerinden yapılmasını gündeme getirmiştir. Ancak anketi cevaplaması gereken kurucu/üst düzey yöneticilerden bazılarının gündemlerinin yoğun, zamanlarının sınırlı olması veya bazılarının da internet teknolojisine olan uzaklığı anket formunun ya hiç doldurulmamasına ya da yarım bırakılmasına neden olmuştur.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, ampirik uygulamaya dayandığından bu bölüm; araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme, veri toplama yöntemi, anket formunun

hazırlanması, geliştirilmesi ve test edilmesi başlıklarında aşağıdaki gibi ele alınmıştır.

3.5.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlelerinin belirlenmesi amacıyla İGEME ile temasa geçilerek Tarım ve Sanayi Dairesinin başkanlarıyla ve uzmanlarıyla kapsamlı toplantılar yapılmıştır. Araştırmanın ana kütlelerini oluşturacak sektörlerin seçimi için hem detaylı literatür araştırması yapılarak diğer ülkelerdeki çalışmalar incelenmiş hem de İGEME uzmanlarından ilgilendikleri sektörlerle ilişkin görüşler alınmıştır. Yapılan literatür incelemesi ve konunun uzmanlarından alınan görüşler sonucunda; su ürünleri, kesme çiçek, organik gıda, yazılım, medikal optik alet ve cihazlar ile deri ve deri ürünleri sektörlerinde faaliyet gösteren ve yurtdışı pazarlar ile iş yapan altı sektörün seçilmesine karar verilmiştir. Bu nedenle araştırmanın ana kütleleri; ***“Türkiye’de yurtdışı pazarlara iş yapan bu altı sektördeki küçük ve orta büyüklükteki işletmeler”*** şeklinde belirlenmiştir.

Belirlenen sektörlerin 3’ünün tarım, 3’ünün ise sanayi endüstri kolundan olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Çünkü yabancı literatürdeki çalışmalar, küresel doğan işletmelerin yaygın olarak sanayi endüstri kolunda yer alan ve yüksek teknoloji gerektiren ar-ge yoğun sektörlerde ortaya çıktığı yönündedir. Ancak çalışmaların genellikle gelişmiş ülkelerde yapıldığı göz önüne alındığında, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için bu durumun geçerli olamayabileceği ve aksine Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde daha az teknoloji gerektiren ya da teknoloji gerektirmeyen ve yalnızca sanayi değil, tarım endüstri kollarında da faaliyette bulunan küresel doğan işletmelere rastlanabileceği düşüncesi söz konusu olmuştur. Nitekim Türkiye’de faaliyet gösteren ve İGEME tarafından daha önce yurtdışına ihracatta bulunduğu tespit edilen KOBİ’lerin; yeni ürün ve/veya süreçleri ortaya koymaları bakımından yapılan ön araştırmalarda; çok ileri üretim teknolojilerinden yararlanmadıkları belirlenmiştir.

Yazılım ve savunma sanayi gibi çok ileri üretim teknolojileri kullanması beklenen sektörlerdeki işletmelerin ise ar-ge ve yazılım geliştirme çabalarını yürütmenin yanı sıra vergisel teşviklerden yararlanmak amacıyla özellikle teknokentlerde (teknoparklarda) toplanma gösterdikleri, ancak bu işletmelerin de henüz yurt içi pazar talebini karşılamaya ve teknoloji ithalatı bağımlılığını azaltmaya yönelik bir yapı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren ve yüksek teknoloji gereksinimi içinde olan KOBİ’lerin, yurtdışı pazarlara açılma kaygısı taşıyıcılar dahi, gelişmekte olan ülke olma niteliğinden ve pazarın dinamiklerinden kaynaklanan sınırlılıklar nedeniyle; yurt dışı pazarlara açılmalarının, gelişmiş ülke sınıfında yer alan ülkelerde yapılan araştırmalarda beklenenlerin aksine, daha uzun bir süreci gerektireceği ifade edilebilir. Bu nedenlerle, ana kütlenin belirlenmesinde hem endüstri kolu bakımından, hem de teknoloji gereksinim düzeyi bakımından çeşitlendirmeye gidilmiş ve sektörel farklılıkların da etkisinin görülmesi hedeflenmiştir. Seçilen sektörlerin isimleri, bulundukları endüstri kolları ve teknoloji gereksinim düzeyleri Tablo 3.1’de verilmiştir.

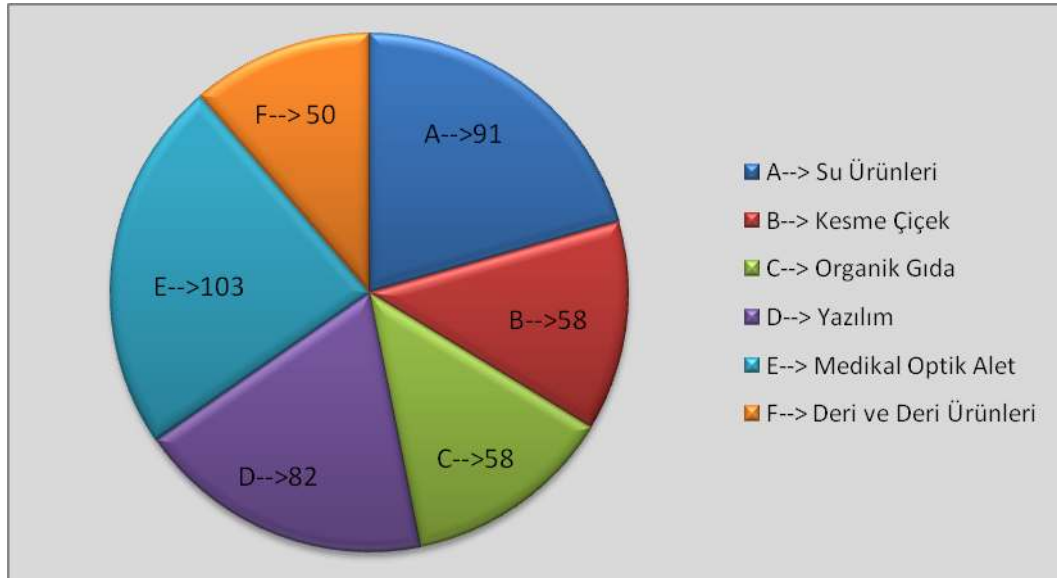
Tablo 3.1. Araştırma Kapsamında Belirlenen Sektörler, Endüstri Kolları ve Teknoloji Gereksinim Düzeyleri

Sektörler	Endüstri Kolları	Teknoloji Gereksinim Düzeyleri
Su Ürünleri	Tarım	Doğal kaynak yoğun sektör
Kesme Çiçek	Tarım	Doğal kaynak yoğun sektör
Organik Gıda	Tarım	Doğal kaynak yoğun sektör
Yazılım	Sanayi	Yüksek teknoloji sektörü
Medikal Optik Alet ve Cihazlar	Sanayi	Yüksek teknoloji sektörü
Deri ve Deri Ürünleri	Sanayi	Düşük teknoloji sektörü

Sektörlere ilişkin seçim yapıldıktan sonra, yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunan ilgili altı sektördeki işletmelere ait sektör listeleri İGEME’nin ilgili Daire Başkanlıkları’ndan sağlanmıştır.

İGEME’nin Şubat 2009 tarihli listeleri, araştırma kapsamında Türkiye sathında incelenen altı sektöre ilişkin 207’si tarım, 235’i sanayi olmak üzere

toplam 442 işletmenin varlığını göstermiştir. İhracatçı sıfatıyla faaliyet gösteren ve **araştırmanın ana kütlesini** oluşturan **442 işletmenin** sektörlere göre dağılımı Şekil 3.2’de verilmiştir.



Şekil 3.2. Ana Kütlede Yer Alan Sektörler ve Bu Sektörlerdeki İhracatçı İşletme Sayıları

Verilerin, internet üzerinden yapılan anket yoluyla toplanması ve internet üzerinden yapılan anketlerin geri dönüş oranlarının çok düşük düzeylerde olması nedeniyle örneklem hacmi belirlemek yerine % 5-7 arasında olabilecek bir duyarlılık değerinin sağlanması için ana kütleyi oluşturan ve tüm Türkiye geneline yayılan bir dağılım sergileyen 442 işletmenin tümüne birden zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınarak internet yoluyla anket yapılmasına karar verilmiştir.

İnternet yoluyla anket gönderimi, iki ayrı partide gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni anket sorularının geliştirilmesi aşamasında Ankara’da faaliyet gösteren işletmelerden 22’si ile yüzyüze görüşme yapılmış olması ve görüşme yapılan işletmelerdeki kurucu/üst düzey yöneticilerin etkilendirilmiş cevap verme ihtimalinin varlığıdır. Bu ihtimalin ortadan kaldırılması amacıyla belirtilen işletmelerin; birinci partide değil, ikinci partide ankete katılmalarının uygun olacağı düşünülmüştür. Öte yandan birinci partide her hafta başında

düzenli olarak gönderilen hatırlatma mesajlarına rağmen, ankete katılmayan işletmeler belirlenmiş ve bu işletmelerle telefon bağlantısına geçilerek, ikinci partide ankete katılmaları yönünde davet yinelenmiştir.

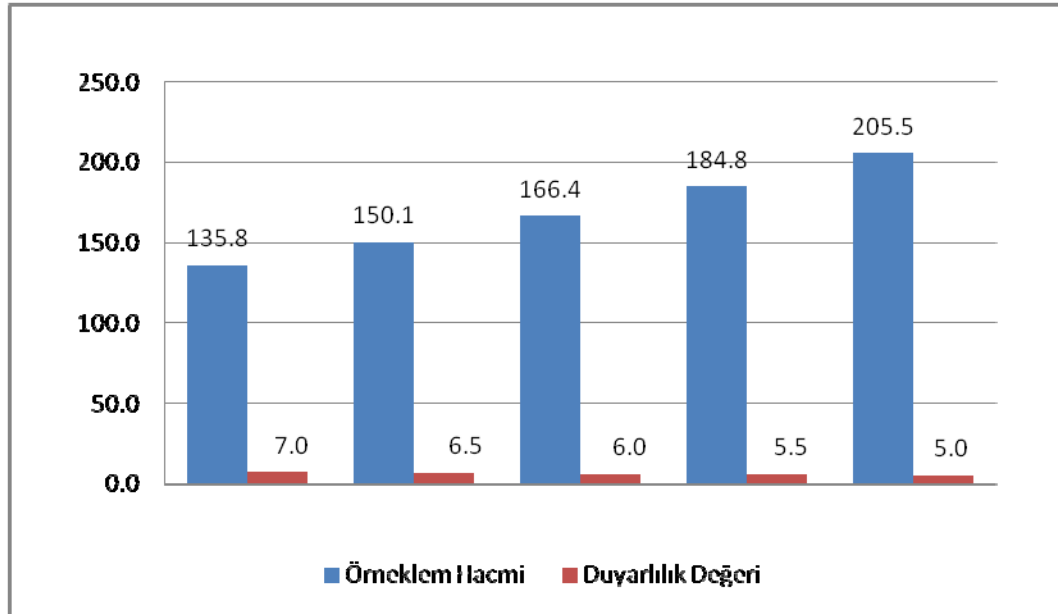
Buna göre birinci partide gönderilen 420 anketten, geri dönen anket sayısı 214 olmuştur. Ancak dönen anketler içinde; 22'sinin anketi yarıda bıraktığı, 10'unun büyük ölçekli işletme olduğu, 23'ünün mükerrer giriş yaptığı ve 17'sinin ise geçerli bir e-posta adresi ile giriş yapmadığı belirlendiğinden toplam 72'si araştırma dışında bırakılmıştır. Belirtilen nedenlerle geçersiz sayılmasına karar verilen bu anketler çıkarıldıktan sonra, birinci partideki geçerli geri dönüş sayısı 142 olarak belirlenmiştir.

İkinci partide ise yüz yüze görüşme yapılan 22 işletme ile birinci partide ankete katılmayan ve anketi yarıda bırakan işletmelere yapılan davetten ise 16 adet geçerli dönüş sağlanabilmiştir.

Sonuç olarak her iki partiden elde edilen toplam 158 geçerli anket, araştırmamanın örneklem hacmi olarak kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında her ne kadar tam nüfus sayımı yapılmak istendiyse de, ankete toplamda 158 işletmeden cevap gelmiştir. Geçerli geri dönüş sayısı olan 158; seçilmiş değil, kendiliğinden ortaya çıkmış bir gruptur. Bu nedenle toplam 158 geçerli anket, tesadüfi yöntemle seçilmiş varsayılarak ilgili analizlere tabi tutulmuştur.

Güvenirlilik düzeyi %95 seçildiğinden, z standart normal dağılım tablo değeri 1,96 olacaktır ($z = 1,96$). Araştırma kapsamında anket gönderilen küresel doğan işletmeler (p) ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin (q) sayısı araştırmamanın başında belli olmadığı için her iki işletme olma olasılığı da birbirine eşit kabul edildiğinde % 5-7 arasında bir duyarlılık değeri için örneklem hacmi belirlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 3.3. Farklı Duyarlılık Değerlerine Karşılık Gelen Örneklem Hacimleri

Cochran (1962) tarafından örneklem büyüklüğünü saptamada yaygın olarak kullanılan aşağıdaki formül yardımıyla duyarlılık değeri hesaplanmıştır.

% 6,5 duyarlılık değeri (d) için hesaplanan örneklem hacmi aşağıdaki gibidir:

$d = \mp 0,065$ için

$$n = \frac{z^2 pqN}{d^2 N + z^2 pq} = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)442}{(0,065)^2 442 + (1,96)^2 (0,5)(0,5)} = 150,1129$$

% 6,5 duyarlılık düzeyinde araştırma kapsamında en az 150 adet anket toplanması gerektiği belirlenmiştir. Örneklem dahil edilen anket sayısı ise 158 olmuştur. Buna göre; % 95 güvenirlik ve % 6 ile % 6,5 arasındaki duyarlılık düzeyi ile kabul edilebilir bir örneklem hacminin elde edildiği ifade edilebilir.

3.5.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Belirlenen altı sektöre ilişkin olarak yurtdışı pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerine anket yapılmak suretiyle araştırmanın verileri toplanmıştır. Araştırmaya konu olan söz konusu işletmeler, Türkiye genelinde dağınık bir yapı gösterdiği için bu işletmelere yüz yüze anket yapmanın pek de olası görünmemesi nedeniyle anketin internet aracılığıyla yapılması yoluna gidilmiştir.

Kurucu/üst düzey yöneticilerin, bilgisayar desteğiyle internet üzerinden anket formunu cevaplayabilmeleri ve cevaplanan anketlerin güvenli bir biçimde saklanabilmesi için uzman kişi ve kurumlara başvurulmuştur. Gazi Üniversitesi Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'ndan anket formunun yayınlanacağı internet ortamının (<http://w3.gazi.edu.tr/~selmakalyoncu>) ve bilgilerin depolanacağı MySQL veri tabanının sağlanması için destek alınmıştır. Ayrıca anket formunun web üzerinden cevaplanmasına imkân sağlayacak PHP ve Java Script kodlarını içeren tasarımın yapılması için de yazılım mühendislerinden yardım alınmıştır.

Hazırlanan internet ortamına ilişkin adresin de bulunduğu standart bir e-posta, *pilot çalışma ile ulaşılanlar hariç olmak üzere araştırmanın ana kütlesinde yer alan tüm işletmelere* gönderilerek; bu işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerine ankete katılmaları için ilk davette bulunulmuştur.

Ayrıca bilgisayar desteğiyle internet üzerinden cevaplanacak anket formunun dış tehlikelere karşı güvenliğinin sağlanması amacıyla; işletmelerle bağlantıya geçmek için kullanılan e-posta adreslerinin kullanıcı kimliği olarak girilmesi istenmiştir. Bu şekilde, herhangi bir zamanda, gönderilen anketlerin araştırma kapsamına konu olan işletmeler tarafından cevaplandırılıp cevaplandırılmadığı izlenebilmiş ve henüz cevap vermemiş olanlara birinci veri toplama partisi boyunca, her haftanın ilk çalışma gününde, düzenli hatırlatma e-postaları gönderilmiştir.

Birinci partideki dönüşler tamamlandıktan sonra ikinci partide özellikle ankete başlamış ve bir noktadan sonra yarıda bırakmış olanlar başta olmak üzere yapılan hatırlatmalara rağmen ankete katılmayan işletmelerin bizzat kurucu/üst düzey yöneticilerine telefon yoluyla ulaşılmış ve araştırmanın içeriğinden ve öneminden bahsedilerek ankete katılmaları için ikinci parti veri toplama süreci başlatılmıştır.

3.5.3. Anket Sorularının Hazırlanması, Geliştirilmesi ve Test Edilmesi

Anket sorularının hazırlanması, geliştirilmesi ve test edilmesinde izlenen süreç detaylarıyla aşağıda açıklanmıştır:

- **Anket sorularının hazırlanmasında:**

Öncelikle detaylı literatür incelemesi sırasında işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılma sürecine etki eden kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlerden hareket edilmiştir. Araştırma modelindeki bağımlı değişkeni oluşturan yurtdışı pazarlara erken açılma hedefi üzerinde etkisi olduğu düşünülen kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörleri ölçecek sorular titizlikle oluşturulmuştur.

- **Anket sorularının geliştirilmesinde:**

Anket formunda yer alması gereken sorular gruplandırılarak, anket formunun dört bölümden oluşmasına karar verilmiştir:

- İlk bölümde, anketi cevaplayan kişilerin demografik özelliklerinin (işletmedeki pozisyon, cinsiyet, uyruk, doğum yeri, yaş, öğrenim düzeyi) belirlenmesine yönelik sorular sorulmuştur.
- İkinci bölümde, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olduğu düşünülen kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlere, işletmenin kurucu/üst düzey yöneticilerinin katılma dereceleri sorulmuştur. Cevaplayıcıların ifadelerine ne ölçüde katılıp katılmadıkları 5'li likert ölçeği ile belirlenmeye çalışılmıştır.

- Üçüncü bölümde yer verilen soruların birbiri ile bağımlılığı nedeniyle önce kimi özelliklerin bulunup bulunmadığı evet/hayır cevaplı sorular ile belirlenmiş, daha sonra bu özelliklerin bulunması durumundaki etki derecelerinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda öncelikle; işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma kararının öncesinde, kurucu/üst düzey yöneticilerin sahip oldukları uluslararası deneyimleri ile uluslararası ağ bağlantıları tespit edilmiştir. Akabinde de, kurucu/üst düzey yöneticilerin var olduğunu belirttikleri uluslararası deneyimlerinin ve uluslararası ağ bağlantılarının yurtdışı pazarlara açılma kararları üzerindeki etkilerine ilişkin katılma düzeyleri yine 5'li likert ölçeği ile tespit edilmeye çalışılmıştır.
- Dördüncü ve son bölümde de, araştırmanın ana kütlesi içinde yer alan işletmelerin tanımlayıcı bilgilerinin (kuruluş tarihi, ilk ihracat yapmaya başladığı tarih, faaliyette bulunduğu sektör, ihracat yaptığı bölgeler, KOBİ ölçeği içindeki yeri, yurtdışı pazarlara açılma gerekliliği) belirlenmesine yönelik sorular sorulmuştur.

Anket formunda sorulacak sorulara ilişkin bölümler belirlendikten sonra, oluşturulan anket formuna ilişkin olarak tez danışmanının görüşüne başvurulmuştur. Alınan eleştiriler ve öneriler doğrultusunda anket formu revize edilmiştir. Bu aşamayı, gerçekleştirilen pilot değerlendirme aşaması izlemiştir.

• **Anket sorularının test edilmesinde:**

Anket soruların ilk testi, pilot çalışma sırasında yapılmıştır. Bu çalışma ile anket formunda açık bulunmayan ya da gözden kaçan hususların bulunma olasılığının en aza indirilmesi amaçlanmıştır. Tüm işletmelere ankete katılmaları yönünde davet gönderilmeden önce anakütlenin % 5'ine karşılık gelen 22 işletmenin belirlenmesi; bu belirlemenin de ulaşılabilirlik bakımından Ankara'da faaliyette bulunan işletmelerden rassal olarak seçilmesi yoluna gidilmiştir. Seçilen 22 işletmenin kurucu/üst düzey yöneticilerinden (işletmenin sahibi, ortağı, genel müdürü veya genel müdür

yardımcısı) randevu alınarak yöneticilere yüz yüze mülakat yapılmış, anket uygulanmış ve yöneticilerin görüş ve eleştirileri değerlendirilmiştir. On gün süren bu çalışma ile anket formunda yer alan soruların amaca dönük olup olmadığı, doğru anlaşılıp anlaşılmadığı veya ölçmede hata yapılan soru bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılarak hatalı olan, yanlış anlaşılan ve eksik olan sorularda yeniden düzenlemeye gidilmiştir.

Yapılan pilot çalışma sonucunda anket formundaki sorular iyice olgunlaştırıldıktan sonra, anket sorularının son haliyle ilgili olarak yeniden tez danışmanının görüşü alınmıştır. Varılan mutabakatın ardından nihai anket formu, yayınlanacağı web sayfasına aktarılmış ve cevaplayıcılar açısından etkin ve kullanışlı olacak bir arayüze ulaşılabilmesi amacıyla web sayfasını hazırlayan bilgisayar mühendislerinin yardımıyla deneme amaçlı cevaplandırmalar yapılmıştır. Bu denemelerde, tüm soruların tek bir sayfada sorulması yerine ankette yer verilen soruların gruplandırılmasına paralel biçimde, dört ayrı sayfada sorulmasına karar verilmiş ve web sayfasının tasarımı bu şekilde gerçekleştirilmiştir.

Anket formunun internet ortamına taşınmasına yönelik olarak yapılan çalışmaların tamamlanmasının ardından, form üzerinde yapılan işaretlemelerin veri tabanına doğru bir biçimde aktarılıp aktarılamadığına ilişkin kontrollere geçilmiştir. Belirlenen aksaklıklar profesyonel yardımla giderilerek, anket formu ilgili internet adresinden cevaplanabilecek hale getirilmiştir.

Son aşamada ise pilot çalışma yapılan 22 işletme dışında kalan tüm işletmelere birinci partide ankete katılmaları yönünde davet aşamasına geçilmiştir. Anketin yayınlandığı internet ortamına ilişkin web adresinin de belirtildiği bir e-posta ile bu işletmelere davette bulunulmuş ve veriler toplanmaya başlamıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında test edilen genel analizlere yönelik hipotezlere

Tablo 3.2’de yer verilmiştir.

Tablo 3.2. Genel Analizlere İlişkin Hipotezler

HA	Kurucu/Üst Düzey Yöneticiye İlişkin Bireysel Özellikler Faktörü Bakımından
	HA0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bireysel özellikleri bakımından aynıdır. HA1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bireysel özellikleri bakımından farklıdır.
	Kurucu/Üst Düzey Yöneticiye İlişkin Bireysel Özellikler Faktörünün Alt Faktörleri Bakımından
HAa	HAa0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin ailelerinin etkin yönlendirmeleri bakımından aynıdır. HAa1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin ailelerinin etkin yönlendirmeleri bakımından farklıdır.
HAb	HAb0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin iletişim teknolojilerini kullanma becerisine sahip olmaları bakımından aynıdır. HAb1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin iletişim teknolojilerini kullanma becerisine sahip olmaları bakımından farklıdır.
HAc	HAc0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin çalışanlarla yüksek iletişim içinde olmaları bakımından aynıdır. HAc1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin çalışanlarla yüksek iletişim içinde olmaları bakımından farklıdır.
HAd	HAd0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yüksek kazanç beklentisi içinde olmaları bakımından aynıdır. HAd1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yüksek kazanç beklentisi içinde olmaları bakımından farklıdır.
HAe	HAe0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin büyüme beklentisi içinde olmaları bakımından aynıdır. HAe1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin büyüme beklentisi içinde olmaları bakımından farklıdır.
HAf	HAf0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin genç yaşta olmaları bakımından aynıdır. HAf1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin genç yaşta olmaları bakımından farklıdır.
HAg	HAg0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin şehirde yetişmiş olmaları bakımından aynıdır. HAg1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin şehirde yetişmiş olmaları bakımından farklıdır.
HAğ	HAğ0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin işle ilgili teknik bilgiye sahip olmaları bakımından aynıdır. HAğ1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin işle ilgili teknik bilgiye sahip olmaları bakımından farklıdır.
HAh	HAh0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası pazarlarda lider olmayı amaçlamaları

	bakımından aynıdır. HAh1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası pazarlarda lider olmayı amaçlamaları bakımından farklıdır.
HAi	HAi0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin işletmede yabancı dil bilgisine sahip personel istihdam etmeleri bakımından aynıdır. HAi1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin işletmede yabancı dil bilgisine sahip personel istihdam etmeleri bakımından farklıdır.
HAİ	HAi0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlara açılma konusundaki motivasyonları bakımından aynıdır. HAi1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlara açılma konusundaki motivasyonları bakımından farklıdır.
HAj	HAj0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin işle ilgili yurtdışı fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılmış olmaları bakımından aynıdır. HAj1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin işle ilgili yurtdışı fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılmış olmaları bakımından farklıdır.
HAK	HAK0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bildikleri, tanıdıkları yurtdışı pazarlara yönelmiş olmaları bakımından aynıdır. HAK1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bildikleri, tanıdıkları yurtdışı pazarlara yönelmiş olmaları bakımından farklıdır.
HAI	HAi0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlara açılmadaki yetersizliklerin üstesinden gelmek için çevredekilerden yararlanabiliyor olmaları bakımından aynıdır. HAi1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlara açılmadaki yetersizliklerin üstesinden gelmek için çevredekilerden yararlanabiliyor olmaları bakımından farklıdır.
HAm	HAm0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlara açılmanın, yurtiçinde faaliyette bulunmaya göre işletmeye daha yüksek düzeyde katma değer yaratacağına inanmış olmaları bakımından aynıdır. HAm1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlara açılmanın, yurtiçinde faaliyette bulunmaya göre işletmeye daha yüksek düzeyde katma değer yaratacağına inanmış olmaları bakımından farklıdır.
HB	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü Faktörü Bakımından
	HB0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüğü bakımından aynıdır. HB1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüğü bakımından farklıdır.
	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü Faktörünün Alt Faktörleri Bakımından
HBa	HBa0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmayı sağlayacak finansal yatırımları daha işletmenin kuruluş aşamasında gerçekleştirmiş olmaları bakımından aynıdır.

	HBa1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmayı sağlayacak finansal yatırımları daha işletmenin kuruluş aşamasında gerçekleştirmiş olmaları bakımından farklıdır.
HBb	HBb0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmayı sağlayacak nitelikli insan kaynağını daha işletmenin kuruluş aşamasında tahsis etmiş olmaları bakımından aynıdır. HBb1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmayı sağlayacak nitelikli insan kaynağını daha işletmenin kuruluş aşamasında tahsis etmiş olmaları bakımından farklıdır.
HBc	HBc0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin başlangıçtan itibaren tüm dünyayı, hitap edilecek pazar alanı olarak görmeleri bakımından aynıdır. HBc1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin başlangıçtan itibaren tüm dünyayı, hitap edilecek pazar alanı olarak görmeleri bakımından farklıdır.
HBd	HBd0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları bakımından aynıdır. HBd1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları bakımından farklıdır.
HBe	HBe0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin kararlarında müşterilerin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görmeleri bakımından aynıdır. HBe1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin kararlarında müşterilerin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görmeleri bakımından farklıdır.
HBf	HBf0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin ihracat birimini işletmenin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde kurmuş olmaları bakımından aynıdır. HBf1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin ihracat birimini işletmenin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde kurmuş olmaları bakımından farklıdır.
HC	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği Faktörü Bakımından
	HC0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliği bakımından aynıdır. HC1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliği bakımından farklıdır.
	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği Faktörünün Alt Faktörleri Bakımından
HCa	HCa0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yabancı dil bilgileri bakımından aynıdır. HCa1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yabancı dil bilgileri bakımından farklıdır.
HCb	HCb0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yeniliklerin işletmede uygulanmasını sağlamaları bakımından aynıdır. HCb1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin yeniliklerin işletmede uygulanmasını sağlamaları bakımından farklıdır.
HCC	HCC0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin risk almada cesur olmaları bakımından aynıdır. HCC1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin risk almada cesur olmaları bakımından farklıdır.
HCD	HCD0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara

	açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin alternatif hareket planlarını önceden geliştiren bir yapı içinde olmaları bakımından aynıdır. HCd1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin alternatif hareket planlarını önceden geliştiren bir yapı içinde olmaları bakımından farklıdır.
HD	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Uluslararası Deneyimleri Faktörü Bakımından
	HD0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası deneyimleri bakımından aynıdır. HD1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası deneyimleri bakımından farklıdır.
HE	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Uluslararası Ağ Bağlantıları Faktörü Bakımından
	HE0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası ağ bağlantıları bakımından aynıdır. HE1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası ağ bağlantıları bakımından farklıdır.

Araştırma kapsamında test edilen ayrıntılı analizlere yönelik hipotezlere Tablo 3.3'te yer verilmiştir.

Tablo 3.3. Ayrıntılı Analizlere İlişkin Hipotezler

HF	İşletmelerin Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemi Bakımından
HFa	HFa0: Yurtdışı pazarlara açılma dönemine göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bireysel özellikleri bakımından aynıdır. HFa1: Yurtdışı pazarlara açılma dönemine göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bireysel özellikleri bakımından farklıdır.
HFb	HFb0: Yurtdışı pazarlara açılma dönemine göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüğü bakımından aynıdır. HFb1: Yurtdışı pazarlara açılma dönemine göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüğü bakımından farklıdır.
HFc	HFc0: Yurtdışı pazarlara açılma dönemine göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliği bakımından aynıdır. HFc1: Yurtdışı pazarlara açılma dönemine göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliği bakımından farklıdır.
HG	İşletmelerin Teknoloji Gereksinim Düzeyi Bakımından
HGa	HGa0: Teknoloji gereksinim düzeyine göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bireysel özellikleri bakımından aynıdır. HGa1: Teknoloji gereksinim düzeyine göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bireysel özellikleri bakımından farklıdır.
HGb	HGb0: Teknoloji gereksinim düzeyine göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüğü bakımından aynıdır. HGb1: Teknoloji gereksinim düzeyine göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüğü bakımından farklıdır.
HGc	HGc0: Teknoloji gereksinim düzeyine göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel

	yetkinliği bakımından aynıdır. HGc1: Teknoloji gereksinim düzeyine göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliği bakımından farklıdır.
HH	İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Endüstri Kolu Bakımından
HHa	HHa0: Faaliyet gösterdikleri endüstri koluna göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bireysel özellikleri bakımından aynıdır. HHa1: Faaliyet gösterdikleri endüstri koluna göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bireysel özellikleri bakımından farklıdır.
HHb	HHb0: Faaliyet gösterdikleri endüstri koluna göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüğü bakımından aynıdır. HHb1: Faaliyet gösterdikleri endüstri koluna göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüğü bakımından farklıdır.
HHc	HHc0: Faaliyet gösterdikleri endüstri koluna göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliği bakımından aynıdır. HHc1: Faaliyet gösterdikleri endüstri koluna göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliği bakımından farklıdır.
HI	İşletmelerin İş Yaptıkları Yurtdışı Pazarlara Uzaklığı Bakımından
HIa	HIa0: İş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığına göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bireysel özellikleri bakımından aynıdır. HIa1: İş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığına göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bireysel özellikleri bakımından farklıdır.
HIb	HIb0: İş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığına göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüğü bakımından aynıdır. HIb1: İş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığına göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüğü bakımından farklıdır.
HIc	HIc0: İş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığına göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliği bakımından aynıdır. HIc1: İş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığına göre oluşturulan gruplar, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliği bakımından farklıdır.

3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde; araştırmaya katılan işletmelerdeki kurucu/üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin betimsel istatistiklere, oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik analizlere yer verilmiştir.

Hipotezlerin oluşturulmasında; geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler ile küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmalarına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik hipotezlere “Genel Analizlere İlişkin Hipotezler” adı verilirken, modelde yer alan bu

değişkenlerin; yurtdışı pazarlara açılma dönemleri bakımından, teknoloji gereksinim düzeyindeki farklılıklar bakımından, faaliyet gösterilen farklı endüstri kolları bakımından ve iş yapılan yurtdışı pazarlara olan fiziksel uzaklık bakımından gösterdiği farklılıklara ilişkin hipotezlere ise “Ayrıntılı Analizlere İlişkin Hipotezler” adı verilmiştir. Başka bir ifadeyle ayrıntılı analizlerin; genel olarak test edilen faktörlerin çeşitli demografik özellikler bakımından gösterdiği farklılıkları ortaya koyması hedeflenmiştir.

3.7.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi

Geçerli geri dönüş sayısı olan ve araştırmanın örneklem hacmi olarak kabul edilen toplam 158 işletmeye ait temel veriler aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

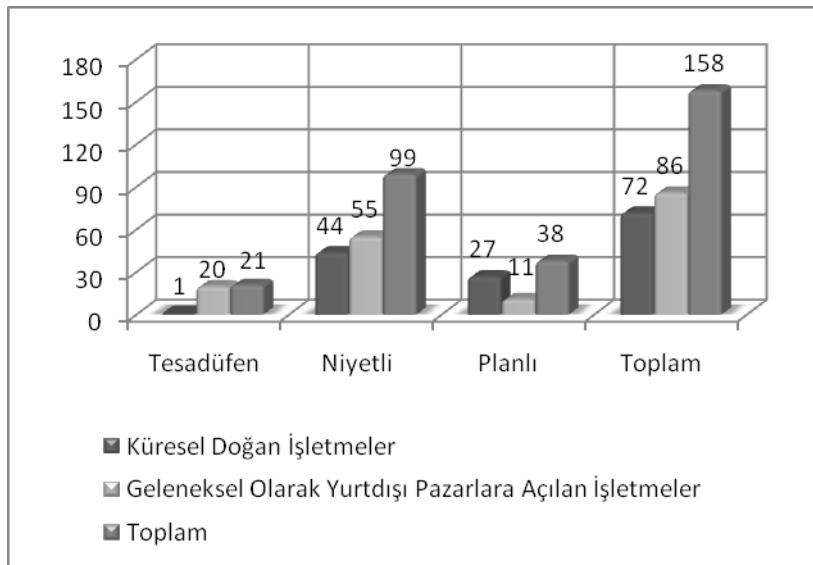
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı

İşletme türü	N
KDİ	72
GOYPAİ	86
Toplam	158
KDİ: Küresel doğan işletmeler	
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler	

Tablo 3.4.’e göre araştırma kapsamında toplanan 158 geçerli anketin; ne kadarının küresel doğan işletmeler tarafından, ne kadarının ise geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler tarafından cevaplandırıldığı belirlenmiştir. Bu belirlemede Türkiye’de üretim faaliyeti gösteren KOBİ’lerin; kurulduktan sonra en fazla 3 yıl içinde ihracatta bulunup bulunmadığına, bulunmuş ise ihracatın toplam satışlar içindeki payının en az %25 olan referans değeri aşmış aşmadığına bakılmıştır. Buna göre; toplanan anketlerin 72’sinin, kurulur kurulmaz ya da kurulduktan kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmaya başlayan küresel doğan işletmeler tarafından, geriye kalan 86’sının ise yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olduktan sonra aşama aşama uluslararası pazarlarda faaliyette

bulunmaya başlayan ve geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler adı verilen işletmeler tarafından cevaplandırıldığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma kararlarının şekli de ele alınmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin, yurtdışı pazarlara tesadüfen mi yoksa bilinçli olarak mı açıldıklarını belirlemek amacıyla, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma şekilleri sorulmuş ve Şekil 3.4'teki sonuçlara ulaşılmıştır.



Şekil 3.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yurtdışı Pazarlara Girme Kararının Niteliğine Göre Dağılımı

İşletmelerin yurtdışı pazarlara açılma şekli ile ilgili olarak yapılan sınıflandırmada; daha kuruluş aşamasında yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmayı düşünmeksizin kurularak ihracata başlayan işletmelerin “tesadüfen”, yurtdışı pazarlarda yer alma niyeti ile hareket eden işletmelerin “niyetli” ve yurtdışı pazarlarda yalnızca yer alma niyetiyle değil, bu yönde atılmış somut adımlarla hareket eden işletmelerin ise “planlı” olarak yurtdışı pazarlara açıldığı kabul edilmiştir. Bu sınıflandırmada niyetli ve planlı olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin, tesadüfe dayalı olarak değil bilinçli bir

sürecin sonunda yurtdışı pazarlara açılıp açılmadıklarının ortaya konulması amaçlanmıştır.

Nitekim literatürde, başlangıçtan itibaren dünyayı hitap edecekleri pazar alanı olarak gören ve uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeyi amaçlayan KDI'lerin yurtdışı pazarlara açılmalarının tesadüfi değil bilinçli bir hareketin sonucu olduğu ifade edilmektedir (McKinsey & Co., 1993: 9; Oviatt ve McDougall, 1994: 49; Oviatt ve McDougall, 1995: 34; Knight ve Çavuşgil, 1996: 18; Madsen ve Servais, 1997: 567; Oviatt ve McDougall, 1997: 91; Kandasaami, 1998: 4; Harveston, 2000: 26; Autio ve Sapienza, 2000: 4).

Şekil 3.4'teki sonuçlar da yurtdışı pazarlara giriş kararı bakımından küresel doğan işletmelerin, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerden daha bilinçli hareket ettiklerini ve küresel doğanların yurtdışı pazarlara giriş kararını, daha işletmenin kuruluşu sırasında bilinçli olarak aldıklarını göstermektedir. Küresel doğan işletmelerin, gelen ihracat fırsatlarına tepki vermekten çok uluslararası pazarlara girmeyi baştan planladıkları ve süreçte buna göre bir yol izledikleri ortaya konmaktadır. Bu sonuç küresel doğan işletmeler kuramını da destekleyici niteliktedir.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	KDİ	GOYPAİ	Toplam
Kesme Çiçek	10	2	12
Medikal Optik Alet ve Cihazlar	4	47	51
Organik Gıda	21	11	32
Su Ürünleri	22	8	30
Yazılım	5	14	19
Deri ve Deri Ürünleri	10	4	14
Toplam	72	86	158
KDİ: Küresel doğan işletmeler			
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler			

Daha önce de belirtildiği gibi, araştırma örnekleminde; kesme çiçek, medikal optik alet ve cihazlar, organik gıda, su ürünleri, yazılım, deri ve

deri ürünleri olmak üzere toplam altı sektörde üretim ve ihracat yapan işletmeler yer almaktadır. Tablo 3.5'ten görüldüğü gibi; KDI'lerin 10'u kesme çiçek, 4'ü medikal optik alet ve cihazlar, 21'i organik gıda, 22'si su ürünleri, 5'i yazılım, 10'u deri ve deri ürünleri sektöründe faaliyette bulunurken; GOYPAİ'lerin ise 2'si kesme çiçek, 47'si medikal optik alet ve cihazlar, 11'i organik gıda, 8'i su ürünleri, 14'ü yazılım, 4'ü de deri ve deri ürünleri sektöründe faaliyette bulunmaktadır.

Literatürdeki çalışmalar, her ne kadar küresel doğan işletmelerin genellikle yüksek teknoloji gerektiren endüstrilerde ortaya çıktığını gösterse de yapılan çalışmaların bir kısmı da herhangi bir sektör kısıtlaması yapmadan, yüksek teknoloji gerektirmeyen sektörler de dahil olmak üzere küresel doğan işletmelerin birçok sektörde ortaya çıktığını göstermektedir (McDougall, Shane ve Oviatt, 1994: 472; Madsen ve Servais, 1997: 580; McAuley, 1999: 79; Knight, Madsen, Servais ve Rasmussen, 2000: 10; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000: 264; Andersson ve Wictor, 2001: 6; Rasmussen ve Madsen, 2002: 15). Bu çalışmalardan hareketle; Türkiye'de küresel doğan işletmelerin hangi sektörlerde bulunduğunu tespit edebilmek için teknoloji gereksinim düzeyi ve endüstri kolu bakımından farklılık gösteren birçok sektördeki işletmeler araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Sonuçlar göstermektedir ki; araştırma kapsamında incelenen küresel doğan işletmeler genellikle tarım endüstri kolunda ve teknoloji ihtiva etmeyen doğal kaynak yoğun sektörlerde faaliyette bulunmaktadır. Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olduğu ve gelişmekte olan ülkelerin de üretim yapılarının tarım ağırlıklı olduğu göz önüne alındığında, kurulur kurulmaz ya da kurulduktan kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlarda yer alan KDI'lerin, görece üstün oldukları söz konusu sektörlerde yoğunlaşması da araştırmanın doğal sonucunu oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen altı sektörün bulunduğu endüstri kollarına göre de bir sınıflandırmaya gidilmiştir. Medikal optik alet ve cihazlar,

yazılım ve deri ve deri ürünleri sektörleri sanayi endüstri kolu içinde gruplandırılırken; kesme çiçek, organik gıda ve su ürünleri sektörleri de tarım endüstri kolu içinde gruplandırılmaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bulundukları Endüstri Koluna Göre Dağılımı

Endüstri Kolu	KDİ	GOYPAİ	Toplam
Sanayi	19	65	84
Tarım	53	21	74
Toplam	72	86	158
KDİ: Küresel doğan işletmeler			
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler			

Bu sonuçlara göre; KDİ'lerin 19'unun sanayi, 53'ünün ise tarım endüstri kolunda; GOYPAİ'lerin ise 65'inin sanayi ve 21'inin de tarım endüstri kolunda faaliyette bulundukları görülmektedir.

Son olarak araştırmaya katılan işletmelerin; ihracat yaptıkları kıtalara ilişkin soruya verdikleri cevaba göre de sınıflandırmaları yapılmıştır. Bu sınıflandırmada işletmelerin iş yaptıkları yurtdışı pazarlara olan fiziksel uzaklıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Belirleme yapılırken, her işletme farklı kıtalara ihracatta bulunabileceği için; kıtalar arasında yakın olan ve olmayan biçiminde gruplandırmaya gidilmiştir. Buna göre Afrika, Asya ve Avrupa kıtalarındaki ülkelere ihracat yapan işletmeler, fiziksel mesafe bağlamında yakındaki yurtdışı pazarlara iş yapanlar; Avustralya, Güney (Latin) Amerika ve Kuzey Amerika kıtalarındaki ülkelerle ihracat yapan işletmeler ise fiziksel mesafe bağlamında yakın olmayan pazarlara iş yapanlar olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İş Yaptıkları Yurtdışı Pazarlara Uzaklıklarına Göre Dağılımı

İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklık	KDİ	GOYPAİ	Toplam
Yalnızca Yakındaki Yurtdışı Pazarlara İş Yapanlar	44	55	99
Yalnızca Yakındaki Yurtdışı Pazarlara İş Yapmayanlar	28	31	59
Toplam	72	86	158
KDİ: Küresel doğan işletmeler			
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler			

Araştırmaya katılan işletmelerin; ihracat yaptıkları kıtalara ilişkin soruya verdikleri cevaba göre, işletmelerin iş yaptıkları yurtdışı pazarlara uzaklıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Afrika, Asya ve Avrupa kıtalarındaki ülkelerle iş yapan Türkiye’de yerleşik Türk işletmeleri için bu üç kıta fiziksel mesafe bağlamında yakın kabul edilirken; Avustralya, Güney (Latin) Amerika ve Kuzey Amerika kıtalarındaki ülkelerle iş yapan Türkiye’de yerleşik Türk işletmeleri için ise söz konusu üç kıta fiziksel mesafe bağlamından yakın kabul edilmemiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin iş yaptıkları yurtdışı pazarlara uzaklıkları incelendiğinde, KDİ’lerin 44’ünün yalnızca yakındaki yurtdışı pazarlara iş yaparken 28’inin de yalnızca yakındaki yurtdışı pazarlara iş yapmadıkları; GOYPAİ’lerin 55’inin ise yalnızca yakındaki yurtdışı pazarlara iş yaparken 31’inin de yalnızca yakındaki yurtdışı pazarlara iş yapmadıkları görülmektedir.

Küresel doğan işletmeler; kurulur kurulmaz ya da kurulduktan kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmaya başlarken, geleneksel olarak uluslararasılaşan işletmelerin aksine hitap edecekleri coğrafi pazarları fiziksel veya psikolojik uzaklığa göre seçmemektedirler (Madsen ve Servais, 1997: 577; Bell, McNaughton ve Young, 2001: 178; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 63; Dow, 2005: 10; Freeman ve Çavuşgil, 2007: 12). Geleneksel işletmeler, öncelikle kendilerine fiziksel ve psikolojik olarak yakın buldukları yurtdışı pazarlarla iş yapmaya başlarken zaman içinde yurtdışı pazarlar hakkında bilgi sahibi oldukça kendilerine uzak olan pazarlara yönelmektedir. Küresel doğan işletmeler ise fiziksel ve psikolojik mesafeye bakmadan yurtdışı pazarlarla iş yapma eğilimindedirler. Araştırma kapsamında incelenen

KDİ'ler de, kurulduktan sonra en fazla üç yıl gibi kısa bir sürede fiziksel mesafe olarak kendilerine yakın olmayan yurtdışı pazarlarda da iş yapabilme yetisine sahip olduklarını göstererek literatüre paralel bir sonuç ortaya koymuşlardır.

3.7.2. Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan toplam 158 işletmenin kurucu/üst düzey yöneticilerinin (72'si küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerden; 86 tanesi ise geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinden oluşan) demografik özelliklerine ait veriler aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

İlk olarak araştırmanın konusuna uygun olarak yalnızca kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki kişilerin ankete katılmaları istenmiştir. Bunun nedeni; uluslararasılaşma kararını verenlerin genellikle bu kişiler olması ya da bu süreçte etkili bir rol üstlendikleri beklentisidir. Bu bağlamda ankete katılanların üst yönetim sınıflaması içine giren sahip, ortak, genel müdür veya genel müdür yardımcısı ünvanlarından hangisine sahip olduğunun belirlenmesine çalışılmıştır. Bu sonuçlar Tablo 3.8'deki gibidir.

Tablo 3.8. Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyonlar	KDİ	GOYPAİ	Toplam
İşletmenin Sahibi	17	21	38
İşletmenin Ortağı	23	33	56
İşletmenin Genel Müdürü	22	21	43
İşletmenin Genel Müdür Yardımcısı	10	11	21
Toplam	72	86	158
KDİ: Küresel doğan işletmeler			
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler			

Nihai olarak araştırmaya katılmasına karar verilen geçerli 158 anketi cevaplayan kurucu/üst düzey yöneticinin 38'i işletmenin sahibi, 56'sı işletmenin ortağı, 43'ü işletmenin genel müdürü ve 21'i de işletmenin genel müdür yardımcısıdır. Araştırmaya katılan KDİ'lerdeki kurucu/üst düzey yöneticilerin 17'si işletmenin sahibi, 23'ü işletmenin ortağı, 22'si işletmenin genel müdürü ve 10'u işletmenin genel müdür yardımcısı pozisyonlarında yöneticilik yaparken; GOYPAİ'lerdeki kurucu/üst düzey yöneticilerin ise 21'i işletmenin sahibi, 33'ü işletmenin ortağı, 21'i işletmenin genel müdürü ve 11'i işletmenin genel müdür yardımcısı pozisyonlarında yöneticilik yapmaktadır.

Bir diğer belirleme de ankete katılanların cinsiyet grupları olmuştur. Cinsiyet bakımından yapılan sınıflandırma ise Tablo 3.9'da verilmiştir.

Tablo 3.9. Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	KDİ	GOYPAİ	Toplam
Kadın	5	14	19
Erkek	67	72	139
Toplam	72	86	158
KDİ: Küresel doğan işletmeler			
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler			

Araştırmaya katılan kurucu/üst düzey yöneticilerin 19'unu kadınlar, 139'unu da erkekler oluşturmaktadır. KDİ'lerde yöneticilik yapanların 5'i kadın, 67'si erkek iken; GOYPAİ'lerde yöneticilik yapanların 14'ü kadın, 72'si erkektir. Ankete katılan her iki işletme türünde de kurucu/üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmüştür. Bu sonuç, daha önce yapılan diğer araştırmaların sonucunu destekler niteliktedir (Riddle ve Gillespie, 2003: 111,117). Bu durum, küresel doğan işletmelerdeki kurucu/üst düzey yöneticilerin çoğunluğunun erkeklerden oluşması ile açıklanabilmektedir.

Yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla sorulan bir diğer soru da uyrukları olmuştur. Kurucu/üst düzey yöneticilerin Türkiye

Cumhuriyeti vatandaşlığına mı yoksa diğer ülkeler vatandaşlığına mı tabi oldukları bakımından yapılan sınıflandırma sonuçları Tablo 3.10'da verilmiştir.

Tablo 3.10. Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin Uyruklarına Göre Dağılımı

Uyrüğünüz	KDİ	GOYPAİ	Toplam
TC	72	86	158
Diğer	0	0	0
Toplam	72	86	158
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler TC: Türkiye Cumhuriyeti			

Uyrukluğa ait bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan 72 KDİ'nin ve 86 GOYPAİ'nin kurucu/üst düzey yöneticilerinin tamamının Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olduğu, diğer ülkeler vatandaşlığına tabi kurucu/üst düzey yöneticiye her iki grupta da rastlanmadığı görülmektedir.

Öte yandan kurucu/üst düzey yöneticilerin Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmasına karşın başka ülkelerde doğmuş olabilecekleri ihtimali de göz önünde bulundurularak doğdukları yer bilgisine de başvurulmuştur. Yapılan gruplandırma sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 3.11'de verilmiştir.

Tablo 3.11. Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin Doğum Yerlerine Göre Dağılımı

Doğum Yeri	KDİ	GOYPAİ	Toplam
Türkiye	71	82	153
Yurtdışı	1	4	5
Toplam	72	86	158
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler			

Elde edilen sonuçlara göstermektedir ki, KDİ'lerdeki kurucu/üst düzey yöneticilerin 71'inin Türkiye'de, sadece 1 tanesinin yurtdışında;

GOYPAİ'lerdeki kurucu/üst düzey yöneticilerin ise 82'sinin Türkiye'de, 4'ünün ise yurtdışında doğduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kurucu/üst düzey yöneticiler arasında demografik olarak farklılık teşkil eden bir diğer husus ise yaş gruplarındaki farklılık olacağından anket kapsamında yaş gruplarının da belirlenmesine gidilmiştir. Elde edilen sonuçlar ise Tablo 3.12'deki gibidir.

Tablo 3.12. Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	KDİ	GOYPAİ	Toplam
35 yaş altı	14	17	31
35-45	27	39	66
46-55	24	22	46
56-65	7	5	12
65 yaş üzeri	0	3	3
Toplam	72	86	158
KDİ: Küresel doğan işletmeler			
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler			

Ankete cevap veren kurucu/üst düzey yöneticilerin yaş aralığı oldukça geniş olduğundan, yöneticilerin beş farklı yaş grubunda sınıflandırılmasına gidilmiştir. Buna göre; KDİ'lerde 35 yaş altı 14, 35-45 yaş arası 27, 46-55 yaş arası 24, 56-65 yaş arası 7 kurucu/üst düzey yönetici bulunurken, 66 ve üzeri yaşta kimsenin bulunmadığı; GOYPAİ'lerde ise 35 yaş altı 17, 35-45 yaş arası 39, 46-55 yaş arası 22, 56-65 yaş arası 5, 66 ve üzeri yaşta da 3 kurucu/üst düzey yöneticinin bulunduğu görülmektedir. Ankete katılan her iki işletme türünde de kurucu/üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu 35-45 yaş aralığında toplandığından sonuçların, Riddle ve Gillespie (2003)'nin yaptığı araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu ifade edilebilir.

Kurucu/üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin son olarak öğrenim düzeyleri arasındaki farklılıkların ele alınabilmesi amacıyla, mezun

oldukları en son öğrenim seviyeleri sorulmuş ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13. Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	KDİ	GOYPAİ	Toplam
İlk ve Orta Öğretim	15	10	25
Önlisans	5	4	9
Lisans	36	58	94
Lisansüstü	16	14	30
Toplam	72	86	158
KDİ: Küresel doğan işletmeler			
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler			

Kurucu/üst düzey yöneticilerin öğrenim düzeyleri incelendiğinde; KDİ'deki kurucu/üst düzey yöneticilerin 15'inin ilk ve orta öğretim, 5'inin ön lisans, 36'sının lisans ve 16'sının lisansüstü (master-doktora) derecelerine sahip olduğu görülürken; GOYPAİ'lerdeki kurucu/üst düzey yöneticilerin ise 10'unun ilk ve orta öğretim, 4'ünün ön lisans, 58'inin lisans ve 14'ünün de lisansüstü derecelerine sahip olduğu görülmektedir.

Ankete katılan her iki işletme türünde de kurucu/üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun en az lisans düzeyinde öğrenim gördükleri ifade edilebilir. Tablo 3.13'te elde edilen bulgularda lisansüstü dereceye sahip olanların ait oldukları grup içindeki yoğunluklarına bakıldığında; %22 ağırlığı hesaplanan KDİ'lerin (16 / 72), %16 ağırlığı hesaplanan GOYPAİ'lere (14 / 86) göre daha üstün bir yapı sergilediğini göstermektedir. Nitekim Andersson ve Wictor (2001) da, küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin daha çok lisansüstü dereceye sahip insanlardan oluştuğunu ifade etmektedirler. Ancak burada, Andersson ve Wictor (2001) tarafından ileri sürülen bu önermenin, ülkelerin gelişmişlik düzeyi gibi diğer ilişkili faktörler ile birlikte değerlendirilmesi durumunda daha geçerli bir sonuca ulaşılabileceği ifade edilebilir.

3.7.3. Genel Analizlere İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi

Küresel doğan işletmelerin, yurtdışı pazarlara açılma sürecinde etkili olan kurucu/üst düzey yönetici düzeyi altında yer alan her bir faktörün ve bunların alt faktörlerinin açıklanmasını içeren araştırma kapsamında çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Araştırma kapsamında öncelikle işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma kararına etki eden boyutlardan biri olan kurucu/üst düzey yönetici düzeyi, kapsamlı bir literatür araştırmasıyla-dünyada bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların birçoğu incelenerek- beş ana faktör grubu (kurucu/üst düzey yöneticilerin bireysel özellikleri, küresel yönlülükleri, küresel yetkinlikleri, deneyimleri, ağ bağlantıları) altında toplanmıştır. Bu faktörlerden sırasıyla ilk üçü (bireysel özelliklere, küresel yönlülüğe ve küresel yetkinliğe) içinde yer alan 25 değişkenin hangi faktörler altında toplandığının belirlenebilmesi için faktör analizi yapılmış; son ikisine (deneyimlere ve ağ bağlantılarına) ilişkin değişkenlere ise faktör analizi yapılamamıştır. Çünkü işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olduğu düşünülen kurucu/üst düzey yöneticilerin deneyimi ve ağ bağlantıları anket formunda iki aşamalı sorularla ölçülmeye çalışılmıştır. Öncelikle kurucu/üst düzey yöneticilerin söz konusu deneyime ve ağ bağlantılarına sahip olup olmadıkları, ardından ise sahiplerse bunun yurtdışı pazarlara açılma kararındaki etki düzeyi belirlenmek istenmiştir. Söz konusu deneyime veya ağ bağlantısına sahip olmayan kişiler, beklenildiği gibi bir sonraki soruda o deneyimin veya ağ bağlantısının etki derecesine ilişkin soruyu cevaplamamaktadırlar. Cevaplanmayan bu sorular da, faktör analizinde aslında olmadığı halde kayıp değer olarak algılanacağı için deneyim ve ağ bağlantısına ilişkin değişkenler ortalaması alınarak ilgili testlere tabi tutulmuştur.

Birbirleri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin bir arada gruplandırılması amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda oluşturulan döndürülmüş bileşen matrisi Tablo 3.14'teki gibidir:

Tablo 3.14. Faktör Analizi Sonucunda Döndürülmüş Bileşen Matrisi

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER		
	1	2	3
İŞLETMEMİZİN YURTDIŞI PAZARLARA AÇILMA KARARINDA ETKİLİ OLMUŞTUR.			
Ailemin etkin yönlendirmeleri	0,280	0,145	0,106
Yabancı dil bilgim	0,048	-0,073	0,670
İletişim teknolojilerini (bilgisayar, e-mail, cep telefonu, web sayfası vb.) kullanma becerim	0,547	-0,307	0,157
Yeniliklerin işletmemizde uygulanmasını sağlamam	-0,015	0,140	0,737
Çalışanlarımızla yüksek iletişim içinde olmam	0,541	0,139	0,064
Yüksek kazanç beklentisi içinde olmam	0,417	-0,135	-0,016
Büyüme beklentisi içinde olmam	0,741	-0,017	0,014
Genç yaşta olmam	0,670	0,021	-0,089
Şehirde yetişmiş olmam	0,483	-0,044	-0,056
İşimle ilgili teknik bilgiye sahip olmam	0,580	0,147	-0,050
Risk almada cesur olmam	0,066	0,003	0,662
Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmamızı sağlayacak finansal yatırımları daha işletmemizin kuruluş aşamasında gerçekleştirmiş olmam	-0,016	0,751	0,176
Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmamızı sağlayacak nitelikli insan kaynağını daha işletmemizin kuruluş aşamasında tahsis etmiş olmam	-0,129	0,853	-0,016
Başlangıçtan itibaren tüm dünyayı hitap edeceğimiz pazar alanı olarak görmem	-0,135	0,432	0,369
Uluslararası pazarlarda lider olmayı amaçlamam	0,594	0,382	-0,052
Alternatif hareket planlarını önceden geliştiren bir yapı içinde olmam	-0,165	0,260	0,613
Yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmam	0,275	0,453	0,287
Kararlarımda müşterilerimin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görmem	0,320	0,499	0,023
İşletmemizde yabancı dil bilgisine sahip personel istihdam etmem	0,396	0,299	-0,008
Yurtdışı pazarlara açılma konusundaki motivasyonum	0,600	0,179	0,208
İşimle ilgili yurtdışı fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılmış olmam	0,587	0,075	0,324
Bildiğim, tanıdığım yurtdışı pazarlara yönelmiş olmam	0,493	0,049	-0,241
Yurtdışı pazarlara açılmadaki yetersizliklerin üstesinden gelmek için çevremdekilerden yararlanabiliyor olmam	0,430	0,243	-0,101
Yurtdışı pazarlara açılmanın, yurtiçinde faaliyette bulunmaya göre işletmeye daha yüksek düzeyde katma değer yaratacağına inanmış olmam	0,695	0,080	-0,056
İhracat birimini işletmenin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde kurmuş olmam	0,213	0,540	0,013

Yapılan faktör analizi sonucunda, aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler seti bir araya getirilerek faktör adı verilen 3 tane genel değişkenler (faktörler) grubu oluşturulmuştur. Oluşan bu 3 farklı faktör grubu, bu gruplar içinde yer alan değişkenler ve bu faktör gruplarına ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerleri Tablo 3.15'deki gibidir:

Tablo 3.15. Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Faktörler ve Değişkenleri

1. FAKTÖR	2. FAKTÖR	3. FAKTÖR
Ailemin etkin yönlendirmeleri	Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmamızı sağlayacak finansal yatırımları daha işletmemizin kuruluş aşamasında gerçekleştirmiş olmam	Yabancı dil bilgim
İletişim teknolojilerini (bilgisayar, e-mail, cep telefonu, web sayfası vb.) kullanma becerim	Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmamızı sağlayacak nitelikli insan kaynağını daha işletmemizin kuruluş aşamasında tahsis etmiş olmam	Yeniliklerin işletmemizde uygulanmasını sağlamam
Çalışanlarımızla yüksek iletişim içinde olmam	Başlangıçtan itibaren tüm dünyayı hitap edeceğimiz pazar alanı olarak görmem	Risk almada cesur olmam
Yüksek kazanç beklentisi içinde olmam	Yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmam	Alternatif hareket planlarını önceden geliştiren bir yapı içinde olmam
Büyüme beklentisi içinde olmam	Kararımda müşterilerimin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görmem	
Genç yaşta olmam	İhracat birimini işletmenin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde kurmuş olmam	
Şehirde yetişmiş olmam		
İşimle ilgili teknik bilgiye sahip olmam		
Uluslararası pazarlarda lider olmayı amaçlamam		
İşletmemizde yabancı dil bilgisine sahip personel istihdam etmem		
Yurtdışı pazarlara açılma konusundaki motivasyonum		
İşimle ilgili yurtdışı fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılmış olmam		
Bildiğim, tanıdığım yurtdışı pazarlara yönelmiş olmam		
Yurtdışı pazarlara açılmadaki yetersizliklerin üstesinden gelmek için çevremdekilerden yararlanabiliyor olmam		
Yurtdışı pazarlara açılmanın, yurtiçinde faaliyette bulunmaya göre işletmeye daha yüksek düzeyde katma değer yaratacağına inanmış olmam		
0,829	0,708	0,658

Yapılan faktör analizi sonucunda değişkenlerin oluşturduğu faktörlere verilen isimler ve faktörlerin güvenilirlik katsayıları aşağıdaki gibidir:

1. Faktör → Kurucu/Üst Düzey Yöneticiye İlişkin Bireysel Özellikler
(Cronbach Alfa= 0,829)
2. Faktör → Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü
(Cronbach Alfa= 0,708)

3. Faktör → Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği (Cronbach Alfa= 0,658)

Anket kapsamında yer verilen sorunların birbirleri ile olan tutarlılığını ölçmek ve araştırma problemini ne kadar yansıttığını değerlendirmek için güvenirlik analizi yapılmıştır. Ölçmede kullanılan bir testin, ölçeğin ya da anketin güvenirliği; testin, ölçeğin ya da anketin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulanması durumunda aynı sonuçları verme derecesini ifade etmektedir. Buna göre güvenirlik; bir araştırmanın tekrarlanması durumunda aynı sonuçların elde edilip edilemeyeceğinin, cevaplayıcıların durumlarında bir değişiklik olmadığı sürece aynı cevapları verip vermeyeceklerinin göstergesi olarak görülmektedir (Gegez, 2007: 212). Bu çalışmada güvenirlik düzeyinin belirlenmesinde cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır.

Cronbach alfa (α) katsayısının alacağı değerler 0 ile 1 arasında olurken; her hangi bir çalışmada, 0,60 ile 0,80 aralığında belirlenen bir ölçek güvenirliğinin de, oldukça güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Kayış, 2006: 405).

Faktör analizi sonucunda oluşan her bir faktör grubunun güvenirliğini gösteren cronbach alfa katsayıları 0,60'dan büyük olduğu için; her üç faktörün güvenirliğinin de oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir. Faktörlere ilişkin güvenirliklerin yüksek çıkmasının ardından hem faktör analizi sonucunda oluşan üç faktöre (kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler, kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönelişi, kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği) hem de araştırma modeli içinde yer alan kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası deneyimlerinin ve kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası ağ bağlantılarının ortalamalarına tek örnekli kolmogorov-smirnov testi uygulanarak bu beş faktörün normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. İstatistiksel dağılımların normal dağılıma uygun olup olmadığını, bir başka deyişle normallik varsayımını ihlal edip etmediğini

test etmede kullanılan tek örnekli kolmogorov-smirnov testine (Gegez, 2007: 363) ilişkin sonuçlar Tablo 3.16’da verilmiştir:

Tablo 3.16. Tek Örnekli Kolmogorov-Smirnov Testine İlişkin Sonuçlar

FAKTÖRLER	p-değeri
Kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler	0,189
Kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yöneliliği	0,023
Kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliğı	0,016
Kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası deneyimleri (ortalama)	0,000
Kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası ağ bağlantıları (ortalama)	0,006

Tek örnekli kolmogorov-smirnov testine ilişkin sonuçlar göstermektedir ki yalnızca kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler faktörünün p-değeri 0,05’ten büyük olduğu için normal dağılmakta, diğer dört faktörün p-değerleri ise 0,05’ten küçük olduğu için normal dağılmamaktadır. Dolayısıyla normal dağılım gösteren faktöre parametrik testler, normal dağılmayan dört faktöre ise parametrik olmayan testler uygulanacaktır. Faktörlere uygulanacak testler Tablo 3.17’deki gibidir:

Tablo 3.17. Modelde Yer Alan Faktörlere Uygulanacak Testler

FAKTÖRLER	UYGULANACAK TESTLER
Kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler →	T - Testi (Parametrik Test)
Kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yöneliliği →	Mann - Whitney U Testi (Parametrik Olmayan Test)
Kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliğı →	Mann - Whitney U Testi (Parametrik Olmayan Test)
Kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası deneyimleri →	Mann - Whitney U Testi (Parametrik Olmayan Test)
Kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası ağ bağlantıları →	Mann - Whitney U Testi (Parametrik Olmayan Test)

Kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler faktörü normal dağılıma sahip olduğu için bu faktör bakımından küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı parametrik bir test olan t-testi ile; diğer dört faktör ise normal dağılıma sahip olmadığı için bu dört faktör bakımından küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup

bulunmadığı, parametrik olmayan bir test olan mann-whitney u testi ile ortaya konulacaktır.

Ayrıca araştırma kapsamında incelenen her bir faktörün alt faktörlerinin küresel doğan işletme olmaya etkileri mann-whitney u testi ile analiz edilecektir. Hem ilgili beş faktör hem de bu beş faktör içinde yer alan alt faktörlere ilişkin olarak yapılan analizler, elde edilen bulgular ve değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

▪ **Kurucu/Üst Düzey Yöneticiye İlişkin Bireysel Özellikler Faktörü Bakımından Küresel Doğan İşletmeler İle Geleneksel Olarak Yurtdışı Pazarlara Açılan İşletmelerin Karşılaştırılması**

Faktör analizi sonucunda, aralarında yüksek korelasyon bulunan değişkenlerin gruplanmasıyla ortaya çıkan “*kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler*” faktörünün yüksek güvenilirliğe ($\alpha=0,829$) sahip olduğunun belirlenmesinin ardından tek örnekli kolmogorov-smirnov testi ile bu faktörün normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Test sonucunda bireysel özellikler faktörünün p-değerinin ($p=0,189$) 0,05’ten büyük olması, faktörün normal dağıldığını göstermiş ve bu nedenle de normal dağılıma sahip olan bu faktöre parametrik testlerden birinin uygulanacağı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında normal dağılıma sahip iki örneklem grubu arasındaki farklılıkların anlamlılık düzeyleri incelendiği için kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler faktörünün analizinde parametrik testlerden biri olan t-testi kullanılmış ve böylece bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığı belirlenmek istenmiştir.

Kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler faktörüne uygulanan t-testi analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3.18’deki gibi belirlenmiştir:

Tablo 3.18. Bireysel Özellikler Faktörü İçin T-Testi Sonuç Tablosu

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	p-değeri
Bireysel Özellikler	KDİ	72	3,5704	0,60461	0,07125	0,02
	GOYPAİ	86	3,8439	0,48748	0,05257	
KDİ: Küresel doğan işletmeler						
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler						

T-testi sonucuna göre, bireysel özellikler faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri 0,05'in altında çıkmıştır ($p=0,02$). Bu değer de, grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiş ve böylece sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Çünkü kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler faktörü bakımından, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalaması (3,8439) daha yüksektir. Elde edilen sonuca göre; yurtdışı pazarlara açılma kararında, kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler faktörü bakımından küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu ifade edilebilir.

Bireysel özellikler faktörü, faktör bazında yukarıdaki gibi test edildikten sonra; bu faktörün içinde yer alan her bir alt faktörün etkisinin de belirlenmesi için mann-whitney u testi uygulanmıştır. Her bir alt faktöre ilişkin olarak anket formunda oluşturulan soru yapıları, likert (sıralama-ordinal) ölçeği düzeyinde olduğu için parametrik olmayan testlerden olan mann-whitney u testinin uygulanmasına karar verilmiştir.

Kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler faktörü içinde yer alan bütün alt faktörler için yapılan mann whitney u testi sonuçları Tablo 3.19'da verilmiştir.

Tablo 3.19. Bireysel Özellikler Faktörünün Alt Faktörlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu

		N	Ortalama Rank (Sıra Değeri)	p-değeri
Ailenin etkin yönlendirmeleri	KDİ	72	79,97	0,902
	GOYPAİ	86	79,10	
İletişim teknolojilerini (bilgisayar, e-mail, cep telefonu, web sayfası vb.) kullanma becerisine sahip olmak	KDİ	72	69,40	0,007
	GOYPAİ	86	87,95	
Çalışanlarla yüksek iletişim içinde olmak	KDİ	72	72,46	0,059
	GOYPAİ	86	85,40	
Yüksek kazanç beklentisi içinde olmak	KDİ	72	74,47	0,188
	GOYPAİ	86	83,72	
Büyüme beklentisi içinde olmak	KDİ	72	67,90	0,001
	GOYPAİ	86	89,22	
Genç yaşta olmak	KDİ	72	72,86	0,085
	GOYPAİ	86	85,06	
Şehirde yetişmiş olmak	KDİ	72	71,63	0,041
	GOYPAİ	86	86,09	
İşle ilgili teknik bilgiye sahip olmak	KDİ	72	70,63	0,016
	GOYPAİ	86	86,92	
Uluslararası pazarlarda lider olmayı amaçlamak	KDİ	72	74,40	0,185
	GOYPAİ	86	83,77	
İşletmede yabancı dil bilgisine sahip personel istihdam etmek	KDİ	72	79,07	0,907
	GOYPAİ	86	79,86	
Yurtdışı pazarlara açılma konusundaki motivasyon	KDİ	72	74,35	0,148
	GOYPAİ	86	83,81	
İşle ilgili yurtdışı fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılmış olmak	KDİ	72	68,77	0,004
	GOYPAİ	86	88,48	
Bilinen, tanınan yurtdışı pazarlara yönelmiş olmak	KDİ	72	70,43	0,016
	GOYPAİ	86	87,09	
Yurtdışı pazarlara açılmadaki yetersizliklerin üstesinden gelmek için çevredekilerden yararlanabiliyor olmak	KDİ	72	77,42	0,578
	GOYPAİ	86	81,24	
Yurtdışı pazarlara açılmanın, yurtiçinde faaliyette bulunmaya göre işletmeye daha yüksek düzeyde katma değer yaratacağına inanmış olmak	KDİ	72	69,90	0,009
	GOYPAİ	86	87,53	
KDİ: Küresel doğan işletmeler				
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler				

Kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler faktörünün alt faktörlerine ilişkin olarak mann-whitney u testi sonucundan elde edilen bulgular ve değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

Ailenin etkin yönlendirmeleri: Ailenin etkin yönlendirmeleri alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,902$), 0,05'ten büyük olduğu için sıfır (null) hipotezi (ortalamalar arasında fark yoktur) kabul edilerek, alternatif hipotez reddedilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 79,97 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 79,10'dur. Bu değerler; her ne kadar yurtdışı pazarlara açılma kararlarında ailelerin etkin yönlendirmeleri açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında az bir fark olduğunu gösterse de, p-değerinin 0,05'ten büyük olması bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığına işaret etmektedir.

Bu sonuca göre; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında kurucu/üst düzey yöneticilerin ailelerinin yaptığı yönlendirmelerin, araştırma kapsamında incelenen her iki işletme grubunda da aynı düzeyde etkili olduğu söylenebilmektedir. Ortalama rank (sıra) değerlerinin birbirine yakın hesaplanması, hem küresel doğanların hem de geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerine aileleri tarafından etkin yönlendirme yapıldığını ancak yapılan bu yönlendirmelerin etkilerinin farklı olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla aile yönlendirmesi değişkeninin, yurtdışı pazarlara açılma kararı açısından her iki işletme türünü birbirinden ayıran bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İletişim teknolojilerini (bilgisayar, e-mail, cep telefonu, web sayfası vb.) kullanma becerisine sahip olmak: İletişim teknolojilerini kullanma becerisi alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,007$), 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama

rank (sıra) değeri 69,40 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 87,95'tir. Belirlenen değerler, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında iletişim teknolojilerini kullanma becerisi açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında fark olduğunu ve p-değerinin de 0,05'ten küçük olması bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuç; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında iletişim teknolojilerini kullanma eğiliminin geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinde daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Her ne kadar literatür; küresel doğan işletmelerin küçük ve sınırlı imkanlara sahip olmaları nedeniyle iletişim teknolojilerinin getirdiği kolaylıklardan ucuz ve etkin bir şekilde yararlandıklarından bahsetse de; bu araştırma kapsamında elde edilen sonuç, geleneksel işletmelerdeki kurucu/üst düzey yöneticilerin yurtdışı pazarlara açılmada iletişim teknolojilerini kullanmanın daha etkili olduğunu düşündükleri yönündedir. Çünkü geleneksel işletmelerin çoğunlukla teknoloji kullanımı gerektiren sanayi sektörlerinde bulunması; bu işletmelerin yöneticilerinin iletişim teknolojilerini tarım sektöründe yoğunlaşan küresel doğanlara göre daha etkin bir şekilde kullandıkları sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Çalışanlarla yüksek iletişim içinde olmak: Çalışanlarla yüksek iletişim içinde olma alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,059$), 0,05'ten büyük olduğu için sıfır (null) hipotezi (ortalamalar arasında fark yoktur) kabul edilerek, alternatif hipotez reddedilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 72,46 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 85,40'dır. Bu değerler; her ne kadar yurtdışı pazarlara açılma kararlarında çalışanlarla yüksek iletişim içinde olmaları açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında bir fark olduğunu

gösterse de, p-değerinin 0,05'ten büyük olması bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığına işaret etmektedir.

Yurtdışı pazarlara açılma kararlarında kurucu/üst düzey yöneticilerin çalışanlarla yüksek iletişim içinde olmalarının, her iki işletme grubunda da aynı düzeyde etkili olduğu ve aralarında bir farklılık olmadığı ifade edilebilir. Buna göre; çalışanlarla yüksek iletişim içinde olma değişkeninin, yurtdışı pazarlara açılma kararı açısından her iki işletme türünü birbirinden ayıran bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yüksek kazanç beklentisi içinde olmak: Yüksek kazanç beklentisi içinde olma alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,188$), 0,05'ten büyük olduğu için sıfır (null) hipotezi (ortalamalar arasında fark yoktur) kabul edilerek, alternatif hipotez reddedilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 74,47 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 83,72'dir. Yurtdışı pazarlara açılma kararlarında yüksek kazanç beklentisi içinde olmaları açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında bir fark olduğu görülse de, p-değerinin 0,05'ten büyük olması bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Ulaşılan sonuçların, her iki işletme grubunda da aynı düzeyde olması; yurtdışı pazarlara açılma kararı açısından yüksek kazanç beklentisi içinde olma değişkenini, her iki işletme türünü birbirinden ayıran bir değişken olmadığı sonucuna ulaştırmıştır.

Büyüme beklentisi içinde olmak: Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 67,90 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 89,22 olduğundan; büyüme beklentisi içinde olma alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,001$), 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez

(ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Buna göre, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında her iki işletmenin kurucu/üst düzey yöneticilerinin büyüme beklentisi içinde olmaları bakımından, ortalama rank (sıra) değerleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında büyüme beklentisi içinde olma eğiliminin geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinde daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Genç yaşta olmak: Genç yaşta olma alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,085$), 0,05'ten büyük olduğu için sıfır (null) hipotezi (ortalamalar arasında fark yoktur) kabul edilerek, alternatif hipotez reddedilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 72,86 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 85,06'dır. Belirlen değerler; her ne kadar yurtdışı pazarlara açılma kararlarında genç yaşta olmaları açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında bir fark olduğunu gösterse de, p-değerinin 0,05'ten büyük olması bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığına işaret etmektedir.

Genç yaşta olmak değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaması ise, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerin yurtdışı pazarlara açılma kararları arasında farklılık bulunmadığı anlamına geldiği gibi, genç yaşta olma değişkeninin, yurtdışı pazarlara açılma kararı açısından her iki işletme türünü birbirinden ayıran bir değişken olmadığını da göstermektedir.

Şehirde yetişmiş olmak: Şehirde yetişmiş olma alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,041$), 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 71,63 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra)

değeri ise 86,09'dur. Bu sonuçlar; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri arasında şehirde yetişmiş olmaları bakımından istatistiksel olarak da anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir.

Literatürde daha önce test edilmemesine rağmen, yapılan ön mülakatlarda kurucu/üst düzey yöneticilerin büyüdükleri ve eğitim gördükleri yerleşim birimleri bakımından farklılıklar görülmüş olması nedeniyle, şehirde yetişmiş olmak adlı bu değişkene, modelde yer verilmesi uygun görülmüştür. Ancak sonuçlar; H_0 hipotezinde öngörüldüğü gibi iki grup arasında anlamlı bir fark bulunduğu göstermişse de, beklenilenin aksine, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerdeki kurucu/üst düzey yöneticiler üzerinde daha fazla etkili olduğu görülmüştür.

İşle ilgili teknik bilgiye sahip olmak: İşle ilgili teknik bilgiye sahip olma alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,016$), 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 70,63 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 86,92'dir. Elde edilen değerler, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında işle ilgili teknik bilgiye sahip olmaları açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında fark olduğunu ve p-değerinin de 0,05'ten küçük olması bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında işleriyle ilgili teknik bilgiye sahip olma eğiliminin geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinde daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Her ne kadar küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, uluslararası pazarlarda faaliyette bulunabilmeleri için işleriyle ilgili teknik bilgiye sahip olmayı son derece önemsedikleri önceden yapılan çalışmalarla desteklenmişse de; bu araştırma

kapsamında elde edilen sonuç, işleriyle ilgili teknik bilgiye sahip olmanın yurtdışı pazarlara açılmada daha etkili olduğunu düşünenlerin geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri olduğu şeklindedir.

Uluslararası pazarlarda lider olmayı amaçlamak: Uluslararası pazarlarda lider olmayı amaçlama alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,185$), 0,05'ten büyük olduğu için sıfır (null) hipotezi (ortalamalar arasında fark yoktur) kabul edilerek, alternatif hipotez reddedilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 74,40 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 83,77'dir. Bu değerler, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında uluslararası pazarlarda lider olmayı amaçlamaları açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında bir fark olduğunu göstersen de 0,05'ten büyük olan p-değeri, belirlenen farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığına işaret etmektedir. Edinilen sonuç ise, uluslararası pazarlarda lider olmayı amaçlamaları bakımından her iki işletme grubundaki kurucu/üst düzey yöneticilerin yurtdışı pazarlara açılma kararları arasında farklılık bulunmadığı yönündedir.

KOBİ ölçeğindeki işletmeler üzerinde yapılan bu test sonucunda, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma sürecinde kimi kaynaklarının yetersiz olabilmesi nedeniyle, kaynak yetersizlikleri konusundaki bağımlılıkları daha yüksek olmaktadır. Bu durum kurucu/üst düzey yöneticilerin uluslararası pazarlarda lider olmayı, kendileri için görece olarak ulaşılması güç ve yüksek bir hedef durumuna getirmektedir. Öte yandan, belli bir olgunluğa ulaştıktan sonra yurtdışı pazarlara açılan geleneksel işletmelerdeki kurucu/üst düzey yöneticiler, uluslararası pazar liderliğini görece olarak daha ulaşılabilir bir hedef olarak değerlendirmektedirler. Sonuç olarak, küresel doğan ve geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasında

kurucu/üst düzey yöneticilerin uluslararası pazarlarda lider olma arzusu değişkeninin etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmede yabancı dil bilgisine sahip personel istihdam etmek: İşletmede yabancı dil bilgisine sahip personel istihdam etme alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,907$), 0,05'ten büyük olduğu için sıfır (null) hipotezi (ortalamalar arasında fark yoktur) kabul edilerek, alternatif hipotez reddedilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 79,07 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 79,86'dır. Belirlenen değerler; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında işletmede yabancı dil bilgisine sahip personel istihdam etmeleri açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında az bir fark olduğunu gösterse de, 0,05'ten büyük belirlenen p-değeri, farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığına işaret etmektedir.

Bu sonuca göre, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında kurucu/üst düzey yöneticilerin işletmede yabancı dil bilgisine sahip personel istihdam etmelerinin, her iki işletme grubunda da aynı düzeyde etkili olduğu ifade edilebilir. Ortalama rank (sıra) değerlerinin birbirine yakın hesaplanması, hem küresel doğanların, hem de geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin işletmede yabancı dil bilen personel istihdam ettiklerini, ancak yurtdışı pazarlara açılma konusunda istihdam ettikleri personellerin, pazara açılmadaki etkilerinin aynı yönde olduğunu göstermiştir. Başka bir ifadeyle, yabancı dil bilen personel istihdam etme değişkeninin, yurtdışı pazarlara açılma kararı açısından her iki işletme türünü birbirinden ayıran bir değişken olmamaktadır.

Yurtdışı pazarlara açılma konusundaki motivasyon: Yurtdışı pazarlara açılma konusundaki motivasyon alt faktörü küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 74,35 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara

açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 83,81 olarak belirlenmiştir. %95 güven düzeyinde p-değerinin ($p=0,148$), 0,05'ten büyük olması nedeniyle sıfır (null) hipotezi (ortalamalar arasında fark yoktur) kabul edilmiş, alternatif hipotez reddedilmiştir. Elde edilen sonuç ise; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında yurtdışı pazarlara açılma konusundaki motivasyonları açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında fark görülmesine rağmen, p-değerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle, belirlenen farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı yönünde olmuştur. Başka bir ifadeyle yurtdışı pazarlara açılma kararlarında kurucu/üst düzey yöneticilerin motivasyonlarının, her iki işletme grubunda da aynı düzeyde etkili olduğu; motivasyon değişkeninin, yurtdışı pazarlara açılma kararı açısından her iki işletme türünü birbirinden ayıran bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşle ilgili yurtdışı fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılmış olmak: İşle ilgili yurtdışı fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılmış olma alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,004$), 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 68,77 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 88,48'dir. Rank değerleri arasındaki farklılık ve belirlenen p-değeri; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında işleriyle ilgili yurtdışı fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılmış olmaları açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuç; geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinde yurtdışı pazarlara açılma kararlarında işleriyle ilgili fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılma eğiliminin daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum, geleneksel işletmelerin zaman içerisinde tecrübe

kazanarak, aşama aşama uluslararasılaştıkları göz önüne alındığında; işleriyle ilgili fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılma konusunu, küresel doğan işletmelere göre daha çok önemsedikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Bilinen, tanınan yurtdışı pazarlara yönelmiş olmak: Bilinen, tanınan yurtdışı pazarlara yönelmiş olma alt faktörü için küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 70,43 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 87,09'dur. %95 güven düzeyinde p-değeri ise 0,016 olarak belirlenmiştir. P-değeri 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilirken, alternatif hipotez (ortalamlar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Elde edilen sonuç ise, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlara açılma kararlarında bildikleri, tanıdıkları yurtdışı pazarlara yönelmiş olmaları açısından, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu yönündedir.

Bilinen, tanınan yurtdışı pazarlara yönelmiş olma değişkeni, literatürdeki çalışmalarda her iki işletme grubu arasında hitap edecekleri coğrafi pazarları seçerken, psikolojik uzaklığa göre seçim yapma bakımından farklılık bulunup bulunmadığını ölçmek amacıyla modele dahil edilmiştir. Nitekim literatürdeki çalışmalarda, geleneksel işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmayı görece olarak daha riskli algıladıkları; küresel doğan işletmelere göre bildiği, tanıdığı ve aşına olduğu yurtdışı pazarlara açılma eğilimlerinin de daha yüksek olduğu yönündedir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuç da bu yöndedir. Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerdeki yöneticiler psikolojik olarak yakın oldukları pazarları tercih ederken; küresel doğan işletmelerdekiler, uzak olan pazarlara da girme yönünde eğilim göstermektedirler. Başka bir ifadeyle, küresel doğan işletmeler, yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmasalar dahi, yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunabilmek için bildiği, tanıdığı, aşına olduğu pazarlara açılma konusunda bir ısrar içerisinde bulunmamaktadırlar.

Yurtdışı pazarlara açılmadaki yetersizliklerin üstesinden gelmek için çevredekilerden yararlanabiliyor olmak: Yapılan ön mülakatlar sırasında, kimi yöneticilerde yetersizlikler karşısında çevredekilerden yararlanma eğilimi belirlendiği için modelde yer verilen bu değişken bakımından %95 güven düzeyinde p-değeri 0,578 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç sıfır (null) hipotezinin kabul edilmesi için yeterli olup; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı ifade edilebilir.

Öte yandan rank değerlerine bakıldığında, her ne kadar istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, iki grup arasındaki farkın geleneksel olarak yurt dışı pazarlara açılan işletmeler lehinde büyük olduğu görüldüğünden, çevredekilerden yararlanma eğilimlerinin daha yüksek olduğu da ifade edilebilir.

Yurtdışı pazarlara açılmanın, yurtiçinde faaliyette bulunmaya göre işletmeye daha yüksek düzeyde katma değer yaratacağına inanmış olmak: Yurtdışı pazarlara açılmanın, yurtiçinde faaliyette bulunmaya göre işletmeye daha yüksek düzeyde katma değer yaratacağına inanmış olma alt faktörü için küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 69,90 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 87,53'tür. %95 güven düzeyinde 0,009 belirlenen p-değerinin 0,05'ten küçük olması ise iki işletme grubu arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle sıfır (null) hipotezi reddedilirken, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir.

Sıfır hipotezinin kabul edilmesi; kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlara açılma kararlarında yurtdışı pazarlara açılmanın, yurtiçinde faaliyette bulunmaya göre işletmeye daha yüksek düzeyde katma değer yaratacağına inanmış olmaları bakımından; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin farklılık gösterdiği anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle yurtdışı pazarlara açılma

durumunda; küresel doğan işletmelerdeki kurucu/üst düzey yöneticilerin daha yüksek düzeyde katma değer yaratabileceklerine olan inançları, geleneksel işletmelerdeki kurucu/üst düzey yöneticilere göre daha yüksek olarak belirlenmiştir.

▪ **Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü Faktörü Bakımından Küresel Doğan İşletmeler İle Geleneksel Olarak Yurtdışı Pazarlara Açılan İşletmelerin Karşılaştırılması**

Faktör analizi sonucunda, aralarında yüksek korelasyon bulunan değişkenlerin gruplanmasıyla ortaya çıkan “kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü” faktörünün yüksek güvenilirliğe ($\alpha=0,708$) sahip olduğunun belirlenmesinin ardından tek örnekli kolmogorov-smirnov testi uygulanarak, bu faktörün normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Küresel yönlülük faktörü için p-değeri 0,023 olarak belirlenmiştir. Öte yandan, parametrik testlerin gerektirdiği normal dağılım koşuluna göre belirlenen p-değerinin 0,05’ten büyük olması gerekmektedir. Ancak belirlenen p-değeri 0,05’ten küçük çıktığı için bu faktörün test edilmesinde parametrik olmayan testlerden yararlanılması gerekliliği doğmuştur.

Araştırma kapsamında normal dağılmayan ve sıralama türü ölçeğe sahip olan iki örneklem grubu arasındaki farklılıkların anlamlılık düzeyleri incelendiği için bu faktörün analizinde mann-whitney u testi kullanılmış ve böylece sıralanmış skorları temel alarak iki bağımsız örneklem grubunun birbirlerinden farklı olup olmadığı test edilmek istenmiştir.

Kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü faktörüne uygulanan mann-whitney u testine ilişkin sonuçlar Tablo 3.20’deki gibi belirlenmiştir:

Tablo 3.20. Küresel Yönlülük Faktörü İçin Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu

		N	Ortalama Rank (Sıra) Değeri	p-değeri
Küresel Yönlülük	KDİ	72	94,58	0,000
	GOYPAİ	86	66,88	
KDİ: Küresel doğan işletmeler				
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler				

Mann-whitney u testi sonucuna göre, küresel yönlülük faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri 0,05'in altında çıkmıştır ($p=0,000$). Bu değer de, grupların ortalama rank (sıra) değerleri arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiş ve böylece sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Çünkü kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü faktörü bakımından, küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri (94,58) daha yüksektir. Dolayısıyla bu sonuç da; yurtdışı pazarlara açılma kararında, kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü faktörü bakımından küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler arasında istatistiksel olarak fark olduğunu ve bu farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Küresel yönlülük faktörü, faktör bazında yukarıdaki gibi test edildikten sonra; bu faktörün içinde yer alan her bir alt faktörün etkisinin de belirlenmesi için mann-whitney u testi uygulanmıştır. Her bir alt faktöre ilişkin olarak anket formunda oluşturulan soru yapıları, likert (sıralama-ordinal) ölçme düzeyinde olduğu için parametrik olmayan testlerden olan mann-whitney u testinin uygulanmasına karar verilmiştir.

Kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü faktörü içinde yer alan bütün alt faktörler için yapılan mann whitney u testi sonuçları Tablo 3.21'de verilmiştir.

Tablo 3.21. Küresel Yönlülük Faktörünün Alt Faktörlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu

		N	Ortalama Rank (Sıra) Değeri	p-değeri
Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmayı sağlayacak finansal yatırımları daha işletmenin kuruluş aşamasında gerçekleştirmiş olmak	KDİ	72	91,33	0,002
	GOYPAİ	86	69,60	
Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmayı sağlayacak nitelikli insan kaynağını daha işletmenin kuruluş aşamasında tahsis etmiş olmak	KDİ	72	92,79	0,000
	GOYPAİ	86	68,37	
Başlangıçtan itibaren tüm dünyayı, hitap edilecek pazar alanı olarak görmek	KDİ	72	93,72	0,000
	GOYPAİ	86	67,60	
Yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmak	KDİ	72	78,14	0,708
	GOYPAİ	86	80,64	
Kararlarda müşterilerin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görmek	KDİ	72	79,49	0,998
	GOYPAİ	86	79,51	
İhracat birimini işletmenin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde kurmuş olmak	KDİ	72	94,35	0,000
	GOYPAİ	86	67,06	
KDİ: Küresel doğan işletmeler				
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler				

Kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü faktörünün alt faktörlerine ilişkin olarak mann-whitney u testi sonucundan elde edilen bulgular ve değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmayı sağlayacak finansal yatırımları daha işletmenin kuruluş aşamasında gerçekleştirmiş olmak:

Finansal yatırımları daha işletmenin kuruluş aşamasında gerçekleştirmiş olma alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,002$), 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 91,33 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 69,60'dır. Belirlenen değerler, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında finansal yatırımları daha işletmenin kuruluş aşamasında gerçekleştirmiş olmaları açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin

kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak; yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmanın gerektirdiği finansal yatırımların henüz kuruluş aşamasında gerçekleştirilmesi eğilimini küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinde daha yüksek düzeydedir. Aynı zamanda, finansal yatırımların henüz işletmenin kuruluş aşamasındayken gerçekleştirilmesinin, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasına etki eden belirleyici bir faktör olduğu da ifade edilebilmektedir.

Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmayı sağlayacak nitelikli insan kaynağını daha işletmenin kuruluş aşamasında tahsis etmiş olmak:

Nitelikli insan kaynağını daha işletmenin kuruluş aşamasında tahsis etmiş olma alt faktörü için küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 92,79 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 68,37 olarak belirlenmiştir. Rank değerleri arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğuna ise %95 güven düzeyinde 0,000 olarak belirlenen p-değerinin 0,05'ten küçük olması sonucunda karar verilmektedir. Buna göre sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir.

Alternatif hipotezin kabul edilmesi; yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmanın gerektirdiği insan kaynağının henüz kuruluş aşamasında istihdam edilmesi eğiliminin küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinde daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu sonuç nitelikli personelin henüz işletmenin kuruluş aşamasındayken sağlanmasının, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasına etki eden bir faktör olduğu anlamına da gelmektedir.

Başlangıçtan itibaren tüm dünyayı, hitap edilecek pazar alanı olarak görmek:

Başlangıçtan itibaren tüm dünyayı, hitap edilecek pazar alanı olarak

görme alt faktörü bakımından belirlenen ortalama rank (sıra) değerleri; küresel doğan işletmeler için 93,72; geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler için ise 67,60 olarak belirlenmiştir. Rank değerleri arasındaki bu belirgin farklılığın istatistiksel olarak da anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. %95 güven düzeyinde 0,000 olarak belirlenen p-değeri 0,05'ten küçük olduğundan bu değişkene ilişkin sıfır (null) hipotezi reddedilmiştir. Kabul edilen alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) ise iki işletme grubu arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu yönündedir.

Küresel doğan işletmelere ilişkin literatürde en çok üzerinde durulan değişkenlerden biri olan bu değişken bakımından, kurucu/üst düzey yöneticiler arasında araştırma kapsamında da belirgin bir farklılık bulunduğu ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle yurtdışı pazarlara açılma kararlarında başlangıçtan itibaren tüm dünyayı pazar alanı olarak görme eğiliminin küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinde daha yüksek olmaktadır.

Literatürde küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmayı, sadece yurtiçi faaliyetlerin uzantısı olarak değil, işletmelerinin varlığının nedeni olarak gördükleri; bu görüşlerinin de uluslararası vizyonlarını temsil ettiği görülmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar da küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri, işletmelerini daha kuruluş aşamasında uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesi için kurdukları, bu yönüyle uluslararası vizyona sahip olduklarını doğrular niteliktedir.

Yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmak: Yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olma alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,708$), 0,05'ten büyük olduğu için sıfır (null) hipotezi (ortalamalar arasında fark yoktur) kabul edilerek, alternatif hipotez reddedilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 78,14 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 80,64'tür.

Bu değerler; her ne kadar yurtdışı pazarlara açılma kararlarında yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında bir fark olduğunu gösterse de, p-değerinin 0,05'ten büyük olması bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığına işaret etmektedir.

Bu sonuca göre; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında kurucu/üst düzey yöneticilerin yurtdışı pazarlar hakkında sahip olduğu bilgilerinin, her iki işletme grubunda da aynı düzeyde etkili olduğu söylenebilmektedir. Araştırma kapsamında incelenen her iki işletme türünün kurucu/üst düzey yöneticileri de yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu için bu değişkenin, yurtdışı pazarlara açılma kararı açısından her iki işletme türünü birbirinden ayıran bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Müşterilerin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görmek:

Kararlarda müşterilerin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görme alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,998$), 0,05'ten büyük olduğu için sıfır (null) hipotezi (ortalamalar arasında fark yoktur) kabul edilerek, alternatif hipotez reddedilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 79,49 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 79,51'dir. Belirlenen değerler; her ne kadar yurtdışı pazarlara açılma kararlarında müşterilerin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görmeleri açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında az bir fark olduğunu göstermektedir. Ancak, p-değerinin 0,05'ten büyük olması bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığına işaret etmektedir.

Kurucu/üst düzey yöneticilerin her iki işletme grubunda da müşterilerin istek ve beklentilerine cevap veren bir yapı sergilemeleri ve aralarında

anlamalı bir fark bulunmaması, bu değişkenin, yurtdışı pazarlara açılma kararı açısından işletmeleri birbirinden ayıran bir değişken olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki her iki işletme grubunda kurucu/üst düzey yöneticilerin, yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunabilmek için müşteri istek ve beklentilerini dikkate aldıkları, bu yönüyle birinin diğerine üstünlük sağlamadığı ifade edilebilir.

İhracat birimini işletmenin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde

kurmuş olmak: İhracat birimini işletmenin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde kurmuş olma alt faktörü için belirlenen rank (sıra) değeri; küresel doğan işletmeler için 94,35 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler için 67,06'dır. Rank değerleri arasındaki bu farklılık %95 güven düzeyinde 0,000 olarak belirlenen p-değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı çıktığından sıfır (null) hipotezi reddedilirken, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Alternatif hipotezin kabul edilmesi ise; ihracat birimini işletmenin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde kurmuş olma eğilimi bakımından küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerdeki yöneticilerden farklı olduğu anlamına gelmektedir.

Küresel doğan işletmelerin kurulur kurulmaz ya da kurulduktan kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunabilmesi; yurtdışı pazarlara açılmayı değerlendiren, gerekli plan ve programlara ilişkin yol haritasını çizen bir birime sahip olması ile açıklanmaktadır. Nitekim edinilen sonuçlar da ihracat birimini kuruluş aşamasında ya da kuruluşu izleyen kısa bir süre içinde kuran küresel doğan işletmelerin, yurtdışı pazarlara erken açılma bakımından geleneksel işletmelerden farklı oldukları yönündedir.

▪ **Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği Faktörü Bakımından Küresel Doğan İşletmeler İle Geleneksel Olarak Yurtdışı Pazarlara Açılan İşletmelerin Karşılaştırılması**

Faktör analizi sonucunda, aralarında yüksek korelasyon bulunan değişkenlerin gruplanmasıyla ortaya çıkan “kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği” faktörünün yüksek güvenilirliğe ($\alpha=0,658$) sahip olduğunun belirlenmesinin ardından tek örnekli kolmogorov-smirnov testi ile bu faktörün normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Test sonucunda küresel yetkinlik faktörünün p-değerinin ($p=0,016$) 0,05’ten küçük olması, faktörün normal dağılmadığını göstermiş ve bu nedenle de normal dağılıma sahip olmayan bu faktöre parametrik olmayan testlerden birinin uygulanacağı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında normal dağılmayan ve sıralama türü ölçeğe sahip olan iki örneklem grubu arasındaki farklılıkların anlamlılık düzeyleri incelendiği için bu faktörün analizinde mann-whitney u testi kullanılmış ve böylece sıralanmış skorları temel alarak iki bağımsız örneklem grubunun birbirlerinden farklı olup olmadığı test edilmek istenmiştir.

Kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği faktörüne uygulanan mann-whitney u testine ilişkin sonuçlar Tablo 3.22’deki gibi belirlenmiştir:

Tablo 3.22. Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu

		N	Ortalama Rank (Sıra) Değeri	p-değeri
Küresel Yetkinlik	KDİ	72	102,10	0,000
	GOYPAİ	86	60,58	
KDİ: Küresel doğan işletmeler				
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler				

Mann-whitney u testi sonucuna göre, kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği faktörü bakımından, küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri (102,10) daha yüksektir. Küresel yetkinlik faktörü için %95 güven düzeyinde 0,000 olarak belirlenen p-değeri de 0,05’in altındadır. Buna göre her iki grup arasında ortalama rank (sıra) değerleri arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ve bu değerlere dayanarak, sıfır (null) hipotezi reddedilerken alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmektedir. Yurtdışı pazarlara açılma kararında, kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği faktörü bakımından küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler arasında istatistiksel olarak fark olduğunu ve bu farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Küresel yetkinlik faktörü, faktör bazında yukarıdaki gibi test edildikten sonra; bu faktörün içinde yer alan her bir alt faktörün etkisinin de belirlenmesi için mann-whitney u testi uygulanmıştır. Her bir alt faktöre ilişkin olarak anket formunda oluşturulan soru yapıları, likert (sıralama-ordinal) ölçeği düzeyinde olduğu için parametrik olmayan testlerden olan mann-whitney u testinin uygulanmasına karar verilmiştir.

Kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği faktörü içinde yer alan bütün alt faktörler için yapılan mann whitney u testi sonuçları Tablo 3.23'te verilmiştir.

Tablo 3.23. Küresel Yetkinlik Faktörünün Alt Faktörlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu

		N	Ortalama Rank (Sıra Değeri)	p-değeri
Yabancı dil bilgisi	KDİ	72	89,75	0,006
	GOYPAİ	86	70,92	
Yeniliklerin işletmede uygulanmasını sağlamak	KDİ	72	95,20	0,000
	GOYPAİ	86	66,35	
Risk almada cesur olmak	KDİ	72	92,63	0,000
	GOYPAİ	86	68,51	
Alternatif hareket planlarını önceden geliştiren bir yapı içinde olmak	KDİ	72	94,17	0,000
	GOYPAİ	86	67,22	
KDİ: Küresel doğan işletmeler				
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler				

Kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği faktörünün alt faktörlerine ilişkin olarak mann-whitney u testi sonucundan elde edilen bulgular ve değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

Yabancı dil bilgisi: Yabancı dil bilgisine sahip olma alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,006$), 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 89,75 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 70,92'dir. Belirlenen değerler, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında yabancı dil bilgisine sahip olma açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında fark olduğunu ve p-değerinin de 0,05'ten küçük olması bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuca göre; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında yabancı dil bilme eğiliminin küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinde daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Söz konusu durum, küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin yabancı dil bilgileri sayesinde yurtdışı işlemlerini başlatıp, yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunma amacına ulaşmada daha yüksek eğilime sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kurucu/üst düzey yöneticilerin yabancı dil bilgilerinin, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasına etki eden bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yeniliklerin işletmede uygulanmasını sağlamak: Yeniliklerin işletmede uygulanmasını sağlama alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,000$), 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 95,20 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 66,35'tir.

Belirlenen değerler, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında yeniliklerin işletmede uygulanmasını sağlamaları açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında fark olduğunu ve p-değerinin de 0,05'ten küçük olması bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bu sonuca göre; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında yenilikçi olma eğiliminin küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinde daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Bu durum; küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin mevcut, stereotip uygulamalardan sıyrılıp, yenilikçi düşüncelerin işletmede uygulanmasını sağlayıp, yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunma amacına ulaşmada daha yüksek eğilime sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla yenilikçiliğin, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasına etki eden bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Risk almada cesur olmak: Risk almada cesur olma alt faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri ($p=0,000$), 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 92,63 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 68,51'dir. Belirlenen değerler, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında risk almada cesur olmaları açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında fark olduğunu ve p-değerinin de 0,05'ten küçük olması bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuca göre; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında risk alabilme konusunda yüksek düzeyde toleransa sahip olma eğiliminin küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinde daha yüksek olduğu

söylenilmektedir. Bu durum, küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin risk üstlenerek ulusal sınırlarını aşp, yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunma amacına ulaşmada daha yüksek eğilime sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak; risk toleransına sahip olmak, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasına etki eden bir faktör olarak belirlenmiştir.

Alternatif hareket planlarını önceden geliştiren bir yapı içinde olmak:

Alternatif hareket planlarını önceden geliştiren bir yapı içinde olma alt faktörü için %95 güven düzeyinde 0,000 olarak hesaplanan p-değeri; 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Küresel doğan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri 94,17 iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin ortalama rank (sıra) değeri ise 67,22'dir. Belirlenen değerler, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında alternatif hareket planlarını önceden geliştiren bir yapı içinde olmaları açısından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortalama rank (sıra) değerleri arasında fark olduğunu ve p-değerinin de 0,05'ten küçük olması bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında alternatif hareket planlarını önceden geliştiren bir yapı içinde olma eğiliminin küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinde daha yüksek düzeyde olduğu söylenilmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen bu durum, küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin daha proaktif olması ile açıklanabilmektedir. Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmanın oldukça zorlayıcı olduğu günümüz koşullarında küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin tepkisel bir yapı izlemekten ziyade uluslararası pazarlarda yer almak için koşulların oluşmasını bizzat kendilerinin sağladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla proaktifliğin, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasına etki eden bir faktör olduğu görülmektedir.

▪ **Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Uluslararası Deneyimleri Faktörü Bakımından Küresel Doğan İşletmeler İle Geleneksel Olarak Yurtdışı Pazarlara Açılan İşletmelerin Karşılaştırılması**

Yurtdışı pazarlara açılmada, “*Kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası deneyimleri*” faktörü bakımından iki işletme türü açısından farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla ankete katılan işletmelere çeşitli deneyimlerden hangilerine sahip oldukları ve sahip oldukları bu deneyimlerinin, yurtdışı pazarlara açılma kararlarındaki etkileri sorulmuştur.

İlk olarak tek örnekleli kolmogorov-smirnov testi ile uluslararası deneyimler faktörünün normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Test sonucunda uluslararası deneyimler faktörünün p-değerinin ($p=0,000$) 0,05’ten küçük olması; bu faktörün normal dağılmadığını gösterdiğinden normal dağılıma sahip olmayan bu faktöre parametrik olmayan testlerden birinin uygulanacağı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında normal dağılmayan ve sıralama türü ölçeğe sahip olan iki örneklem grubu arasındaki farklılıkların anlamlılık düzeyleri incelendiği için bu faktörün analizinde mann-whitney u testi kullanılmış ve böylece sıralanmış skorları temel alarak iki bağımsız örneklem grubunun birbirlerinden farklı olup olmadığı test edilmiştir.

Kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası deneyimleri faktörüne uygulanan mann-whitney u testine ilişkin sonuçlar Tablo 3.24’teki gibi belirlenmiştir:

Tablo 3.24. Uluslararası Deneyimler Faktörü İçin
Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu

		N	Ortalama Rank (Sıra) Değeri	p-değeri
Uluslararası Deneyimler (ortalama)	KDİ	56	64,06	0,440
	GOYPAİ	77	69,14	
KDİ: Küresel doğan işletmeler				
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler				

Mann-whitney u testi sonucuna göre, uluslararası deneyimler faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri 0,05'in üstünde çıkmıştır ($p=0,440$). Bu değer de, grupların ortalama rank (sıra) değerleri arasında az bir fark olmasına rağmen bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermiş ve böylece sıfır (null) hipotezi (ortalamalar arasında fark yoktur) kabul edilerek, alternatif hipotez reddedilmiştir. Dolayısıyla; yurtdışı pazarlara açılma kararında, kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası deneyimleri faktörü bakımından küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında kurucu/üst düzey yöneticilerin uluslararası deneyimlerinin, her iki işletme grubunda da aynı düzeyde etkili olduğu ve bu nedenle de iki işletme türünü birbirinden ayıran bir değişken olmadığı söylenebilmektedir.

“Kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası deneyimleri” faktörü bakımından, yurtdışı pazarlara açılma kararında küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmamasının nedeninin bu işletmelerin sahip oldukları deneyimlerin çeşitliği ve yurtdışı pazarlara açılmalarında geçen sürelerdeki farklılık ile ilişkili olduğu ifade edilebilir.

Küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin uluslararası deneyim çeşitlerine yönelik frekansları ve yurtdışı pazarlara açılmadaki ortalama gecikme süreleri Tablo 3.25’de verilmiştir.

Tablo 3.25. Uluslararası Deneyim Çeşitlerine Göre Frekanslar ve Yurtdışı Pazarlara Açılmadaki Ortalama Gecikme Süresi

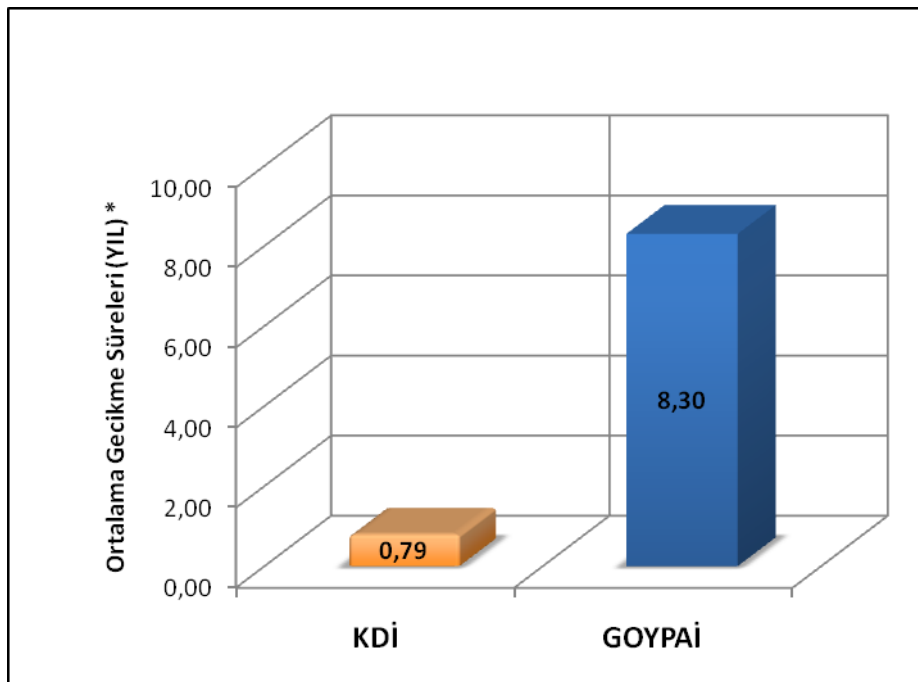
Uluslararası Deneyimler	KDİ (n = 72)	GOYPAİ (m=86)
Yurtdışında yaşam deneyimi	26	33
Yurtdışında öğrenim deneyimi	18	20
Yurtdışında işiyle ilgili bir işte çalışma deneyimi	6	12
Yurtdışında işiyle ilgili olmayan bir işte çalışma deneyimi	7	12
Yurtdışına seyahat deneyimi	51	70
Yurtdışına iş yapan yurtiçindeki işletmede çalışma deneyimi	23	21
Yurtdışı Pazarlara Açılmadaki Ortalama Gecikme Süresi Standart Sapma	0,79 yıl (1,047)	8,30 yıl (7,555)
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler		

Tablo 3.25'den de görüldüğü gibi, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmada geçirdikleri ortalama gecikme süresi 0,79 yıl (yaklaşık 288 gün) iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler için bu süre 8,30 yıl (yaklaşık 3.030 gün) olarak belirlenmiştir.

Örnekleme içindeki küresel doğan ve geleneksel işletmelerin, en çok sahip oldukları deneyim türünün “yurtdışına seyahat deneyimi” olduğu frekanslardan görülmektedir. Buna göre bu iki grubun yurtdışı pazarlara açılma kararlarında seyahat deneyiminin diğer deneyimler içinde daha öne çıktığı ifade edilebilir. Bu da, uluslararası deneyimlerin hem küresel doğan işletmeler hem de geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler için yurtdışı pazarlara açılma kararlarında başvurdıkları bir faktör olduğunu göstermektedir. Ancak uluslararası deneyimler açısından küresel doğan işletmeler ile geleneksel işletmelerin farklılaştığı nokta; söz konusu deneyim çeşitlerine işletmelerin hangi zamanda sahip olduğudur. Başka bir ifadeyle, KDİ'lerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası deneyim türlerine, yurtdışı pazarlara açılma kararlarının hemen öncesinde ya da kurulduktan sonra izleyen üç yıl içinde sahip olmaları beklenirken,

GOYPAİ'lerin bu deneyim türlerine sahip olmalarının daha uzun süreceği beklenmektedir.

Tablo 3.25'de verilen gecikme süreleri ile yurtdışı pazarlara açılma şekilleri bakımından işletme gruplarının kurucu/üst düzey yöneticilerinin deneyimleri arasındaki ilişki Şekil 3.5 yardımı ile ele alınabilir.



* Ortalama Gecikme Süresi = [$\sum$ (İşletmelerin Yurtdışı Pazarlara Açılmadaki Gecikme Süreleri) / (İşletme Sayısı)]

Şekil 3.5 İşletmelerin Yurtdışı Pazarlara Açılmasında Ortalama Gecikme Süreleri

Her iki işletme türünün de, yurtdışı pazarlara açılma kararının öncesinde başvurdukları çeşitli deneyimler ile yurtdışı pazarlara açılmada geçen süre arasındaki ilişkinin kurulduğu Şekil 3.5'te, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin, küresel doğan işletmelerin sahip olduğu uluslararası deneyimlere, yaklaşık 10,5 kat daha fazla sürede sahip olabildiği açıkça görülmektedir.

▪ **Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Uluslararası Ağ Bağlantıları Faktörü Bakımından Küresel Doğan İşletmeler İle Geleneksel Olarak Yurtdışı Pazarlara Açılan İşletmelerin Karşılaştırılması**

Yurtdışı pazarlara açılmada, “*Kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası ağ bağlantıları*” faktörü bakımından iki işletme türü açısından farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla ankete katılan işletmelere çeşitli ağ bağlantılarından hangilerine sahip oldukları ve sahip oldukları bu ağ bağlantılarının, yurtdışı pazarlara açılma kararlarındaki etkileri sorulmuştur.

Öncelikle, tek örnekli kolmogorov-smirnov testi ile *uluslararası ağ bağlantıları* faktörünün normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Test sonucunda bu faktörünün p-değerinin ($p=0,006$) 0,05’ten küçük olması; bu faktörün normal dağılmadığı anlamına geldiğinden normal dağılıma sahip olmayan bu faktöre parametrik olmayan testlerden birinin uygulanacağı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında normal dağılmayan ve sıralama türü ölçeğe sahip olan iki örneklem grubu arasındaki farklılıkların anlamlılık düzeyleri incelendiği için bu faktörün analizinde mann-whitney u testi kullanılmış ve böylece sıralanmış skorları temel alarak iki bağımsız örneklem grubunun birbirlerinden farklı olup olmadığı test edilmiştir.

“Kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası ağ bağlantıları” faktörü bakımından iki grup arasındaki farklılığı gösteren mann-whitney u testi sonuçları Tablo 3.26’daki gibidir:

Tablo 3.26. Uluslararası Ağ Bağlantıları Faktörü İçin Mann-Whitney U Testi Sonuç Tablosu

		N	Ortalama Rank (Sıra Değeri)	p-değeri
Uluslararası Ağ Bağlantıları (ortalama)	KDİ	50	63,03	0,079
	GOYPAİ	63	52,21	
KDİ: Küresel doğan işletmeler				
GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler				

Mann-Whitney U Testi sonucuna göre, uluslararası ağ bağlantıları faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri 0,05'in üstünde çıkmıştır ($p=0,079$). Bu değer de, grupların ortalama rank (sıra) değerleri arasında az bir fark olmasına rağmen bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermiş ve böylece sıfır (null) hipotezi (ortalamlar arasında fark yoktur) kabul edilerek, alternatif hipotez reddedilmiştir. Dolayısıyla; yurtdışı pazarlara açılma kararında, kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası ağ bağlantıları faktörü bakımından küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında kurucu/üst düzey yöneticilerin uluslararası ağ bağlantılarının, her iki işletme grubunda da aynı düzeyde etkili olduğu ve bu nedenle de iki işletme türünü birbirinden ayıran bir değişken olmadığı söylenebilmektedir.

“Kurucu/üst düzey yöneticinin uluslararası ağ bağlantıları” faktörü bakımından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmamasının nedeninin uluslararası deneyimler değişkeninde olduğu gibi, bu işletmelerin sahip oldukları uluslararası ağ bağlantılarının çeşitliği ve yurtdışı pazarlara açılmalarında geçen sürelerdeki farklılık ile ilişkili olduğu ifade edilebilir.

Küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin uluslararası ağ bağlantısı çeşitlerine yönelik frekansları ve yurtdışı pazarlara açılmadaki ortalama gecikme süreleri Tablo 3.27’de verilmiştir.

Tablo 3.27. Uluslararası Ağ Bağlantısı Çeşitlerine Göre Frekanslar ve Yurtdışı Pazarlara Açılmadaki Ortalama Gecikme Süresi

Uluslararası Ağ Bağlantıları	KDİ (n = 72)	GOYPAİ (m=86)
Yurtdışında yaşayan arkadaşlar	38	40
Yurtdışında yaşayan aile bireyleri	12	21
Yurtdışındaki önceki iş yeri (işiyile ilgili)	1	4
Yurtdışındaki önceki iş yeri (işiyile ilgili olmayan)	2	3
Yurtdışındaki tedarikçiler	29	53
Yurtdışındaki araçlar	18	29
Yurtdışındaki müşteriler	18	21
Yurtdışındaki diğer işletmeler	15	20
Yurtdışı Pazarlara Açılmadaki Ortalama Gecikme Süresi*	0,79 yıl	8,30 yıl
Standart Sapma*	(1,047)	(7,555)
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler *Bu istatistik karşılaştırma amacıyla verilmiştir		

Tablo 3.27’den de görüldüğü gibi, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmada geçirdikleri ortalama gecikme süresi 0,79 yıl (yaklaşık 288 gün) iken, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler için bu süre 8,30 yıl (yaklaşık 3.030 gün) olarak belirlenmiştir.

Örnekleme içindeki küresel doğan ve geleneksel işletmelerin, en sık yararlandıkları bağlantılarının “yurtdışında yaşayan arkadaşları” ve “yurtdışındaki tedarikçileri” olduğu frekanslardan görülmektedir. Bunların dışında kalan diğer bağlantı türlerine ise görece olarak daha az başvurulduğu görülmektedir. Uluslararası deneyimler faktöründe olduğu gibi uluslararası ağ bağlantıları açısından da küresel doğan işletmeler ile geleneksel işletmelerin farklılaştığı nokta; söz konusu ağ bağlantısı çeşitlerine, işletme gruplarının hangi zamanda sahip olduğu önem arz etmektedir.

KDİ’ler için söz konusu ağ bağlantılarının, yurtdışı pazarlara açılma kararlarının hemen öncesinde ya da kurulduktan sonra üç yıl içinde kurulmuş olması beklenirken, GOYPAİ’ler için bu bağlantıların kurulmasının daha uzun

bir zaman alacağı beklenmektedir. Yine Şekil 3.5'teki gecikme süreleri farkı da dikkate alındığında; geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin, küresel doğan işletmelerin sahip olduğu uluslararası ağ bağlantılarına yaklaşık 10,5 kat daha fazla sürede sahip olabildikleri ifade edilebilir.

3.7.4. Ayrıntılı Analizlere İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi

Araştırma modelinin faktörlerine ilave olarak; yurtdışı pazarlara açılma dönemine, teknoloji gereksinim düzeyine, faaliyet gösterilen endüstri koluna ve iş yapılan yurtdışı pazarların fiziksel uzaklığına göre oluşturulan işletme alt grupları düzeyinde yapılan analizler, ayrıntılı analizler olarak adlandırılmış ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

3.7.4.1. Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemi Bakımından Ayrıntılı Analizlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

İşletmelerin yurtdışı pazarlara açıldıkları dönem bakımından yapılan bu analiz ile 2000 yılı öncesi dönem ile 2000 ve sonrası dönemin dönemsel etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Değerlendirmede 2000 yılının seçilmesindeki nedenler; Türkiye'de 2000'li yıllarda yaşanan ekonomik krizler, internet kullanımının yaygınlaşması, küresel ısınma vb. gibi birçok dışsal dinamikler olarak düşünülmüş ve söz konusu nedenlerin bu iki dönemi birbirinden farklılaştırabileceği düşüncesi ile hareket edilmiştir.

İşletmelerin yurtdışı pazarlara açılma dönemlerine göre 4 ayrı grup oluşturulmuştur. Bu gruplar şunlardır:

- i) 2000 yılı öncesinde küresel doğan işletmeler,
- ii) 2000 yılı öncesinde geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler,
- iii) 2000 yılı ve sonrasında küresel doğan işletmeler,
- iv) 2000 yılı ve sonrasında geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler.

- **Kurucu/Üst Düzey Yöneticiye İlişkin Bireysel Özellikler Faktörü Bakımından**

Yurtdışı pazarlara açılma dönemlerine göre oluşturulan gruplar arasında, kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler faktörü normal dağılım sergilediğinden bu faktör düzeyinde gruplar arasında fark bulunup bulunmadığı parametrik bir test olan anova ile belirlenmiştir. İki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için varyans analizi olan anova kullanılmaktadır (Öztürk, 2006: 131). Buna göre, anova sonuç tablosu Tablo 3.28’de verilmiştir.

Tablo 3.28. Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin ANOVA Sonuç Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p-değeri
Gruplar arası	3,331	3	1,110	3,737	0,013
Gruplar içi	45,752	154	0,297		
Toplam	49,083	157			

Anova sonucuna göre; %95 güven düzeyinde hesaplanan p-değeri ($p=0,013$) 0,05’ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Bu da, bireysel özellikler faktörü bakımından oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir.

Varyans analizi sonucunda gruplar arasında var olan farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için (Ural ve Kılıç, 2006: 215) post hoc testlerinden biri olan scheffe testi yapılmıştır ve sonuç tablosu Tablo 3.29’da verilmiştir.

Tablo 3.29. Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Scheffe (İkili Karşılaştırma) Tablosu

Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre	Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre	Ortalamalar Arası Farklar	p-değeri
2000 yılı öncesinde KDİ olanlar	2000 yılı öncesinde GOYPAİ olanlar	-0,20422	0,447
2000 yılı öncesinde KDİ olanlar	2000 yılı ve sonrasında KDİ olanlar	-0,04529	0,990
2000 yılı öncesinde KDİ olanlar	2000 yılı ve sonrasında GOYPAİ olanlar	-0,33947	0,024
2000 yılı öncesinde GOYPAİ olanlar	2000 yılı ve sonrasında KDİ olanlar	0,15893	0,755
2000 yılı öncesinde GOYPAİ olanlar	2000 yılı ve sonrasında GOYPAİ olanlar	-0,13525	0,744
2000 yılı ve sonrasında KDİ olanlar	2000 yılı ve sonrasında GOYPAİ olanlar	-0,29418	0,178
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler			

Scheffe testi; belirtilen grupları ikili olarak karşılaştırmak suretiyle, hangi grupların ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını ortaya koymuştur. Buna göre 2000 yılı öncesinde küresel doğan işletmeler ile 2000 yılı ve sonrasında geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Bu farklılık, Tablo 3.30’da verilen ortalama değerlerden de görülebilmektedir.

Tablo 3.30. Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre	N	Ortalama	Standart Sapma
2000 yılı öncesinde KDİ olanlar	47	3,5547	0,59951
2000 yılı öncesinde GOYPAİ olanlar	32	3,7589	0,46636
2000 yılı ve sonrasında KDİ olanlar	25	3,6000	0,62543
2000 yılı ve sonrasında GOYPAİ olanlar	54	3,8942	0,49696
Toplam	158	3,7193	0,55913
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler			

Tablo 3.30 incelendiğinde, en yüksek ortalamanın 2000 yılı ve sonrasında geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelere ait olduğu görülürken en düşük ortalamanın da 2000 yılı öncesinde küresel doğan işletmelere ait olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kurucu/üst düzey yöneticilerin bireysel özellikleri bakımından 2000 yılı öncesinde küresel

doğan işletme olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler ile 2000 yılı ve sonrasında küresel doğan işletme olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler arasında fark bulunmadığı ifade edilebilmektedir.

- Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü Faktörü Bakımından

Kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü faktörü için işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma dönemlerine göre oluşturulan gruplar arasındaki farkların belirlenmesi amacıyla kruskal wallis h testi kullanılmıştır. Kruskal wallis h testi, normal dağılmayan ikiden fazla örneklem grubunun benzer yapıda olup olmadığını test etmektedir (Nakip, 2006: 284). Araştırma kapsamında normal dağılıma sahip olmayan gruplar arasındaki farklılıklar test edilmek istenmiştir. Bu faktöre ilişkin test sonuçları Tablo 3.31’de verilmiştir.

Tablo 3.31. Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu

	Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemine Göre Oluşturulan Gruplar	N	Ortalama Rank (Sıra) Değeri	p-değeri
Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü	2000 yılı öncesinde KDİ olanlar	47	100,00	0,000
	2000 yılı öncesinde GOYPAİ olanlar	32	80,75	
	2000 yılı ve sonrasında KDİ olanlar	25	84,38	
	2000 yılı ve sonrasında GOYPAİ olanlar	54	58,66	
Toplam		158		
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler				

Kruskal wallis h testine göre; %95 güven düzeyinde hesaplanan p-değeri ($p=0,000$) 0,05’ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Bu da, işletmelerin yurtdışı pazarlara açıldıkları döneme göre oluşturulan gruplar arasında kurucu/üst düzey yöneticilerin küresel yönlülüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir. Bu farklılık, Tablo 3.32’de verilen ortalama değerlerden de görülebilmektedir.

Tablo 3.32. Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemine Göre Oluşturulan Gruplar	Betimleyici İstatistikler	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü
2000 yılı öncesinde KDİ olanlar	Ortalama	6,4823
	Standart Sapma	0,44537
2000 yılı öncesinde GOYPAİ olanlar	Ortalama	6,2865
	Standart Sapma	0,45836
2000 yılı ve sonrasında KDİ olanlar	Ortalama	6,3133
	Standart Sapma	0,47949
2000 yılı ve sonrasında GOYPAİ olanlar	Ortalama	6,0031
	Standart Sapma	0,55276
Toplam	Ortalama	6,2521
	Standart Sapma	0,52528
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler		

Ortalama rank (sıra) değerlerine ve grup içi ortalama değerlerine bakıldığında; kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü faktörü bakımından, yurtdışı pazarlara açılma dönemlerine göre en yüksek değere sahip olan grup 2000 yılı öncesinde küresel doğan işletmeler iken, diğer gruplar; 2000 yılı ve sonrasında küresel doğan işletmeler, 2000 yılı öncesinde geleneksel işletmeler, 2000 yılı ve sonrasında geleneksel işletmeler şeklinde sıralanmıştır. Dolayısıyla küresel yönlülük faktörü açısından; küresel doğan işletme gruplarının, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletme gruplarından oldukça yüksek değerlere sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Sonuç olarak; 2000 yılı öncesinde yurtdışı pazarlara açılan küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüklerinin daha güçlü olduğu ifade edilebilmektedir.

- Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği Faktörü Bakımından

Kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği faktörü için işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma dönemlerine göre oluşturulan gruplar arasındaki

farkların belirlenmesi amacıyla kruskal wallis h testi kullanılmıştır. Kruskal wallis h testi, normal dağılmayan ikiden fazla örneklem grubunun benzer yapıda olup olmadığını test etmektedir (Nakip, 2006: 284). Araştırma kapsamında normal dağılıma sahip olmayan gruplar arasındaki farklılıklar test edilmek istenmiştir. Bu faktöre ilişkin test sonuçları Tablo 3.33'te verilmiştir.

Tablo 3.33. Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu

	Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemine Göre Oluşturulan Gruplar	N	Ortalama Rank (Sıra Değeri)	p-değeri
Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği	2000 yılı öncesinde KDİ olanlar	47	101,00	0,000
	2000 yılı öncesinde GOYPAİ olanlar	32	57,67	
	2000 yılı ve sonrasında KDİ olanlar	25	104,16	
	2000 yılı ve sonrasında GOYPAİ olanlar	54	62,31	
Toplam		158		
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler				

Kruskal wallis h testine göre; %95 güven düzeyinde hesaplanan p-değeri ($p=0,000$) 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Bu da, işletmelerin yurtdışı pazarlara açıldıkları döneme göre oluşturulan gruplar arasında kurucu/üst düzey yöneticilerin küresel yetkinliği bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir. Bu farklılık, Tablo 3.34'te verilen ortalama değerlerden de görülebilmektedir.

Tablo 3.34. Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemlerine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

Yurtdışı Pazarlara Açılma Dönemine Göre Oluşturulan Gruplar	Betimleyici İstatistikler	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği
2000 yılı öncesinde KDİ olanlar	Ortalama	4,1649
	Standart Sapma	0,44926
2000 yılı öncesinde GOYPAİ olanlar	Ortalama	3,5859
	Standart Sapma	0,62414
2000 yılı ve sonrasında KDİ olanlar	Ortalama	4,2000
	Standart Sapma	0,37500
2000 yılı ve sonrasında GOYPAİ olanlar	Ortalama	3,5972
	Standart Sapma	0,74355
Toplam	Ortalama	3,8592
	Standart Sapma	0,65535
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler		

Ortalama rank (sıra) değerlerine ve grup içi ortalama değerlerine bakıldığında; kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği faktörü bakımından, yurtdışı pazarlara açılma dönemlerine göre en yüksek değere sahip olan grup 2000 yılı ve sonrasında küresel doğan işletmeler iken, diğer gruplar; 2000 yılı öncesinde küresel doğan işletmeler, 2000 yılı ve sonrasında geleneksel işletmeler, 2000 yılı öncesinde geleneksel işletmeler şeklinde sıralanmıştır. Dolayısıyla küresel yetkinlik faktörü açısından; küresel doğan işletme gruplarının, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletme gruplarından oldukça yüksek değerlere sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Sonuç olarak; 2000 yılı ve sonrasında yurtdışı pazarlara açılan küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliklerinin daha güçlü olduğu ifade edilebilmektedir.

3.7.4.2. Teknoloji Gereksinim Düzeyi Bakımından Ayrıntılı Analizlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

İşletmelerin teknoloji gereksinim düzeyleri bakımından yapılan bu analiz ile teknoloji kullanımındaki yoğunluk düzeyinin yurtdışı pazara açılmaya olan etkisi araştırılmıştır.

İşletmelerin teknoloji gereksinim düzeyine göre 4 ayrı grup oluşturulmuştur. Bu gruplar şunlardır:

- i) *Yüksek teknoloji (YT) gerektiren küresel doğan işletmeler,*
- ii) *Yüksek teknoloji gerektiren geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler,*
- iii) *Yüksek teknoloji gerektirmeyen küresel doğan işletmeler,*
- iv) *Yüksek teknoloji gerektirmeyen geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler.*

- Kurucu/Üst Düzey Yöneticiye İlişkin Bireysel Özellikler Faktörü Bakımından

Teknoloji gereksinim düzeylerine göre oluşturulan gruplar arasında, kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler faktörü normal dağılım sergilediğinden bu faktör düzeyinde gruplar arasında fark bulunup bulunmadığı parametrik bir test olan anova ile belirlenmiştir. Buna göre, anova sonuç tablosu Tablo 3.35'te verilmiştir.

Tablo 3.35. Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin ANOVA Sonuç Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p-değeri
Gruplar arası	4,695	3	1,565	5,430	0,001
Gruplar içi	44,388	154	0,288		
Toplam	49,083	157			

Anova sonucuna göre; %95 güven düzeyinde hesaplanan p-değeri ($p=0,001$) 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Bu da, bireysel

özellikler faktörü bakımından oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir.

Gruplar arasındaki farkların ortaya konulması amacıyla scheffe testi yapılmış ve sonuç tablosu Tablo 3.36’da verilmiştir.

Tablo 3.36. Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Scheffe (İkili Karşılaştırma) Tablosu

I) Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre	J) Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre	Ortalamalar Arası Farklar	p-değeri
YT gerektirmeyen GOYPAİ'ler	YT gerektiren KDİ'ler	0,00544	1,000
YT gerektirmeyen GOYPAİ'ler	YT gerektiren GOYPAİ'ler	-0,3108	0,997
YT gerektirmeyen GOYPAİ'ler	YT gerektirmeyen KDİ'ler	0,35917	0,006
YT gerektiren KDİ'ler	YT gerektiren GOYPAİ'ler	-0,03652	0,997
YT gerektiren KDİ'ler	YT gerektirmeyen KDİ'ler	0,35374	0,113
YT gerektiren GOYPAİ'ler	YT gerektirmeyen KDİ'ler	0,39026	0,051
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler YT: İleri teknoloji			

Scheffe testi; belirtilen gruplar arasından hangilerinin arasında fark olduğunu anlamak için yapılmıştır. Buna göre farkın, yüksek teknoloji gerektirmeyen geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler ile yüksek teknoloji gerektirmeyen küresel doğan işletmelerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu farklılık, Tablo 3.37’de verilen ortalama değerlerden de görülebilmektedir.

Tablo 3.37. Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre	N	Ortalama	Standart Sapma
YT gerektiren GOYPAİ'ler	21	3,8673	0,64218
YT gerektiren KDİ'ler	19	3,8308	0,42539
YT gerektirmeyen GOYPAİ'ler	65	3,8363	0,43186
YT gerektirmeyen KDİ'ler	53	3,4771	0,63468
Toplam	158	3,7193	0,55913
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler YT: İleri teknoloji			

Tablo 3.37 incelendiğinde, en yüksek ortalamanın yüksek teknoloji gerektiren geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelere ait olduğu görülürken en düşük ortalamanın da yüksek teknoloji gerektirmeyen küresel doğan işletmelere ait olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kurucu/üst düzey yöneticilerin bireysel özellikleri bakımından yüksek teknoloji gerektiren küresel doğan işletmeler ile yüksek teknoloji gerektirmeyen küresel doğan işletmeler arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ifade edilebilmektedir.

- Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü Faktörü Bakımından

Teknoloji gereksinim düzeylerine göre oluşturulan gruplar arasında, kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü faktörü normal dağılıma sahip olmadığından bu faktör düzeyinde gruplar arasında fark bulunup bulunmadığı parametrik olmayan kruskal wallis h testi ile belirlenmiştir. Bu faktöre ilişkin test sonuçları Tablo 3.38’de verilmiştir.

Tablo 3.38. Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu

	Teknoloji Gereksinim Düzeyine Göre Oluşturulan Gruplar	N	Ortalama Rank (Sıra Değeri)	p-değeri
Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü	YT gerektiren GOYPAİ'ler	21	87,76	0,000
	YT gerektiren KDİ'ler	19	107,05	
	YT gerektirmeyen GOYPAİ'ler	65	60,13	
	YT gerektirmeyen KDİ'ler	53	90,10	
Toplam		158		
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler YT: İleri teknoloji				

Kruskal wallis h testine göre; %95 güven düzeyinde hesaplanan p-değeri ($p=0,000$) 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Bu da, işletmelerin teknoloji gereksinim düzeylerine göre oluşturulan gruplar arasında kurucu/üst düzey yöneticilerin küresel yönlülüğü bakımından

istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir. Bu farklılık, Tablo 3.39'da verilen ortalama değerlerden de görülebilmektedir.

Tablo 3.39. Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

Teknoloji Gereksinim Düzeyine Göre Oluşturulan Gruplar	Betimleyici İstatistikler	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü
YT gerektiren GOYPAİ'ler	Ortalama	6,3016
	Standart Sapma	0,56671
YT gerektiren KDİ'ler	Ortalama	6,5439
	Standart Sapma	0,40385
YT gerektirmeyen GOYPAİ'ler	Ortalama	6,0462
	Standart Sapma	0,51329
YT gerektirmeyen KDİ'ler	Ortalama	6,3805
	Standart Sapma	0,47634
Toplam	Ortalama	6,2521
	Standart Sapma	0,52528
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler YT: İleri teknoloji		

Ortalama rank (sıra) değerlerine ve grup içi ortalama değerlerine bakıldığında; kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü faktörü bakımından, teknoloji gereksinim düzeylerine göre en yüksek değere sahip olan grup yüksek teknoloji gerektiren küresel doğan işletmeler iken, diğer gruplar; yüksek teknoloji gerektirmeyen küresel doğan işletmeler, yüksek teknoloji gerektiren geleneksel işletmeler, yüksek teknoloji gerektirmeyen geleneksel işletmeler şeklinde sıralanmıştır. Dolayısıyla küresel yönlülük faktörü açısından; küresel doğan işletme gruplarının, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletme gruplarından oldukça yüksek değerlere sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Sonuç olarak; ileri teknoloji gerektirmeyen küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüklerinin daha güçlü olduğu ifade edilebilmektedir.

- Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği Faktörü Bakımından

Teknoloji gereksinim düzeylerine göre oluşturulan gruplar arasında, kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği faktörü normal dağılıma sahip olmadığından bu faktör düzeyinde gruplar arasında fark bulunup bulunmadığı parametrik olmayan kruskal wallis h testi ile belirlenmiştir. Bu faktöre ilişkin test sonuçları Tablo 3.40’da verilmiştir.

Tablo 3.40. Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu

	Teknoloji Gereksinim Düzeyine Göre Oluşturulan Gruplar	N	Ortalama Rank (Sıra Değeri)	p-değeri
Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği	YT gerektiren GOYPAİ'ler	21	45,07	0,000
	YT gerektiren KDİ'ler	19	100,87	
	YT gerektirmeyen GOYPAİ'ler	65	65,59	
	YT gerektirmeyen KDİ'ler	53	102,54	
Toplam		158		
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler YT: İleri teknoloji				

Kruskal wallis h testine göre; %95 güven düzeyinde hesaplanan p-değeri ($p=0,000$) 0,05’ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Bu da, işletmelerin teknoloji gereksinim düzeylerine göre oluşturulan gruplar arasında kurucu/üst düzey yöneticilerin küresel yetkinliği bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir. Bu farklılık, Tablo 3.41’de verilen ortalama değerlerden de görülebilmektedir.

Tablo 3.41. Teknoloji Gereksinim Düzeyine İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

Teknoloji Gereksinim Düzeyine Göre Oluşturulan Gruplar	Betimleyici İstatistikler	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği
YT gerektiren GOYPAİ'ler	Ortalama	3,2976
	Standart Sapma	0,78509
YT gerektiren KDİ'ler	Ortalama	4,1579
	Standart Sapma	0,35561
YT gerektirmeyen GOYPAİ'ler	Ortalama	3,6885
	Standart Sapma	0,64504
YT gerektirmeyen KDİ'ler	Ortalama	4,1840
	Standart Sapma	0,44708
Toplam	Ortalama	3,8592
	Standart Sapma	0,65535
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler YT: İleri teknoloji		

Ortalama rank (sıra) değerlerine ve grup içi ortalama değerlerine bakıldığında; kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği faktörü bakımından, teknoloji gereksinim düzeylerine göre en yüksek değere sahip olan grup yüksek teknoloji gerektirmeyen küresel doğan işletmeler iken, diğer gruplar; yüksek teknoloji gerektiren küresel doğan işletmeler, yüksek teknoloji gerektirmeyen geleneksel işletmeler, yüksek teknoloji gerektiren geleneksel işletmeler şeklinde sıralanmıştır. Dolayısıyla küresel yetkinlik faktörü açısından; küresel doğan işletme gruplarının, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletme gruplarından oldukça yüksek değerlere sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Sonuç olarak; yüksek teknoloji gerektiren küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliklerinin daha güçlü olduğu ifade edilebilmektedir.

3.7.4.3 Faaliyet Gösterilen Endüstri Kolu Bakımından Ayrıntılı Analizlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstri kolu bakımından yapılan bu analiz ile faaliyet gösterilen sektörün yurtdışı pazara açılmaya olan etkisi araştırılmıştır.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstri koluna göre 4 ayrı grup oluşturulmuştur. Bu gruplar şunlardır:

- i) Sanayi sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan işletmeler,
- ii) Sanayi sektöründe faaliyet gösteren geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler,
- iii) Tarım sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan işletmeler,
- iv) Tarım sektöründe faaliyet gösteren geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler.

- Kurucu/Üst Düzey Yöneticiye İlişkin Bireysel Özellikler Faktörü Bakımından

Faaliyet gösterilen endüstri koluna göre oluşturulan gruplar arasında, kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler faktörü normal dağılım sergilediğinden bu faktör düzeyinde gruplar arasında fark bulunup bulunmadığı parametrik bir test olan anova ile belirlenmiştir. Buna göre, anova sonuç tablosu Tablo 3.42’de verilmiştir.

Tablo 3.42. Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin ANOVA Sonuç Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p-değeri
Gruplar arası	4,695	3	1,565	5,430	0,001
Gruplar içi	44,388	154	0,288		
Toplam	49,083	157			

Anova sonucuna göre; %95 güven düzeyinde hesaplanan p-değeri ($p=0,001$) 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Bu da, bireysel özellikler faktörü bakımından oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir.

Gruplar arasındaki farkların ortaya konulması amacıyla scheffe testi yapılmış ve sonuç tablosu Tablo 3.43'te verilmiştir.

Tablo 3.43. Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Scheffe (İkili Karşılaştırma) Tablosu

(I) Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre	(J) Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre	Ortalamalar Arası Farklar	p-değeri
Sanayi sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ'ler	Sanayi sektöründe faaliyet gösteren KDI'ler	0,00544	1,000
Sanayi sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ'ler	Tarım sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ'ler	-0,03108	0,997
Sanayi sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ'ler	Tarım sektöründe faaliyet gösteren KDI'ler	0,35917	0,006
Sanayi sektöründe faaliyet gösteren KDI'ler	Tarım sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ'ler	-0,03652	0,997
Sanayi sektöründe faaliyet gösteren KDI'ler	Tarım sektöründe faaliyet gösteren KDI'ler	0,35374	0,113
Tarım sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ'ler	Tarım sektöründe faaliyet gösteren KDI'ler	0,39026	0,051
KDI: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler			

Scheffe testi; belirtilen gruplar arasından hangilerinin arasında fark olduğunu anlamak için yapılmıştır. Buna göre farkın, sanayi sektöründe faaliyet gösteren geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler ile tarım sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan işletmelerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu farklılık, Tablo 3.44'te verilen ortalama değerlerden de görülebilmektedir.

Tablo 3.44. Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre	N	Ortalama	Standart Sapma
Sanayi sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ olanlar	65	3,8363	0,43186
Sanayi sektöründe faaliyet gösteren KDİ olanlar	19	3,8308	0,42539
Tarım sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ olanlar	21	3,8673	0,64218
Tarım sektöründe faaliyet gösteren KDİ olanlar	53	3,4771	0,63468
Toplam	158	3,7193	0,55913
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler			

Tablo 3.44 incelendiğinde, en yüksek ortalamanın tarım sektöründe faaliyet gösteren geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelere ait olduğu görülürken en düşük ortalamanın da tarım sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan işletmelere ait olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kurucu/üst düzey yöneticilerin bireysel özellikleri bakımından tarım sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan işletmeler ile sanayi sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan işletmeler arasında fark bulunmadığı ifade edilebilmektedir.

- Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü Faktörü Bakımından

Faaliyet gösterilen endüstri koluna göre oluşturulan gruplar arasında, kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü faktörü normal dağılıma sahip olmadığından bu faktör düzeyinde gruplar arasında fark bulunup bulunmadığı parametrik olmayan kruskal wallis h testi ile belirlenmiştir. Bu faktöre ilişkin test sonuçları Tablo 3.45'te verilmiştir.

Tablo 3.45. Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu

	Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna Göre Oluşturulan Gruplar	N	Ortalama Rank (Sıra) Değeri	p-değeri
Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü	Sanayi sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ olanlar	65	60,13	0,000
	Sanayi sektöründe faaliyet gösteren KDİ olanlar	19	107,05	
	Tarım sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ olanlar	21	87,76	
	Tarım sektöründe faaliyet gösteren KDİ olanlar	53	90,10	
Toplam		158		
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler				

Kruskal wallis h testine göre; %95 güven düzeyinde hesaplanan p-değeri ($p=0,000$) 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Bu da, faaliyet gösterilen endüstri koluna göre oluşturulan gruplar arasında kurucu/üst düzey yöneticilerin küresel yönlülüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir. Bu farklılık, Tablo 3.46'da verilen ortalama değerlerden de görülebilmektedir.

Tablo 3.46. Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna Göre Oluşturulan Gruplar	Betimleyici İstatistikler	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü
Sanayi sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ olanlar	Ortalama	6,0462
	Standart Sapma	0,51329
Sanayi sektöründe faaliyet gösteren KDİ olanlar	Ortalama	6,5439
	Standart Sapma	0,40385
Tarım sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ olanlar	Ortalama	6,3016
	Standart Sapma	0,56671
Tarım sektöründe faaliyet gösteren KDİ olanlar	Ortalama	6,3805
	Standart Sapma	0,47634
Toplam	Ortalama	6,2521
	Standart Sapma	0,52528
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler		

Ortalama rank (sıra) değerlerine ve grup içi ortalama değerlerine bakıldığında; kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü faktörü bakımından, faaliyet gösterilen endüstri koluna göre en yüksek değere sahip olan grup sanayi sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan işletmeler iken, diğer gruplar; tarım sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan işletmeler, tarım sektöründe faaliyet gösteren geleneksel işletmeler, sanayi sektöründe faaliyet gösteren geleneksel işletmeler şeklinde sıralanmıştır. Dolayısıyla küresel yönlülük faktörü açısından; küresel doğan işletme gruplarının, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletme gruplarından oldukça yüksek değerlere sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Sonuç olarak; sanayi sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüklerinin daha güçlü olduğu ifade edilebilmektedir.

- Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği Faktörü Bakımından

Faaliyet gösterilen endüstri koluna göre oluşturulan gruplar arasında, kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği faktörü normal dağılıma sahip olmadığından bu faktör düzeyinde gruplar arasında fark bulunup bulunmadığı parametrik olmayan kruskal wallis h testi ile belirlenmiştir. Bu faktöre ilişkin test sonuçları Tablo 3.47’de verilmiştir.

Tablo 3.47. Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu

	Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna Göre Oluşturulan Gruplar	N	Ortalama Rank (Sıra) Değeri	p-değeri
Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği	Sanayi sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ olanlar	65	65,59	0,000
	Sanayi sektöründe faaliyet gösteren KDİ olanlar	19	100,87	
	Tarım sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ olanlar	21	45,07	
	Tarım sektöründe faaliyet gösteren KDİ olanlar	53	102,54	
Toplam		158		
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler				

Kruskal wallis h testine göre; %95 güven düzeyinde hesaplanan p-değeri ($p=0,000$) 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Bu da, faaliyet gösterilen endüstri koluna göre oluşturulan gruplar arasında kurucu/üst düzey yöneticilerin küresel yetkinliği bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir. Bu farklılık, Tablo 3.48'de verilen ortalama değerlerden de görülebilmektedir.

Tablo 3.48. Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

Faaliyet Gösterilen Endüstri Koluna Göre Oluşturulan Gruplar	Betimleyici İstatistikler	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği
Sanayi sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ olanlar	Ortalama	3,6885
	Standart Sapma	0,64504
Sanayi sektöründe faaliyet gösteren KDİ olanlar	Ortalama	4,1579
	Standart Sapma	0,35561
Tarım sektöründe faaliyet gösteren GOYPAİ olanlar	Ortalama	3,2976
	Standart Sapma	0,78509
Tarım sektöründe faaliyet gösteren KDİ olanlar	Ortalama	4,1840
	Standart Sapma	0,44708
Toplam	Ortalama	3,8592
	Standart Sapma	0,65535
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler		

Ortalama rank (sıra) değerlerine ve grup içi ortalama değerlerine bakıldığında; kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği faktörü bakımından, faaliyet gösterilen endüstri koluna göre en yüksek değere sahip olan grup tarım sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan işletmeler iken, diğer gruplar; sanayi sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan işletmeler, sanayi sektöründe faaliyet gösteren geleneksel işletmeler, tarım sektöründe faaliyet gösteren geleneksel işletmeler şeklinde sıralanmıştır. Dolayısıyla küresel yetkinlik faktörü açısından; küresel doğan işletme gruplarının,

geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletme gruplarından oldukça yüksek değerlere sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Sonuç olarak; tarım sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliklerinin daha güçlü olduğu ifade edilebilmektedir.

3.7.4.4. İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklık Bakımından Ayrıntılı Analizlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

İş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklık bakımından yapılan bu analiz ile işletmelerin iş yaptıkları yurtdışı pazarların fiziksel uzaklıklarının, yurtdışı pazara açılmaya olan etkisi araştırılmıştır.

İşletmelerin iş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığına göre 4 ayrı grup oluşturulmuştur. Bu gruplar şunlardır:

- i) Yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapan küresel doğan işletmeler,
- ii) Yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapan geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler,
- iii) Yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapmayan küresel doğan işletmeler,
- iv) Yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapmayan geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler.

- Kurucu/Üst Düzey Yöneticiye İlişkin Bireysel Özellikler Faktörü Bakımından

İş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığa göre oluşturulan gruplar arasında, kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler faktörü normal dağılım sergilediğinden bu faktör düzeyinde gruplar arasında fark bulunup bulunmadığı parametrik bir test olan anova ile belirlenmiştir. Buna göre, anova sonuç tablosu Tablo 3.49'da verilmiştir.

Tablo 3.49. İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin ANOVA Sonuç Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p-değeri
Gruplar arası	4,188	3	1,396	4,788	0,003
Gruplar içi	44,895	154	0,292		
Toplam	49,083	157			

Anova sonucuna göre; %95 güven düzeyinde hesaplanan p-değeri ($p=0,003$) 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Bu da, bireysel özellikler faktörü bakımından oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir.

Gruplar arasındaki farkların ortaya konulması amacıyla scheffe testi yapılmış ve sonuç tablosu Tablo 3.50'de verilmiştir.

Tablo 3.50. İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Scheffe (İkili Karşılaştırma) Tablosu

I) İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre	J) İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre	Ortalamalar Arası Farklar	p-değeri
YYO yurtdışı pazarlara iş yapan GOYPAİ'ler	YYO yurtdışı pazarlara iş yapan KDI'ler	0,30130	0,059
YYO yurtdışı pazarlara iş yapan GOYPAİ'ler	YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan GOYPAİ'ler	-0,15408	0,657
YYO yurtdışı pazarlara iş yapan GOYPAİ'ler	YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan KDI'ler	0,08678	0,923
YYO yurtdışı pazarlara iş yapan KDI'ler	YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan GOYPAİ'ler	-0,45538	0,006
YYO yurtdışı pazarlara iş yapan KDI'ler	YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan KDI'ler	-0,21452	0,443
YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan GOYPAİ'ler	YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan KDI'ler	0,24087	0,406
KDI: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler YYO: Yalnızca yakın olan			

Scheffe testi; belirtilen gruplar arasından hangilerinin arasında fark olduğunu anlamak için yapılmıştır. Buna göre farkın, yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapan geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler ile yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapan küresel doğan işletmelerden ve

yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapan küresel doğan işletmeler ile yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapmayan geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu farklılık, Tablo 3.51’de verilen ortalama değerlerden de görülebilmektedir.

Tablo 3.51. İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Bireysel Özellikler Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre	N	Ortalama	Standart Sapma
YYO yurtdışı pazarlara iş yapan GOYPAİ'ler	55	3,7883	0,52686
YYO yurtdışı pazarlara iş yapan KDI'ler	44	3,4870	0,64815
YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan GOYPAİ'ler	31	3,9424	0,39745
YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan KDI'ler	28	3,7015	0,51289
Toplam	158	3,7193	0,55913
KDI: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler YYO: Yalnızca yakın olan			

Tablo 3.51 incelendiğinde, en yüksek ortalamanın yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapmayan geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelere ait olduğu görülürken en düşük ortalamanın da yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapan küresel doğan işletmelere ait olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kurucu/üst düzey yöneticilerin bireysel özellikleri bakımından yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapan küresel doğan işletmeler ile yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapmayan küresel doğan işletmeler arasında fark bulunmadığı ifade edilebilmektedir.

- Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü Faktörü Bakımından

İş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığına göre oluşturulan gruplar arasında, kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü faktörü normal dağılıma sahip olmadığından bu faktör düzeyinde gruplar arasında fark bulunup bulunmadığı parametrik olmayan kruskal wallis h testi ile belirlenmiştir. Bu faktöre ilişkin test sonuçları Tablo 3.52’de verilmiştir.

Tablo 3.52. İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu

	İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına Göre Oluşturulan Gruplar	N	Ortalama Rank (Sıra) Değeri	p-değeri
Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü	YYO yurtdışı pazarlara iş yapan GOYPAİ'ler	55	69,82	0,001
	YYO yurtdışı pazarlara iş yapan KDİ'ler	44	88,91	
	YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan GOYPAİ'ler	31	61,66	
	YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan KDİ'ler	28	103,48	
Toplam		158		
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler YYO: Yalnızca yakın olan				

Kruskal wallis h testine göre; %95 güven düzeyinde hesaplanan p-değeri ($p=0,001$) 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Bu da, iş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığa göre oluşturulan gruplar arasında kurucu/üst düzey yöneticilerin küresel yönlülüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir. Bu farklılık, Tablo 3.53'te verilen ortalama değerlerden de görülebilmektedir.

Tablo 3.53. İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yönlülük Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına Göre Oluşturulan Gruplar	Betimleyici İstatistikler	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü
YYO yurtdışı pazarlara iş yapan GOYPAİ'ler	Ortalama	6,1333
	Standart Sapma	0,53229
YYO yurtdışı pazarlara iş yapan KDİ'ler	Ortalama	6,3598
	Standart Sapma	0,49408
YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan GOYPAİ'ler	Ortalama	6,0645
	Standart Sapma	0,54548
YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan KDİ'ler	Ortalama	6,5238
	Standart Sapma	0,39209
Toplam	Ortalama	6,2521
	Standart Sapma	0,52528
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler YYO: Yalnızca yakın olan		

Ortalama rank (sıra) değerlerine ve grup içi ortalama değerlerine bakıldığında; kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü faktörü bakımından, iş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığa göre en yüksek değere sahip olan grup yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapmayan küresel doğan işletmeler iken, diğer gruplar; yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapan küresel doğan işletmeler, yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapan geleneksel işletmeler, yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapmayan geleneksel işletmeler şeklinde sıralanmıştır. Dolayısıyla küresel yönlülük faktörü açısından; küresel doğan işletme gruplarının, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletme gruplarından oldukça yüksek değerlere sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Sonuç olarak; yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapmayan küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüklerinin daha güçlü olduğu ifade edilebilmektedir.

- Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği Faktörü Bakımından

İş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığına göre oluşturulan gruplar arasında, kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği faktörü normal dağılıma sahip olmadığından bu faktör düzeyinde gruplar arasında fark bulunup bulunmadığı parametrik olmayan kruskal wallis h testi ile belirlenmiştir. Bu faktöre ilişkin test sonuçları Tablo 3.54'te verilmiştir.

Tablo 3.54. İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuç Tablosu

	İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına Göre Oluşturulan Gruplar	N	Ortalama Rank (Sıra) Değeri	p-değeri
Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği	YYO yurtdışı pazarlara iş yapan GOYPAİ'ler	55	52,75	0,000
	YYO yurtdışı pazarlara iş yapan KDİ'ler	44	100,95	
	YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan GOYPAİ'ler	31	74,47	
	YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan KDİ'ler	28	103,89	
Toplam		158		
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler YYO: Yalnızca yakın olan				

Kruskal wallis h testine göre; %95 güven düzeyinde hesaplanan p-değeri ($p=0,000$) 0,05'ten küçük olduğu için sıfır (null) hipotezi reddedilerek alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Bu da, iş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığa göre oluşturulan gruplar arasında kurucu/üst düzey yöneticilerin küresel yetkinliği bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir. Bu farklılık, Tablo 3.55'te verilen ortalama değerlerden de görülebilmektedir.

Tablo 3.55. İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına İlişkin Oluşturulan Gruplara Göre Küresel Yetkinlik Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

İşletmelerin İş Yapılan Yurtdışı Pazarlara Uzaklığına Göre Oluşturulan Gruplar	Betimleyici İstatistikler	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği
YYO yurtdışı pazarlara iş yapan GOYPAİ'ler	Ortalama	3,4955
	Standart Sapma	0,65173
YYO yurtdışı pazarlara iş yapan KDİ'ler	Ortalama	4,1705
	Standart Sapma	0,42376
YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan GOYPAİ'ler	Ortalama	3,7661
	Standart Sapma	0,75259
YYO yurtdışı pazarlara iş yapmayan KDİ'ler	Ortalama	4,1875
	Standart Sapma	0,42831
Toplam	Ortalama	3,8592
	Standart Sapma	0,65535
KDİ: Küresel doğan işletmeler GOYPAİ: Geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler YYO: Yalnızca yakın olan		

Ortalama rank (sıra) değerlerine ve grup içi ortalama değerlerine bakıldığında; kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği faktörü bakımından, iş yapılan yurtdışı pazarlara uzaklığa göre en yüksek değere sahip olan grup yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapmayan küresel doğan işletmeler iken, diğer gruplar; yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapan küresel doğan işletmeler, yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapmayan geleneksel işletmeler, yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapan geleneksel işletmeler şeklinde sıralanmıştır. Dolayısıyla küresel yetkinlik faktörü açısından; küresel doğan işletme gruplarının, geleneksel

olarak yurtdışı pazarlara açılan işletme gruplarından oldukça yüksek değerlere sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Sonuç olarak; yalnızca yakın olan yurtdışı pazarlara iş yapmayan küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliklerinin daha güçlü olduğu ifade edilebilmektedir.

SONUÇ

Ülke ekonomileri için oldukça büyük önem taşıyan KOBİ'ler; istihdam yarattığı, ulusal refahta artış sağladığı, sanayileşmeye katkıda bulunduğu ve dünya ticaretinin gelişmesini hızlandırdığı için ülke ekonomilerinin lokomotifi olarak görülmektedir. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerin birçoğu sahip oldukları kaynakların sınırlılığı, vizyonlarının yüksek olmaması, rekabet ya da maliyet üstünlüğü elde etme potansiyellerinin görece zayıflığı gibi nedenlerle ancak belli bir olgunluğa eriştikten sonra yurtdışı pazarlara açılmayı hedeflemekte ve başarabilmektedirler.

Hızlanan küreselleşme; bilgi, iletişim ve üretim teknolojilerinde meydana gelen ilerlemeler ile birlikte büyük ölçekli işletmelerin yanı sıra küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin de uluslararası pazarlarda faaliyette bulunabilmesini kolaylaştırmıştır. Nitekim pazarlama literatüründe yurtdışı pazarlara geleneksel olarak açılan işletmeler olarak anılan ve yurtiçi pazarlara odaklanarak, yurtiçi pazarlarda belirli bir doygunluğa eriştikten sonra aşama aşama yurtdışı pazarlara açılma düşüncesi içinde olan işletmelerin yanı sıra kurulur kurulmaz veya kurulduktan kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlara açılan işletmeler de görülmeye başlamıştır. Bu işletmeler, geleneksel işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmalarında öngörülen aşamaları izlemeksizin, kurulduktan sonra kısa bir süre içinde uluslararasılaşabildikleri için literatürde küresel doğan işletme kavramı ile anılmaktadırlar.

Küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılma sürecine etki eden kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörleri belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan KOBİ'ler ile yurtdışı pazarlara hızlı bir şekilde açılan küresel doğan işletmeler, kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörler ve bu faktörler altında toplanan değişkenler açısından karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma ile küresel doğan işletmelerin, geleneksel işletmelerden farklı olarak, yurtdışı pazarlara

erken açılmasını sağlayan unsurların neler olduğu, hangi unsurların ise bu iki işletme türü açısından farklılık yaratmadığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen su ürünleri, kesme çiçek, organik gıda, yazılım, medikal optik alet ve cihazlar ile deri ve deri ürünleri sektörlerinde faaliyet gösteren, Türkiye’de yerleşik bulunan KOBİ’lerin sayısı 442’dir. Bu sayı araştırmanın anakütlesidir. Tüm anakütleye ankete katılmaları yönünde davet gönderilmiş ve belirlenen duyarlılık düzeyinde hedeflenen örneklem hacmini karşılamaya yeter sayıda (158) ankete ulaşılmıştır.

Örneklem içinde yer alan işletmelerin 72’si küresel doğan işletme, 86’sı ise geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletme olarak tanımlanmıştır. Bu koşullar altında test edilen hipotezler sonucunda ulaşılan sonuçlar ise şöyledir:

- Kurucu / üst düzey yöneticinin bireysel özellikleri bakımından:

- a. Küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında farklılık bulunmaktadır.
- b. Geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri, küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri ile karşılaştırıldığında, işletmelerinin yurtdışı pazarlara açılmasında bireysel özelliklerinin daha etkili olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.
- c. Geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinden “Kurucu/üst düzey yöneticilerin bireysel özellikleri faktörü” altındaki değişkenler düzeyinde yurtdışı pazarlara açılma sürecinde daha fazla etkili olduğunu düşündükleri değişkenler şunlardır:
 - i. İletişim teknolojilerinden yararlanma düzeyleri,

- ii. Daha fazla büyüme beklentisi içinde olmaları,
 - iii. İşleri konusunda teknik bilgiye sahip olmaları,
 - iv. Yurtdışı fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılmış olmaları,
 - v. Daha iyi bildiği uluslararası pazarlara yönelmeleri,
 - vi. Çevresindeki insanlardan daha çok yararlanmaları,
 - vii. Yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmamanın daha yüksek katma değer getireceği yönündeki beklentileri,
- d. Küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri ile geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri arasında yurtdışı pazarlara açılmada “Kurucu/üst düzey yöneticilerin bireysel özellikleri faktörü” altındaki değişkenler düzeyinde farklılık bulunmayan değişkenler şunlardır:
- i. Aileleri tarafından yapılan yönlendirmeler,
 - ii. Çalışanlarla güçlü iletişim kurmaları,
 - iii. Yüksek kar sağlama isteği içinde bulunmaları,
 - iv. Genç yaşta olmaları,
 - v. Olanakların görece daha fazla olduğu büyük şehirlerde yetişmiş olmaları,
 - vi. Uluslararası pazarlarda öncü olmayı amaçlamaları,
 - vii. Yabancı dil bilen personel istihdam etmeleri ve
 - viii. Uluslararasılaşma konusunda motivasyona sahip olmaları.

Bu da, söz konusu alt faktörlerin yurtdışı pazarlara açılmada küresel doğan işletmeler ile geleneksel işletmeleri birbirinden ayıran değişkenler olmadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu alt faktörlerin, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasını kolaylaştıran farklı bir etki sağlamadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle bu alt faktörlerin küresel

doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasında ayırt edici bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir.

- Kurucu / üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü bakımından:

- a. Küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında **küresel yönlülükleri** bakımından birbirlerinden farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.
- b- Küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri, geleneksel işletmelerinkine nazaran küresel yönlülüklerinin yurtdışı pazarlara açılma kararında daha etkili olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.
- c- Küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinden, küresel yönlülük faktörü altında yer alan değişkenler açısından yurtdışı pazarlara açılma sürecinde daha fazla etkili olduğunu düşündükleri değişkenler şunlardır:
 - i. Daha fazla uluslararası odaklı olmaları,
 - ii. Uluslararası vizyonlarının daha yüksek olması,
 - iii. İşletmelerinin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde ihracatla ilgili bir departman kurmaları.

Dolayısıyla söz konusu bu alt faktörler; küresel doğan işletmelerin, geleneksel işletmelerden daha kısa sürede yurt dışı pazarlara açılabilmesinin nedenleri olarak ifade edilebilmektedir.

- d- Küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri ile geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri arasında yurtdışı pazarlara açılmada “Kurucu/üst düzey yöneticilerin küresel

yönlülüğü faktörü” altındaki değişkenler düzeyinde farklılık bulunmayan değişkenler şunlardır:

- i. Müşteri yönlülükleri,
- ii. Yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları.

Bu da, her iki alt faktörün yurtdışı pazarlara açılmada küresel doğan işletmeler ile geleneksel işletmeleri birbirinden ayıran değişkenler olmadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu iki alt faktörün, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasını kolaylaştıran farklı bir etki sağlamadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle bu alt faktörlerin küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasında ayırt edici bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir.

- Kurucu / üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği bakımından:

- a. Küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında **küresel yetkinlikleri** bakımından birbirlerinden farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.
- b. Küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri, geleneksel işletmelerinkine nazaran küresel yetkinliklerinin yurtdışı pazarlara açılma kararında daha etkili olduğunu düşünmektedir.
- c. Küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinden, küresel yetkinlik faktörü altında yer alan değişkenler açısından yurtdışı pazarlara açılma sürecinde daha fazla etkili olduğunu düşündükleri değişkenler şunlardır:
 - i. Daha çok yabancı dil bilgisine sahip olması,
 - ii. Daha yenilikçi olması,

- iii. Risk toleransına daha çok sahip olması,
- iv. Daha proaktif olması.

Dolayısıyla söz konusu bu alt faktörler; küresel doğan işletmelerin, geleneksel işletmelerden daha kısa sürede yurt dışı pazarlara açılabilmesinin nedenleri olarak ifade edilebilmektedir.

- Kurucu / üst düzey yöneticinin uluslararası deneyimleri bakımından:

Kurucu/üst düzey yöneticilerin **uluslararası deneyimlerinin** işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasına etkisi bakımından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle kurucu/üst düzey yöneticilerin sahip olduğu uluslararası deneyimlerin, iki grup arasında yurtdışı pazarlara açılmayı kolaylaştırma bakımından ayırt edici bir etken olmadığı söylenebilir. Ancak bu durum uluslararası deneyimlerin yurtdışı pazarlara açılmada etkisi olmadığı anlamına gelmemektedir. Nitekim geleneksel işletmelerin ortalama 8,3 yılda ulaşabildikleri bu deneyimlere, küresel doğan işletmeler ortalama 0,8 yılda ulaşmış ve yurtdışı pazar faaliyetlerinde bu deneyimlerinden yararlanmışlardır.

- Kurucu / üst düzey yöneticinin uluslararası ağ bağlantıları bakımından:

Kurucu/üst düzey yöneticilerin **uluslararası ağ bağlantılarının** işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasına etkisi bakımından, küresel doğan işletmeler ile geleneksel işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle kurucu/üst düzey yöneticilerin sahip olduğu uluslararası ağ bağlantılarının, iki grup arasında yurtdışı pazarlara açılmayı kolaylaştırma bakımından ayırt edici bir etken olmadığı söylenebilir. Ancak bu durum uluslararası ağ bağlantılarının yurtdışı pazarlara açılmada etkisi olmadığı anlamına gelmemektedir. Nitekim geleneksel işletmelerin ortalama 8,3 yılda ulaşabildikleri bu ağ bağlantılarına,

küresel doğan işletmeler ortalama 0,8 yılda ulaşmış ve yurtdışı pazar faaliyetlerinde bu ağ bağlantılarından yararlanmışlardır.

Sonuç olarak, küresel doğan işletmelerin geleneksel işletmelerden farklı olarak yurtdışı pazarlara erken açılmasında etkili olan kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörler ve bu faktörler içinde yer alan değişkenler tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, büyük ölçüde literatürü destekler iken, kimileri literatürün aksi yönündedir. Özellikle araştırmaların yapıldığı ülkelerin sosyo-ekonomik özellikleri, sanayileşme düzeyleri, faktör donatımları gibi konularda aynı olmadığı dikkate alındığında, elde edilen bulguların farklı çıkması makul karşılanabilir. Özellikle literatürdeki çalışmaların çok büyük bir kısmının sanayileşmiş ülkelerin KOBİ'lerine yönelik olarak gerçekleştirilmiş olduğu, Türkiye'nin ise, bu sınıflandırma içinde gelişmekte olan bir ülke sınıfında yer aldığı düşünüldüğünde bulguların kimi değişkenler açısından literatürün öngördüğünden farklı çıkmasına neden olduğu ifade edilebilir.

Türkiye'de küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasında etkili olan faktörleri belirlemeye yönelik çalışmaların son dönemde yapılmaya başlandığı, bilhassa hizmet dışı sektörlerde bu türden bir araştırmaya rastlanmadığı dikkate alındığında, araştırma sonucunda elde edilen bulguların sonraki çalışmalara referans olacağı düşünülmektedir.

İlgili sektörlerdeki Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşma sürecinde nasıl bir yol izlediği ve bu süreçte kurucu/üst düzey yönetici düzeyinde hangi faktörlerin, bu faktörler içinde yer alan değişkenlerin etkili olduğu araştırılarak literatüre katkı verilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya farklı sektörlerin de eklenmesi, elde edilen sonuçlar açısından nasıl bir farklılık olacağını göstermesi açısından yararlı etkiler ortaya çıkarabilir.

KAYNAKÇA

AKTEPE, Eyyüp, AKTEPE, Cemalettin; **Genel İşletmecilik**, Ed. M. Mithat ÜNER, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008.

ALBAUM, Gerald, DUERR, Edwin, STRANDSKOV, Jesper; **International Marketing and Export Management**, England, Pearson Education Limited, 5th Edition, 2005.

ANDERSEN, Otto; "On The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", **Journal of International Business Studies**, Second Quarter, 1993, s. 209-231.

ANDERSSON, Svante; "The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective", **International Studies of Management & Organization**, Vol. 30, No. 1, Spring 2000, s. 63-92.

ANDERSSON, Svante, WICTOR, Ingemar; "Innovative International Strategies in New Firms-Born Globals the Swedish Case", **4th McGill Conference**, September 2001.

ANDERSSON, Svante, WICTOR, Ingemar; "Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals-The Swedish Case", **Journal of International Entrepreneurship**, Vol. 1, No. 3, 2003, s. 249-276.

ANDERSSON, Svante, EVANGELISTA, Felicitas; "The Entrepreneur in the Born Global Firm in Australia and Sweden", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 13, No. 4, 2006, s. 642-659.

AUTIO, Erkko, SAPIENZA, Harry; “Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-Based New Firms”, **Helsinki University of Technology Working Paper Series**, 2000.

AUTIO, Erkko, LUMMAA, Heikki, ARENIUS, Pia; “Emergent Born Globals: Crafting Early and Rapid Internationalization Strategies in Technology-Based New Firms”, **22nd Annual International Conference of the Strategic Management Society**, 2002.

AYDIN, Nurhan; **Uluslararası İşletmecilik**, Ed. İnan ÖZALP, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları – Yayın No: 832, 2004.

BAYRAKTUTAN, Yusuf; “Bilgi ve Uluslararası Ticaret Teorileri”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 2003, s. 182.

BELL, Jim, McNAUGHTON, Rod; “Born Global Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization”, **American Marketing Association Conference**, Marketing in a Global Economy Proceedings, 2000.

BELL, Jim, McNAUGHTON, Rod, YOUNG, Stephen; “Born-Again Global Firms: An Extension to the Born Global Phenomenon”, **Journal of International Management**, Vol. 7, 2001, s. 173-189.

BELL, Jim, McNAUGHTON, Rod, YOUNG, Stephen, CRICK, Dave; “Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation”, **Journal of International Entrepreneurship**, Vol. 1, No. 4, 2003, s. 339-362.

BILKEY, Warren J., TESAR, George; “The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms”, **Journal of International Business Studies**, 8, Spring 1977, s. 93-98.

BILKEY, Warren J.; “An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 9, No. 1, 1978, s. 33-46.

BINGMAN, Peter, CEDERÄNG, Jesper; “Born Globals-Underlying Factors to Rapid Internationalization”, **Uppsala Üniversitesi**, Lisans Bitirme Tezi, İsveç, 2008.

BLOMSTERMO, Anders, SHARMA, D. Deo; “Born Globals-A Study of Learning in Networks”, **28th European International Business Academy (EIBA) Conference**, 2002.

BLOODGOOD, James M., SAPIENZA, Harry J., ALMEIDA, James G; “The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 20, No. 4, 1996, s. 61-76.

BURGEL, Oliver, MURRAY, Gordon C.; “The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries”, **Journal of International Marketing**, Vol. 8, No. 2, 2000, s. 33-62.

CAMPBELL, David, STONEHOUSE, George, HOUSTON, Bill; **Business Strategy: An Introduction**, Great Britain, Elsevier Science, 2nd Edition, 2002.

CENGİZ, Emrah, GEGEZ, A. Ercan, ARSLAN, Müge, PİRTİNİ, Serdar, TIĞLI, Mehmet; **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, 2. Baskı, 2007.

CHETTY, Sylvie, CAMPBELL-HUNT, Colin; "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a Born-Global Approach", **Journal of International Marketing**, Vol. 12, No. 1, 2004, s. 57-81.

COCHRAN, William G.; **Sampling Techniques**, Second Edition, New York et al., John Wiley Sons Inc., 1962.

COVIELLO, Nicole E.; "The Network Dynamics of International New Ventures", **Journal of International Business Studies**, Vol. 37, 2006, s. 713-731.

CZINKOTA, Michael R.; **Export Development Strategies: US Promotion Policy**, Praeger Publishers, New York, 1982.

CZINKOTA, Michael R., RONKAINEN, Ilkka A., MOFFETT, Michael H. ; **International Business**, Orlando, Harcourt College Publishers, 6th Edition, 2002.

ÇAVUŞGİL, S. Tamer, BILKEY, Warren J., TESAR, George; "A Note on the Export Behavior of Firms: Exporter Profiles", **Journal of International Business Studies**, Vol. 10, No. 1, Spring-Summer 1979, s. 91-97.

ÇAVUŞGİL, S. Tamer; "On The Internationalisation Process of Firms", **European Research**, Vol. 8, No. 6, November 1980, s. 273-281.

ÇAVUŞGİL, S. Tamer; "A Quiet Revolution in Australian Exporters", **Marketing News**, Vol. 28, No. 11, May 23, 1994, s. 18. (a)

ÇAVUŞGİL, S. Tamer; “Born Globals: A Quiet Revolution Among Australian Exporters”, **Journal of International Marketing**, Vol. 2, No. 3, 1994, s. 4-6.

(b)

ÇAVUŞGİL, S. Tamer, KNIGHT, Gary A., RIESENBERGER, John R. ; **International Business - Strategy, Management, and The New Realities**, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2008.

ÇAVUŞGİL, S. Tamer, KNIGHT, Gary A.; **Born Global Firms: A New International Enterprise**, New York, Business Expert Press, 2009.

DANA, Leo-Paul, **Handbook of Research on International Entrepreneurship**, UK, Edward Elgar Publishing Inc., 2004.

DEMİR, Yeter; “Çağdaş Örgüt Yapıları; Şebeke Organizasyonlar”, **Karınca Kooperatif Postası**, Sayı 858, Haziran 2008, s. 29-39.

DIMITRATOS, Pavlos, JOHNSON, Jeffrey, SLOW, Jonathan, YOUNG, Stephen; “Micromultinationals: New Types of Firms for the Global Competitive Landscape”, **European Management Journal**, Vol. 21, No. 2, 2003, s. 164-174.

DİNLER, Zeynel; **İktisada Giriş**, Bursa, Ekin Kitapevi, 4. Basım, 1998.

DOW, Douglas; “Do Born Global Firms Represent a Truly Distinct Type of Organisation?”, **Academy of International Business (AIB) Conference**, 2005.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı); **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, Ocak, 1995.

DUNNING, John H.; “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, **Journal of International Business Studies**, 1988, s. 1-31.

EVANGELISTA, Felicitas; “Qualitative Insights into the International New Venture Creation Process”, **Journal of International Entrepreneurship**, Vol. 3, 2005, s. 179-198.

FILLIS, Ian; “Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey and Future Research Directions”, **Management Decision**, Vol. 39, No. 9, 2001, s. 767-783.

FREEMAN, Susan, ÇAVUŞGİL, S. Tamer; “Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization”, **Journal of International Marketing**, Vol. 15, No. 4, 2007, s. 1-40.

FREEMAN, Susan, EDWARDS, Ron, SCHRODER, Bill; “How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization”, **Journal of International Marketing**, Vol. 14, No. 3, 2006, s. 33-63.

GABRIELSSON, Mika, KIRPALANI, V. H. Manek; “Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly”, **International Business Review**, Vol. 13, 2004, s. 555-571.

GABRIELSSON, Mika; "Branding Strategies of Born Globals", **Journal of International Entrepreneurship**, Vol. 3, 2005, s. 199-222.

GABRIELSSON, Mika, KIRPALANI, V.H. Manek, DIMITRATOS, Pavlos, SOLBERG, Carl Arthur, ZUCHELLA, Antonella; "Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory", **International Business Review**, Basımda (Kabul tarihi 22 Şubat 2008)

GALÁN, J. Ignacio, GALENDE, Jesus, GONZÁLEZ-BENİTO, Javier; "Determinant Factors of International Development: Some Empirical Evidence", **Management Decision**, Vol. 37, No. 10, 1999, s. 778-785.

GEGEZ, A. Ercan; **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, 2007.

GÖVER, Z. Tuğrul; "Doğrudan Yabancı Yatırımların Uluslararası Ticarete Etkileri: Türkiye Değerlendirmesi", **T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü**, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara, 2005.

HADJIKHANI, Amjad; "A Note on the Criticisms Against the Internationalization Process Model", **Management International Review**, Vol. 37, No. 2, 1997, s. 43-66.

HANSEN, Eric L., WITKOWSKI, Terrence H.; "International New Venture Founders: Who Are They?", **New England Journal of Entrepreneurship**, Vol. 2, No. 1, 1999, s. 11-18.

HARVESTON, Paula Danskin; “Synoptic Versus Incremental Internationalization: An Examination of Born Global and Gradual Globalizing Firms”, **Memphis Üniversitesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ABD, 2000.

HASHAI, Niron, ALMOR, Tamar; “Gradually Internationalizing Born Global Firms: An Oxymoron?”, **International Business Review**, Vol. 13, 2004, s. 465-483.

HILL, Charles W. L.; **International Business: Competing in the Global Marketplace**, New York, McGraw-Hill, 5th Edition, 2005.

HOLLESEN, Svend; **Global Marketing: A Decision-Oriented Approach**, England, Pearson Education Limited, 3rd Edition, 2004.

HOLLESEN, Svend, JENSTER, Per V.; “The International Marketing Challenges Facing Danish Small and Medium-Sized Enterprises”, **Strategic Change**, Vol. 9, No. 7, 2000, s. 451-459.

HORDES, Mark W., CLANCY, J. Anthony, BADDALEY, Julie; “A Primer for Global Start-ups”, **The Academy of Management Executive**, Vol. 9, No. 2, 1995, s. 7-11.

JOHANSON, Jan, VAHLNE, Jan-Erik; “The Internationalization Process of the Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Comitments”, **Journal of International Business Studies**, 8, Spring 1977, s. 23-32.

JOHANSON, Jan, VAHLNE, Jan-Erik; “The Mechanism of Internationalisation”, **International Marketing Review**, Vol: 7, No: 4, 1990, s. 11-24.

JOHANSON, Jan, WIEDERSHEIM-PAUL, Finn; "The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases", **The Journal of Management Studies**, Vol. 12, No. 3, October, 1975, s. 305-322.

JOHANSSON, Johny K.; **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management**, New York, McGraw-Hill, 4th Edition, 2006.

JOHNSON, Jeffrey E.; "Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence, **Journal of International Entrepreneurship**, Vol. 2, No. 1-2, 2004, s. 139-154.

KANDASAAMI, Selvi; "Internationalisation of Small and Medium-Sized Born-Global Firms: A Conceptual Model", **International Council for Small Business (ICSB) Conference**, 1998.

KANDASAAMI, Selvi, HUANG, Xueli (Charles); "International Marketing Strategy of SMEs: A Comparison of Born-Global vs Non Born-Global Firms in Australia", **International Council for Small Business (ICSB) Conference**, Brisbane-Australia, June, 2000.

KARRA, Neri, PHILLIPS, Nelson; "Entrepreneurship Goes Global", **Ivey Business Journal**, November/December 2004, s. 1-6. (a)

KARRA, Neri, PHILLIPS, Nelson; "Born Global: International Entrepreneurship in the Turkish Fashion Industry", **Academy of International Business (AIB) Annual Meeting**, 2004, s.1-27. (b)

KARLUK, S. Rıdvan; **Uluslararası Ekonomi: Teori ve Politika**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 7. Basım, 2003.

KAYIŞ, Aliye; **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ed. Şeref KALAYCI , Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2. Baskı, 2006.

KNIGHT, Gary A., ÇAVUŞGİL, S. Tamer; “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory”, **Advances in International Marketing**, Vol. 8, 1996, s.11-26.

KNIGHT, Gary A.; “Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm”, **Michigan Eyalet Üniversitesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ABD, 1997.

KNIGHT, Gary A., MADSEN, Tage Koed, SERVAIS, Per, RASMUSSEN, Erik; “The Born Global Firm: Description and Empirical Investigation in Europe and the United States”, **American Marketing Association Conference**, Winter 2000.

KNIGHT, Gary A., ÇAVUŞGİL, S. Tamer; “Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 35, 2004, s. 124-141.

KNIGHT, Gary A., MADSEN, Tage Koed, SERVAIS, Per; “An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA”, **International Marketing Review**, Vol. 21, No. 6, 2004, s. 645-665.

KNIGHT, Gary A., ÇAVUŞGİL, S. Tamer; “A Taxonomy of Born-Global Firms”, **Management International Review**, Vol. 45, No. 3, 2005, s. 15-35.

KUNDU, Sumit K., KATZ, Jerome A.; “Born-International SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions”, **Small Business Economics**, Vol. 20, No. 1, 2003, s. 25-47.

LAANTI, Riku, GABRIELSSON, Mika, GABRIELSSON, Peter; “The Globalization Strategies of Business-to-Business Born Global Firms in the Wireless Technology Industry”, **Industrial Marketing Management**, Vol. 36, 2007, s. 1104-1117.

LARIMO, Jorma, PULKKINEN, Johanna; “Global Orientation, Competitive Advantages and Export Strategies of Different Types of SMEs: Empirical Evidence From Finland”, **European International Business Academy Conference**, 2002.

LEONIDOU, Leonidas C., KATSIKEAS, Constantine S.; “The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 27, No. 3, 1996, s. 517-551.

LEVITT, Theodore; “The Globalization of Markets”, **Harvard Business Review**, May-June, 1983, s. 92-102.

LIN, Kunyi, WANG, Zheng; “Internationalization Process and Strategy of Born Global SME- A Study of Chinese Born Global Small and Medium-Size Enterprise”, **Halmstad Üniversitesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İsveç, 2008.

LUMMAA, Heikki Juhani; “Internationalization Behavior of Finnish Born Global Companies”, **Helsinki Teknoloji Üniversitesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Finlandiya, 2002.

LUOSTARINEN, Reijo, GABRIELSSON, Mika; “Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs”, **Thunderbird International Business Review**, Vol. 48, No. 6, 2006, s. 773-801.

MADSEN, Tage Koed, SERVAIS, Per; "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", **International Business Review**, Vol. 6, No. 6, 1997, s. 561-583.

MADSEN, Tage Koed, RASMUSSEN, Erik, SERVAIS, Per; "Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exportes", **Advances in International Marketing**, Vol. 10, 2000, s. 247-265.

MADSEN, Tage Koed, KNUDSEN, Thorbjørn; "International New Ventures: A New Organizational Form?", **6th McGill Conference on International Entrepreneurship: Crossing Boundaries and Researching New Frontiers**, 2003.

MALMGREN, Erik, SHACHAM, David; "A Study of the Entrepreneur's Perceptions of the Born Global Phenomenon", **Halmstad Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İsveç**, 2008.

McAULEY, Andrew; "Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector", **Journal of International Marketing**, Vol. 7, No. 4, 1999, s. 67-82.

McDOUGALL, Patricia Phillips, SHANE, Scott ve OVIATT, Benjamin M.; "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research", **Journal of Business Venturing**, Vol. 9, No. 6, 1994, s. 469-487.

McDOUGALL, Patricia Phillips, OVIATT, Benjamin M., SHRADER, Rodney C.; "A Comparison of International and Domestic New Ventures", **Journal of International Entrepreneurship**, Vol. 1, 2003, s. 60-82.

McKINSEY & COMPANY; **Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters**, Melbourne, Australian Manufacturing Council, 1993.

McNAUGHTON, Rod B.; "The Number of Export Markets That a Firm Serves: Process Models Versus the Born-Global Phenomenon", **Journal of International Entrepreneurship**, Vol. 1, No. 3, 2003, s. 297-311.

MOEN, Øystein; "The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters", **International Marketing Review**, Vol. 19, No. 2, 2002, s. 156-175.

MOEN, Øystein, SERVAIS, Per; "Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises", **Journal of International Marketing**, Vol. 10, No. 3, 2002, s. 49-72.

MORT, Gillian Sullivan, WEERAWARDENA, Jay; "Networking Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms", **International Marketing Review**, Vol. 23, No. 5, 2006, s. 549-572.

MUCUK, İsmet; **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 9. Basım, 1998.

NAKİP, Mahir; **Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2. Basım, 2006.

OVIATT, Benjamin M., McDOUGALL, Patricia Phillips; "Toward A Theory of International New Ventures", **Journal of International Business Studies**, Vol. 25, No. 1, 1st Qtr., 1994, s. 45-64.

OVIATT, Benjamin M., McDOUGALL, Patricia Phillips; "Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage", **The Academy of Management Executive**, Vol. 9, No. 2, May 1995, s. 30-43.

OVIATT, Benjamin M., McDOUGALL, Patricia Phillips; "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures", **Management International Review**, Vol. 37, No. 2, 1997, s. 85-99.

OVIATT, Benjamin M., McDOUGALL, Patricia Phillips; **Research in Global Strategic Management: International Entrepreneurship**, Ed. A. M. RUGMAN, R. W. WRIGHT, "A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship", Stamford, CT: JAI Press, 1999, s. 23-40.

OVIATT, Benjamin M., McDOUGALL, Patricia Phillips; "The Internationalization of Entrepreneurship", **Journal of International Business Studies**, Vol. 36, 2005, s. 2-8. (a)

OVIATT, Benjamin M., McDOUGALL, Patricia Phillips; "Toward A Theory of International New Ventures", **Journal of International Business Studies**, Vol. 36, 2005, s. 29-41. (b)

ÖZTÜRK, Erdoğan; **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ed. Şeref KALAYCI , Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2. Baskı, 2006.

PERSINGER, Elif S., ÇİVİ, Emin, VOSTİNA, Suzanne Walsh; "The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies", **International Business & Economics Research Journal**, Vol. 6, No. 3, 2007, s. 73-82.

PORTER, Michael E.; **The Competitive Advantage of Nations**, New York, The Free Press, 1990.

RASMUSSEN, Erik S., MADSEN, Tage Koed, EVANGELISTA, Felicitas; "The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking", **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, Vol. 13, No. 3, 2001, s. 75-107.

RASMUSSEN, Erik S., MADSEN, Tage Koed; "The Born Global Concept", **28th European International Business Academy (EIBA) Conference**, December 2002.

REID, Stan D.; "The Decision - Maker and Export Entry and Expansion", **Journal of International Business Studies**, Vol. 12, No. 2, Tenth Anniversary Special Issue, Autumn 1981, s. 101-112.

RENNIE, Michael W.; "Born Global", **The McKinsey Quarterly**, No.4, 1993, s. 45-52.

REUBER, A. Rebecca, FISCHER, Eileen; "The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs", **Journal of International Business Studies**, Vol. 28, No. 4, 1997, s. 807-825.

RHEE, Jay Hyuk; "An Exploratory Examination of Propensity and Performance in New Venture Internationalization", **New England Journal of Entrepreneurship**, Vol. 5, No. 1, 2002, s. 51-66.

RIALP-CRIADO, Alex, RIALP-CRIADO, Josep, KNIGHT, Gary A.; "The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-Ups, and Born-Globals: What Do We Know After a Decade (1993-2002) of Exhaustive Scientific Inquiry?", **Barcelona Autonomia Üniversitesi Çalışma Notu**, December 2002.

RIALP, Alex, RIALP, Josep, KNIGHT, Gary A.; "The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry?", **International Business Review**, Vol. 14, 2005, s. 147-166.

RIALP, Alex, RIALP, Josep, URBANO, David, VAILLANT, Yancy; "The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research", **Journal of International Entrepreneurship**, Vol. 3, 2005, s. 133-171.

RIDDLE, Liesl A., GILLESPIE, Kate; "Information Sources for New Ventures in the Turkish Clothing Export Industry", **Small Business Economics**, Vol. 20, No. 1, 2003, s. 105-120.

ROBERTS, Edward B., SENTURIA, Todd A.; "Globalizing the Emerging High-Technology Company", **Industrial Marketing Management**, Vol. 25, 1996, s. 491-506.

ROGERS, Everett M.; **Diffusion of Innovations**, New York, The Free Press of Glencoe, 1964.

SEYİDOĞLU, Halil; **Uluslararası İktisat - Teori, Politika ve Uygulama**, İstanbul, Güzem Yayınları, 14. Baskı, 2001.

SHARMA, D. Deo, BLOMSTERMO, Anders; “The Internationalization Process of Born Globals: A Network View”, **International Business Review**, Vol. 12, 2003, s. 739-753.

SHENKAR, Oded, LUO, Yadong; **International Business**, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2004.

URAL, Ayhan, KILIÇ, İbrahim; **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, 2006.

ÜRETEN, Sevinç; **Üretim-İşlemler Yönetimi: Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, Ankara, Gazi Kitabevi, 4.Baskı, 2004.

VESPER, Karl H., VORHIES, Kenneth A.; “Entrepreneurship in Foreign Trade”, **Journal of Small Business Management**, Vol. 17, No. 2, April 1979, s. 5-11.

WELBOURNE, Theresa M., DE CIERI, Helen; “How New Venture Initial Public Offerings Benefit From International Operations: A Study of Human Resource Value”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 12, No. 4, 2001, s. 652-668.

ZOU, Shaoming, STAN, Simona; “The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997”, **International Marketing Review**, Vol. 15, No. 5, 1998, s. 333-356.

ZUCCHELLA, Antonella; “Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case”, **28th European International Business Academy (EIBA) Conference**, 2002.

<http://rega.basbakanlik.gov.tr/main.aspx?home=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118.htm&main=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118.htm>, 15 Ocak 2009

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=213787>, 17 Haziran 2009

http://tr.wikipedia.org/wiki/Molotof_Plan%C4%B1, 22 Haziran 2009

<http://www.sanayi.gov.tr/webedit/gozlem.aspx?sayfaNo=1874>, 25 Haziran 2009

<http://www.state.gov/s/inr/rls/4250.htm>, 12 Kasım 2008

<http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=merkantilizm>, 26 Kasım 2008

EKLER

EK-1: LİTERATÜR TABLOSU

No	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Dergi/Sunulduğu Kongre	Makalenin/Bildirinin Amacı	Gözlenen İşletme Sayısı	Veri Toplamada Kullanılan Yöntem	Analiz Yöntemi	Makalede Kullanılan Değişkenler (Hipotezler)	Makalenin Bulguları
1	The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases	Jan Johanson Finn Wiedersheim-Paul	1975	The Journal of Management Studies	Dört adet İsveç işletmesinin uluslararasılaşmada geçirdiği sürecin açıklanması ve analiz edilmesi	4 adet mühendislik işletmesi İsveç	Örnek olay incelemesi (Vaka analizi)	Spearman korelasyon analizi	*İşletmelerin zaman içindeki uluslararasılaşma basamakları *Psikolojik uzaklık *Pazar büyüklüğü	*İşletmelerin, uluslararasılaşma sürecinde geçirdiği basamaklar şöyledir: i- Düzenli olmayan bir ihracat faaliyeti ii- Bağımsız temsilciler (acenteler) aracılığıyla ihracat iii- Yabancı ülke satış biriminin kurulması iv- Yabancı ülkelerde üretim biriminin kurulması *Bilgi ve kaynak eksikliği nedeniyle, işletmelerin ilk olarak yurtiçi pazarlarda geliştiğine ve uluslararasılaşmanın, aşamalı kararlar serisinin bir sonucu olduğuna ulaşılmıştır. İşletmeler, ilk başta uluslararasılaşma sürecini yavaş yavaş geçmekte, sahip oldukları bilgi düzeyleri ve kaynakları arttıkça süreçte daha hızlı ilerlemekte ve psikolojik olarak daha uzak ülkelere hitap edebilmektedirler. *Yöneticilerinin küresel oryantasyona sahip olması da, işletmelerin kolay ve hızlı uluslararasılaşmasında önemli bir faktör olarak rol üstlenmektedir.
2	The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments	Jan Johanson Jan-Erik Vahlne	1977	Journal of International Business Studies	İşletmelerin yabancı pazarlardaki faaliyetlerini detaylı inceleyerek işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin kavramsallaşmasına katkı verecek bir modelin geliştirilmesi	İki ayrı çalışma yapılmıştır. Birincisi (1972), İsveç'in ikinci büyük eczacılık işletmesi İkincisi de (1975), dört adet İsveç	Örnek olay incelemesi (Her iki çalışmada da)	-	-	*İşletmelerin uluslararasılaşma sürecine ilişkin bir model geliştirilmiştir. Uluslararasılaşmanın temel mekanizmasını oluşturan öğeler şunlardır: -Pazar bilgisi -Pazara odaklanma

						mühendislik işletmesi				-Odaklanma kararları -İşletme faaliyetleri *İşletmelerin yabancı pazarlara ilişkin pazar bilgisi arttıkça, pazardaki belirsizlik azalacağı için pazara odaklanma artmaktadır. *Pazar koşulları stabil ve homojen değilse ve işletme büyük kaynaklara sahip değilse pazara olan toplam odaklanma küçük adımlar şeklinde gerçekleşmektedir.
3	The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms	Warren J. Bilkey George Tesar	1977	Journal of International Business Studies	Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) ihracat davranışlarını ölçmede aşama (stage) modelinin anlamlılığının analiz edilmesi	Wisconsin'daki 423 adet küçük ve orta büyüklükteki üretim işletmesi Amerika Birleşik Devletleri	*Açık uçlu sorular *5'li likert *Termometre ölçeği	Çoklu regresyon analizi	<u>Bağımlı değişkenler</u> *Yönetimin, ihracatın uygunluğunu araştırıp araştırmaması *İşletmenin deneyimleri ile ihracat yapıp yapmadığı *İşletmenin toplam ihracat satışlarının yüzdesi <u>Bağımsız değişkenler</u> *Yönetimin ihracatı planlayıp planlamaması *İşletmenin rekabetçi üstünlüğüne ilişkin yönetimin algısı *İhracatın, işletmeye katkısına ilişkin yönetimin beklentisi *İşletmenin ilk ihracat siparişinin talep edilerek yapılıp yapılmadığı *İşletmenin büyüklüğü (çalışan işçi sayısına	*İşletmelerin ihracat süreçleri altı aşamadan oluşmaktadır: i- Yönetim, ihracatla hiç ilgilenmemektedir; sipariş almaya bile istekli değildir, ii- Yönetim, sipariş almaya isteklidir ancak aktif ihracatı araştırmak için hiçbir çaba sarf etmemektedir, iii- Yönetim, aktif bir şekilde ihracata uygunluğu araştırmaktadır, iv- İşletme, psikolojik olarak yakın ülkeye ihracat yapmaktadır, v- İşletme, tecrübeli bir ihracatçıdır, vi- Yönetim, psikolojik olarak uzak ülkelere ihracatın uygunluğunu araştırmaktadır. *İşletmelerin ihracatlarını geliştirme süreçleri, aşamalar halinde ilerleme eğilimi göstermektedir. *KOBİ'ler ihracatı başarıyla gerçekleştirmektedirler, ihracatın büyük işletmelerle sınırlandırılmayacağı sonucuna ulaşılmıştır. *Öğrenme teorisi, ihracatı geliştirme sürecine uygulanmaktadır. İhracat aşamalarının başlarındaki işletmeler, psikolojik olarak yakın ülkeleri seçerken; aşamaların sonlarındaki işletmelerin psikolojik olarak daha uzak

									göre) *Yönetimin, ihracatın yapılabilirliğini sistematik olarak araştırıp araştırmadığı *Yönetimin, ihracatı değerlendirmek için özel bir yapıya (departman gibi) sahip olup olmaması *Yönetimsel görüşler *Yönetimin, ihracat hakkında belirli bir politikaya sahip olup olmaması *Yönetimin, ihracata ilişkin algısındaki bariyerler	ülkelere odaklandıkları sonucuna varılmıştır.
4	Entrepreneurship in Foreign Trade	Karl H. Vesper Kenneth A. Vorhies	1979	Journal of Small Business Management	Uluslararası ticarete kullanılan çeşitli pazara giriş stratejilerinin değerlendirilmesi	10 adet küçük ölçekli işletmenin girişimci ve/veya üst düzey yöneticileri Amerika Birleşik Devletleri (93 adet küçük ölçekli işletmenin içinden seçilen)	Derinlemesine mülakat	-	-	*İşletmelerin yabancı pazarlara giriş şekilleri pasif bir yapıdan aktif bir yapıya şu şekilde ilerlemektedir: 1- Müşterilerden isteklerin gelmesi 2- Yurtiçi orijinli bir girişimcinin uluslararası genişlemeye ilgilenmeye başlaması 3- Girişimcilerin, yurtdışındaki potansiyel pazarı fark etmesi 4- Girişimcilerin, yurtdışında iş yapma yollarını araması 5- Girişimcinin, yabancı pazarda bir işletme almaya karar vermesi *İthalat, yabancı pazarlara girişte ihracattan daha kolay ve daha güvenli bir yol olmaktadır. *İhracat yapmak için en iyi yolun kişisel

										kontaklar olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.
										*Girişimcilerin, uluslararası ticarete teknik bilgiyi yabancı dil becerisine sahip olmaktan daha çok önemseydiği sonucu ortaya çıkmaktadır.
5	A Note on the Export Behavior of Firms: Exporter Profiles	S. Tamer Çavuşgil Warren J. Bilkey George Tesar	1979	Journal of International Business Studies	Tesar'ın daha önce yapmış olduğu bir çalışmadan hareketle, ihracatçıların profillerinden yola çıkarak işletmelerin ihracat davranışlarının analiz edilmesi	Wisconsin'daki 473 adet küçük ve orta büyüklükteki üretim işletmesi Amerika Birleşik Devletleri	*Açık uçlu sorular *Kapalı uçlu sorular *5'li likert *Termometre ölçeği	Automatic Interaction Detector (Karar ağacı tekniklerinden biri)	<u>Bağımlı Değişkenler</u> *İhracat yapmak *İhracat yapmamak <u>Bağımsız Değişkenler</u> *İşletmelerin büyümesinde ihracat etkisine ilişkin beklenti *Gelişen işletme pazarlarının planlanması *İhracatın fizibil olup olmadığının araştırılması *Yıllık satışların büyüklüğü *Eşsiz bir ürüne sahip olma *Yönetimin kar isteği *Yönetimin büyüme isteği	*İhracat yapma olasılığı yüksek olan işletmelerin profilleri; yüksek kar isteği içinde bulunmaları, yerel pazarların ötesine satış yapmaları, eşsiz bir ürüne sahip olmaları, teknoloji odaklı olmaları, yıllık satışlarının bir milyon dolar ve üzerinde olması, yönetimin, gelişen işletmelerin pazarlarını planlaması ve yönetimin, ihracatın yapılabilişliğini araştırması olarak saptanmıştır. Söz konusu profile sahip olan işletmelerin % 96,4 'ünün ihracat yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. *İhracat yapma olasılığı düşük olan işletmelerin profilleri ise; yönetimin, işletmenin büyümesinde ihracatın etkisinin nötr veya olumsuz olduğu beklentisi içinde olması, yönetimin, ihracatın uygulanabilirliğini sistematik olarak araştırıp keşfetmemiş olması ve yönetimin, işletmenin büyümesine ilişkin düşük bir isteğe sahip olması olarak belirlenmiştir. Söz konusu profile sahip olan işletmelerin genel olarak ihracat yapmayıp ancak % 5,2'sinin ihracat yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.
6	On the Internationalization Process of Firms	S. Tamer Çavuşgil	1980	European Research	İşletmelerin, uluslararası pazarlarda yer almaya başlama süreçlerinin nasıl olduğuna ilişkin kapsamlı kavramsal bir çalışmanın	-	-	-	-	*İşletmelerin, uluslararası pazara ilk girişleri - belirsizlikler, bilginin yüksek maliyeti ve yabancı pazarlarla ilgili deneyimsel bilginin eksikliği nedenleriyle- aşama aşama ve ardışık bir şekilde gerçekleşen uzun bir

					sunulması					süreçten oluşmaktadır. *İşletmelerin uluslararasılaşma süreçleri beş aşamadan oluşmaktadır: i- Yurtiçi pazarlarda faaliyette bulunma dönemi ii- İhracat öncesi dönem iii- İhracatın denendiği dönem iv- Aktif ihracat dönemi v- Uluslararası pazarlara odaklanılan dönem.
7	The Decision-Maker and Export Entry and Expansion	Stan D. Reid	1981	Journal of International Business Studies	İşletmede karar veren kişi ile işletmenin yabancı pazarlarda genişleme davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi	-	-	-	-	* Yabancı pazarlara giriş ve yabancı pazarlarda genişleme süreci, işletmeler tarafından yenilik süreci olarak benimsenmiştir. *Karar vericilerin davranışı, deneyimi, isteği ve beklentileri, işletmenin yabancı pazarlarda faaliyette bulunmasında birincil determinant olarak belirlenmiştir. * Yabancı pazarlara giriş ve genişleme davranışı hem yapısal hem de yönetsel faktörler arasındaki etkileşimin sonucu olmuştur. * İşletmelerin, ihracat genişleme süreçleri beş aşamadan oluşmaktadır: i- İhracat farkındalığı ii- İhracat yapma niyeti iii- Sınırlı ihracat denemesi iv- İhracatın değerlendirilmesi v- İhracatın benimsenmesi
8	Export Development Strategies: US Promotion Policy	Michael R. Czinkota	1982	KİTAP	İşletmelerin ihracat davranışlarının incelenmesi	Ohio'daki 237 adet işletme Amerika Birleşik	*4'lü likert	Hotelling test	<u>Bağımlı değişkenler</u>	*İşletmelerin ihracat davranışları incelenmiş ve uluslararasılaşmada geçirecekleri süreçler altı aşamada açıklanmıştır:

						Devletleri	*5'li likert	+	*Uluslararası aşamalar	i- İşletme, ihracata karşı tamamen ilgisizdir
							*Açık uçlu sorular	Duncan test	*Yönetimsel davranışlar	ii- İşletme, kısmen ihracatla ilgilenmektedir
							*Kapalı uçlu sorular	+	*İşletmenin büyüklüğü	iii- İşletme, ihracata uygunluğu araştırmaktadır
								Çok değişkenli varyans analizi	*Ürün oryantasyonu	iv- İşletme, uygun ihracat davranışlarına sahip olmasına rağmen ihracat olasılığını deneme amaçlı olarak az kullanmaktadır
									<u>Bağımsız değişkenler</u>	v- İşletme, küçük ihracatçı olarak uzmanlaşmıştır
									*İşletmenin geçmişi	vi- İşletme, tecrübeli büyük ihracatçıdır
									*İhracat değişkenlerinin önemi	
									*İhracat değişkenlerine ilişkin problemler	
									*İhracat değişkenlerinin tedariki ile müşterinin sağladığı değer	
									*İşletmenin içsel gelişimi	
									*İşletmenin dışsal gelişimi	
									*İhracata ilişkin algılar	
									*İşletmelerin ürün oryantasyonu	
									*İşletmedeki karar vericiler	
9	The Mechanism of Internationalization	Jan Johanson Jan-Erik Vahlne	1990	International Marketing Review	Uppsala model ile Eklektik model irdelenerek, işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki işleyişlerinin anlaşılmasına katkı verilmesi	-	-	-	-	İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklamada; 1- Birbirine zıt olan söz konusu iki modelin farklılıkları vurgulanmış, 2- Uppsala modele yapılan eleştiriler ortaya konmuş;

										* Deterministik olması, * Sadece uluslararasılaşma sürecine başlamayı öngörmesi, * Model için önemli bir kavram olan psikolojik uzaklık kavramının -dünya düz bir hale geldikçe- açıklayıcı değerinin azalması, * Farklı ülke pazarlarının birbirini etkileyeceğini dikkate almaması, * Hizmet işletmeleri için geçerli olmaması nedenleriyle. 3- Süreç modelindeki birtakım eksikliklerin, "endüstriyel ağlar", "üstünlük paketi" ve "üstünlük döngüsü" kavramlarıyla ilişkilendirilip giderilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.
10	Born Global	Michael W. Rennie	1993	The McKinsey Quarterly	Avustralya'da yurtiçi odaklı kurulmayarak başlangıçtan itibaren küresel arenada faaliyette bulunan ve başarılı olan yeni bir türdeki işletmelerin (küresel doğan işletmeler) hızla büyümesinin nedenlerinin tespit edilmesi	Farklı sektörlerde faaliyette bulunan 700 adet küresel doğan işletme ve yurtiçi odaklı KOBİ	Detaylı anket	-	-	*KOBİ'ler, ülkelerin ihracat faaliyetlerinde ve ticaret performanslarında artan önemli bir role sahiptir. Küresel doğan işletmeler de, ülkelerin ihracat büyümesinde oldukça önemli bir potansiyele sahip olan KOBİ'lere verilecek bir örnektir. Dolayısıyla; küresel doğan işletmeler, KOBİ'lerin farkına varılmasını sağlamıştır. *KOBİ'lerin büyümesinde rol oynayan dört etmen vardır: i- Değişen müşteri tercihleri (Niş pazarların ortaya çıkışı) ii- Değişen üretim süreci iii- Değişen bilgi teknolojileri iv- Değişen rekabet şartları *İhracatçı KOBİ'lerin (hem yurtiçi odaklılar hem de küresel doğanlar) büyümesi için gerekli faktörler; güvenilirlik, fona ulaşabilme, pazar bilgisi, teknoloji, yenilikçi ve uluslararası görüşe sahip olma olarak tespit edilmiştir. *Büyük işletmeler her zaman var olacaktır

										ancak hem yurtiçi hem de uluslararası faaliyetlerdeki en fazla büyüme küçük, yenilikçi ve esnek işletmeler tarafından gerçekleştirilecektir.
11	On The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis	Otto Andersen	1993	Journal of International Business Studies	İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklayan iki modelin (Uppsala Uluslararasılaşma Modeli ve Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modelinin) paralel değerlendirilmesi ve analiz edilmesi	-	-	-	-	Söz konusu iki modelde de bilimsel kriterler kullanılarak tutarlı bir değerlendirmenin yapılmadığı iddia edilmiş ve uluslararasılaşma modellerini geliştirmek için birtakım öneriler sunulmuştur: i- Modellerin teorik sınırlarının genişletilmesi ve söz konusu modellerin farklı varsayımlarla ilişkilendirilmesi gerektiği, ii- Modellerin açıklayıcı güçten yoksun olduğu ve dolayısıyla uluslararasılaşma sürecinin niçin ve nasıl başladığının, uluslararasılaşmada izlenilecek sıranın her işletmede aynı sırayla gerçekleşmeyeceği, bir aşamadan bir sonraki aşamaya geçişin uygun bir şekilde nasıl tahmin edileceğinin vurgulanmamış olduğu, bu nedenle süreci açıklamak için uygun kavramların kullanılması gerektiği, iii- Modelin teorik ve operasyonel düzeyleri arasında bir uyumsuzluk olduğu ve bu nedenle teorilerin ve modellerin sınanabilme kriterlerini karşılaması gerektiği, iv- Ampirik çalışmaların, teorik modellere adapte edilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır.
12	Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters	McKinsey Şirketi	1993	Kitap Avustralya İmalatçılar Konseyi	Avustralya'da ortaya çıkan ve Avustralya'nın ihracatında önemli bir rol üstlenen "yükselen ihracatçıların-küresel doğan işletmelerin-" tanımlanması ve ortaya konulması	310 adet ihracatçı işletme (66 adet küresel doğan işletme + 244 adet yurtiçi tabanlı ihracatçı işletme)	Anket + Mülakat (56 adet işletmeye)	-	-	Çalışmada, küresel doğan işletmelerin özellikleri şu şekilde ortaya konulmuştur: *Kuruldukları andan itibaren dünyayı kendi pazar alanları olarak görmektedirler, *İhracata başlama yaşı ortalama iki yıl olarak belirlenmiştir, *Ortalama olarak toplam satışlarının %76 sı ihracat kaynaklıdır, *Genellikle küçük ölçekli işletmelerdir,

										*Ortalama ciroları 16 milyon dolardır.
13	Born Globals: A Quiet Revolution Among Australian Exporters	S. Tamer Çavuşgil	1994	Journal of International Marketing	Avustralya'da ortaya çıkan yeni bir türdeki (küresel doğan) ihracatçı işletme-hızlı uluslararasılaşan ve küçük ölçekli olan- fenomeninin ortaya konulması	-	-	-	-	---Yükselen ihracatçılar ve küresel doğan işletmeler, Avustralya'nın ihracatına oldukça katkıda bulunmaktadır. Bu işletmelerin örgütsel profilleri, geleneksel ihracatçı işletmelerinki ile eşleşmemektedir. Şöyleki: *Küresel doğanlar, kuruluşlarından itibaren dünyayı kendi pazar alanları olarak görmektedir, *Yükselen ihracatçıların %25'i küresel doğandır, *Kuruluşlarından itibaren iki yıl içinde ihracata başlamakta ve toplam satışlarının ortalama %76'sını ihraç etmektedirler, *Genelde küçük üretici olma eğilimindedirler, *Ortalama yıllık satışları 16 milyon dolardır, *Küresel doğanların büyük bir çoğunluğu, önemli bir ürün veya çıkış açan bir süreç sonunda ortaya çıkmaktadır, *Küresel doğanlar; eşsiz bir ürün geliştirmek veya en iyi şekilde iş yapmak için benzersiz bir teknolojiye başvurabilmektedir. ---Söz konusu ihracatçılar, sadece Avustralya ekonomisine özgü değildir. Diğer olgun, endüstri sonrası ekonomilerde de görülmekte; birkaç endüstri ile sınırlı kalmayıp bütün üretim endüstrisine yayılmaktadırlar. ---Küresel doğanlar, 1990'larda iki temel fenomene vurguda bulunmaktaydılar: i- <u>Küçük güzeldir</u>: Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, başarılı bir şekilde ihracat yapabilmektedirler. ii- <u>Aşama aşama uluslararasılaşma ölmektedir</u>: Yavaş yavaş uluslararasılaşmanın modası geçmiştir.

14	A Quiet Revolution in Australian Exporters	S. Tamer Çavuşgil	1994	Marketing News	Australian Manufacturing Council'in, Avustralya'daki 700 yükselen ihracatçı üzerine yaptırdığı çalışmanın sonuçlarının ortaya konulması	-	-	-	-	Avustralya'daki yükselen ihracatçılar, geleneksel ihracatçıların aksine küçük ölçekli işletmelerle hızlı bir şekilde uluslararasılaşmanın söz konusu olabileceğini göstermiştir.
15	Toward a Theory of International New Ventures	Benjamin M. Oviatt Patricia Phillips McDougall	1994	Journal of International Business Studies	"Uluslararası yeni girişim" olgusunun tanımlanması ve bu işletmelerin, çokuluslu işletme teorisiyle nasıl açıklanacağına ilişkin bir çerçeve sunulması	-	-	-	-	*Çokuluslu işletme teorilerinin, "uluslararası yeni girişimleri" iyi bir şekilde açıklayamadığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla uluslararası yeni girişimlerin, uluslararasılaşmayı yavaş yavaş takip etmediği sonucu ortaya çıkmıştır. *Sürdürülebilir uluslararası yeni girişimcilik, işletmenin sahip olacağı, değer yaratan eşsiz bir kaynak (patent, telif hakkı, ticaret sırrı, ağlar vs.) ile açıklanmaktadır. *Uluslararası yeni girişimlere yönelik dörtlü bir sınıflandırma yapılmış ve "küresel doğan işletmeler" (çok sayıda ülkede çok sayıda faaliyette bulunarak) de bir tür olarak bu sınıflandırma içinde yerini almıştır.
16	Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research	Patricia Phillips McDougall Scott Shane Benjamin M. Oviatt	1994	Journal of Business Venturing	Uluslararası rekabette önemli bir yere sahip olan ve yaygınlaşmaya başlayan "Uluslararası yeni girişimlerin" daha iyi anlaşılması ve oluşum sürecinin açıklanması	24 adet uluslararası yeni girişim	Örnek olay incelemesi + Mülakat (üst düzey yöneticilerle)	-	-	*Uluslararası işletmecilikle ilgili genel kabul görmüş teorilerin, "uluslararası yeni girişimlerin" varlığını açıklamada başarısız olduğu görülmüştür. *Uluslararası yeni girişimlerin; çok sayıda ülkede faaliyette bulunarak yerel bir olgu olmadığı, son yıllarda oluşan yeni bir olgu olduğu ve sadece yüksek teknolojiyi işletmelerde değil çok çeşitli endüstrilerde ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır. *Uluslararası yeni girişimlerin yapısının açıklanabilmesi için aşağıdaki üç sorunun mutlaka cevaplandırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır: i- Uluslararası yeni girişimlerin kurucuları kimlerdir? Ulusal sınırların ötesinde faaliyette bulunarak yüksek gelir elde etme fırsatını gören (bağılantıları, bilgileri ve altyapıları sayesinde) kişilerdir. ii- Bu işletmelerin kurucuları, kendi

										ülkelerinden ziyade neden uluslararası pazarlarda rekabet etmeyi seçerler? İşletmenin kurucuları, işletmenin kurulduğu zamanda uluslararası işletme yeterliliği yaratmak zorunda olduğu gerçeğinin farkındadır. Aksi halde, işletmeler sadece yurtiçi yeterliliklerini geliştirebileceklerinden işletmenin, uluslararası büyümesi gereklilik haline geldiğinde izlemek istediği strateji yönünde bir değişiklik yapması zor olacaktır. iii- Bu uluslararası işletmelerin faaliyetlerinde hangi yapı söz konusudur? İşletmenin kurucuları uluslararası faaliyetlerinde, kuruldıkları zamanda kaynak yetersizliğinin üstesinden gelebilmek için stratejik işbirlikleri ve iş bağlantıları gibi hibrid (melez) yapıları tercih etmektedir.
17	Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage	Benjamin M. Oviatt Patricia P. McDougall	1995	The Academy of Management Executive	Küresel doğan işletmelerin (=global start-ups) ortaya çıkışına etki eden etmenlerin belirlenmesi ve başarılı olanların özelliklerinin ortaya konulması	12 adet küresel doğan işletme	Mülakat (işletmelerin kurucuları ile yüz yüze görüşme)	-	-	*Yeni girişimlerin yurtiçi pazarda başlayacağı ve uluslararası operasyonların yavaş yavaş genişleyeceği umulmaktadır ancak küresel doğanlar, bu inanın tersine hareket ederek başlangıçtan uluslararasılaşmaktadırlar. *Yeni girişimlerin uluslararasılaşmasındaki itici güçler; i- Çeşitli ülkelerden gelen en iyi insan kaynakları, ii- Yabancı ülkelerden sağlanan finansman, iii- Yurtdışından gelen talep, iv- İletişim ve ulaşımda meydana gelen hızlı ilerlemeler, v- Dünyanın her bir tarafından alınan satışlar olarak belirtilmektedir. *Başarılı olan küresel doğan işletmelere ilişkin yedi özellik ortaya konmuştur: i- İşletme kurucularının başlangıçtan itibaren küresel vizyona sahip olması, ii- İşletme yöneticilerinin uluslararası

										deneyime sahip olması, iii- Küresel girişimcinin, uluslararası güçlü iş ağlarına sahip olması, iv- Öncelikli bir teknolojinin kullanılması, v- Eşsiz maddi olmayan bir varlığa (teknik bilgi vb.) sahip olunması, vi- Ürün (mal ve hizmet) çeşidindeki genişlemenin, eşsiz maddi olmayan varlıkla yakın ilişkisinin bulunması, vii- İşletmenin dünya çapında koordinasyona sahip olması.
18	A Primer for Global Start-ups	Mark W. Hordes J. Anthony Clancy Julie Baddaley	1995	The Academy of Management Executive	Oviatt ve McDougall'ın 1995'te yayınlanan makalelerindeki işletmelerin küresel değil uluslararası olduğunun iddia edilerek, "uluslararası", "çokuluslu" ve "küresel" işletme ayrımının vurgulanması ve Oviatt ve McDougall'ın belirlediklerine ilave olarak küresel doğan işletme özelliklerinin ortaya konulması.	-	-	-	-	*Oviatt ve McDougall'ın belirlediklerine ek olarak küresel doğan işletmelerin özelliklerine şunları eklemişlerdir: i- Küresel doğanların; mal, hizmet ve bilgi dağıtımını duraksamadan tüm dünya üzerinde yerine getirmelerini sağlayan web teknolojisi ve insan kaynakları uygulamalarına sahip olması, ii- Çalışanların bilgilerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesinin sağlanması, iii- İşletmelere esneklik sağlayan küresel koordinasyona sahip olunması. *İşletmelerin küresel düzeyde faaliyette bulunabilmeleri için; a- Stratejik işbirlikleri oluşturması, b- İşlevselliğinin ve yapısının yeni küresel pazarlara uyum sağlaması, c- Çalışanların yoğun bir oryantasyona tabi tutulması.
19	The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory	Gary A. Knight S. Tamer Çavuşgil	1996	Advances in International Marketing	Yeni bir işletme çeşidi olarak "küresel doğan işletmelerin", son yıllarda yaygın bir şekilde ortaya çıkışlarının	-	-	-	-	*Küresel doğan işletmeler, geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin öngördüğü aşama aşama uluslararasılaşmanın aksine, uluslararasılaşma sürecini bilerek doğdukları

					araştırılması					için hızlı bir şekilde uluslararasılaşmaktadır. *Uluslararası pazarlarda kayda değer bir başarı sağlayan küresel doğan işletmelerin ortaya çıkış nedenlerini; *Niş pazarların artan rolü, *Süreç teknolojisindeki gelişmeler, *İletişim teknolojisindeki gelişmeler, *Küçük işletmelere özgü avantajlar, *Uluslararasılaşma yollarının tüm işletmeler için daha ulaşılabilir hale gelmesi, *Teknolojinin küreselleşmesi, *Sahip olunan küresel ağlar oluşturmaktadır.
20	Globalizing the Emerging High-Technology Company	Edward B. Roberts Todd A. Senturia	1996	Industrial Marketing Management	Yüksek teknoloji işletmelerin küreselleşmesini açıklamada, küresel genişlemedeki iki geleneksel modelin (Ürün hayat seyri modeli ve Uluslararasılaşma süreç modeli) keşifsel bir çaba ile değerlendirilmesi	Massachusetts orijinli 19 adet yüksek teknoloji işletme Amerika Birleşik Devletleri	Derinlemesine mülakat	Pearson ki-kare analizi	-	*Yüksek teknoloji işletmeler, geleneksel genişleme modelleriyle tutarsızlık göstererek çoğunlukla hızlandırılmış şekilde küreselleşmektedirler.
21	The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models	Leonidas C. Leonidou Constantine S. Katsikeas	1996	Journal of International Business Studies	Literatürdeki ihracat geliştirme modelleriyle ilgili olan ampirik çalışmaların bütüleştirici bir bakış açısıyla değerlendirilmesi	-	-	-	-	*Yapılan dikkate değer araştırmalara rağmen çok boyutlu, karmaşık ve dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle işletmelerin ihracatta genişleme davranışlarını açıklayan kapsamlı ve geniş kabul görmüş bir teori henüz ortaya çıkmamıştır. *İhracatı geliştirme sürecinde var olan söz konusu modeller, kısmen açıklama sağlamakta ve bazen de yanıltıcı açıklamalara neden olmaktadır ve dolayısıyla da uluslararası işletmeciliğin teorik gelişmesi kısıtlanmaktadır. Bu alanın teorik yapısının geliştirilmeye ihtiyacı vardır.

22	The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviours of SMEs	A. Rebecca Reuber Eileen Fischer	1997	Journal of International Business Studies	Küçük ve orta ölçekli uluslararası işletmeler ile yöneticilerin uluslararası deneyimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi	49 adet işletme Kanada	Mülakat + Anket	Regresyon analizi + T-testi	*Uluslararasılaşmanın derecesi *Stratejik partnerlerin sayısı *Kuruluşla ilk ihracat arasında geçen süre *Uluslararası davranışlar *Uluslararası deneyim *İşletmenin demografik yapısı (işletmenin yaşı, işletmenin büyüklüğü)	Çalışmadan elde edilen sonuçlar şöyledir: *Tepe yöneticilerin uluslararası deneyimi, yurtdışındaki stratejik partnerlerin kullanımıyla ilişkilidir. *Yurtdışındaki stratejik partnerlerin kullanımı, tepe yöneticilerin uluslararası deneyimi ve işletmelerin uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. *Tepe yöneticilerin uluslararası deneyimi ile kurulduktan sonra belirli bir gecikmenin ardından yurtdışı pazarlarda satışa başlama arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. *Kurulduktan sonra belirli bir gecikmenin ardından yurtdışı pazarlarda satışa başlama, tepe yöneticilerin uluslararası deneyimi ve işletmelerin uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.
23	Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm	Gary A. Knight	1997	Doktora Tezi Michigan Eyalet Üniversitesi	Çalışmanın amaçları şunlardır: i- Küresel doğan işletmelerin tanımlanması, bunların nasıl ortaya çıktıklarının ve geleneksel ihracatçı işletmelerden nasıl farklılaştıklarının araştırılması ii- Bu işletmelerin ihracat pazarındaki performanslarına yönelik anahtar belirleyicilerin ve stratejilerin teorik bir modelle geliştirilmesi ve test edilmesi iii- Küresel doğanların tanımlanmasında ve onların nasıl faaliyette bulunduklarının anlaşılmasında yararlı olan çok sayıdaki alt yapıdan oluşan "küresel oryantasyonun" geliştirilmesi ve netleştirilmesi iv- İşletmelerin	290 adet işletme (122 adet küresel doğan + 168 adet geleneksel ihracatçı)	Derinlemesine mülakat (seçilen 12 adet küresel doğan işletme ile) + 7'li likert + Anket	Doğrulamalı faktör analizi + T-testi	Küresel doğan işletmelerin önemli özellikleri ve ihracat pazar performansı aşağıdaki hipotezlerle ölçülmüştür: *Uluslararası pazarlara odaklanmak *Uluslararası vizyona sahip olmak (uluslararası girişimcilik) *Uluslararası proaktiflik (uluslararası girişimcilik) *Uluslararası müşteri oryantasyonu-yönlülük (uluslararası pazar oryantasyonu) *Uluslararası müşterilere cevap vermek (uluslararası pazar oryantasyonu)	Çalışma, küresel doğan işletmeler ile geleneksel ihracatçı işletmelerin yurtdışındaki performanslarına katkı sağlayan çeşitli faktörler arasındaki farklılıkları şu şekilde açıklamaktadır: *Hem küresel doğan işletmeler hem de küresel doğmayan işletmeler için uluslararası pazarlara odaklanmak önemli olup ihracat pazar performansları üzerinde etkilidir. *Hem küresel doğanlar hem de doğmayanlar için uluslararası vizyona sahip olmak, ihracat pazar performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. *Uluslararası proaktiflik, küresel doğanların performansında daha etkilidir ve küresel doğanların yöneticileri riskli olan yurtdışı projelere daha eğilimlidir. *Her iki işletme türünde uluslararası müşteri yönelimlilik değişkeni ihracat pazar performansı üzerinde etkili değildir. *Uluslararası müşterilere cevap verebilirlik değişkeni ise küresel doğanlarda, küresel

					uluslararasılaşmasına çağdaş bir açıklamanın sunulması				*Uluslararası pazarlama yeterliliği *Günlük faaliyetlerinde gelişmiş iletişim teknolojilerini kullanmak *Küresel niş pazarlara odaklı stratejiler kullanmak *Ürün ve ürün hizmet kalitesinin önemini vurgulamak *Pazarlama tabanlı farklılaşma (ürün/pazarlama farklılaştırması) *Ürün tabanlı farklılaşma (ürün/pazarlama farklılaştırması) *Tutundurma çabalarında kişisel satışı vurgulamak *Geleneksel veya ortak tabanlı dağıtım kanallarını kullanmak *Yabancı dağıtıcıların etkililiği	doğmayanlara göre daha belirgin bir açıklama gücüne sahiptir. *Her iki işletme türünde; uluslararası pazarlama yeterliliği (fiyatlandırmada, reklamcılıkta, dağıtımda, ürün geliştirmede kullanılan etkin performans) değişkeni, ihracat pazar performansı üzerinde etkilidir. *0,05 anlamlılık düzeyinde ileri iletişim teknolojilerini kullanmak hem küresel doğanların hem de küresel doğmayanların uluslararasılaşma başarıları üzerinde anlamlı bir etki göstermemektedir. Ancak anlam düzeyi, 0,10'a çekildiğinde sonuçlar anlam kazanmaktadır. *Her ne kadar, küresel niş pazarlara odaklı stratejiler kullanmak, küresel doğanların önemli bir özelliği ise de niş stratejileri ile yabancı pazar performansı arasındaki ilişkinin saptanması ilave çalışmalar gerekmektedir. *Küresel doğanlar için ürün kalitesinin, ihracat pazar performansı üzerindeki etkisi oldukça anlamlıdır. *Küresel doğanların yüksek performansla ulaşmasında pazarlama tabanlı farklılaştırmanın önemli bir strateji olması gerektiği beklendiği halde pazarlama tabanlı farklılaştırmanın küresel doğanların ihracat performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır. *Ürün tabanlı farklılaştırma hem küresel doğanların hem de küresel doğmayanların ihracat performansı üzerinde etkilidir. *Küresel doğan işletmelerin ürünleri, daha çok endüstriyel nitelikli olduğundan, küresel doğanların ihracat performansında bir tutundurma elemanı olan kişisel satışın ve ortak tabanlı dağıtım kanallarının etkisi anlamlı değildir. *Yabancı dağıtıcıların etkililiği, küresel doğanlar için anlamlı değil iken küresel doğmayanlar için oldukça düşük bir
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

										anamlılığa sahiptir.
24	The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?	Tage Koed Madsen Per Servais	1997	International Business Review	i- Küresel doğan işletmelerle ilgili olarak önceden yapılan araştırmaların bulgularının özetlenmesi ii- Derin teorik bir düzeye sahip olan küresel doğan fenomeninin yorumlanması ve kavramsallaştırılması iii- Yükselen fenomenin oluşması ve ortaya çıkması için gerekli olan öncü etmenlerin öne sürülmesi	-	Örnek olay incelemesi	-	-	*Geleneksel uluslararasılaşma teorileri, küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamada yeterli değildir. "Ağ yaklaşımı" ve "Evrimsel ekonomik yaklaşım" küresel doğanların uluslararasılaşma süreçlerini anlamaya daha çok yardımcı olmaktadır. *Küresel doğanların yükselişi, üç önemli faktöre bağlanmaktadır: i- Yeni pazar koşulları (artan uzmanlaşma, uluslararası pazar alanlarına duyulan gereksinim), ii- Üretim, taşımacılık ve iletişim alanlarındaki teknolojik gelişmeler (taşımacılığın ve iletişimin düşük maliyetle daha iyiye gerçekleştirilmesi), iii- Kurucu/yöneticilerin, yeni teknolojileri kullanabilmesi için çok ayrıntılı yeteneklere sahip olması. *Küresel doğan fenomeni, kapsamlı teorik bir açıklamadan yoksun olduğu için konuyla ilgili geçmişte yapılmış olan çalışmalardaki örnek olaylar derlenmiş ve makalede küresel doğan işletmelere ilişkin çıkarsamalar yapılmıştır: i- Uluslararası deneyime sahip girişimcilerin mevcudiyeti, ii- Pazardaki uluslararasılaşma derecesinin yoğunluğu, iii- Ürünlerde uzmanlaşma ve niş pazar yönelilük, iv- Faaliyette bulunulacak coğrafik yerlerin kararında, kurucuların geçmiş deneyimlerinin etkisi, v- Dağıtım kanallarının hybrid (melez) yapıya dayanması (yakın ilişkiler, şebeke ortaklıkları,

										ortak girişim vb.) vi- Yüksek inovatif becerilere sahip olmak için etkin Ar&Ge'nin yapılması, vii- Yurtiçi pazarların küçüklüğü, *Küresel doğan fenomeni, yüksek teknolojiye endüstrilerle sınırlı kalmamakta ve birçok farklı endüstrideki işletme küresel doğabilmektedir. *Yapılan detaylı literatür taraması sonucunda küresel doğan işletmelere ilişkin, literatürde net bir tanımlama olmadığı için model önerisinde bulunulmuş ve model üç noktaya dayandırılmıştır: i- İşletmenin kurucuları (geçmiş deneyimleri, hırs düzeyleri, motivasyonları) ii- İşletme (yeterlikleri-tecrübeleri, programları, diğer organizasyonlarla olan yapıları) iii- Çevre (pazarın uluslararasılaşması, teknolojinin düzeyi, uzmanlaşma)
25	Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures	Benjamin M. Oviatt Patricia P. McDougall	1997	Management International Review	Uluslararası yeni girişimlerin (küresel doğan işletmelerin), mevcut uluslararası süreç teorilerine karşı önemli bir karşı çıkış olduğunun ortaya konulması	-	-	-	-	*Uppsala ve Yenilik Yaklaşımli uluslararasılaşma modellerinin öngördüğü aşama aşama uluslararasılaşmanın aksine, uluslararası yeni girişimler erken uluslararasılaşmayı benimsemektedir. *Uluslararası yeni girişimlerin ortaya çıkışına katkıda bulunan etmenler olarak gelişen iletişim, yeni dijital teknolojiler ve düşük maliyetli taşımacılık gösterilmektedir. *Uluslararası yeni girişimler; i- kuruluşlarından itibaren uluslararasılaşmayı benimsemesi, ii- endüstrideki değişiklikleri dikkate alması, iii- uluslararası iş deneyimine sahip kurucuların/yöneticilerin yabancı pazarlarda iş yapmaya hevesli olması nedeniyle geleneksel

										uluslararasılaşma süreçlerine bir karşı çıkış olarak literatürde yerini almıştır.
26	A Note on the Criticisms Against the Internationalization Process Model	Amjad Hadjikhani	1997	Management International Review	Uppsala Modeli oluşturan "Aşama Model" ile "Uluslararasılaşma Süreç Modelin" odaklanma kavramı bakış açısına göre birbirinden ayırt edilmesi	İran'da faaliyet gösteren 9 adet İsveçli çokuluslu işletme	Mülakat (yüz yüze görüşme)	-	-	*Aşama modelde psikolojik uzaklık ve uluslararasılaşma basamakları üzerinde durulurken; uluslararası süreç modelinde de pazara odaklanma, pazar bilgisi ve risk üzerinde durulmaktadır. *Aşama model, ölçülebilen somut odaklanma (odaklanılan kaynak miktarı=pazara yapılan yatırımın büyüklüğü) üzerinde dururken; uluslararası süreç model hem somut hem de ölçülmesi zor olan soyut odaklanma (odaklanmanın derecesi=kaynakların alternatif yollarda kullanılması) üzerinde durmaktadır. *Uluslararası süreç modelindeki eleştiriler, odaklanmanın somut kısmına yöneliktir. Çünkü modelde planlanan basamaklar ile uygulama her zaman örtüşmeyebilir. *Uluslararası süreç modelinde işletmenin davranışı; erkenden elde edilen soyut odaklanma ve genel bilgiye dayanan beklentiler ile derinlemesine analiz edilmektedir. *Söz konusu iki model arasında farklılıklar olsa da, literatür ikisini de aynı görüş olarak kabul etmekte ve Uppsala model olarak tanımlamaktadır.
27	Internationalization of Small-and Medium-Sized Born-Global Firms: A Conceptual Model	Selvi Kandasami	1998	International Council for Small Business (ICSB) Conference	Literatürde var olan uluslararasılaşma teorilerini değerlendirerek küçük ölçekli küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşma sürecini kolaylaştıran faktörlerin saptanmasıyla ilgili bir model önerisinin sunulması	-	Pilot görüşme	-	-	*Mevcut uluslararasılaşma teorileri, küresel doğan işletmeleri yeterli derecede açıklayamamaktadır. Dolayısıyla makalede, küresel doğanların uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörlerden oluşan bir model sunulmuştur: i- İşletmenin özellikleri *İşletmenin benzersiz bir avantaja sahip olması ii- Çevresel özellikler *Yurtiçi pazarın çekiciliği

										*Yurtdışı pazarın çekiciliği iii- Küresel oryantasyon (moderator) *Karar vericinin küresel oryantasyona sahip olması iv- Uluslararasılaşma süreci *Uluslararasılaşma süreci, dört değişkenle ölçülmüştür: -İşletmenin kuruluşuyla ilk kez ihracata başlaması arasındaki zaman -İşletmenin yabancı ülke pazarına girmede izlediği sıra -İşletme tarafından pazara girişte uygulanan yapı -İşletmenin ihracatta bulunduğu ülkeler
28	The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997	Shaoming Zou Simona Stan	1998	International Marketing Review	i- 1987 ile 1997 yılları arasında ihracat performansının belirleyicilerine ilişkin yapılan ampirik çalışmaların birleştirilmesi ve değerlendirilmesi ii- Daha iyi teorilerin geliştirilmesini ve ihracat pazarlaması ile ilgili bilgilerin ilerlemesini amaçlayan gelecek araştırmalara yön verilmesi	50 adet makale	-	Meta analizi	-	50 adet makalenin değerlendirilmesinden çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir: *Bu çalışma ile, değerlendirilen makalelerdeki ihracat performansı değişkenleri kullanılarak üçlü bir gruplama yapılmıştır: i- Finansal ölçek (ihracat satışları, büyüme, ihracat karlılığı) ii- Finansal olmayan ölçek (ihracat başarısı, ihracat performansından duyulan tatmin, amacı başarma) iii- Birleşik ölçek (tüm performans ölçüm değişkenleri) *İhracat performansının belirleyicileri olarak, 33 adet bağımsız değişken analiz edilmiştir. Bu değişkenler, içsel-dışsal ve kontrol edilebilenler-kontrol edilemeyenler diye bir ayrıma tabi tutulmuştur.

										*Ancak henüz halihazırda ihracat performansının belirleyicileri (nasıl ölçüleceği) ile bunları etkileyen bağımsız değişkenler açısından literatürde tam bir birlik kurulamamıştır.
29	A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship	Benjamin M. Oviatt Patricia P. McDougall	1999	Research in Global Strategic Management: International Entrepreneurship	Yükselen küçük işletmelerin hızlı ve dinamik bir şekilde uluslararasılaşmasına ilişkin teorik çerçevenin tanımlanması	-	-	-	-	*Küçük işletmelerin, hızlı uluslararasılaşmasıyla ilgili olarak ortaya konulan teorinin çerçevesini; politik şartlar, endüstrideki koşullar, işletme etkisi ve yönetim takımı oluşturmaktadır. *Sayıları artan küçük işletmeler; geleneksel olan ve adım adım gerçekleşen uluslararasılaşma sürecini baypas ediyorlar. *Geliştirilen uluslararasılaşma teorisi mutlaka uluslararasılaşmanın hızını, genişliğini, pazara giriş şeklini ve yükselen uluslararası işletmelerin rolünü açıklamalıdır sonucuna ulaşmaktadır. *Teknolojik yenilikler, küçük işletmelerin hızlı uluslararasılaşmasının temelini oluşturmaktadır.
30	Internationalization Strategies for Services	Christian Grönroos	1999	Journal of Services Marketing	Hizmet işletmelerinin uluslararası pazarlarda karşılaşılabilecekleri zorluklar karşısında yapmaları gerekenlerin ve kullanabilecekleri beş farklı uluslararasılaşma stratejisinin ortaya konulması	-	-	-	-	*Hizmet işletmelerinin uluslararasılaşmada izleyebileceği beş farklı strateji sunulmuştur: 1- Doğrudan ihracat 2- Sistem ihracatı 3- Doğrudan pazara giriş 4- Dolaylı pazara giriş 5- Elektronik pazarlama *Hangi şekilde pazara girilirse girilsin yabancı pazardaki tüketicilerin etnosentrik (ulusal duygulardan dolayı tüketicilerin, yerli malları ve hizmetleri tercih etmesi) eğilimleri olabilmektedir. Bu eğilimler, uluslararası faaliyette bulunan işletmeler için sorun teşkil edebilmektedir. Ancak tüketicilerin eğitim seviyeleri arttıkça, etnosentrizmin azalacağı

										umulmaktadır. *Hükümetler de, yabancı hizmet işletmelerinin pazara girişlerine engel olabilmekte, direnç gösterebilmektedirler. Böyle durumlarda uluslararası işletmeler, hükümet kuruluşlarıyla ilişkiler geliştirebilmeli ve onlara ilk müşterileri gibi davranmalıdır.
31	Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector	Andrew McAuley	1999	Journal of International Marketing	İskoç sanatkar ve zanaatkar sektöründeki küçük ölçekli hızlı uluslararasılaşan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin nasıl gerçekleştiğinin ve bu süreçte etki eden faktörlerin açıklanması	15 adet İskoç sanatkar ve zanaatkar sektöründe faaliyette bulunan küçük işletme	Mülakat (yüz yüze görüşme)	-	-	*İşletmelerin, uluslararası deneyime çoğunlukla ticaret fuarlarıyla ve sahip olunan ağlar (formel ve enformel) vasıtasıyla başladıkları ve ihracat kararlarını çoğunlukla planlamadan aldıkları sonucuna ulaşılmaktadır. *İşletmenin kurucu/yöneticilerinin kendilerini algılayışları büyük çoğunlukla hem sanatçı hem de girişimci şeklinde olmaktadır. *İşletmelerin hızlı uluslararasılaşmasını etkileyen etmenler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir: -Ürünle ilgili faktörler (ürünün tasarımı, kalitesi, fiyatı, dağıtımı ve üründe İskoç imajının algılanması) -İşletmenin kurucu/yöneticileriyle ilgili kişisel ve psikolojik faktörler (girişimcinin aile geçmişi, eğitimi, uluslararası vizyona sahip olması) -Endüstri ile ilgili faktörler (sektörel etkiler, küresel yönelim) -Bilişsel faktörler (sahip olunan ağlar, know-how, müşteri odaklılık, iş becerileri) *Literatürde yaygın bir kanı olarak, hızlı uluslararasılaşma yüksek teknoloji işletmeler ile ilişkilendirilmiştir. Ancak bu makale, diğer işletmelerin de hızlı uluslararasılaşmayı tecrübe edebileceğini göstermektedir. *Bu işletmeler, ne ilk olarak yurtiçi pazarlara yoğunlaşmakta ne de psikolojik olarak yakın

										ülke pazarlarına girmektedirler. Bu işletmeler uluslararası pazarlara hızlı bir şekilde dahil olmaktadır. Bunu yaparken de ağırları, amaçlarını gerçekleştirmede kullanılmaktadır. Dolayısıyla uluslararasılaşmadaki üç anahtar teoriden sadece ağ teorisi, hızlı uluslararasılaşan bu işletmelerin davranışlarını etkilemektedir.
32	International New Venture Founders: Who Are They?	Eric L. Hansen Terrence H. Witkowski	1999	New England Journal of Entrepreneurship	"Uluslararası yeni girişimler (küresel doğan işletmeler)" ile "yurtiçi yeni girişimlerin" kurucularının/sahiplerinin karşılaştırılması	Güney Kaliforniya'daki 48 adet uluslararası yeni girişim ile 166 adet yurtiçi yeni girişim Amerika Birleşik Devletleri	Telefonda anket (Binary-evet/hayır-yöntemiyle)	Anova	*Girişimcinin sosyal ağlara sahip olması *Kişilerarası bağların yapısı (zayıf bağlar, güçlü bağlar) *Girişimcinin uluslararası iş deneyimine sahip olması *Girişimcinin yabancı dil yeterliliğine sahip olması *Kurulduklarında uluslararası faaliyet alanına sahip olması(bağımlı değişken)	*Uluslararası yeni girişimlerin kurucularının, yurtiçi yeni girişimlerin kurucularına nazaran kurulduklarında ABD dışından bağlantıları vardır ve bu bağlantılar zayıf bağlara dayanmaktadır. * İhracatla meşgul olan uluslararası yeni girişimlerin kurucuları, yurtiçi yeni girişimlerin kurucularına nazaran uluslararası iş deneyimine sahiptir. * İhracatla meşgul olan uluslararası yeni girişimlerin kurucuları ile yurtiçi yeni girişimlerin kurucularının yabancı dil yeterlilikleri arasında bir farklılık yoktur. Şöyle ki, her ikisi de İngilizce dışında başka bir yabancı dil yeterliliğine sahip değildir. Ancak yine de yabancı dil yeterliliğinin, uluslararasılaşma sürecinde önemli bir rol oynadığı yadsınmamaktadır.
33	Synoptic Versus Incremental Internationalization: An Examination of "Born Global" and "Gradual Globalizing" Firms	Paula Danskin Harveston	2000	Doktora Tezi Memphis Üniversitesi	Küresel doğan işletmeler ile aşama aşama küreselleşen işletmelerin; yönetsel karakteristikleri, örgütsel özellikleri ve çevresel faktörleri açısından farklılıklarının keşfedilmesi ve bu farklılıkların, uluslararasılaşmayı nasıl etkilediğinin araştırılması	206 adet işletme (60 adet küresel doğan işletme + 146 adet aşama aşama küreselleşen işletme)	Anket (posta yoluyla) + 5'li likert	T-testi + Korelasyon analizi (Pearson tek yönlü) + Yapısal eşitlik modeli	<u>Bağımlı Değişkenler</u> *Uluslararasılaşma *Performans <u>Bağımsız Değişkenler</u> *Yönetsel Karakteristikler –Yönetimin kafa yapısı –Yönetimin uluslararası deneyimi	Küresel doğan işletmeler ile aşama aşama küreselleşen işletmeler arasındaki farklar şunlardır: *Küresel doğan işletmelerin yöneticileri, aşama aşama küreselleşen işletmelerin yöneticilerine göre dünyayı kendine pazar alanı olarak gören bir kafa yapısına, uluslararası deneyime ve daha yüksek risk toleransına sahiptir. *Aşama aşama küreselleşen işletmelerde yerel pazara cevap verebilirlik, beklenenin aksine küresel doğanlardan daha yüksek değildir. *Küresel doğan işletmelerde kullanılan teknoloji yoğunluğu düzeyi, aşama aşama

									--Yönetimin risk algısı *Örgütsel özellikler --İşletme stratejisi (küresel bütünleşme ve yerel pazara cevap verebilirlik) --Teknoloji yoğunluğu --İşletmenin uluslararası girişimcilik oryantasyonu *Çevresel faktörler --Endüstriyel baskılar --Uluslararası piyasa koşulları --Algılanan çevresel belirsizlikler	küreselleşen işletmelerden daha fazladır. * Küresel doğan işletmelerde uluslararası girişimcilik oryantasyonun düzeyi, aşama aşama küreselleşen işletmelerden daha fazladır. *Küresel doğanların, endüstriyel baskıları hissetme düzeyleri, aşama aşama küreselleşen işletmelerden daha fazla değildir. * Küresel doğanlar, uluslararası pazar ile yurtiçi pazar koşulları arasındaki benzerliği aşama aşama küreselleşenlere göre daha fazla algılamazlar. *Aşama aşama küreselleşen işletmeler, çevreyle ilgili bir kararın etkisinin bilinmemesini, küresel doğan işletmelere göre daha yüksek düzeyde bir çevresel belirsizlik olarak algılamaktadır. Bunun dışında kalan çevresel faktörler hakkındaki bilgi eksikliği ve çevresel faktörlerin işletmenin başarısına nasıl etki ettiğinin saptanmasına ilişkin yetersizlik aşama aşama küresel doğan işletmelerde, küresel doğanlara göre daha yüksek algılanmamaktadır. *Küresel doğan işletmelerin sahip olduğu performans düzeyi, aşama aşama küreselleşen işletmelere göre daha yüksek değildir.
34	The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective	Svante Andersson	2000	International Studies of Management&Organization	İşletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki uluslararası davranışlarında girişimcilerin rolünün analiz edilmesi	3 adet kauçuk üreten işletme İsveç	Örnek olay incelemesi	Çoklu durum modeli	*Girişimcilik *İşletme stratejisi *Endüstrinin durumu *Endüstriyel akıl *İşletmenin erken uluslararasılaşması	* Girişimcilerin rolü sadece küçük değil, büyük işletmelerin de uluslararasılaşma sürecinde oldukça önemlidir. *Uluslararasılaşma, farklı girişimci faaliyetlerin bir sonucudur. *Pazar girişimcisi, teknik girişimci ve yapısal girişimci olarak üç tür girişimcinin varlığından bahsedilmektedir. *Pazara giriş şekillerinin seçiminde; büyük olasılıkla pazar girişimcisi yabancı ülkelerde işletme birimlerinin kurulmasını, teknik girişimci lisanslamayı ve yapısal girişimci de

										sahipliği tercih etmektedir. *Pazara giriş şekillerinin seçimi, işletmenin uluslararasılaşma sürecini ve bütün stratejisini etkileyen girişimcilere bağlıdır. Dolayısıyla yeni pazarlara girişte, işletmenin doğru girişimciyi bulması pazara giriş şeklini bulmaktan daha önemlidir. *Pazar seçiminde pazar girişimcisi, rasyonellik içerisinde en uygun yeri seçerken, teknik girişimci pazardaki diğer oyuncuların faaliyetlerine cevap verecek nitelikte reaktif olarak bir seçimde bulunur ve yapısal girişimci de endüstrideki rekabetçi duruma bağlı olarak bir pazar seçiminde bulunmaktadır.
35	International Marketing Strategy of SMEs: A Comparison of Born-Global vs Non Born-Global Firms in Australia	Selvi Kandasami Xueli (Charles) Huang	2000	International Council for Small Business (ICSB) Conference	Avustralya'daki küresel doğan ve doğmayan KOBİ'ler arasındaki farklılıkların, uluslararası pazarlama stratejisi açısından saptanması	117 adet küçük ve orta büyüklükteki mal ve hizmet üreten işletme Avustralya	5'li likert	Manova	*Ürünün ayırıcı üstünlüğü *Fiyat stratejisi (maliyet avantajı) *Promosyon stratejisi *Dağıtım kanalı sayısı *Uluslararası faaliyetlerde finansal kaynak tahsisi *Yönetimin uluslararası faaliyetlere zaman ayırması *Şebekelere dahil olma *Konumsal avantajlar	*Küresel doğan ve doğmayan işletmeler arasında ürünün ayırıcı üstünlüğü açısından önemli bir fark yoktur. *Fiyat/maliyet avantajı açısından küresel doğan ve doğmayan KOBİ'ler arasında önemli bir farklılık söz konusu değildir. Düşük maliyet stratejisinin, uluslararası satışlarla ilişkisi düşük olarak bulunmuştur. *Küresel doğanların promosyon stratejileri, küresel doğmayanlarınkinden farklılık göstermektedir. Küresel doğanların, uluslararası pazardaki operasyonları yönetebilmesi için promosyon stratejilerinin iyi olması gerekmektedir. *Küresel doğanlar, doğmayanlara göre daha çok dağıtım kanalına sahiptir. *Küresel doğanlar, doğmayanlara göre daha çok uluslararası satış yapma arzusunda olduklarından dolayı uluslararası faaliyetlerde pazara daha çok finansal kaynak gönderiminde bulunmaktadır. *Küresel doğanların yönetimi, doğmayanlara göre uluslararası faaliyetlere daha çok zaman harcamaktadır. *Küresel doğanlar, doğmayanlardan daha büyük düzeyde ağlara (şebekelere) kısmen

										dahildir. Küresel doğanlar, denizaşırı diğer benzer işletmelerle olan ilişkileri (yatay ağlar- ilişkiler) açısından küresel doğmayanlardan önemli farklılıklar göstermektedirler. Ancak öbür taraftan, işletmelerin müşterileriyle ve tedarikçileriyle olan ilişkileri (dikey ağlar- ilişkiler) açısından küresel doğanlarla doğmayanlar arasında bir farklılık söz konusu değildir. *Küresel doğanlar ile doğmayanlar arasında konumsal avantaj açısından bir farklılık yoktur.
36	The Born Global Firm: Description and Empirical Investigation in Europe and the United States	Gary Knight Tage Koed Madsen Per Servais Erik Rasmussen	2000 (Winter)	American Marketing Association Conference	Pazarlama çerçevesinde Avrupa'daki ve Amerika'daki küresel doğan işletmelerin araştırılarak tanımlanması	İki ayrı çalışma yapılmıştır. Birincisinde, toplam 32 adet (Çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren 20 adet Danimarkalı ve yüksek teknolojiye endüstrilerde faaliyet gösteren 12 adet Amerikan) küresel doğan işletme. İkincisinde, 168 adet Amerikan ve 76 adet de Danimarkalı olmak üzere toplam 244 adet küresel doğan işletme Danimarka, Amerika Birleşik Devletleri	Birinci çalışmada, derinlemesine mülakat İkinci çalışmada, 7'li likert	Doğrulamalı faktör analizi + Çoklu regresyon analizi + Korelasyon analizi (Pearson)	*Odaklanma *Ürün kalitesi *Pazarlama yeterliliği *Ürün farklılaştırma *Uluslararası performans	*Amerika'daki küresel doğanlar daha çok yüksek teknolojiye endüstrilerde faaliyette bulunma eğilimi gösterirken, Danimarka'daki küresel doğanların sektör yelpazesi oldukça geniştir. *Hem Danimarka'daki hem de Amerika'daki küresel doğan işletmelerde odaklanma, hem ürün kalitesiyle hem pazarlama yeterliliği ile hem de ürün farklılaştırma ile güçlü pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. *Amerikalı küresel doğanlarda ürünün kalitesi ile işletmenin uluslararası performansı arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki söz konusu iken Danimarkalı küresel doğan işletmelerde bu ilişki desteklenmemiştir. *Amerikalı küresel doğan işletmelerin pazarlama yeterliliği ile uluslararası performansı arasında zayıf yönlü bir ilişki bulunurken; Danimarkalı küresel doğan işletmelerde bu ilişki güçlü bir şekilde desteklenmiştir. *Amerikalı küresel doğan işletmelerin ürün farklılaştırması ile uluslararası performansı arasında zayıf yönlü bir ilişki bulunurken; Danimarkalı küresel doğan işletmelerde bu ilişki desteklenmemiştir. *Danimarkalı küresel doğanların küresel yönümlüğe sahip olmaması ve buradaki

										işletmelerin büyük çoğunluğunun ihracat faaliyetlerini Avrupa Birliği ile sınırlı tutması, işletmelerin bölgesel odaklı olduğunu göstermektedir. Ancak aksine Amerikan küresel doğanlarının da bir o kadar küresel yönlü oldukları ve küresel faaliyetlerde bulundukları sonucu ortaya çıkmıştır.
37	The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology Industries	Oliver Burgel Gordon C. Murray	2000	Journal of International Marketing	Yüksek teknolojlili endüstrilerdeki start-up'ların yabancı pazarlara girme şekillerinin ve seçtikleri pazara giriş şeklini tercih etme nedenlerinin açıklanması	246 adet teknoloji tabanlı küresel doğan işletme Birleşik Krallık	5'li likert	T-testi + Regresyon analizi	*Yabancı pazarlara giriş şekli (bağımlı değişken) (i- Aracılar yoluyla ihracat ii- Doğrudan ihracat) *İşletme büyüklüğü *Pazara girmeden önce işletmenin uluslararası satışlardaki deneyimi *İşletme yöneticilerinin uluslararası deneyime sahip olması (i- Yurtdışında yaşamayı tecrübe ederek ii- Önceki iş deneyimlerini uluslararası faaliyette bulunan işletmelerden alarak) *Yurtiçi pazara giriş şeklinin yurtdışını belirleyiciliği *Ürünlerin teknolojik olgunluğu (i- Ürünler, test edilen teknolojideki yeni kombinasyonlara	"Organizational capability" teorisi, yabancı pazarlara giriş kararlarında en iyi açıklamayı yapan teoridir. Şöyle ki, teknolojiadaki yenilikçilik ve işletmelerin ulusal pazardaki geçmiş kanal deneyimi yabancı pazarlara giriş kararındaki en güçlü belirleyicilerdendir. *İşletme büyüklüğü, yabancı pazarlara mallarını aracılar vasıtasıyla satma eğilimi üzerinde pozitif ancak küçük bir etkiye sahiptir. *İşletmelerin uluslararası satışlardaki deneyimi, seçilen pazara giriş şekli üzerinde önemli düzeyde bir etkiye sahip değildir. *Uluslararası oryantasyona sahip olan yöneticiler, uluslararası satışlarını herhangi bir aracı olmadan gerçekleştirme eğilimindedir. *Yurtiçi satışlarında aracı kullanan işletmelerin, uluslararası satışlarında da aracı kullanma eğilimleri yüksek düzeyde olmaktadır. *Teknolojik olgunluğa sahip ürünlerin yabancı pazarlara satışı aracılar yerine doğrudan ihracatla yapılmaktadır. *Bireyselleştirilmiş (sipariş üzerine üretilen) ürünler, çoğunlukla yurtdışına aracı kullanmadan, doğrudan üretici tarafından satılmaktadır. *Aracılar vasıtasıyla yabancı pazarlara satış yapan işletmelerin ürünlerinin satış öncesi ve satış sonrası işlem maliyetleri, doğrudan ihracat yapan işletmelerin ürünlerinin

									dayanmaktadır ii- Ürünler, ülke dışında geliştirilen yeni teknolojiye dayanmaktadır iii- Ürünler, ülkenin içinde geliştirilmiş yeni teknolojilere dayanmaktadır) *Sipariş üzerine üretilen ürünlerin (bireyselleştirmenin) derecesi *Ürünlerin satış öncesi ve satış sonrası işlem maliyetleri (4 endüstrideki-yazılım, bilgi teknolojisi donanımı, mühendislik, bioteknoloji/medikal teknoloji) *Ar&Ge harcamaları (kontrol değişkeni) *Hedef ülkedeki toplam pazar büyüklüğü *Hedef ülke riski	maliyetlerinden daha düşüktür. *Yüksek düzeyde Ar&Ge harcamasında bulunan işletmelerin, ürünlerini araçlar vasıtasıyla satma konusundaki eğilimleri düşüktür. *Toplam pazarın ekonomik büyüklüğü, işletmelerin pazara giriş kararlarında önemli bir etkiye sahiptir.
38	Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-Based New Firms	Erkko Autio Harry Sapienza	2000	Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business Working Paper Series 2	KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinde birbirleriyle rekabet içinde olan "yeni girişim uluslararasılaşma teorisi" ile "uluslararasılaşmada süreç teorisinin (uppsala model)" ampirik geçerliliklerinin vurgulanması ve bu iki görüşün sınırlarının daha iyi anlaşılmasının sağlanması	230 adet teknoloji-yoğun KOBİ İngiltere	5'li likert	Hiyerarşik regresyon analizi	*Uluslararası satışlardaki katlanılan maliyet (bağımlı değişken) *Satışlardaki büyüme (bağımlı değişken) *İşletmelerin uluslararasılaşma deneyimi (bağımsız değişken)	*"Yeni girişim uluslararasılaşma teorisi", teknoloji yoğun yeni işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin erken aşamalarda olduğunu açıklarken; "uluslararasılaşmada süreç teorisi (uppsala model)" ise uluslararasılaşmanın aşama aşama gerçekleştiğini ileri sürmektedir. *Yeni girişim uluslararasılaşma teorisinde işletmelerin başlangıç kaynak gelirindeki bilgi yoğunluğu, teknoloji yoğun yeni işletmelerin erken uluslararasılaşma aşamasında güçlü bir regülatör olarak saptanmıştır. Dolayısıyla teknoloji yoğun işletmelerin

									*İşletmelerin kurucu/yöneticilerinin uluslararasılaşma deneyimi (bağımsız değişken) *İşletmenin kaynaklarındaki bilgi yoğunluğu (bağımsız değişken) *İşletmenin yaşı (kontrol değişkeni) *İşletmenin büyüklüğü (kontrol değişkeni)	uluslararasılaşmasının, "yeni girişim uluslararasılaşma teorisi" tarafından daha iyi açıklandığı sonucu ortaya çıkmıştır. *Bu analizde uppsala modelin zayıf düzeyde desteklenmesinin nedenleri olarak şunlar gösterilmiştir: 1- Modelin orijinalinin orta veya düşük düzeydeki teknoloji işletmeleri üzerine geliştirilmiş olmasına rağmen analizin temel olarak teknoloji yoğun yeni işletmeler üzerine uygulanması. 2- Orijinal modelde seçilen sektörler içerisinde hizmet işletmelerinin olmamasına karşılık bu analizde örneklemin hem hizmet hem de üretim işletmelerini kapsayacak şekilde oldukça heterojen seçilmesi gösterilmektedir. * Ancak yine de bu iki teorinin rekabetçi olmaktan ziyade birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu ileri sürülmektedir.
39	Born Global Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization	Jim Bell Rod McNaughton	2000	Marketing in a Global Economy Proceedings, American Marketing Association Conference	Literatür yardımıyla "Geleneksel işletmeler" ile "Küresel doğan işletmelerin" uluslararasılaşma davranışlarındaki farklılıkların ortaya konulması ve buradan hareketle küçük işletmelerin uluslararasılaşmasında normatif bir model önerisinde bulunulması	-	-	-	-	*Hem geleneksel hem de küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerindeki, stratejilerindeki farklılıklara vurgu yapılarak küçük işletmelerin uluslararasılaşmasında eklektik bir model önerilmiştir. Bu model kapsamında; i- Uluslararasılaşmada üç tür işletme yapısı söz konusudur: — Geleneksel işletmeler — Bilgi / hizmet yoğun işletmeler — Bilgi temelli işletmeler ii- Uluslararasılaşma süreci ne doğrusaldır ne de tek bir yönde birleştirilmiştir. iii- Model, operasyonel kararlardan ziyade stratejik kararlara odaklanmıştır.

										*"İhracatı Teşvik Organizasyonlarının" küçük işletmelerin uluslararasılaşmasında önemli bir rol üstlendiği vurgulanmıştır.
40	The International Marketing Challenges Facing Danish Small and Medium-Sized Enterprises	Svend Hollesen Per V. Jenster	2000	Strategic Change	Danimarkalı KOBİ'lerin uluslararası pazarlamadaki gelişiminde karşılaşılabilecek zorlukları ve bu zorluklar karşısında yapması gerekenleri içeren proaktif bir model önerisinin yapılması	-	-	-	-	*İşletmelerin uluslararası pazarlamada izleyeceği dört aşamalı bir model önerilmiştir: 1- Uluslararasılaşmaya karar verilmesi 2- Pazar seçilmesi 3- Pazara giriş yöntemlerinin seçilmesi 4- Uluslararası pazarlama stratejilerinin uygulanması *Önerilen bu proaktif model vasıtasıyla işletmelerin uluslararası pazarlama sürecinin her bir aşamasında karşılaşılabilecek zorluklar ve bunları alt edebilmesi için yapması gerekenler detaylı olarak ortaya çıkarılmıştır.
41	International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths	Patricia Phillips McDougall Benjamin M. Oviatt	2000	Academy of Management Journal	Son yıllarda yoğun ilgi çeken "uluslararası girişimcilik" kavramının tanımlanması	-	-	-	-	*Uluslararası girişimciliğin, genellikle çokuluslu işletmeleri odak alan uluslararası işletmecilik ile KOBİ'leri odak alan girişimciliğin kesişim noktasında bulunduğu sonucu; 21 ülkeden 81 akademisyenin makaleleriyle katıldığı özel bir forum sonucunda değerlendirme kurulu tarafından seçilen makalelerin ortak paydasını yansıtmaktadır. *Yapılan en son tanıma göre de "uluslararası girişimcilik"; ulusal sınırların ötesinde yapılan yenilikçi, proaktif ve risk arayan davranışların bir kombinasyonudur ve işletmede değer yaratmak için yapılmaktadır.
42	Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey and Future Research Directions	Ian Fillis	2001	Management Decision	Küçük ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamaya yönelik, literatürde hem teorik hem de pratik olarak yetersizlikler bulunduğundan hareketle mevcut teorilerin tartışılması ve geleceğe dönük araştırmalara yön verilmesi	34 adet ayrı teorik çalışma	-	-	-	*Çalışma, uluslararasılaşmaya yönelik teorilerin ortaya çıkışından günümüze kadar izlediği gelişimi ortaya koymaktadır. *Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmasında, yükselen pazarların ve girişimcilik paradigmasının küçük işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamaya katkısından bahsedilmektedir.

43	"Born-Again Global" Firms: An Extension to the "Born Global" Phenomenon	Jim Bell Rod McNaughton Stephen Young	2001	Journal of International Management	"Sonradan (gecikmeli) küresel doğanlar" olgusunun araştırılarak küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma sürecine ilişkin literatürün genişletilmesi	50 adet küçük ve orta ölçekli işletme (19 adet küresel doğan işletme, 15 adet aşama aşama uluslararasılaşan işletme, 16 adet sonradan (gecikmeli) küresel doğan işletme)	Derinlemesine mülakat + Örnek olay incelemesi	-	-	*"Sonradan küresel doğanlar", başlangıçta uluslararasılaşma amacı olmadığı halde management buy-out (yönetimi ele geçirme), devralma ve birleşme gibi beklenmedik bir olay sonrasında hızla uluslararasılaşan işletmeler için kullanılan bir kavramdır. *Sonradan küresel doğan olarak sınıflandırılan 16 adet işletme yardımıyla, bu işletmelerin çeşitli karakteristiklere göre frekans değerleri belirlenmiştir.
44	How New Venture Initial Public Offerings Benefit from International Operations: A Study of Human Resource Value	Theresa M. Welbourne Helen De Cieri	2001	International Journal of Human Resource Management	Sekiz yaşından daha küçük "uluslararası yeni girişimlerin", ilk defa halka açılmaları sürecinin ele alınması	277 adet yeni girişim Amerika Birleşik Devletleri	Telefon yoluyla (kuruluş tarihlerini) + Yayınlanan faaliyet raporları	Regresyon analizi	Bağımlı değişkenler *İşletmenin performansı (Hisse senetleri fiyatındaki büyüme, üretkenlik) Bağımsız değişkenler *Uluslararası faaliyetler *İnsan kaynakları değeri Kontrol değişkenleri *İşletmenin yaşı *Hisse başına net kar *Çalışanların sayısı *Satışların düzeyi (Logaritmik) *Risk faktörlerinin toplamı	Çalışmada, aşağıdaki iki hipotez öne sürülmüş ve doğrulanmıştır: *Halka açılma sürecindeki uluslararası yeni girişimler, rakiplerinin daha üzerinde performans gösterirler. * Halka açılma sürecindeki uluslararası yeni girişimler, daha yüksek insan kaynakları değerine sahip olduklarında, uzun dönem işletme performansı en yüksek düzeye ulaşır.
45	The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and	Erik S Rasmussen Tage Koed Madsen	2001	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	Küresel doğanların temel karakteristiklerinin ortaya konulması ve bu işletmelerin uluslararası pazarlarda nasıl faaliyette bulunduklarının	5 adet küresel doğan işletme (3 adet Danimarka'dan	Anket +	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	*Çalışmada, küresel doğan işletmelerin kuruluş amaçları incelenmiş ve tümünde uluslararasılaşmanın birincil kuruluş amacı olmadığı görülmüştür. Bu işletmeler için önemli olan kurucuların yeni bir ürüne ilişkin

	Networking	Felicitas Evangelista			açıklanması	ve 2 adet Avustralya'dan)	Mülakat			yaratıcı fikirleridir. Uluslararasılaşma, bunu izleyen ikincil bir süreçtir.
46	Internationalization Behavior of Finnish Born Global Companies	Heikki Juhani Lummaa	2002	Yüksek Lisans Tezi Helsinki Teknoloji Üniversitesi	Finlandiya'daki küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarına etki eden faktörlerin ortaya konulması	4 adet küresel doğan işletme	Mülakat + Örnek olay incelemesi	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	*Çalışmada, uluslararasılaşmanın boyutları üç ana başlık altında incelenmektedir: i- Derinlik: Uluslararası değer zincirindeki faaliyetler, ulusal değer zincirindeki faaliyetler, toplam satışlar içerisinde yabancı satışların payı, yabancı faaliyetlerde çalışanların oranı ile sınıflandırılmıştır. ii- Uzaklık: İncelenen işletmelerin kurulduktan sonraki 48 aylık dönemde, uluslararası alanda faaliyet gösterdikleri; ülke, kültürel kümelenme ve coğrafik bölge sayılarının tespiti ile bu işletmelerin ne kadar zaman sonra uluslararasılaştığı belirlenmiştir. iii- Çeşitlilik: Uluslararası pazarlara girişte kullanılan alternatifler yönüyle bir sınıflandırma gerçekleştirilmiştir. *Uluslararasılaşmanın ağ bağlantıları bakış açısı üç boyutta ele alınmaktadır: i- Konumlandırma: İncelenen işletmelerin ağ bağlantılarıyla olan ilişkilerindeki konumu; en önemli müşterileri, doğrudan ilişki içinde bulundukları ağ bağlantıları ve dolaylı olarak ilişki içinde bulundukları ağ bağlantıları ile ortaya konulmuştur. ii- Harekete geçirme: Sahip olunan ağ bağlantıları içindeki ortakların sağladığı dışsalılıklara göre işletmeler değerlendirilmiştir. iii- Sağlamlaştırma: İşletmelerin ağ içindeki etki dereceleri; ağ bağlantıları içindeki önemleri ve her bir işletmenin içinde yer aldığı ağdaki gücü ile sınıflandırılmıştır.
47	Born Globals – A Study of Learning in Networks	Anders Blomstermo D. Deo Sharma	2002	Bildiri 28th European International Business Academy	Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecine ilişkin bilgi gelişimine katkıda bulunmak	-	-	-	-	Çalışma geniş bir literatür incelemesinden sonra aşağıdaki önermeleri sunmuştur: i- Küresel doğan işletmeler, uluslararası pazarlara zayıf ağ bağlantılarından edindikleri

				Conference						bilgilerle girerler, ii- Küresel doğanların uluslararasılaşma süreci, stratejilerin araştırılmasıyla karakterize edilir, iii- Uluslararası doğan işletmelerin yabancı pazar seçimleri, algılanan pazar potansiyellerine dayanır.
48	The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters	Oystein Moen	2002	International Marketing Review	Küresel doğan işletme olgusunun anlaşılmasının sağlanması ve küresel doğan işletmelerle küresel doğan işletme olarak sınıflandırılmayan ihracatçı işletmeler arasındaki farklılıkların ortaya konulması	405 adet ihracatçı üretim işletmesi (335 adet Norveç'ten, 70 adet Fransa'dan)	Anket (posta yoluyla)	Tek yönlü varyans analizi + Bonferroni testi	-	*Çalışmada, incelenen işletmeler kuruluşlarına göre (yeni kurulanlar-eski kurulanlar) ve faaliyet gösterdikleri pazarlara göre (lokal-küresel) sınıflandırılmıştır. *Yeni kurulan işletmelerin büyük bir çoğunluğu küresel doğandır. Bunlar, kurulduktan kısa bir süre sonra, belirgin bir uluslararası katılıma sahip olurlar. *Yeni ve lokal" olan işletmeler, "eski ve lokal" olan işletmelerle benzerlikler gösterirken, yeni kurulan küresel işletmeler ("yeni ve küresel"); uluslararası oryantasyon, ihracat stratejisi, rekabetçi üstünlük ve pazar durumu bakımından "eski ve küresel" işletmelerin karakteristikleriyle benzer niteliktedir. *Diğer işletmeler "yeni ve lokalken", bazı işletmelerin neden küresel doğan olduklarının açıklanmasında, karar vericinin küresel oryantasyona sahip olması ve pazar koşulları önemli faktörlerdir. *Geleneksel uluslararasılaşma modellerinde açıklanan aşama aşama gelişen süreç, açık ve yeterli bulunmadığından yeni kurulan işletmelerin ihracatçı davranışları analiz edilirken, bu modellerin uygunluğu soru haline getirilmektedir.
49	Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises	Oystein Moen Per Servais	2002	Journal of International Marketing	Aşama modellerinin anahtar belirleyicilerinin ortaya konulması amacıyla aşama modellerine detaylı bir tanımlama getirilmesi ve ayrıca "küresel doğan" olarak tanımlanan işletmelerin ne	677 adet ihracatçı küçük ve orta ölçekli üretim işletmesi (335 adet Norveç'ten, 70 adet Fransa'dan ve 272 adet	Anket	Tek yönlü varyans analizi	*İhracat yoğunluğu *Küresel oryantasyon *Dağıtım *İhracat pazarlarına	*Çalışmada 677 adet işletme, üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur: i- Kuruluş yılına göre (1975 yılından önce kurulanlar, 1976-1989 arasında kurulanlar, 1989'dan sonra kurulanlar), ii- İlk defa ihracat yapılmaya başlanılan tarihe

					olduklarının ele alınması	Danimarka'dan)			uzaklık *İhracat pazarlarının sayısı	göre, iii- Kuruluşla ilk ihracat arasında geçen zaman göre. *Norveç, Fransa ve Danimarka'da sırasıyla %38,8, %34,3 ve %30,7 ihracatçı işletme, kurulduktan sonra iki yıl içerisinde ilk ihracatını gerçekleştirmiştir. *Bu işletmelerin dörtte üçü, kurulduktan sonra iki yıl içerisinde ihracat pazarının %25'ten daha fazlasına sahip olmuştur. *İhracat yoğunluğu ve ihracat satışı konularında söz konusu işletmeler ihracata başlamak için daha uzun yıllar bekleyen işletmelerden daha yüksek bir performans elde etmişlerdir. *Sonuçlar göstermektedir ki; ihracat yoğunluğu, dağıtım, pazar seçimi ve küresel oryantasyon konuları işletmenin aşama şama gelişmesi ile bağlantılı değildir. *Ayrıca, işletmelerin kuruluş dönemlerinde ilk üretimlerini gerçekleştirirken küresel oryantasyonun öneminin büyük olduğu sonucuna ulaşmıştır.
50	Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case	Antonella Zucchella	2002	Bildiri 28th European International Business Academy Conference	Küçük işletmelerin, uluslararası büyüme yollarına genel bir sınıflandırma getirmek ve küresel doğanlar ile aşama aşama uluslararasılaşan işletmelerin karakteristiklerinin karşılaştırmalı olarak belirlenmesi amacıyla küresel doğan işletmelere ilişkin mevcut literatür ile İtalya'daki ampirik bulguların karşılaştırılması	40 adet işletme + 200 adet küçük ve orta ölçekli işletme İtalya	Örnek olay incelemesi + Anket	Korelasyon analizi	-	*Çalışmada küresel doğan işletmelerin özellikleri, aşağıdaki gibi belirlenmiştir: i- Girişimciler uluslararası vizyona ve deneyime sahiptir, ii- İhraç edilen ürünler daha eşsiz ürünler olmaktadır, iii- Stratejik oryantasyonları müşteri odaklıdır, iv- Ürün ya da segment stratejisi niş pazarlardır, v- Ulusal pazar bilgisinde artış olmaktadır. * Çalışmada aşama aşama uluslararasılaşan işletmelerin özellikleri,

										aşağıdaki gibi belirlenmiştir: i- Girişimciler, başlangıçta sadece ulusal vizyona sahiptir, ii- İhraç edilen ürünlerin eşsiz ürün olması gerekmektedir, iii- Stratejik oryantasyonları, dış pazarlara odaklıdır, iv- Ürün ya da segment stratejisi kitlesel pazarlara veya çoklu segmentlere yöneliktir. v- Ulusal pazar içindeki bilgi kullanılmaktadır.
51	The Born Global Concept	Erik S. Rasmussen Tage Koed Madsen	2002	Bildiri 28th European International Business Academy Conference	Hem teorik hem de ampirik açıdan küresel doğan olgusunun yararlılığını tartışmak; küresel doğanlar, uluslararası yeni girişimler ve benzer olgular hakkında yapılan araştırmaları özetlemeye çalışmak	İki ayrı data seti kullanılmıştır: i- 51 adet küresel doğan işletme ii- 78 adet küresel işletme Danimarka	Anket + Derinlemesine mülakat	-	-	*Çalışmanın sonuçları, işletmelerin büyük bir çoğunluğunun yüksek özellikli nişlerde, standart ürünler ürettiğini ortaya koymaktadır. Bu da işletmelerin bir ya da iki tanesinin yüksek teknoloji bir işletme olarak sınıflandırılabilceğini göstermektedir. *Çok sayıda işletmeyi, kurulduktan itibaren yüksek uluslararası faaliyette bulunan işletme olarak değerlendirmenin nedenleri; ulusal pazar koşullarındaki değişim ve bu değişime işletmelerin yöneticilerinin/kurucularının kendi bakış açılarındaki değişim olarak saptanmıştır. *Küresel doğan işletmelerin, hızlı uluslararasılaşan yeni girişimlerin bütün türlerini tek bir şemsiye altında birleştirdiği ortaya konulmuştur.
52	Emergent "Born Globals": Crafting Early and Rapid Internationalization Strategies in Technology-Based New Firms	Erkko Autio Heikki Lummaa Pia Arenius	2002	Bildiri 22nd Annual International Conference	Stratejiler üzerindeki etkilere odaklanarak, küresel doğan stratejilerinin oluşturulmasındaki belirsizliğin ortadan kaldırılması	4 adet teknoloji tabanlı yeni işletme Finlandiya	Örnek olay incelemesi + Mülakat	-	-	*Çalışmada, küresel doğan stratejileri teorik bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur: i- Çok sayıda ülkede, oldukça hızlı bir şekilde az sayıda değer yaratıcı faaliyeti yerine getirmek ii- Spesifik bir pazarda, hızlı bir şekilde uluslararasılaşmak, iii- Pazarlardaki kontrolü arttırmak, satışları güçlendirmek ve ürün lokalizasyonunun

										iyileştirmek için farklı pazarlarda faaliyete geçmek. *Bu kategorizasyon, küresel doğan işletmelerin farklı türlerinin ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır.
53	An Exploratory Examination of Propensity and Performance in New Venture Internationalization	Jay Hyuk Rhee	2002	New England Journal of Entrepreneurship	Yeni girişimler tarafından gerçekleştirilen uluslararasılaşmanın nedenlerinin ve sonuçlarının ortaya konulması amacıyla geliştirilen önermelere dayalı olarak teorik argümanlar ve ampirik testler ile farklı düzeylerdeki değişkenlerin (ürün, strateji ve girişimci) uluslararası genişleme performansını ve eğilimini nasıl etkilediğinin belirlenmesi	110 adet yeni girişim (43 adet imalat sektöründen + 67 adet hizmet sektöründen)	Anket	Regresyon analizi (OLS-Ordinary Least Squares) + Lojistik regresyon analizi	Bağımlı değişkenler *Uluslararası genişlemeyi üstlenme eğilimi *Uluslararası genişlemede performans Bağımsız değişkenler *Ürüne ilişkin değişkenler (ürünün eşsizliği, ürünün çeşitliliği) *Stratejiye ilişkin değişkenler (teknoloji oryantasyonu, maliyet oryantasyonu) *Girişimcilere ilişkin değişkenler (girişimcilerin teknik deneyimi, girişimcilerin işletmecilik deneyimi) *Kontrol değişkenleri (işletmenin yaşı, işletmenin büyüklüğü) *Sektöre ilişkin kukla değişken (imalat sektörü, hizmet sektörü)	*Çalışmada, uluslararası genişleme eğilimini açıklayan değişkenleri belirlemek amacıyla yapılan lojistik regresyon analizinde, ki-kare değerleri yardımıyla desteklenen önermeler şunlardır: i- Ürünün eşsizliği ile uluslararası genişleme eğilimi arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. ii- Ürünün çeşitliliği ile uluslararası genişleme eğilimi arasındaki ilişki pozitif fakat anlamlılığı düşüktür. iii- Maliyet oryantasyonu stratejisi ile uluslararası genişleme eğilimi arasındaki ilişki negatif beklenmesine rağmen genişleme eğilimi üzerinde etkisi bulunmamaktadır. iv- Teknoloji oryantasyonu stratejisi ile uluslararası genişleme eğilimi arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. v- Girişimcilerin teknoloji deneyimi ile uluslararası genişleme eğilimi arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. vi- Girişimcilerin işletmecilik deneyiminin uluslararası genişleme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanılmamıştır. *Çalışmada, uluslararası genişlemede performansı açıklayan değişkenleri belirlemek amacıyla yapılan OLS regresyon analizinde, F değerleri yardımıyla desteklenen önermeler şunlardır: i- Ürünün eşsizliği ile uluslararası genişleme performansı arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. ii- Ürünün çeşitliliği ile uluslararası genişleme performansı arasındaki ilişki pozitif ve

									anlamalıdır. iii- Maliyet oryantasyonu stratejisi ile uluslararası genişleme performansı arasındaki ilişki negatif ve anlamalıdır. iv- Teknoloji oryantasyonu stratejisi ile uluslararası genişleme performansı arasındaki ilişki beklenenin aksine pozitif çıktığından öneri desteklenmemiştir. v- Girişimcilerin teknoloji deneyimi ile uluslararası genişleme performansı arasındaki ilişki beklenenin aksine negatif çıktığından öneri desteklenmemiştir. vi- Girişimcilerin işletmecilik deneyiminin uluslararası genişleme performansı üzerindeki etkisi pozitif ve anlamalıdır. *Bu sonuçlar içinde en şaşırtıcı bulgu, ürünün eşsizliği ya da ürünün niş pazarlar için potansiyel oluşturması değişkeninin her iki bağımlı değişken üzerinde de önemli ölçüde etkili olduğudur. Başka bir ifadeyle, yeni girişimlerin eşsiz ürünlerle ihracat yapmaları onların uluslararası genişleme eğilimini ve uluslararası genişleme performansını olumlu etkilemektedir. *Buna karşın diğer değişkenlerin, bağımlı değişkenler ya da uluslararası girişimcilik üzerinde belirgin etkilerinin bulunmadığı ifade edilmektedir.	
54	Global Orientation, Competitive Advantages and Export Strategies of Different Types of SMEs: Empirical Evidence from Finland	Jorma Larimo Johanna Pulkkinen	2002	Bildiri European International Business Academy Conference	Küresel oryantasyon konseptinin, rekabetçi üstünlüklerin, ihracat stratejilerinin ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası yoğunluk ve yaşları ile olan bağlarının araştırılması	469 adet küçük ve orta ölçekli işletme Finlandiya	Anket	Tek yönlü varyans analizi + Bonferroni testi	Bağımlı değişkenler *Uluslararası yoğunluk *İşletmenin yaşı Bağımsız değişkenler *Küresel oryantasyon (Uluslararası odaklılık, uluslararası vizyon, uluslararası proaktiflik,	Çalışmada 19 tane hipotez test edilmiştir. Bu hipotezlerin sonucunda ulaşılan bulgular şöyledir: * Küresel oryantasyon, özellikle yüksek küresel oryantasyona sahip yeni/küresel doğan işletmelerin önemli bir özelliğidir. Ayrıca, küresel eski işletmelerin küresel odaklılığı ile yeni küresel işletmelerin küresel odaklılığı arasındaki fark, eski lokal işletmelerin küresel odaklılığı ile yeni lokal işletmelerin küresel odaklılığı arasındaki

									uluslararası müşteri oryantasyonu, uluslararası sorumluluk, ileri iletişim teknolojilerinin kullanımı) *Rekabetçi üstünlükler (Teknoloji üstünlük, fiyat üstünlüğü, pazarlama üstünlüğü) *İhracat stratejileri (Niş odak stratejisi, pazarlama tabanlı farklılaştırma, ürün tabanlı farklılaştırma, ürün ve ürün/hizmet kalitesi, kişisel satışlar, pazar müşteri stratejisi)	farktan daha küçüktür. YGI-EGI < YLI-ELI * Rekabetçilik bakımından , yeni kurulan küresel odaklı işletmelerin rekabetçiliğinin, özellikle üretim sektöründe, eski ve yeni lokal odaklı işletmelere göre daha iyi olduğunun açık olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca sadece teknolojik üstünlük dikkate alındığında, en yüksek rekabetçiliğin küresel doğanlarda olduğu belirlenmiştir. * Yeni kurulmuş küresel doğan işletmeler, eski ve yeni lokal odaklı işletmelerle ihracat stratejileri bakımından karşılaştırıldığında; daha niş odaklı, pazarlama ve ürün tabanlı farklılaştırmaya dayalı, ürün ve ürün hizmet kalitesini içeren ve kişisel satışa dayanan faaliyetler üstlenmektedirler.
55	The Internationalization Process of Born Globals: A Network View	D. Deo Sharma Anders Blomstermo	2003	International Business Review	Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin açıklayarak teori geliştirmeye katkı sağlamak	1 adet küresel doğan işletme İsveç	Örnek olay incelemesi	-	-	Küresel doğan işletmelerin, uluslararasılaşma süreçlerini açıklamak için bilgi tabanlı davranışsal uluslararası süreç modellerinin uygun olduğu tartışılmıştır. Bu çalışma neticesinde ulaşılan sonuçlar şunlardır: *Küresel doğan işletmeler, yabancı pazarlara ilk girişlerinden önce uluslararası pazarlar hakkındaki bilgilere sahiptirler. Küresel doğanlar; sahip oldukları bu bilgilerinin yanı sıra, ağ bağlantılarından elde ettikleri bilgilerle de uluslararası pazarlara giriş şekline karar vermektedirler. *Ayrıca küresel doğanların, uluslararası stratejilerini pazarın gereklerine istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
56	Born-International SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions	Sumit K. Kundu Jerome A. Katz	2003	Small Business Economics	Yöneticilerin niyeti ve işletme kaynaklarının, uluslararası doğan işletmelerin ihracat büyümesine veya ihracat yoğunluğuna olan etkisinin değerlendirilmesi	47 adet genç uluslararası doğan işletme Hindistan	Anket (posta yoluyla)	Çoklu regresyon analizi	<u>Bağımlı Değişkenler</u> * ihracat performansı (ihracat yoğunluğu, ihracattaki büyüme) <u>Bağımsız Değişkenler</u>	Çalışmada ulaşılan sonuçlar şöyledir: *Profesyonel olan ve/veya teknik bilgiye sahip olan girişimcilerin işletmelerinin, daha yüksek ihracat performansına erişebilecekleri güçlü bir şekilde desteklenmektedir. *Uluslararası deneyime sahip girişimcilerin işletmelerinin, daha yüksek ihracat performansına erişebilecekleri zayıf bir

									*Girişimciye yönelik karakteristikler --Yöneticilerin teknik bilgisi --Yöneticilerin uluslararası deneyimi --Yöneticilerin teknolojik yenilikçiliği --Yöneticilerin uluslararası stratejik oryantasyonu *İşletmeye yönelik karakteristikler --İşletmenin büyüklüğü --İşletmenin yaşı --İşletmenin uluslararası deneyimi --İşletmenin ürününün yabancı pazarları kapsaması --İşletmedeki çalışanların yurtdışı deneyimi	şekilde desteklenmektedir. * Güçlü teknolojik yenilikçilik oryantasyonuna sahip girişimcilerin işletmelerinin, daha yüksek ihracat performansına erişebilecekleri orta düzeyde desteklenmektedir. * Globalizasyon (küresel düşünüp yerel hareket etmek) oryantasyonuna sahip girişimcilerin işletmelerinin, daha yüksek ihracat performansına erişebilecekleri zayıf bir şekilde desteklenmektedir. *Yurtdışında eğitim görmüş çok sayıda çalışana sahip işletmelerin, daha yüksek ihracat performansına erişebilecekleri çok zayıf bir şekilde desteklenmektedir. *Yurtdışı pazarların daha yüksek bir bölümüne hitap eden işletmelerin, daha yüksek ihracat performansına erişebilecekleri desteklenmemektedir.
57	Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals-The Swedish Case	Svante Andersson Ingemar Victor	2003	Journal of International Entrepreneurship	Niçin bazı işletmelerin, başlangıçlarından kısa bir süre sonra küreselleştiklerini ve bu işletmelerin davranışlarını anlamak için hangi faktörlerin önemli olduğunun araştırılması	4 adet küresel doğan işletme İsveç	Anket + Derinlemesine mülakat	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	*Küresel doğan işletmeleri etkileyen ve gelişmesinde önemli olan faktörler dört başlık altında toplanmıştır: i- Küreselleşme ii- Girişimciler iii- Ağ bağlantıları iv- Sektör *Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreci, tanımlanmış geleneksel

										teorilerdekinden çok daha hızlıdır. *Küreselleşme, işletmeler tarafından küresel stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Teknolojik gelişmeler, standardizasyon ve düşük ticaret engelleri küresel stratejinin daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. *Küresel doğan işletmeler için girişimciler en önemli faktördür. Bu girişimciler, küresel fırsatların nerede olup olmadığını görebilirler. Buna karşın, küresel fırsatları görmek tek başına yeterli değildir. Girişimciler, bir işletmede küresel stratejileri hayata geçirirler. *Girişimcilerin, hem lokal hem de küresel kişisel ağ bağlantıları, küresel doğan stratejinin yerine getirilmesinde önemli bir araçtır. *Faklı endüstriler hakkında bilgi sahibi olmak önemli olduğu halde, küresel doğanlar bu yapıyı belirleyici faktör olarak görememektedir. Küresel doğanlar sadece büyüyen endüstrilerde değil uygun endüstrilerde de ortaya çıkabilmektedir.
58	Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation	Jim Bell Rod McNaughton Stephen Young Dave Crick	2003	Journal of International Entrepreneurship	Geleneksel işletmeler ile bilgi yoğun küresel doğan işletmelerin; uluslararasılaşma yapısı, hızı ve süreci açısından farklılıklarının araştırılması ve açıklanması	50 adet küçük ve orta ölçekli uluslararasılaşan işletme	Örnek olay incelemesi + Derinlemesine mülakat	Tematik analiz	-	*"Sonradan küresel doğanlar", başlangıçta uluslararasılaşma amacı olmadığı halde management buy-out (yönetimi ele geçirme), devralma ve birleşme gibi beklenmedik bir olay sonrasında hızla uluslararasılaşan işletmeler için kullanılan bir kavramdır. "Geleneksel", "küresel doğan" ve "gecikmeli küresel doğan" işletmelerin uluslararasılaşma davranışları ve motivasyonlarındaki temel farklılıklar şöyledir: *Motivasyon bakımından gelenekseller ve gecikmeli küresel doğanlar reaktifken (tepki sel davranırken); küresel doğanlar proaktifler (ileriye yönelik tedbirler alırlar). *Amaçlar bakımından gelenekseller; işletmeyi ayakta tutmak ve büyümek, satışların düzeyini arttırmak, pazar payını arttırmak, ürün yaşam eğrisini uzatmak istemektedirler. Küresel doğanlar; rekabetçi avantaj, piyasaya ilk

									girmenin avantajını sağlamak, müşterileri kendine bağlamak, küresel nişlere veya segmentlere hızlı sızmak, sahip olduğu bilgiyi korumak ve kullanmak istemektedirler. Sonradan hızlı uluslararasılaşanlar ise; yeni ağ bağlantılarından yararlanmak ve beklenmedik olaydan kaynak sağlamak istemektedirler. *Genişleme yapısı bakımından gelenekseller; aşama aşama uluslararasılaşma gösterirler. İlk başta yurtiçinde genişledikten sonra psikolojik açıdan kendilerine yakın pazarlara odaklanırlar. Düşük teknoloji az karmaşık pazarları hedeflerken, sınırlı ağ bağlantılarına sahiptirler. Küresel doğanın uluslararasılaşması, doğumlarıyla birlikte başlar. Küresel doğanlar, ihracat pazarlarında genişlerken aynı zamanda ulusal pazarda da faaliyet gösterebilirler (ihracatları, yurtiçi pazar faaliyetlerinden önce gelebilir). Sonradan hızlı uluslararasılaşanlar ise; yurtiçi pazar oryantasyonunun arkasından hızlı bir şekilde uluslararasılaşmaktadırlar. Ana ortaklığın ağ bağlantılarına ve deniz aşırı pazarlara odaklanmaktadırlar. *Uluslararasılaşma hızı bakımından gelenekseller; aşama aşama ve yavaş uluslararasılaşırken, küresel doğanlar; hızlı ve ani bir şekilde uluslararasılaşırlar. Sonradan hızlı uluslararasılaşanlar ise; geç ve aniden uluslararasılaşırlar. Çünkü bunların, başlangıçta uluslararasılaşma hedefi yoktur. *Ürünlerin dağıtımı ve pazara giriş şekilleri bakımından gelenekseller; gelenekçi yapılarını sürdürürler. Dağıtımda acente, aracılardan veya toptancılardan yararlanarak doğrudan müşteriye yönelirler. Ağ bağlantılarından yararlanmazlar. Küresel doğanlar; daha esnektir, acente ve aracılarının yanında ağ bağlantılarını da kullanırlar. Sonradan hızlı uluslararasılaşanlar ise; ağ bağlantılarından yararlanırlar. *Uluslararası stratejiler bakımından geleneksellerde önceden yapılandırılmış bir strateji söz konusu değildir. Küresel doğanlarda; başlangıçtan itibaren
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

										yapılandırılmış bir strateji ile hareket edilmektedir. Sonradan hızlı uluslararasılaşanlar da ise; beklenmedik olay sonrasında yapılandırılmış bir stratejiye geçilmektedir.
59	Micromultinationals: New Types of Firms for the Global Competitive Landscape	Pavlos Dimitratos Jeffrey Johnson Jonathan Slow Stephen Young	2003	European Management Journal	Çokuluslu mikro işletmelerin uluslararasılaşmasının, büyük çokuluslu işletmelerin ve diğer uluslararası küçük işletme türlerinin (küresel küçük işletmeler ve uluslararası yeni girişimler gibi) uluslararasılaşmasından farklı olduğunun ortaya konulması ve çokuluslu mikro işletmelerin başarılı olma koşullarının açıklanması	5 adet işletme (3 farklı ülkeden)	Örnek olay incelemesi	-	-	*Çokuluslu mikro işletmelerin, büyük çokuluslu işletmelerden farklı, üç başlıkta ele alınmaktadır: i- Yurtdışındaki değer yaratan faaliyetleri üstlenmek açısından, çokuluslu mikro işletmeler büyük çokuluslu işletmelerden farklı olarak sınırlı kaynaklara sahip olduğundan yalnızca bu faaliyetlerin kontrol ve yönetimi ile ilgilidirler. ii- Çokuluslu mikro işletmelerin ağ bağlantıları ile olan faaliyetlerinin düzeyi, çok uluslu büyük işletmelerden daha yüksek olmaktadır. iii- Çokuluslu mikro işletmeler, daha düşük düzeyde kaynaklara sahip olmaları, bu işletmelerin uluslararası değer yaratıcı faaliyetlerde daha az yer almasına neden olmaktadır. *Çokuluslu mikro işletmelerin, diğer uluslararası küçük işletme türlerinden de (küresel küçük işletmeler ve uluslararası yeni girişimler gibi) farklı olduğu ifade edilmektedir. Bu işletmelerin, uluslararası pazara giriş şekli ve uluslararasılaşma sürecindeki farklılık öne çıkarılmaktadır. *Çokuluslu mikro işletmeler, büyük çokuluslu işletmeler ile diğer uluslararası küçük işletme türleri arasında bir formu temsil etmektedir.
60	The Number of Export Markets That a Firm Serves: Process Models Versus the Born-Global Phenomenon	Rod B. McNaughton	2003	Journal of International Entrepreneurship	İhracat pazarlarında faaliyete geçen işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin hangi olguyla (süreç teorileri ve küresel doğan işletme olgusu) açıklandığının tespit edilmesi	75 adet mikro işletme Kanada	Anket (posta yoluyla)	Doğrusal regresyon analizi	<u>Bağımlı Değişkenler</u> *İşletmelerin ihracatta bulunduğu coğrafi pazarların sayısı <u>Bağımsız Değişkenler</u>	*Bu çalışma, ihracat pazarı portföyünün büyüklüğünün belirleyicilerinin test edilmesinde her iki literatürü bir araya getirerek açıklamalarda bulunmuştur. *Çalışma, hem süreç modeller literatürüne hem de küresel doğan işletmeler literatürüne ilişkin hipotezlerle aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

									*İşletmenin yaşı *İşletmenin büyüklüğü *İşletmenin kuruluşu ile ilk ihracatı arasında geçen süre *Ulusal pazarın büyüklüğü *Sektörün uluslararasılaşmaya etkisi *Ürünün fikri ve sınai haklar çerçevesinde korunup korunmadığı *Bilgi yoğunluğu	A- Süreç modeller literatürüne ilişkin hipotezler i- Hizmet edilen coğrafi pazarların sayısı ile işletmenin yaşı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. ii- Hizmet edilen coğrafi pazarların sayısı ile işletmenin büyüklüğü arasında pozitif yönlü bir ilişki yoktur. B- Küresel doğan işletmeler literatürüne ilişkin hipotezler iii- Hizmet edilen coğrafi pazarların sayısı ile işletmenin kuruluşuyla ilk defa ihracata başladığı zamana kadar geçen sürenin uzunluğu arasında negatif yönlü bir ilişki yoktur. iv- Hizmet edilen coğrafi pazarların sayısı ile ürünün ulusal pazarının büyüklüğü arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. v- Hizmet edilen coğrafi pazarların sayısı ile sektörün uluslararasılaşması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. vi- Hizmet edilen coğrafi pazarların sayısı ile ürünün fikri ve sınai haklar çerçevesinde korunup korunmadığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. vii- Hizmet edilen coğrafi pazarların sayısı ile bilgi yoğunluğu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. *Çalışmanın sonuçları, hem süreç modelleri hem de küresel doğan işletmelere literatürüyle tutarlıdır. Küresel doğan olgusunun, sıklıkla uluslararasılaşmadaki süreç ve aşama modellerine bir karşı çıkış olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir.
61	Information Sources for New Ventures in the Turkish Clothing Export Industry	Liesl A Riddle Kate Gillespie	2003	Small Business Economics	Türk tekstil ihracat endüstrisinde faaliyet gösteren yeni girişimlerin kurucularının/işletmecilerinin kendi enformel ve formel	250 adet ihracatçı işletme (1990'dan önce kurulan 91 adet işletme, 1990'da ve	Anket +	Regresyon analizi	-	*Çalışmada, incelenen işletmeler 1990 öncesinde ve sonrasında kurulmalarına göre ikiye ayrılmıştır. *İlk olarak; ihracat yoğunluğu ve işletme

					sosyal ağ bağlantılarından, ihracatlarını başarıya ulaştırmak için ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlamada nasıl yararlandıklarının ortaya konulması	sonrasında kurulan 159 adet işletme)	Derinlemesine mülakat			büyüklüğü (ihracat satışları, toplam satışlar, çalışanların sayısı), ardından; ihracat destinasyonları ve ürün hatlarının bileşimi (belirlenen bölgesel destinasyonlara göre ihracat yüzdeleri ve ürün hattında yer alan bileşenlerin yüzdeleri), üçüncü olarak; işletme sahiplerinin demografik profilleri (işletme sahiplerinin öğrenim düzeyleri, yabancı dil bilgisi, etnik kökeni, dini inancı, yaşı ve cinsiyeti) ve son olarak enformel ağ bağlantılarından sağlanan bilgiler (yeni ürün fikirlerinin, teknolojik yeniliklerin, alıcıların ve tedarikçilerin belirlenmesinde hangi ağ bağlantılarının ne kadar etkin olduğunun saptanması) yönüyle değerlendirme yapılmıştır. *Yeni girişimler, eski girişimlerden daha küçük olmalarına rağmen eskilerle aynı yoğunluğa sahip olup ihracatlarının büyük bir çoğunluğu deniz aşırı ülkelere yapılmaktadır. *Sonuçlara göre; yeni girişimlerin sahipleri, eskilere göre birçok yönden farklılık göstermektedir. *Yeni girişimlerde enformel bağlantıların etkisi eski girişimlere göre daha belirgin bir rol oynamaktadır.
62	International New Ventures: A New Organizational Form?	Tage Koed Madsen Thorbjørn Knudsen	2003	Bildiri 6th McGill Conference	Uluslararası yeni girişimlerin; yeni bir örgütsel yapıyı içerip içermediğinin, eğer içeriyorsa bir uluslararası yeni girişimin sınırlarının nasıl belirleneceğinin ortaya konulması	-	-	-	-	*Çalışma, yeni girişimleri yurtdışından kaynak sağlama ve yurtdışına satış yapma boyutuyla aşağıdaki kriterler yardımıyla sınıflandırmıştır: i- Üç yıldan sonra yurtdışından kaynak sağlanıp sağlanmadığı ya da yurt dışına satış yapıp yapılmadığı, ii- Üç yıl içerisinde yurtdışından sağlanan kaynağın ya da yurtdışına yapılan satışların %25'ten daha az olup olmaması, iii- Üç yıl içerisinde yurtdışından sağlanan kaynağın ya da yurtdışına yapılan satışların %25'ten daha fazla olup olmaması. *Yukarıdaki kriterlere göre uluslararası yeni girişimler;

										a- Uluslararası yeni girişim olmayan (Lokal doğan işletmeler) b- Uluslararası doğan tedarikçi/satıcı c- Uluslararası doğan işletme d- Küresel doğan tedarikçi/satıcı e- Küresel doğan işletme olarak sınıflandırılmaktadır.
63	A Comparison of International and Domestic New Ventures	Patricia P. McDougall Benjamin M. Oviatt Rodney C. Shrader	2003	Journal of International Entrepreneurship	"Uluslararası yeni girişimler" ile "yurtiçi yeni girişimlerin" girişimcilik takım deneyimi, stratejileri ve endüstri yapısı açısından karşılaştırılması	214 adet işletme (127 adet ulusal yeni girişim, 87 adet uluslararası yeni girişim) Amerika Birleşik Devletleri	Yayınlanan raporlar (kamuya açıklanmış veriler)	Lojistik regresyon analizi	Bağımlı değişkenler *Yurtdışı satışlardan elde edilen gelir Bağımsız değişkenler *Girişimcilerin deneyimine ilişkin değişkenler (uluslararası, sektörel, teknik, pazarlama, uluslararasılaşma öncesi deneyim) *Stratejiye ilişkin değişkenler (Agresiflik, düşük maliyet, ürün yeniliği, kalite, hizmet, pazarlama, dağıtım kanalları, odaklanma) *Sektöre ilişkin değişkenler (Küresel oryantasyon, teknolojik değişim, rekabetçi yoğunluk) Kontrol değişkenleri *İşletmenin kuruluş tarihi *İşletmenin halka açıldığı tarihteki yaşı	Çalışmadan elde edilen sonuçlar şöyledir: *Uluslararası yeni girişimler; girişimcilik deneyimi, strateji ve sektörel yapıları bakımından yurtiçi yeni girişimlerden belirgin bir şekilde farklıdır. * Uluslararası yeni girişimlerin girişimcilik takımı, yurtiçi yeni girişimlerin girişimcilik takımından daha yüksek uluslararası deneyime sahiptir. * Uluslararası yeni girişimlerin girişimcilik takımı, yurtiçi yeni girişimlerin girişimcilik takımından daha yüksek sektörel deneyime sahiptir. * Uluslararası yeni girişimlerin girişimcilik takımı, yurtiçi yeni girişimlerin girişimcilik takımından daha yüksek pazarlama deneyimine sahip değildir. * Uluslararası yeni girişimlerin girişimcilik takımı, yurtiçi yeni girişimlerin girişimcilik takımından daha yüksek teknolojik deneyimine sahip değildir. * Uluslararası yeni girişimlerin girişimcilik takımı, yurtiçi yeni girişimlerin girişimcilik takımından daha yüksek uluslararasılaşma öncesi deneyimine sahip değildir. * Uluslararası yeni girişimlerin stratejik agresiflikleri, yurtiçi yeni girişimlerden daha yüksektir.

									*1987'de yaşanan finansal krizden önce ya da sonra halka açıldığı	*Yurtiçi yeni girişimlerin düşük maliyete yaptıkları vurgu, uluslararası yeni girişimlerinden daha büyük değildir. * Uluslararası yeni girişimlerin yaratıcı farklılaştırmaya yaptıkları vurgu yurtiçi yeni girişimlerinden daha yüksektir. * Uluslararası yeni girişimlerin kaliteye yaptıkları vurgu yurtiçi yeni girişimlerinden daha yüksektir. * Uluslararası yeni girişimlerin hizmete yaptıkları vurgu yurtiçi yeni girişimlerinden daha yüksektir. * Uluslararası yeni girişimlerin pazarlamaya yaptıkları vurgu yurtiçi yeni girişimlerinden daha yüksektir. *Uluslararası yeni girişimler, yurtiçi yeni girişimlere göre daha fazla sayıda dağıtım kanalları kullanmaktadırlar. * Uluslararası yeni girişimlerin odak stratejilerine yaptıkları vurgu yurtiçi yeni girişimlerinden daha yüksek değildir. * Uluslararası yeni girişimler, yurtiçi yeni girişimlere göre küreselleşmiş endüstrilerde daha fazla faaliyet göstermektedirler. * Uluslararası yeni girişimler, yurtiçi yeni girişimlere göre teknolojik değişim düzeyinin daha yüksek olduğu sektörlerde daha fazla faaliyet göstermezler. * Uluslararası yeni girişimler, yurtiçi yeni girişimlere göre rekabetin yoğun olduğu sektörlerde daha fazla faaliyet göstermezler.
64	An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA	Gary A. Knight Tage Koed Madsen Per Servais	2004	International Marketing Review	Danimarka'daki ve Amerika'daki küresel doğan işletmelerin uluslararası performanslarının; ürün kalitesi, pazarlama yeterliliği ve ürün farklılaştırması boyutuyla değerlendirilmesi	İki ayrı data seti kullanılmıştır: i- 32 adet küresel doğan işletme (20 adet Danimarka'dan, 12 adet	Örnek olay incelemesi + Derinlemesine	Doğrulayıcı faktör analizi	*Müşteri odaklılık *Ürün kalitesi *Pazarlama yeterliliği	*Hem Danimarka'daki hem de Amerika'daki küresel doğanlarda i-Ürün kalitesi ii- Pazarlama yeterliliği,

						Amerika'dan) ii- 292 adet işletme (106 adet Danimarka'dan, 186 adet Amerika'dan)	mülakat + Anket		*Ürün farklılaştırması *Uluslararası performans	iii- Ürün farklılaştırması Müşteri odaklılığın bir belirleyicisi olarak test edilmiştir. Hepsı güçlü derecede desteklenen hipotezler olmuştur. * Amerika'daki küresel doğan işletmelerde ürün kalitesinin, uluslararası performansın bir belirleyicisi olduğu güçlü bir şekilde kabul edilirken; Danimarka'da reddedilmektedir. * Amerika'daki küresel doğan işletmelerde pazarlama yeterliliğinin, uluslararası performansın bir belirleyicisi olduğu zayıf bir şekilde kabul edilirken; Danimarka'da güçlü bir şekilde kabul edilmektedir. * Amerika'daki küresel doğan işletmelerde ürün farklılaştırmasının, uluslararası performansın bir belirleyicisi olduğu zayıf bir şekilde kabul edilirken; Danimarka'da reddedilmektedir.
65	Gradually Internationalizing "Born Global" Firms: An Oxymoron?	Niron Hashai Tamar Almor	2004	International Business Review	Bilgi yoğun küresel doğan işletmelerin, uluslararasılaşma sürecinin analiz edilmesi	53 adet işletme İsrail	Derinlemesine mülakat	T-testi + Ki-kare testi	* Uluslararasılaşma sürecinde yabancı pazarlara giriş şekillerindeki değişim *Uluslararasılaşma sürecinde değer yaratan faaliyetler *Uluslararasılaşma sürecinde hedeflenen pazardaki değişim	*Bilgi yoğun küresel doğan işletmelerin, uluslararasılaşma süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalarla ilgili ulaşılan bulgular ise şöyledir: ---Bilgi yoğun küresel doğanlar; birinci aşamada sadece ihracatçı olurken, ikinci aşamada kendine bağlı işletmeler edinmektedir. Son aşamada ise uluslararası birleşme ve satın alma faaliyetlerinde bulunmaktadır. ---Bilgi yoğun küresel doğanlar hedefledikleri yabancı pazarlarda daha karmaşık hizmet sunma şekillerini kullanırlar. ---Bilgi yoğun küresel doğanlar genellikle; başlangıçta sadece kendi ülkeleri içinde değer yaratıcı faaliyetlerde bulunurken, ikinci aşamada faaliyette bulundukları yurtdışı pazarlara, pazarlama faaliyetlerini aktarmaktadır. En son aşamada ise; üretim, ar&ge gibi faaliyetler de yurtdışı pazarlara aktarılmaktadır. --- Bilgi yoğun küresel doğanlar, öncelikle

										psikolojik olarak kendisine daha yakın olan pazarlara sızılmaktadır. --- Bilgi yoğun küresel doğanların psikolojik olarak kendisine daha yakın olan pazarlara yaptığı satışların oranı, kendisine daha uzak olanlara göre daha yüksektir. --- Bilgi yoğun küresel doğanlar, psikolojik olarak kendisine daha yakın olan pazarlarda, uzak olanlara göre daha fazla kendine bağlı işletmeler edinirler. Ayrıca bağlı işletmeler, psikolojik olarak yakın olan pazarlarda, uzak olanlara göre daha fazla değer yaratan faaliyetleri yerine getirirler. *Bilgi yoğun küresel doğan işletmelerin uluslararası pazarlara odaklanmaları, bu pazarlara ilk girişlerinin ardından aşama aşama yükselmektedir. * Bilgi yoğun olmayan küresel doğanların ise uluslararasılaşma süreci bilgi yoğun küresel doğanlardan farklılık göstermektedir.
66	"Born Global": International Entrepreneurship in the Turkish Fashion Industry	Neri Karra Nelson Phillips	2004	Bildiri Academy of International Business	Başlangıçtan itibaren işletmenin uluslararasılaşmaya odaklanma kararının belirleyicilerinin ve hızlı büyümesine ve karlılığına yol açan temel faktörlerin anlaşılması	1 adet işletme Türkiye	Örnek olay incelemesi + Mülakat (yüz yüze görüşme)	Tekli durum çalışma metodolojisi	-	*Araştırmada, cevabı aranan sorular ve cevaplar şunlardır: i- Uluslararası girişimciliği cesaretlendiren bireysel ve çevresel karakteristiklerin neler olduğu *Doygunluğa ve olgunluğa erişmiş yurtiçi pazarlarda yükselen rekabet, *Yurtiçi pazarlardaki tüketicilerin satın alma gücünün düşüklüğü ve ürüne bakış açısındaki farklılık, *Yurtiçi pazarlara girişteki engeller, *Yurtdışı pazarların çekiciliği (pazarın büyüklüğünde ve potansiyel talepteki artış), *Girişimcilerin sahip olduğu ağ bağlantıları, yaratıcılığı, risk alabilirliği, proaktifliği. ii-Küresel doğan işletmelerin başarısını

										sağlayan bireysel ve örgütsel yeterliliklerinin neler olduğu
										*Yönetici/girişimcilerin sahip olduğu dil yeterliliği, pazar hakkındaki bilgi yeterliliği, kişisel bağlantılar, devletle olan ilişkileri yönetme kabiliyeti ve tedarikçilerle olan ilişkileri yönetme becerisi.
67	Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm	Gary A. Knight S. Tamer Çavuşgil	2004	Journal of International Business Studies	Uluslararasılaşmanın eşsiz bir türü olan girişimci küresel doğan işletmelerin sahip olduğu bilgi ve örgütsel yeterlilikler kadar yaratıcı kültürlerinin de önemli olduğunun vurgulanması	İki ayrı data seti kullanılmıştır: i- 82 adet küçük ihracatçı işletme ii- 203 adet işletme	Örnek olay incelemesi + Anket	Açımlayıcı faktör analizi + Doğrulayıcı faktör analizi	*Uluslararası girişimcilik oryantasyonu *Uluslararası pazarlama oryantasyonu *Küresel teknolojik yeterlilik *Eşsiz ürünler geliştirme *Kalite odaklılık *Yabancı dağıtıcıların yeterliliklerinden yararlanma *Uluslararası pazarlardaki performans	*Küresel doğan işletmelerde uluslararası girişimcilik oryantasyonu ve pazarlama oryantasyonu ile ilgili olarak aşağıdaki bulgular elde edilmiştir: 1a- Küresel teknolojik yeterlilik, uluslararası girişimcilik oryantasyonunun bir fonksiyonudur. 1b- Küresel teknolojik yeterlilik, uluslararası pazarlama oryantasyonunun bir fonksiyonu değildir. 2a- Eşsiz ürünler geliştirmek, uluslararası girişimcilik oryantasyonunun bir fonksiyonudur. 2b- Eşsiz ürünler geliştirmek, uluslararası pazarlama oryantasyonunun bir fonksiyonudur. 3a- Kalite odaklılık, uluslararası girişimcilik oryantasyonunun bir fonksiyonudur. 3b- Kalite odaklılık, uluslararası pazarlama oryantasyonunun bir fonksiyonudur. 4a- Yabancı dağıtıcıların yeterliliklerinden yararlanma, uluslararası girişimcilik oryantasyonunun bir fonksiyonu değildir. 4b- Yabancı dağıtıcıların yeterliliklerinden yararlanma, uluslararası pazarlama oryantasyonunun bir fonksiyonudur. 5a- Uluslararası pazarlarda performans, küresel teknolojik yeterliliğin bir fonksiyonudur.

										5b- Uluslararası pazarlarda performans, eşsiz ürünler geliştirmenin bir fonksiyonudur. 5c- Uluslararası pazarlarda performans, kalite odaklılığın bir fonksiyonudur. 5d- Uluslararası pazarlarda performans, yabancı dağıtıcıların yeterliliklerinden yararlanmanın bir fonksiyonudur. *Hipotezler doğrultusunda ulaşılan sonuç şudur: Küresel doğan işletmeler; yaşlarına, deneyimlerine ve sahip oldukları maddi kaynaklara bakılmaksızın, uluslararası iş pazarlarında aktif olarak yer alma cesaretini kendilerinde bulabilirler.
68	A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach	Sylvie Chetty Colin Campbell-Hunt	2004	Journal of International Marketing	Uluslararasılaşma sürecinin iki teorisindeki (geleneksel yaklaşım-Uppsala model, yenilik yaklaşımli model- ve küresel doğan yaklaşımı) farklılıkların kapsam ve konum açısından araştırılması	16 adet işletme Yeni Zelanda	Örnek olay incelemesi + Derinlemesine mülakat	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	---Uluslararasılaşmada geleneksel yaklaşım ve küresel doğan yaklaşımı arasındaki farklılıklar aşağıdaki kriterler ile ele alınmıştır: *Yurtiçi pazarın önemi *Uluslararasılaşma öncesi deneyim *Uluslararasılaşmanın kapsamı *Uluslararasılaşmanın hızı *Psikolojik uzaklık *Uluslararasılaşmayı öğrenme *İşletme stratejisi *Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı *Ortaklarla olan bağlantılar *Uluslararasılaşmada zaman ---Çalışma, 16 adet işletmeyi pazarda kapsadıkları alana göre bölgesel işletme, küresel işletme ve küresel doğan işletme şeklinde üçlü bir sınıflandırmaya tabi tuttuktan sonra kuruluş ile ihracat arasında geçen süreye göre de ikinci bir sınıflandırma

										yapmıştır.
69	Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly	Mika Gabrielsson V.H. Manek Kirpalani	2004	International Business Review	Yeni iş alanlarına ulaşmada küresel doğan işletmeler için uygun olan kanal alternatiflerinin belirtilmesi ve literatürdeki bu boşluğun vurgulanması	41 adet küresel doğan İsrailli işletme + 90 adet Finlandiyalı küresel doğan işletme	Örnek olay incelemesi	-	-	Küresel doğan işletmelerin, yeni pazarlarda faaliyette bulunmalarını sağlamak için gerekli olan kanallar şunlardır: *Çokuluslu işletmelerin, sistemin bir bütünleştiricisi gibi davranması yoluyla, *Çokuluslu işletmelerin, küresel doğan işletmelerin ürünlerinin/hizmetlerinin dağıtımını üstlenmesi yoluyla, *Ağ bağlantıları yoluyla, *İnternet yoluyla, *Yukarıda sayılanlardan iki ya da daha fazlasının bir araya getirilmesi yoluyla.
70	Finance Strategies of Rapidly-Growing Finnish SMEs: Born Internationals and Born Globals	Mika Gabrielsson Viveca Sasi John Darling	2004	European Business Review	Finansal stratejilerin ve finansal yönetim yeterliliklerinin, Finlandiya'daki "uluslararası doğan" ve "küresel doğan" küçük ve orta ölçekli işletmelerin küreselleşmesi üzerindeki etkilerinin araştırılması	30 adet uluslararası doğan/küresel doğan işletme Finlandiya	Mülakat	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	*Çalışma, işletmelerin küreselleşme sürecini üç evrede ele almaktadır: i- Kuruluşla başlayan evre ii- Uluslararasılaşmanın (dış pazarlara açılmanın) başladığı evre iii- Uluslararasılaşmanın tamamlanmasıyla (küreselleşmenin başlamasıyla) başlayan evre *Evrelerde başvuru finansal stratejilerin, işletmelerin halihazırda içinde bulundukları evreye göre şekillendiği varsayılmakta ve işletmelerin küreselleşme sürecinde hangi evrede oldukları belirlenmektedir. Yani, evreler ilerledikçe işletmeler tarafından farklı finansal stratejiler uygulanmaktadır. * Kuruluşla başlayan evrede: gerekli olan ar&ge yatırımlarının ne kurucuların sahip oldukları kaynaklarla ne de bankalardan sağlanacak kredilerle gerçekleştirilmesi mümkün olmaz. Bu noktada "kamusal destekler" daha öne çıkmakta ve Ulusal Teknoloji Ajansından yararlanılmaktadır.

										*Uluslararasılaşmanın başladığı evrede; işletmeler uluslararası/küresel vizyona sahip oldukları halde uluslararası finans, pazarlama, danışmanlık hizmeti alma ve diğer işletme yetersizliklerinden dolayı toplam satışlarının %50'sinden daha fazlasını ihraç etmede başarılı olamamaktadırlar. Toplam satışların %50'sinden daha fazlasının ihraç edilebilmesi maksimum 15 yıl sürerken, bu hedefe ulaşılmasıyla birlikte uluslararasılaşma evresi tamamlanmış olur. Bu evrede kamusal desteklerin yan sıra, "melek yatırımcılardan" ve "ulusal risk sermayedarlarından" da yararlanılır. * Uluslararasılaşmanın tamamlanmasıyla (küreselleşmenin başlamasıyla) başlayan evrede; özel finansmanın, kamusal finansmanın üzerine çıkması gerekir. Bu nedenle, kamusal kaynaklara alternatif olarak mümkünse uluslararası işletmelerin finansal ve yönetsel kaynaklarından yararlanılmalıdır. Küreselleşmenin tamamlanmasıyla; küresel marka yaratımı söz konusu olur. Bu ise; çok daha yüksek yatırımları gerektireceğinden bu aşamada küresel risk sermayedarlarından yararlanılır.
71	Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence	Jeffrey E. Johnson	2004	Journal of International Entrepreneurship	Amerika'daki ve İngiltere'deki küçük ve yüksek teknolojlili küresel doğan işletmelerin başlangıçlarından veya başlangıçlarından kısa bir süre sonra uluslararasılaşmasını etkileyen faktörlerin araştırılması	İki ayrı data seti kullanılmıştır: i- 12 adet küçük ölçekli yüksek teknolojlili küresel doğan işletme (6 adet Amerika'dan, 6 adet İngiltere'den) ii- 106 adet küresel doğan işletme (52 adet Amerika'dan, 54 adet İngiltere'den)	Derinlemesine mülakat + Anket	T-testi	-	*Çalışma, küçük ve yüksek teknolojlili küresel doğan işletmelerin başlangıçlarından veya başlangıçlarından kısa bir süre sonra uluslararasılaşmasını etkileyen temel faktörleri, hangi ülkede baskın olduğu bakımından aşağıdaki gibi saptamıştır: i- Girişimcilere ilişkin faktörler: * Kurucuların uluslararası vizyonu (Amerika/İngiltere) * Kurucuların uluslararası deneyimi (İngiltere) *Başlangıçtan itibaren, uluslararası bir kafa yapısı oluşturma arzusu (İngiltere) *Uluslararası pazarlarda lider olma arzusu (Amerika/İngiltere) *Uluslararası bağlantılar ve satışlarda öncülük

										(Amerika/İngiltere) *Uluslararası müşterilere yönelik kişisel bilgilere sahip olma (İngiltere) *Özel bir uluslararası fırsatın tanımlanması (Amerika/İngiltere) ii- Endüstri ve rekabetçi çevreye ilişkin faktörler: *Gelecekteki müşterilerin yoğunluğunun yurtdışında olması (İngiltere) *Yurtiçi satışları takviye etme olanağı sağlaması (Amerika) *İşletmenin içinde bulunduğu endüstrinin, uluslararası ve rekabetçi yapısı (İngiltere)
72	Micromultinationals: Some Preliminary Evidence on an Emergent 'Star' of the International Entrepreneurship Field	Kevin Ibeh Jeffrey E. Johnson Pavlos Dimitratos Jonathan Slow	2004	Journal of International Entrepreneurship	"Çokuluslu mikro işletmelerin" davranış biçimlerinin; sektörel dağılımları, yabancı pazarlara giriş seçenekleri, yabancı pazar seçimi ve hedeflenen kararlar yönüyle incelenmesi	204 adet işletme İskoçya	Anket (posta yoluyla anket)	-	-	*Çokuluslu mikro işletmelerin; yüksek teknoloji, bilgi yoğun sektörlerde faaliyet göstermelerinin daha olası olmadığı saptanmıştır. *Çokuluslu mikro işletmelerin uluslararası pazarlara girişinde, sözleşmeye dayalı giriş seçeneklerinin (franchising, lisanslama, iş ortaklıkları, stratejik ortaklıklar gibi) doğrudan yabancı yatırıma giriş seçeneğine göre daha fazla kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. *Çokuluslu mikro işletmeler; yabancı pazarların seçiminde ve bu pazarlara yönelik hedefledikleri kararlarda psikolojik uzaklık faktöründen sınırlı da olsa etkilenmektedir.
73	The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-Ups, and Born-Globals: What Do We Know After a Decade (1993-2002) of Exhaustive Scientific	Alex Rialp-Criado Josep Rialp-Criado Gary A. Knight	2002	Çalışma notu Barcelona Autonomia Üniversitesi	Son on yılda (1993-2002) yapılan 27 çalışmada ortaya konulan küresel doğan işletmeler olgusunun ortaya çıkışındaki nedenlerin tanımlanması, anlaşılması ve yorumlanması	27 adet ayrı teorik ve ampirik çalışma	-	-	-	*İncelenen 27 çalışma sonucunda küresel doğan işletmelerin en önemli on özelliği aşağıdaki gibi belirlenmiştir: i- Başlangıçtan itibaren yönetsel küresel vizyona sahip olma, ii- Yöneticilerin daha önceden yüksek seviyede uluslararası deneyime sahip olması,

	Inquiry?									iii- Yönetimin odaklılığı, iv- İşletmenin kişisel ve işletme ağ bağlantılarını yoğun kullanımı, v- Pazar bilgisine sahip olma ve pazar odaklılığı, vi- Bilgi yönetimine dayalı eşsiz maddi olmayan varlıklara (know-how vs.) sahip olma, vii- Ürün farklılaştırma, öncü teknolojik ürünler, teknolojik yenilikler ve kalite liderliği yoluyla yüksek değer yaratma, viii- Başlangıçtan itibaren niş pazarlara odaklı, proaktif uluslararası strateji ile tüm dünyaya yayılma, ix- Az sayıdaki müşteri gruplarıyla yoğun müşteri oryantasyonu ve yakın müşteri ilişkileri geliştirme, x- Dışsal koşullara ve durumlara hızlı ayak uydurmada esnekliğe sahip olma.
74	Entrepreneurship Goes Global	Neri Karra Nelson Phillips	2004	Ivey Business Journal	Küresel doğan işletmelerin hızlı büyüyen literatürüyle, bu yeni işletmelerin yapısının tartışılması, yayılmasındaki artışın nedenlerinin ve başarılı ya da başarısız olmalarının arkasındaki faktörlerin açıklanması	-	-	-	-	*Çalışmada, uluslararası girişimci üç temel faktör sınıfı ile ilişkilendirilmektedir: i- Pazar faktörleri ii- Teknolojideki değişim iii- İş ortaklarıyla artan ilişki *Küresel doğanların yayılma nedenleri şunlardır: ---Hızlı gelişen küresel pazarlar, ---İletişim ve taşımada etkinlik, ---İşletmelerin ağ bağlantı yapısına sahip olması, ---Değer yaratmada küresel olanaklar

										*Küresel doğanların başarı faktörleri ise şu şekilde belirlenmiştir: i- Küresel vizyon, ii- Çok sayıda işbirliklerine sahip olma, iii- Hitap edilecek pazara ilişkin bilgi yeterliliği.
75	Do Born Global Firms Represent a Truly Distinct Type of Organisation?	Douglas Dow	2005	Bildiri Academy of International Business	Küresel doğan işletmelerin, farklı bir organizasyon biçimini betimleyip betimlemediğinin ve işletmelerin neden küresel doğan işletme şeklinde davrandıklarının ortaya konulması	İki ayrı data seti kullanılmıştır: i- Avustralya'daki 282 adet küçük ve orta ölçekli ihracatçı işletme ii- Avustralya'da en büyük beşyüz içerisinde yer alan 109 adet ihracatçı işletme	Anket + Mülakat	Anova	Aşağıdaki hipotezlerin geçerliliği test edilmiştir: *İşletmelerin kuruluşundan, ilk ihracat yaptıkları zamana kadar geçen süre (yıl) *İhracat yoğunluğu (ihracat yoluyla yapılan satışlar/toplam satışlar) *Seçilen pazarın psikolojik uzaklığı *Seçilen pazarın psikolojik uzaklığı ile seçilen işletmenin psikolojik uzaklığı arasındaki fark *Müşteri tercihleri *Taşıma maliyetleri (uluslararası taşımacılık maliyeti/ürünün tüketicisi açısından toplam sahip olma maliyeti) *Yurtiçi pazardaki müşteri yoğunluğu *Ürün/müşteri odaklılık derecesi *Yüksek teknoloji endüstri (kukla)	Küresel doğan işletmeler ile küresel doğmayan işletmeler arasındaki farklılıklar şunlardır: *Küresel doğan işletmelerin, yabancı pazarlara ilk girişleri küresel doğmayanlara göre zaman bakımından farklıdır. *Küresel doğanlarda, psikolojik uzaklık ile pazar seçimi arasındaki ilişki küresel doğmayanlara göre daha zayıftır. *Küresel doğan işletmelerde, müşteri terchlerindeki farklılık küresel doğmayanlara göre daha az değildir. *Küresel doğan işletmelerin taşıma maliyetleri, küresel doğmayanlara göre daha düşüktür. *Küresel doğanlar, potansiyel müşterilere odaklanmış pazar bölümlerinde ve endüstrilerde küresel doğmayanlara göre daha fazla rekabet etme eğiliminde değildir. *Küresel doğanların, ürün/müşteri odaklılık eğilimi küresel doğmayanlara göre daha dardır. *Küresel doğanların, yüksek teknoloji endüstrilerde faaliyet gösterme eğilimi, düşük teknolojili endüstrilere göre daha yaygındır. *Küresel doğan işletmelerde, işletmeler arasındaki bilgi tabanlı rekabet, diğer rekabetlere göre daha yaygın değildir. *Küresel doğan işletmelerin uluslararası piyasalardaki performans düzeyleri, küresel

									değişken) *Bilgi tabanlı avantajın getirdiği rekabetçi üstünlük *İhracat karlılığı *İhracat gelirlerindeki büyüme *İhracat performansı	doğmayanlara göre daha yüksek olma eğiliminde değildir.
76	A Taxonomy of Born-Global Firms	Gary A. Knight S. Tamer Çavuşgil	2005	Management International Review	Küresel doğan işletmelerin; oryantasyonları, stratejileri ve uluslararası performansları arasındaki bağın ortaya konulması ile küresel doğan işletmelere ilişkin bir sınıflandırmanın yapılması	Araştırma, iki evrede yapılmıştır: i- 24 adet küresel doğan işletme ii- 195 adet küresel doğan üretici işletme	Örnek olay incelemesi + Anket	Doğrulamalı faktör analizi + Lagrange çoklu testleri + Diskriminant analizi + Tek yönlü anova + Duncan'ın çoklu aralık testleri + Kümeleme analizi	Örneklemenin temsil edebilirliğini ölçmede kullanılan değişkenler: çalışanların sayısı, kuruluş yılı, toplam satışlar, uluslararası satışların toplam satışlara oranı, ana ihracat pazarı, ilk ihracatın yapıldığı yıl, ana ürün kategorisi, yatırımların getirisi, satışlardaki büyüme, ana ihracat pazarındaki pazar payı Çalışmada kullanılan anahtar ölçütler: *Uluslararası girişimcilik oryantasyonu *Teknolojik liderlik *Farklılaştırma *Maliyet liderliği *Odaklanma *Uluslararası performans	*Çalışmada 195 adet küresel doğan işletme, dört kümeye ayrılmıştır: i- Girişimcilik stratejisi ve teknoloji liderliğine sahip işletmeler ii- Yüksek teknolojiye odaklanan işletmeler iii- Maliyet liderliğini vurgulayan işletmeler iv- Düşük performanslı işletmeler *Küresel doğan işletmelerde üstün uluslararası işletme performansı; girişimcilik oryantasyonu ve teknolojik liderlik kadar stratejilerde farklılaştırma ve odaklanma tarafından da belirlenme eğilimindedir.
77	A Theory of International New Ventures: A Decade	Shaker A. Zahra	2005	Journal of International	Oviatt ve McDougall'ın söz konusu makalesinin,	-	-	-	-	**"Uluslararası yeni girişimcilik", işletmelerin uluslararasılaşmasını farklı bir boyutta taşıdığı

	of Research			Business Studies	uluslararasılaşma sürecine olan önemli katkısının vurgulanması					ortaya konulmuştur.
										*Oviatt ve McDougall'ın makalesi, genç işletmelerin daha erken uluslararasılaşmasına yol açan faktörlere olan ilgiyi arttırmıştır.
78	Qualitative Insights into the International New Venture Creation Process	Felicitas Evangelista	2005	Journal of International Entrepreneurship	Kuruluşlarından itibaren veya kuruluşlarından kısa bir süre sonra uluslararası yeni girişimlerin kuruluş süreçlerinin ortaya konulması	6 adet Avustralyalı küresel doğan işletme	Derinlemesine mülakat	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	*Uluslararası yeni girişim yaratımı karmaşık ve çok boyutlu bir süreci gerektirir. Şöyle ki; dört temel elementin karşılıklı etkileşimi ile oluşmaktadır. Gartner tarafından öne sürülen elementler şunlardır: --Kurucu veya kurucular takımının nitelikleri --Çevresel özellikler --İşletme süreçleri --Küresel doğan işletme *Çalışma, ele aldığı altı küresel doğan işletmenin kuruluş süreçlerinde bu elementlerin etkisini değerlendirmiştir.
79	The Internationalization of Entrepreneurship	Benjamin M. Oviatt Patricia Phillips McDougall	2005	Journal of International Business Studies	Uluslararası işletmecilikte yeni bir araştırma alanı olan "uluslararası girişimciliğin" katkısının ve gelecekteki yönünün tartışılması	-	-	-	-	*Uluslararası işletmecilik alanında "uluslararası girişimcilik" meşru bir zemine taşınması gerektiği vurgulanmıştır. *Girişimcilik ve uluslararası işletmeciliğin kesişim noktasında, uluslararası girişimciliğin altı çizilmiştir.
80	The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993–2003) of Scientific Inquiry?	Alex Rialp Josep Rialp Gary A. Knight	2005	International Business Review	Uluslararası girişimcilik alanında son on yılda (1993-2003) yapılan 38 çalışmanın karşılaştırılması ve gelecekte yapılacak araştırmalar için yeni bir araştırma modelinin sağlanmasına yönelik önerilerin sunulması	38 adet ayrı teorik ve ampirik çalışma	-	-	-	*İncelenen 38 çalışma, araştırmanın türüne (teorik/ampirik) ve araştırmada odaklanılan yaklaşıma (açıklayıcı/keşfedici) göre sınıflandırılmıştır. *Ampirik çalışmalar, odaklandıkları sektör bakımından da alt sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. *Erken uluslararasılaşan işletmeleri keşfetmeye yönelik kaynak tabanlı modelin üç temel ayağı bulunmaktadır: i- İşletmenin maddi olmayan kaynağa (yapısal; teknolojik, örgütsel, ilişkisel

										sermaye ve beşeri sermayeye) sahip olması ii- İşletmenin uluslararası yeterliliklerinin karmaşıklığı iii- Çevresel faktörler *Erken uluslararasılaşan işletmelerin ayırt edici stratejik özellikleri şunlardır: --Uluslararasılaşmanın zamanlaması ve ilerleme hızı, --Uluslararası genişlemenin yayılımı --Uluslararası stratejinin kapsamı --Yurtdışında sürdürülebilir rekabetçi üstünlük * Bu özellikler, erken uluslararasılaşan işletmeleri keşfetmeye yönelik kaynak tabanlı modelin temel ayakları ile şekillenmektedir.
81	The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research	Alex Rialp Josep Rialp David Urbano Yancy Vaillant	2005	Journal of International Entrepreneurship	İspanya'nın özel bir bölgesindeki küçük ve orta ölçekli küresel doğan ihracatçı işletmeler ile aşama aşama geleneksel olarak uluslararasılaşan işletmelerin ortaya çıkışlarında ve genişlemelerinde etkili olan farklılıkların, belirleyicilerin ve spesifik koşulların belirlenmesi	4 adet küçük ve orta ölçekli ihracatçı işletme (2 adet geleneksel ihracatçı işletme + 2 adet küresel doğan işletme) İspanya	Örnek olay incelemesi	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	*Çalışmada, incelenen dört adet işletmeye ilişkin temel profiller ve özellikler aşağıdaki kriterler yardımıyla belirlenmiştir: Kuruluş yılı ve ihracata başlama yılı, faaliyet alanı, coğrafi yer, ortakların sayısı, çalışan sayısı, toplam satışları ihracat satışları, ihracat gelişim süreci, müşterileri (ülke tabanlı). *İncelenen işletmelerdeki kurucu yöneticilerin/girişimcilerin özelliklerini belirleyen kriterler şunlardır: kurucuların yaşı, deneyimleri, geçmişleri, yurtdışı bağlantıları. *Niteliklerine yukarıdaki kriterlerle karar verilen işletmelerin karşılaştırmaları aşağıdaki değişkenler yardımıyla yapılmıştır: i- Yönetmel vizyona sahip olma, ii- Girişimcilerin/yöneticilerin geçmişteki uluslararası deneyimleri, iii- Yönetmel odaklılık,

										iv- Ağ bağlantıları oluşturma, v- Pazar bilgisi ve pazara odaklanma, vi- Maddi olmayan varlıklara dayalı bilgi yönetimi, vii- Değer yaratmada kullanılan ana kaynaklar, viii- Uluslararası stratejilerin kapsamı ix- Müşteri gruplarının seçimi, müşteri oryantasyonu ve müşteri ilişkileri, x- Değişen dışsal koşullara ve şartlara yönelik stratejik esneklik.
82	Toward a Theory of International New Ventures	Benjamin M. Oviatt Patricia Phillips McDougall	2005	Journal of International Business Studies	"Uluslararası yeni girişim" olgusunu, uluslararası işletmecilik, girişimcilik ve stratejik yönetim teorilerinin entegrasyonu ile açıklayan bir çerçevenin ortaya konulması	-	-	-	-	*Çok uluslu işletmeciliğe ilişkin mevcut teoriler, "uluslararası yeni girişim" olgusunu iyi açıklayamamaktadır. *Uluslararası yeni girişimlerin varlığı için gerekli ve yeterli koşullar dörde ayrılmıştır: i- Uluslararası bazı işlemler yoluyla örgütsel yapılanma, ii- Kaynaklara ulaşmada alternatif sahiplik yapılarına olan güçlü inanç, iii- Yurtdışı lokasyon avantajlarının sağlanması, iv- Eşsiz kaynakların kontrol altında tutulması.
83	Creative Tension: The Significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's Article 'Toward a Theory of International New Ventures'	Erkko Autio	2005	Journal of International Business Studies	Oviatt ve McDougall'ın sözkonusu makalelerinin, literatüre olan katkısının değerlendirilmesi ve uluslararasılaşma süreç teorilerine yönelik olan itirazlarla artan yeni araştırma temalarının tartışılması	-	-	-	-	"Uluslararası yeni girişimler" ile "Uluslararasılaşma süreç teorisi" karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

84	Branding Strategies of Born Globals	Mika Gabrielsson	2005	Journal of International Entrepreneurship	Finlandiyalı küçük ve orta ölçekli küresel doğan işletmelerin marka stratejilerinin değerlendirilmesi	30 adet küresel doğan işletme Finlandiya	Mülakat	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	Çalışmada dört önermeye ulaşılmıştır: i- Deneyimli, güdülenmiş kuruculara ve kilit personele sahip küresel doğan işletmelerde küresel marka haline gelmek, bu özelliklere sahip olmayan işletmelere göre daha kolaydır, ii- Küresel doğanların (işletmeden-işletmeye, işletmeden-tüketiciye), başlangıçtan itibaren standardize olmuş küresel bir markayı seçmeleri olasıdır, iii- Küresel doğanların, hızlı bir şekilde büyümeleri ve büyük ortaklarla birlikte hareket edebilmeleri için çoklu marka stratejilerini kullanmaları olasıdır, iv- İşletmeden işletmeye faaliyette bulunan küresel doğan işletmeler, itme stratejisine dayanırken; işletmeden tüketiciye faaliyette bulunan küresel doğanlar ise hem itme hem de çekme yaklaşımına dayanmaktadır. *Sonuç olarak çalışmada; küresel doğanların marka stratejilerinde başarıya ulaşmalarında, kurucuların ve tepe yöneticilerinin deneyimi, nitelikleri ve küresel oryantasyonu önemlidir.
85	Information Technology Capability, Organizational Culture, and Export Performance	Man Zhang	2005	Doktora Tezi Washington Eyalet Üniversitesi	Bilgi teknolojileri ve örgütsel kültürün stratejik kullanımı ile küresel doğan işletmelerin uluslararası pazarlardaki performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi	3 adet küresel doğan işletme (öntest) + 157 adet işletme (51 adet Amerika'dan, 106 adet Çin'den)	Örnek olay incelemesi + Derinlemesine mülakat + Anket	Doğrulayıcı faktör analizi + Açımlayıcı faktör analizi + Anova + Yapısal Eşitlik Modeli	Bağımlı değişken *İhracat performansı Bağımsız değişkenler *Uluslararası teknoloji yeterliliği *Örgütsel kültür i- Uluslararası pazarlama oryantasyonu ii- Uluslararası girişimcilik oryantasyonu iii- Örgütsel öğrenme	*Uluslararası teknoloji yeterliliği, küresel doğan işletmelerin örgütsel yeterliliklerinde oldukça önemlidir. Bu durum, küresel doğanların uluslararası pazarlardaki performansını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, küresel doğanlar gibi küçük işletmelerin uluslararası teknoloji yeterliliklerini geliştirmede daha fazla dikkatli olmaları gerekmektedir. Uluslararası teknoloji yatırımı tek başına yeterli değildir. *Örgüt kültürünün oluşturan; uluslararası pazarlama oryantasyonu, girişimcilik oryantasyonu ve örgütsel öğrenme oryantasyonu uluslararası teknoloji yeterliliğinin gelişimini beslediğinden, yöneticiler örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı olmalıdır.

									oryantasyonu Kontrol değişkenleri *Çevresel belirsizlikler *Bilgi yoğunluğu	
86	The Entrepreneur in the Born Global Firm in Australia and Sweden	Svante Andersson Felicitas Evangelista	2006	Journal of Small Business and Enterprise Development	Küresel doğan işletmelerin kuruluşunu etkileyen "girişimcilerin" davranışlarının ve ortak özelliklerinin saptanması ve analiz edilmesi (Avustralyalı küresel doğanlar ile İsveçli küresel doğanların farklılıkları ortaya konarak)	6 adet küresel doğan işletme (3'ü Avustralyalı, 3'ü İsveçli)	Örnek olay incelemesi	Karşılaştırmalı durum analizi	-	*Avustralyalı ve İsveçli işletmelerin hızlı bir şekilde uluslararasılaşmasında girişimcilerin ve girişimcilik takımlarının önemi çok büyüktür. *İki ülkedeki küresel doğan işletmelerin gelişimi arasında büyük farklılıklar yoktur. *Çalışmada, küresel doğan işletmelerde iki çeşit girişimcinin varlığından bahsedilmektedir: i- Büyük işletmelerde çalışmış, deneyimli girişimcilerden oluşan birinci tür, ii- Genç olan, deneyimli olmayan ve yeni fikirlerle dolu olup fikirlerini kendi organizasyonunda gerçekleştirmek isteyen girişimcilerden oluşan ikinci tür. *Her çeşit girişimcinin, küresel kafa yapısına sahip olduğu ileri sürülmektedir. *Küresel doğan işletmelerin girişimcileri için kişisel ağlar, son derece önemlidir. Endüstri deneyimli olan girişimciler, kendi işlerini büyütme için kontaklarını kullanmaktadırlar. *Uluslararası genişlemede girişimcilerin; uluslararası deneyimlerini, vizyonlarını, hırslarını ve ağ bağlantılarını çok önemli bir yetkinlik olarak kullanabilecekleri vurgulanmaktadır.
87	Networking Capability and International Entrepreneurship- How Networks Function in	Gillian Sullivan Mort Jay Weerawardena	2006	International Marketing Review	Küresel doğan işletmelerin, hızlı bir şekilde uluslararasılaşmasında ağ bağlantılarının rolünün	6 adet küresel doğan işletme	Örnek olay incelemesi	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	*Küresel doğan işletmelerin yöneticilerinin/sahiplerinin stratejik rolleri; birincil (işletmenin geçmişinden gelen) ve ikincil (işletmenin genişleme sürecinde

	Australian Born Global Firms				araştırılması	Avustralya				yapılandırılan) ağları belirlemeleri, kurmaları ve zaman içinde bunları yenilemeleri, genişletmeleri olarak saptanmıştır. *Küresel doğan işletmelerde ağ yeterliliklerinin yapılandırılmasında şu davranışsal özellikler belirlenmiştir: proaktif olma, yenilikçilik, risk alıcılık. *Küresel doğan işletmeler, hızlı bir şekilde uluslararasılaşmada ve pazar fırsatlarını kullanmada tek başına yeterli olmadığından, pazarın araştırılmasında ve geliştirilmesinde ağ ortaklarının sahip olduğu finansal kaynaklardan ve insan kaynaklarından bilinçli olarak yararlanmaktadır. *Ağ yeterlilikleri, bilgi yoğun ürünlerin geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Şöyle ki, ağ bağlantıları yoluyla kazanılan bilgi, son teknolojili ve yoğun bilgi gerektiren ürünlerin geliştirilmesinde ön koşuldur. *Dinamik ağ yeterliliği, küresel doğanların erken ve hızlı uluslararasılaşmasında anahtar rol oynarken yoğun bilgi gerektiren yenilikçi ürünlerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Küresel doğanların çoklu uluslararası pazarlara hızlı bir şekilde girmeleri, uluslararası piyasa performansını en üst seviyeye çıkartmaktadır.
88	The Network Dynamics of International New Ventures	Nicole E. Coviello	2006	Journal of International Business Studies	Uluslararası yeni girişimlerin erken aşamalarında ağ dinamiklerinin (devinimlerinin) değerlendirilmesi	3 adet uluslararası yeni girişim Yeni Zelanda	Derinlemesine mülakat	Çoklu durum çalışma metodolojisi	<u>Bağımlı Değişken</u> *Ağ (Network) <u>Bağımsız Değişkenler</u> *Ağların etkileşimsel özellikleri (ilişkinin içeriği, yönü ve süresi) *Ağların yapısal özellikleri (diğer aktörlerle bağların- ilişkilerin sayısı, ağların yoğunluğu, ağların etkin büyüklüğü, ağlara ilişkin kısıt-ağın içinde tek bir	*Uluslararası yeni girişimlerde, ağların rolü son derece önemlidir. Ağlar; pazara ulaşmayı, finansmanı, dağıtım kanallarını, içsel ve dışsal gelişmeler için bağlantıları sağlayarak uluslararası yeni girişimler için kapıları açacaktır. <u>*Ağların yapısına</u> ilişkin öneriler şöyledir: Genç uluslararası yeni girişimler, başlangıçtan uluslararasılaşmaya ve büyümeye doğru gelişirken; i- Ağdaki diğer aktörlerle ilişkilerinin sayısı artacak ve ağların yoğunluğu azalacaktır. ii- Ağların etkin büyüklüğü artacak ve ağlara

									aktörün olması, ağdaki tüm aktörlere olan yakınlık, bir köprü gibi ağdaki diğer aktörlerin arasında yer alma)	ilişkin sınırlandırma (ağda tek bir aktörün olması) azalacaktır. iii- Ağdaki diğer aktörlerle yüksek seviyedeki yakınlığı devam edecek ancak aktörler arasında bir köprü gibi faaliyette bulunarak gitgide daha merkezi bir yapıda olacaktır. Dolayısıyla bunlar, uluslararası yeni girişimlerin sosyal sermayelerini arttırmaktadır. <u>*Ağların etkileşimsel özelliklerine</u> ilişkin öneriler de şöyledir: iv- Genç uluslararası yeni girişimlerin ağları, üç aşamaya yönetilecektir: Kavramın ortaya çıkışı, ticarileştirilmesi ve büyümesi (uluslararasılaşması). v- Gelişimlerinin üç aşamasında da; genç uluslararası yeni girişimler, ağ içerisinde düşük itibarlı etkileri tecrübe edecektir. vi- Genç uluslararası yeni girişimlerin ağları, sosyal ağlardan ziyade ekonomik ağlar tarafından idare olunacaktır. v- Genç uluslararası yeni girişimlerin ağları, istikrarsız ve kendine özgü bir yapı sergilemektedir. Ağlar arasındaki bağın süresi, her bir bağa olan katkının fonksiyonudur.
89	Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs	Reijo Luostarinen Mika Gabrielsson	2006	Thunderbird International Business Review	Küçük ölçekli ve açık ekonomi orijinli olan küresel doğan işletmelerin, geleneksel işletmelerden (küresel olmayanlardan) farklılaşıp farklılaşmadıklarının ve eğer farklılaşıyorlarsa bu farklılıkların neler olduğunun tespit edilmesi	89 adet küresel doğan işletme (anket) + 30 adet işletme (pilot çalışma) Finlandiya	Anket + Çoklu örnek olay incelemesi	-	-	*Küresel doğan işletmelerin çoğunun uluslararasılaşma davranışları, geleneksel işletmelerinkinden farklılık göstermesine rağmen; küçük ölçekli ve açık ekonomi orijinli olan çoğu işletme için bütünsel modellerin ve işletme düzeyindeki aşama modellerin açıklayıcı gücünün yüksek derecede olduğu görülmektedir. *Küresel doğan işletmeler, hedeflenen farklı ülkelerde aşama aşama uluslararasılaşmaktan ziyade; uluslararasılaşmada bütünsel yaklaşımı (sırasıyla içsel operasyonlar, dışsal operasyonlar ve kurulan işbirlikleri) ve işletme

										düzeyi yaklaşımını (ürün, faaliyet şekli ve pazar boyutlarını içeren) benimsemektedir. *Küresel doğan işletmelerin sınıflandırması; araştırma-geliştirme, yurtiçi, pazara giriş, başlangıç, gelişme, büyüme ve olgunluk aşamalarına dayanmaktadır. *Küresel doğan işletmelerin yüksek teknolojlili işletmeler olduğu ileri sürülmektedir. *Olgunluk aşamasındaki küresel doğan işletmeler, hızlı bir şekilde uluslararasılaşırken; diğerleri ise pazar genişlemede ilk önce Avrupa'da uluslararasılaşan ve sonrasında kendi kıtasının dışında küreselleşmeye başlayan geleneksel işletmeleri takip etmektedir. *Küresel doğan işletmeler, geleneksel işletmelerden farklı pazarlama stratejileri kullanmaktadır.
90	Strategy Process in Born Globals' Internationalization: A New Conceptual Integration	Inmaculada Galván-Sánchez Sonia M Suárez-Ortega Alex Rialp-Criado	2006	-	Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin derinlemesine kavramsal bir yaklaşımın sunulması	-	-	-	-	Yapılan detaylı literatür araştırması sonucunda aşağıdaki dört önerme ileri sürülmüştür: *Değişen çevresel faktörler (yeni pazar koşulları ve teknolojik gelişmeler), küresel doğanların yapılanmasında etkili olmaktadır. *Stratejik yapılanma süreci içerisinde küresel doğanlar, uluslararası iş ağlarının içinde yer almaktadır. *Küresel doğan işletmeler stratejik yapılarının geliştirilmesinde, kurucu girişimcilerin/yöneticilerin özelliklerinden etkilenmektedir. *Küresel doğan işletmelerin stratejik yapılanma sürecinin geliştirilmesi; çevresel şartlar, işletme bağlantıları ve girişimci özellikleri tarafından eş zamanlı olarak gerçekleştirilmektedir.
91	The Globalization Strategies of Business-to-Business Born Global	Riku Laanti	2007	Industrial Marketing Management	Hızlı büyüyen bir endüstri olan kablosuz teknoloji endüstrisinde işletmeden	4 adet kablosuz teknoloji endüstrisinde	Derinlemesine mülakat	Çoklu durum çalışma	*Küreselleşme stratejileri	Çalışmadan elde edilen sonuçlar şöyledir: *Geleneksel olarak uluslararasılaşan

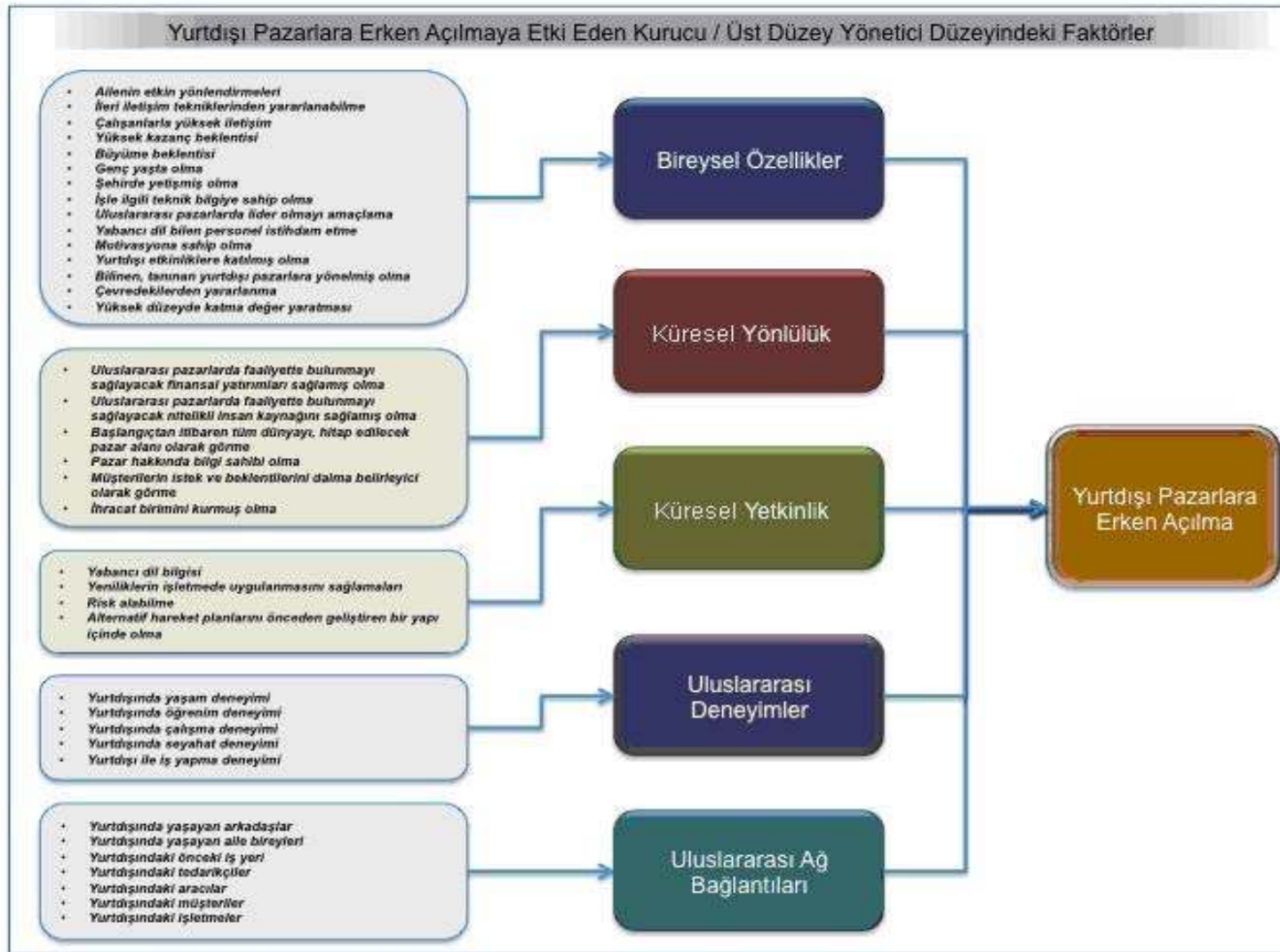
	Firms in the Wireless Technology Industry	Mika Gabrielsson Peter Gabrielsson			işletmeye faaliyette bulunan küresel doğan işletmelerin küreselleşme sürecinin tartışılması	faaliyette bulunan küresel doğan işletme Finlandiya		metodolojisi	-- Ürün stratejisi -- Faaliyet stratejisi -- Pazar stratejisi *Kaynaklar ve yeterlilikler -- Kurucular ve yöneticiler -- Yenilik -- Ağ bağlantıları -- Finans	işletmelere göre küresel doğan işletmelerde kaynaklar ve yeterlilikler daha zayıftır. Bu nedenle küresel doğanlar, kurucularının erken deneyimleri ya da dışsal ağ bağlantıları yoluyla noksan olan kaynak ve yeterlilikleri sağlayabileceklerdir. *Küresel doğanların kaynakları ve yeterlilikleri, geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin ilk aşamalarındakinden ne kadar büyükse; ürün kategorileri, faaliyet stratejileri ve küresel pazar varlığı bakımından küreselleşme sürecindeki ilerlemeleri de o kadar hızlı olur.
92	The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies	Elif S. Persinger Emin Civi Suzanne Walsh Vostina	2007	International Business & Economics Research Journal	Yükselen bir pazar olarak küresel doğan işletmecilik alanındaki literatür boşluğunun doldurulması. Yükselen pazarlarda küresel doğan işletmelerin faaliyete geçebilmeleri ve küresel bir pazar ortamında başarılı olabilmeleri için girişimcilerin sahip olması gereken bilgi ve davranışların neler olduğunun belirlenmesi	-	-	-	-	Çalışmanın getirdiği öneriler şunlardır: *Küresel arenada yüksek derecede başarıma ihtiyacı içinde bulunan girişimciler, küresel yönlü işletmeleri kuracaklardır. *Küresel yönlü işletmeleri kuran girişimciler, bu davranışlarının ulusal işletme kurmaktan daha fazla riskli olduğunu düşünmezler. *Girişimci ne kadar proaktif olursa, yükselen pazarın çevresel koşullarının üstesinden gelmede o kadar fazla azim gösterecektir. *Güçlü küresel oryantasyona sahip girişimcilerin küresel doğan işletme kurmaları daha olasıdır.
93	Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization	Susan Freeman S. Tamer Çavuşgil	2007	Journal of International Marketing	Küçük ölçekli küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecini, girişimcilerin nasıl etkilediğine cevap aranması ve kıdemli yöneticilerin küçük küresel doğan işletmeler için benimseyebileceği girişimciliğe ait stratejilerin (girişimcilerin içsel ve dışsal çevreye ilişkin algısı, girişimcilerin sahip olunan ağları nasıl algıladığı,	12 adet küçük küresel doğan işletme Avustralya	Derinlemesine mülakat (kıdemli yöneticilerle)	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	*Küçük işletmeler tarafından gerçekleştirilen hızlandırılmış uluslararasılaşmada, girişimciliğe ait dört farklı durum tipolojisi söz konusudur: i- Cevap veren ii- Fırsatçı iii- Deneyselci

					girişimcilerin yabancı pazar seçim süreçlerinin nasıl olduğu ve girişimcilerin pazara giriş modellerini nasıl seçtiği) neler olduğunun tespit edilmesi					iv- Stratejist Bu dört yaklaşım; söz konusu üst düzey yöneticilerin, faaliyetlerindeki stratejik kafa yapısını ortaya koymaktadır. Buna göre de; deneyimselcilerin ve stratejistlerin kafa yapısı oldukça yenilikçi, intibak edici, inisiyatifli ele alan (proaktif), risk alıcı, diğerlerine yönelik davranış sergileyen, başlangıçtan itibaren uzun döneme dayanan hızlandırılmış uluslararasılaşmayı isteyen bir şekildedir. Cevap vericilerin ve fırsatçıların kafa yapısı ise; oldukça reaktif, daha az intibak edici, daha kısa dönemli düşünen, daha çok riskten kaçınan, daha çok kişisel yönlü davranış sergileyen bir yapıdadır. Ancak yine de hızlandırılmış uluslararasılaşma, şans eseri de olsa gerçekleştirilebilmektedir. *Küresel doğan işletmeler tarafından gerçekleştirilen hızlandırılmış uluslararasılaşmada yönetimin kafa yapısını tanımlamak için; ağ yaklaşımına, uluslararası girişimciliğe ve kaynak temelli yaklaşıma vurgu yapan bütünleştirilmiş bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır.
94	Internationalization Process and Strategy of Born Global SME- A Study of Chinese Born Global Small and Medium-Size Enterprise	Kunyi Lin Zheng Wang	2008	Yüksek Lisans Tezi Halmstad Üniversitesi	Çinli küçük ve orta ölçekli küresel doğan işletmelerin neden uluslararasılaşmak istediklerinin ve bu işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini etkileyen temel faktörlerin saptanması	4 adet küresel doğan işletme Çin	Mülakat + Örnek olay incelemesi	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	---Uluslararasılaşma sürecinde küçük ve orta ölçekli küresel doğan işletmeler arasındaki benzerlik ve farklılıkların saptanmasında ampirik bulgular teori ile desteklenerek aşağıdaki dört faktör yardımıyla karşılaştırılmaktadır: *Girişimcilerin deneyimleri, geçmişleri ve ağ bağlantıları *Ürün karakteristikleri *Uluslararasılaşma derecesi *Çevre ve küreselleşme ---Çin'deki küçük ve orta ölçekli küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmak istemelerinin nedenleri; 2001 yılında DTÖ'ye üye olan Çin'in ulusal piyasasının daha rekabetçi bir yapıya kavuşması, Çin'de faaliyet gösteren küresel doğanların niş marketlere açılmak

										zorunda kalmaları, yurtdışı piyasaların potansiyel kar olanaklarından yarar sağlama arzuları ve rekabetçi baskıdan kurtulmak istemeleridir. ---Çin'deki küresel doğanların uluslararasılaşmasını etkileyen en önemli faktörün girişimcilik olduğu vurgulanmıştır.
95	Born Globals-Underlying Factors to Rapid Internationalization	Peter Bingman Jesper Cederäng	2008	Lisans Bitirme Tezi Uppsala Üniversitesi	Teknoloji düzeyleri farklı olan işletmelerin hızlı uluslararasılaşmalarındaki benzer etkenlerin araştırılması	2 adet küresel doğan işletme İsveç	Mülakat + Örnek olay incelemesi	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	*İşletmelerin hızlı uluslararasılaşma süreci, dört etken kapsamında ele alınmıştır: i- Küreselleşme ii- Endüstri iii- Girişimci iv- Ağ Bağlantıları *Bu faktörler, hem yüksek hem de düşük teknoloji düzeyine sahip işletmelerde; hızlı uluslararasılaşması bakımından oldukça benzer sonuçlar ortaya koymaktadır.
96	A Study of the Entrepreneur's Perceptions of the Born Global Phenomenon	Erik Malmgren David Shacham	2008	Yüksek Lisans Tezi Halmstad Üniversitesi	Küresel doğan işletmelerin oluşumunu etkileyen faktörlerin ve bu faktörlerin girişimciler tarafından nasıl ve hangi derecede algılandığının ortaya konulması	2 adet küresel doğan işletme	Mülakat + Örnek olay incelemesi	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	*Çalışmada küresel doğan işletmelerin oluşumunu etkileyen altı faktöre yer verilmiştir: i- Küreselleşme ii- Girişimci iii- Ağ Bağlantıları iv- Endüstri v- Pazara Giriş Şekilleri vi- Ulusa özgü nitelikler ile işletmeye özgü avantajlar arasındaki uyum *Küresel doğan işletmeleri etkileyen faktörlerin çoğu, girişimcilerde benzer şekilde algılanmaktadır. *Her iki girişimci de; geçmiş tecrübelerinin, uluslararasılaşma sürecinde çok önemli bir

										faktör olduğu konusunda hemfikirlerdir.
97	Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory	Mika Gabrielsson V.H. Manek Kirpalani Pavlos Dimitratos Carl Arthur Solberg Antonella Zucchella	2008	International Business Review	Küresel doğan işletmelere ilişkin gerçekçi bir tanımın yapılması ve küresel doğanların nasıl davrandıklarının açıklanması	8 adet küresel doğan işletme (4 farklı ülkeden- Yunanistan, Norveç, Finlandiya, İtalya- ikişer adet)	Derinlemesine mülakat + Örnek olay incelemesi	Çoklu durum çalışma metodolojisi	-	Çalışma, küresel doğan işletmelerin ilerlemesinin üç evre ile gerçekleştirildiğini ileri sürmekte ve her bir evreye ilişkin önermeler sunulmaktadır: i- Başlangıç aşaması *Küresel doğan işletmeler, hızlı bir şekilde büyüebilmek için doğru kanalı aramalıdır. *Küresel doğan işletmeler, finansmanları için yurtiçinden ve/veya yurt dışından riski alabilecek yatırımcılar ararlar. *Küresel doğan işletmeler; hızlı bir şekilde genişlemeyi benimseyen yaratıcı liderler tarafından, bütünleştirilmiş faaliyet stratejisine ve pazar stratejisine sahiptir. *Küresel doğanlar, örgütsel öğrenmeye sahip olmak için maksatlı bir sistem kurarlar. ii- Büyüme ve kaynak toplama aşaması *Büyüdükçe küresel doğanların, örgütsel öğrenmelerinde ve fonları da içeren kaynaklarında artış olur. iii- Dışa açılma aşaması *Küresel doğanlar, küresel pazar oyuncusuna ve/veya ağ bağlantılarına bağlandığında bazı vektörel stratejilerin bir seçimi gerçekleşir. *Küresel doğanlar, hızlı bir şekilde küresel pazarlara girmek için küresel bir vizyona ve etkili bir odaklanmaya sahiptir. *Çalışmada, küresel doğan işletmelerin kuruluşlarından itibaren kurucuların ve kurucuların küresel vizyona sahip olmasının anahtar belirleyici olduğu ileri sürülmektedir. Küresel doğanların gelişim sürecini doğrudan etkileyen diğer faktörler ise şunlardır: Yenilikçilik, finans, ürün stratejileri, ağ bağlantıları/kanallar, faaliyet ve pazar stratejileri ve örgütsel öğrenme.

EK-2: KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN YURTDIŞI PAZARLARA ERKEN AÇILMA SÜRECİNDE ETKİLİ OLAN KURUCU/ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DÜZEYİNDEKİ ANA VE ALT FAKTÖRLER



EK-3: ANKET FORMU



Değerli Yönetici,

Bu anket formu, Başbakanlık İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi'nden (İGEME) aldığımız iletişim bilgilerinizden hareketle Türkiye'de ihracatın geliştirilmesine ışık tutmak üzere size gönderilmiştir.

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülen doktora tez çalışmasına temel teşkil edecek olan çalışmamız, Türkiye'de faaliyet gösteren altı farklı endüstrideki (kesme çiçek, medikal optik alet ve cihazlar, organik gıda, su ürünleri, yazılım ve deri ürünleri) işletmelerin uluslararası pazarlara açılma sürecinde **tepe yöneticilerin** etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Tepe yöneticisi ile kastedilen; **işletmenin sahibi, ortağı, genel müdürü ve genel müdür yardımcısıdır**. Bu nedenle anket formunun, **mutlaka işletmenizin yurtdışı pazarlara açılma sürecinde rol üstlenmiş bir tepe yöneticisi** tarafından doldurulması gerekmektedir.

Anketin eksik doldurulması çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini düşüreceğinden **her soruya** cevap vermeniz bizim için son derece önemlidir. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bu amaçla kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Anketin toplam cevaplanma süresi beş-altı dakikadır.

Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. M. Mithat ÜNER

Arş. Gör. Selma KALYONCUOĞLU

Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Cevaplayıcıya İlişkin Sorular

1. İşletmedeki pozisyonunuz (Lütfen durumunuza en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz)
 - (1) İşletmenin sahibiyim
 - (2) İşletmenin ortağıyım
 - (3) İşletmenin genel müdürüyüm
 - (4) İşletmenin genel müdür yardımcısıyım
2. Cinsiyetiniz
 - (1) Kadın
 - (2) Erkek
3. Uyuğunuz
 - (1) T. C.
 - (2) Diğer (Belirtiniz) _____
4. Doğum yeriniz
 - (1) Türkiye
 - (2) Yurtdışı (Belirtiniz) _____
5. Yaş aralığınız
 - (1) 35 yaş altı
 - (2) 35-45
 - (3) 46-55
 - (4) 56-65
 - (5) 65 yaş üzeri
6. Öğrenim düzeyiniz (Lütfen en son aldığınız dereceyi belirtiniz)
 - (1) Hiç okula gitmedim
 - (2) İlkokul
 - (3) Ortaokul
 - (4) Lise
 - (5) Önlisans (Lütfen bölüm belirtiniz) _____
 - (6) Lisans (Lütfen bölüm belirtiniz) _____
 - (7) Yüksek lisans (Lütfen bölüm belirtiniz) _____
 - (8) Doktora (Lütfen bölüm belirtiniz) _____

Bu bölümdeki sorularımızla aşağıdaki her bir ifadenin **işletmenizin yurtdışı pazarlara açılma kararında** ne kadar etkili olduğunu belirlemek istiyoruz. Bu nedenle lütfen verilen her bir ifadeyi yanındaki ölçek yardımı ile değerlendiriniz.

İŞLETMEMİZİN YURTDIŞI PAZARLARA AÇILMA KARARINDA ETKİLİ OLMUŞTUR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7. Ailemin etkin yönlendirmeleri	1	2	3	4	5
8. Yabancı dil bilgim	1	2	3	4	5
9. İletişim teknolojilerini kullanma becerim (bilgisayar, e-mail, cep telefonu, web sayfası vb.)	1	2	3	4	5
10. Yeniliklerin işletmemizde uygulanmasını sağlamam	1	2	3	4	5
11. Çalışanlarımızla yüksek iletişim içinde olmam	1	2	3	4	5
12. Yüksek kazanç beklentisi içinde olmam	1	2	3	4	5
13. Büyüme beklentisi içinde olmam	1	2	3	4	5
14. Genç yaşta olmam	1	2	3	4	5
15. Şehirde yetişmiş olmam	1	2	3	4	5
16. İşimle ilgili teknik bilgiye sahip olmam	1	2	3	4	5
17. Risk almada cesur olmam	1	2	3	4	5
18. Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmamızı sağlayacak finansal yatırımları daha işletmemizin kuruluş aşamasında gerçekleştirmiş olmam	1	2	3	4	5
19. Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmamızı sağlayacak nitelikli insan kaynağını daha işletmemizin kuruluş aşamasında tahsis etmiş olmam	1	2	3	4	5
20. Başlangıçtan itibaren tüm dünyayı hitap edeceğimiz pazar alanı olarak görmem	1	2	3	4	5
21. Uluslararası pazarlarda lider olmayı amaçlamam	1	2	3	4	5
22. Alternatif hareket planlarını önceden geliştiren bir yapı içinde olmam	1	2	3	4	5
23. Yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmam	1	2	3	4	5
24. Kararlarımnda müşterilerimin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görmem	1	2	3	4	5
25. İşletmemizde yabancı dil bilgisine sahip personel istihdam etmem	1	2	3	4	5

26. Yurtdışı pazarlara açılma konusundaki motivasyonum	1	2	3	4	5
27. İşimle ilgili yurtdışı fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılmış olmam	1	2	3	4	5
28. Bildiğim, tanıdığım yurtdışı pazarlara yönelmiş olmam	1	2	3	4	5
29. Yurtdışı pazarlara açılmadaki yetersizliklerin üstesinden gelmek için çevremdekilerden yararlanabiliyor olmam	1	2	3	4	5
30. Yurtdışı pazarlara açılmanın, yurtiçinde faaliyette bulunmaya göre işletmeye daha yüksek düzeyde katma değer yaratacağına inanmış olmam	1	2	3	4	5
31. İhracat birimini işletmenin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde kurmuş olmam	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki soruları **işletmenizin yurtdışı pazarlara açılma kararının hemen öncesini düşünerek** cevaplandırınız.

32. Yurtdışında yaşayan arkadaşlarımla iş ilişkilerim vardır

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 34. soruya geçiniz)

33. Bu arkadaşlarım, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

34. Yurtdışında yaşayan aile bireylerim vardır

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 36. soruya geçiniz)

35. Yurtdışında yaşayan aile bireylerim, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

36. Daha önce çeşitli nedenlerle yurtdışında (6 aydan daha uzun süre) yaşadım

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 48. soruya geçiniz)

37. Yurtdışında yaşamış olmam, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

38. Yurtdışında öğrenim gördüm

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 40. soruya geçiniz)

39. Bu öğrenimim, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

40. Daha önce yurtdışında şu anki işimle ilgili bir işte çalıştım

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 44. soruya geçiniz)

41. Bu deneyimim, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

42. Daha önce yurtdışında şu anki işimle ilgili çalıştığım işletme ile hala sürdürdüğüm ilişkilerim vardır

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 44. soruya geçiniz)

43. Bu ilişkilerim, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

44. Daha önce yurtdışında şu anki işimle ilgili olmayan bir işte çalıştım

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 48. soruya geçiniz)

45. Bu deneyimim, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

46. Daha önce yurtdışında şu anki işimle ilgili olmayan çalıştığım işletme ile hala sürdürdüğüm ilişkilerim vardır

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 48. soruya geçiniz)

47. Bu ilişkilerim, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

48. İşletmemiz yurtdışına açılmadan önce yurtdışı seyahatlerde bulundum

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 50. soruya geçiniz)

49. Bu seyahatlerim, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

50. İşletmemizin ürettiği ürünlerde yurtdışından tedarik ettiğimiz hammadde ve malzemeler kullanılmaktadır

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 52. soruya geçiniz)

51. Tedarikçilerimizle olan ilişkimiz, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

52. Yurtdışında ürünlerimizin dağıtımını yapan distribütörlerle (aracılarla) geçmişten gelen ilişkilerim vardır

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 54. soruya geçiniz)

53. Distribütörlerimizle olan ilişkimiz, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

54. Yurtdışında ürünlerimizi talep eden müşterilerimizle yurt dışına açılma öncesinden gelen ilişkilerimiz vardır

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 56. soruya geçiniz)

55. Bu müşterilerimiz, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

56. Yurtdışındaki işletmelerle yurtdışına açılma öncesinden gelen stratejik ilişkilerimiz bulunmaktadır (proje, ortaklık, işbirliği vb.)

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 58. soruya geçiniz)

57. Bu işletmelerle olan ilişkilerimiz, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

58. Geçmişte yurtdışına iş yapan yurtiçindeki başka bir işletmede çalıştım

- (1) Evet
(2) Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 60. soruya geçiniz)

59. Daha önce yaptığım bu işler, işletmemizin yurtdışı pazarlara açılma kararında etkili olmuştur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

İşletmenize İlişkin Sorular

60. İşletmemiz; (Lütfen ihracatınız içinde en yüksek payı olan ürün kaleminizi dikkate alarak işaretleyiniz)

- (1) bütünüyle kendisinin ürettiği ürünleri ihraç etmektedir
(2) başka işletmelerden satın aldığı ara ürünleri işledikten/montajını yaptıktan sonra ihraç etmektedir
(3) başka işletmelerden satın aldığı, üzerinde herhangi bir işlem yapmadığı ürünleri aynen ihraç etmektedir

61. İşletmenizin kuruluş yılı

62. İşletmenizin ilk defa ihracat yapmaya başladığı yıl

63. İşletmenizin yurtdışı pazarlara girişi ile ilgili olarak;
- (1) İşletmemizin kuruluşu sırasında bir gün ihracat yapabileceğimizi hiç düşünmemiştik
 - (2) İşletmemizin daha kuruluşu sırasında yurtdışı pazarlarda yer alma niyeti ile hareket ettik
 - (3) İşletmemizin daha kuruluşu sırasında sadece yurtdışı pazarlarda yer alma niyetiyle değil, bu yönde atılmış adımlarla hareket ettik

64. İşletmenizin yurtdışı pazarlara açılmasının gerekliliğini aşağıdaki ölçek ile değerlendiriniz.

Son Derece Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Son Derece Gerekli
1	2	3	4	5

65. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektörü belirtiniz

- (1) Kesme çiçek
- (2) Medikal optik alet ve cihazlar
- (3) Organik gıda
- (4) Su ürünleri
- (5) Yazılım
- (6) Deri ve deri ürünleri

66. İşletmenizin ihracat yaptığı kıtaları belirtiniz (*Birden fazla işaretleme yapabilirsiniz*)

- (1) Afrika
- (2) Asya
- (3) Avrupa
- (4) Avustralya
- (5) Güney (Latin) Amerika
- (6) Kuzey Amerika

67. İşletmenizde **bugün itibarıyla** tam zamanlı olarak çalışan personel sayısı

- (1) 10'dan az
- (2) 10'dan fazla – 50'den az
- (3) 50'den fazla – 250'den az
- (4) 250'den fazla

68. İşletmenizin bir önceki hesap dönemi (mümkünse 2008) sonundaki **net satışları toplamı (ciro)**

- (1) 1 Milyon TL'den az
- (2) 1 Milyon TL'den fazla – 5 Milyon TL'den az
- (3) 5 Milyon TL'den fazla – 25 Milyon TL'den az
- (4) 25 Milyon TL'den fazla

69. İşletmenizin bir önceki hesap dönemi (mümkünse 2008) sonundaki **bilanço büyüklüğü**

- (1) 1 Milyon TL'den az
- (2) 1 Milyon TL'den fazla – 5 Milyon TL'den az
- (3) 5 Milyon TL'den fazla – 25 Milyon TL'den az
- (4) 25 Milyon TL'den fazla

70. İşletmenizin toplam satışları içinde ihracatın payı ile ilgili olarak;

	Kurulduktan sonra 3. yılın sonunda	Kurulduktan sonra 7. yılın sonunda	Kurulduktan sonra 10. yılın sonunda	Son dönemde (2008 yılında)	Gelecek dönemde (2009 yılında)
Toplam satışlar içinde ihracat satışlarınızın payı	%	%	%	%	%

ÖZET

KALYONCUOĞLU, Selma. “İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Ankara, 2010.

Kurulur kurulmaz veya kurulduktan kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmaya başlayan “Küresel Doğan İşletmeler”, geleneksel uluslararasılaşma modellerinin öngördüğü aşamalı uluslararasılaşmadan oldukça farklı yeni bir işletme türü olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırma, sınırlı imkânlarla sahip olarak hızlı bir şekilde yurtdışı pazarlarda yer alan küresel doğan işletmelerin bunu nasıl sağladığını ve geleneksel işletmelerden nasıl farklılaştığını tespit etmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda, geleneksel uluslararasılaşma teorilerinden yola çıkılarak küresel doğan işletmelerin özellikleri ortaya konulmuş ve yurtdışı pazarlara açılma sürecinde işletmeleri etkileyen düzeylerden biri olan kurucu/üst düzey yönetici düzeyi bakımından işletmeler ele alınmıştır.

Araştırmanın amacını, KOBİ niteliği gösteren küresel doğan işletmelerin tespit edilmesi ve bunların geleneksel uluslararasılaşma davranışı sergileyen KOBİ’lerden farklı olarak yurtdışı pazarlara erken açılabilmesine etki eden kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki her bir faktörün ve bu faktörlere ilişkin alt faktörlerin belirlenmesi oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında ana kütle, yurtdışı pazarlara iş yapan altı sektördeki (su ürünleri, kesme çiçek, organik gıda, yazılım, medikal optik alet ve cihazlar ile deri ve deri ürünleri) KOBİ’ler olarak belirlenmiştir. Kurucu/üst düzey yöneticilerden iki aşamada toplanan 158 adet nihai geçerli anket ile çeşitli analizler yapılmış ve araştırmanın bulguları elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda, küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörler ve her bir faktöre ilişkin alt faktörler açısından geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerden farklılıkları ve benzerlikleri ortaya konulmuştur. Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin, geleneksel işletmelerinkinden kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlerin ve bunların alt faktörlerinin bir kısmı açısından benzerlik, bir kısmı açısından da farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece; incelenen altı sektörde, geleneksel işletmelerden farklı olarak küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılma kararına etki eden kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörler ve bunların alt faktörleri tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler:

1. Küresel Doğan İşletme
2. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri
3. Yurtdışı Pazarlara Erken Açılma Süreci
4. Kurucu/Üst Düzey Yönetici Düzeyindeki Faktörler
5. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)

ABSTRACT

KALYONCUOĞLU, Selma. "A Comparative Study on the Characteristics of Founders/Top Managers That Affect Firms As Born Global", Doctoral Dissertation, Ankara, 2010.

"Born Global Firms" that commence their activities in the overseas markets from inception or soon after their inception, appear to be a far more different new form of enterprise than the progressive internationalization that the traditional internationalization models envisaged. This study, within the limited opportunities available, tries to ascertain how these born global firms, having a place in the overseas markets rapidly, came about and how they are different from traditional enterprises. In this context, to start from the traditional internationalization theories, the characteristics of the born global firms are expressed and firms are analyzed from the point of founder/top manager level as one of the effective levels in the development process in opening to overseas markets.

The aim of the study is to identify the born global firms having the characteristic of small and medium-sized enterprises (SMEs) and in the difference to SMEs having the traditional internationalization behavior, to determine each factor and its related sub-factors that are effective in developing in overseas markets is the founder/top manager level.

The universe of the research is specified as the SMEs in the six sectors working in overseas markets (fish and fish products, cut flower, organic foods, software, medical equipment and supplies and leather wear). Eventually 158 surveys were collected from the founders/top managers and were analyzed using various statistical methods.

As a result of the research, the similarities and differences of the factors and related sub-factors of the born global firms in the founder/top manager level from the traditional internationalization enterprises developing in overseas markets were identified. It was found that the internationalization development process of the born global firms have some similarities to some extent as well as differences from the traditional ones in terms of the factors and sub-factors of the founder/top manager level. Thus, in the analyzed six sectors, contrary to the traditional enterprises, factors with the sub-factors in the founder/top manager level effective in the determination of the early development process in the overseas markets were discovered.

Key Words:

1. Born Global Firm
2. Traditional Internationalization Models
3. Process of the Early Development in Overseas Markets
4. Factors in the Founder/Top Manager Level
5. Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)

