

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

**KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ERKEN
ULUSLARARASILAŞMASINI TETİKLEYEN KURUCU VE/VEYA
YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Ece KONAKLIOĞLU**

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

Ankara – 2011

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

**KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ERKEN
ULUSLARARASILAŞMASINI TETİKLEYEN KURUCU VE/VEYA
YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ**

DOKTORA TEZİ

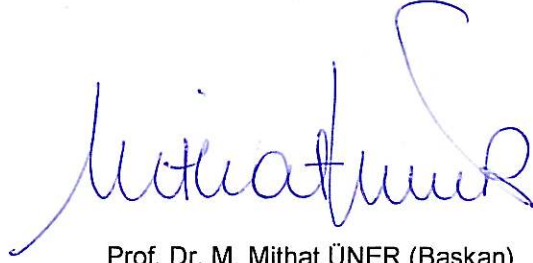
**Hazırlayan
Ece KONAKLIOĞLU**

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

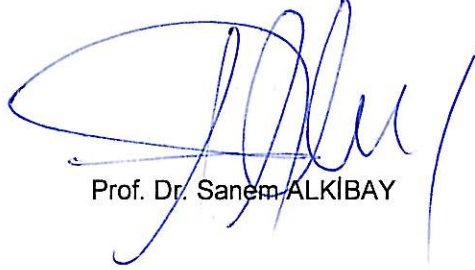
Ankara – 2011

ONAY

Ece KONAKLIOĞLU tarafından hazırlanan "Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasını Tetikleyen Kurucu ve/veya Yönetici Özellikleri" başlıklı bu çalışma, 25.03.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. M. Mithat ÜNER (Başkan)



Prof. Dr. Sanem ALKIBAY



Prof. Dr. Tengiz ÜÇÖK



Doç. Dr. Akın KOÇAK



Doç. Dr. Enver AYDOĞAN

ÖNSÖZ

Küreselleşme ile değişen çevre koşulları nedeniyle uluslararası işletmecilik alanında da hızlı değişimler söz konusu olmaya başlamıştır. Özellikle işletmelerin uluslararası pazarlarda varlık göstermeleri ve bunu kurulmalarını takiben kısa sürede gerçekleştirmeleri farklı işletmelerin varlığını gündeme getirmiş ve işletmelerin araştırılmasını bir zorunluluk olarak karşımıza çıkarmıştır. Küresel doğan işletme olarak adlandırılan işletmeler birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve halen de alınmaktadır. Ancak yurt dışındaki çalışmalara oranla Türkçe kaynaklarda konuya değinen araştırma sayısı oldukça azdır. Alan yazına katkı sağlamak amacıyla küresel doğan işletme olgusunun Türkiye şartları açısından ele alınmasının büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın her aşamasında değerli bilgi ve görüşleri ile her zaman yanımda olan, akademik hayata ilk başladığım günden beri her konuda bana yol göstererek desteğini benden esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım, Prof. Dr. M. Mithat ÜNER'e, değerli bilgi ve görüşleri ile tezimin son halini almasında yardımcı olan, Doç. Dr. Akın KOÇAK'a, tezime yaptığı değerli katkılarından dolayı akademik duruşu ile kendime her zaman örnek aldığım değerli hocam, Yrd. Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI'ya ve değerli dostum, Dr. Evren GÜÇER'e yardım ve destekleri için sonsuz saygı ve şükranlarımı sunarım.

Beni büyüterek bu günlere gelmemi sağlayan sevgili annem, Prof. Dr. Rana OLGUNTÜRK'e ve sevgili babam, Uzm. Dr. Gürkan OLGUNTÜRK'e, bütün yüksek lisans ve doktora eğitimim boyunca her zaman beni destekleyen ve yanımda olan çok sevgili eşim, Uzm. Dr. Mustafa KONAKLIOĞLU'na ve kendisinden çaldığım oyun zamanlarına hiç üzülmeyerek benim çalışmama müsaade eden biricik oğlum, Efe'me sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR	v
TABLolar	vi
ŞEKİLLER	vii
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

KÜRESEL DOĞAN İŞLETME KAVRAMI ÖNCESİ ULUSLARARASILAŞMA YAKLAŞIMLARI ve ERKEN ULUSLARARASILAŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞI

1.1.ULUSLARARASILAŞMA YAKLAŞIMLARI	5
1.1.1. Ulusal Düzeydeki Tanımlamalar	7
1.1.1.1. Klasik Teoriler	8
1.1.1.2. Güncel Teoriler	19
1.1.2. İşletme Düzeyindeki Tanımlamalar	25
1.1.2.1. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı Tabanlı Yaklaşımlar	26
1.1.2.2. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı Tabanlı Olmayan Yaklaşımlar	29
1.1.3. İşletmelerin Uluslararasılaşması	34
1.1.3.1. Süreç Teorileri	34
1.1.3.1.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli	34
1.1.3.1.2. Yenilik İlişkili Uluslararasılaşma Modeli	40
1.1.3.1.3. İşletme Stratejisi	42
1.1.3.1.4. Süreç Modellerine Getirilen Eleştiriler	43
1.1.3.2 Küresel Doğan İşletmeler	44
1.1.3.2.1. Küresel Doğan İşletmelerin Ortaya Çıkışı	44
1.1.3.2.2. Küresel Doğan İşletmelerin Özellikleri	48

II. BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİCİ / KURUCULARININ ÖZELLİKLERİ ve KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINA ETKİSİ

2.1. ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞİMİ	56
2.2. KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINDA İŞLETME YÖNETİCİ / KURUCULARININ ETKİSİ	62
2.3. İŞLETME YÖNETİCİ/KURUCU ÖZELLİKLERİ	66
2.3.1. Nesnel Özellikler	66
2.3.1.1. Nesnel – Genel	66
2.3.1.1.1. Yaş	67
2.3.1.1.2. Eğitim	68
2.3.1.1.3. Deneyim	68
2.3.1.1.4. Bilgi	69
2.3.1.2. Nesnel – Özel	70
2.3.1.2.1. Etnik Köken	70
2.3.1.2.2. Yurtdışı Yaşamsal Deneyim	70
2.3.1.2.3. Yurt Dışı Seyahatler	71
2.3.1.2.4. Yabancı Dil Donanımı	72
2.3.1.2.5. Şebeke İlişkileri	72
2.3.2. Öznel Özellikler	75
2.3.2.1. Öznel – Genel	75
2.3.2.1.1. Küresel Düşünce Yapısı	76
2.3.2.1.2. Girişimcilik Ruhu	77
2.3.2.1.3. Risk Toleransı	78
2.3.2.1.4. Esneklik	79
2.3.2.1.5. Yeniliğe Açıklık	80
2.3.2.1.6. Kalite ve Dinamizm	81
2.4.2.2. Öznel – Özel	81
2.4.2.2.1. Algılamalar ve Tutumlar	82

III. BÖLÜM

KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ERKEN ULUSLARARASILASHMASINI TETİKLEYEN KURUCU VE/VEYA YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

3.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMLAMASI	85
3.2. NİTEL ARAŞTIRMA TEKNİKLERİNİN KULLANIM GEREKÇESİ	86
3.3. ARAŞTIRMA DESENİNİN TANIMLANMASI	88
3.4. ALAN YAZININ KULLANIMI	92
3.5. KATILIMCILARIN SEÇİM KRİTERLERİ VE YÖNTEMİ	93
3.6. PİLOT ÇALIŞMA	96
3.7. VERİ TOPLAMA ARACI VE SÜRECİ	98
3.7.1. Görüşme	98
3.7.1.1. Görüşme Süreci ve Yöntemi	100
3.7.1.2. Görüşmenin Kayıt Altına Alınması	101
3.7.1.3. Görüşmenin Gizliliği	102
3.7.2 Diğer Verilerin Toplanması	102
3.7.2.1. Görüşme ile İlgili Notlar	102
3.7.2.2. İnternet	103
3.8. VERİLERİN ANALİZİ	103
3.8.1. Kullanılan Analitik Araçlar	103
3.8.2. Veri Analizi Süreci	104
3.8.2.1. Kodlama	105
3.8.2.1.1. Açık Kodlama	105
3.8.2.1.2. Aksiyel Kodlama	106
3.8.2.1.3. Selektif Kodlama, Desen Eşleştirme Analizi ve Taksonomi.....	107
3.9. ETİK UNSURLAR	111
3.10. ÇALIŞMA BULGULARININ RAPORLANMASI	112
SONUÇ ve ÖNERİLER	125
KAYNAKÇA	140
EKLER	167
EK 1. Literatür Entegrasyon Tablosu	167
EK 2. Görüşme Formu	185
ÖZET	188
ABSTRACT	190

SİMGELER VE KISALTMALAR

AR&GE	: Araştırma ve Geliştirme
DYSY	: Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı
Edt.	: Editör
IMP	: Industrial Marketing & Purchasing
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OLI	: Ownership-Location-Internationalization.
U-Model	: Uppsala Uluslararasılaşma Modeli
Vd.	: ve diğerleri
%	: Yüzde

TABLOLAR

Tablo 1:	Şebeke Yaklaşımı ve Klasik Teorilerin Uluslararası Pazarlara Giriş Süreci Açısından Karşılaştırması	31
Tablo 2:	Yenilik İlişkili Uluslararasılaşma Modelleri	41
Tablo 3 :	Küresel Doğan ve Geleneksel Görüş Açısından Uluslararasılaşma Özellikleri	50
Tablo 4:	Küresel İşletmeler ile Geleneksel Modellerin Biçim Düzeni...	51
Tablo 5:	Açık Kodlamanın Örnek Olay Başına Dağılımı.....	105
Tablo 6:	Aksiyal Kodlamanın Örnek Olay Başına Dağılımı	106
Tablo 7:	İşletme Profili	112
Tablo 8:	Web Sitelerinin Bileşen Analizi Sonuçları	114
Tablo 9:	Çalışmaya Katılan İşletmelerin Hizmet/Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı	115
Tablo 10:	Yöneticilerin Sahip Olduğu Nesnel Karakteristikler ve Uluslararasılaşma Üzerindeki Etki Alanı	116
Tablo 11:	Yöneticilerin Sahip Olduğu Öznel Karakteristikler ve Uluslararasılaşma Üzerindeki Etki Alanı	120
Tablo 12:	Literatür Entegrasyon Tablosu	168

ŞEKİLLER

Şekil 1:	Uluslararasılaşma Yaklaşımlarının Sınıflandırılması	6
Şekil 2:	Uluslararası Ticaret Teorilerinin Gelişimi	11
Şekil 3:	Uluslararası Pazarlara Giriş Sürecini Etkileyen Aktörler	32
Şekil 4:	Şebeke Ağı ve Uluslararasılaşma Süreci	33
Şekil 5:	Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması	37
Şekil 6:	Uluslararasılaşma Sürecinin İşletme Şebeke Modeli	39
Şekil 7:	İşletme Stratejisi ve Uluslararasılaşma İlişkisi	43
Şekil 8:	Küresel Doğanlar Tanımındaki Temel Boyutlar	49
Şekil 9:	Uluslararası Yeni Girişimler	53
Şekil 10:	Çağdaş Girişimciliğin Gelişim Süreci	57
Şekil 11:	Hızlı Uluslararasılaşmaya Yönelik Girişimcilik Tutumları	64
Şekil 12:	Örnek Olay Çalışması Metodu	91
Şekil 13:	Temel Araştırma Modeli	93
Şekil 14:	Küresel Doğan İşletme Yönetici Özellikleri	109

GİRİŞ

Giderek bir tüketim toplumu haline dönüşmekte olan ülkeler, ekonomik ve sosyal gelişmelerini gerçekleştirmek, refah düzeylerini korumak ya da yükseltmek için uluslararası faaliyetlere büyük önem vermektedir. Ulusların arasında gerçekleşen faaliyetler, küreselleşmenin de etkisiyle toplumların arasındaki bağılılığı arttırırken, işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımı, “uluslararasılaşma” kavramını da ortaya çıkarmaktadır. Uluslararası pazarlardaki hareketleri merakla inceleyen araştırmacılar ise bazen ülkeleri, bazen işletmeleri ele alarak uluslararasılaşma konusuna açıklık getirmeye çalışmış ve halen çalışmaktadır.

Özellikle 1980’li yıllardan önce, uluslararasılaşmanın belirli bir sürecin sonunda işletmelerin elde edebileceği bir nitelik olduğu yaygın bir görüş iken, işletmelerin uluslararasılaşmasının bir öğrenme süreci olduğu da genel kabul görmektedir. Ancak gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinin can damarlarından biri olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin son yıllarda, rekabet ortamının güç şartlarına ayak uydurmakta zorluk çekmesi ve varlıklarını ulusal pazarda tecrübe kazanabilecek kadar uzun sürdürememesi yeni strateji arayışlarına girmelerine neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle ulusal pazarda kendine yer bulmakta güçlük çeken küçük işletmeler, uluslararası pazarlara yönelmekte ve buradaki niş pazarlarda kendilerine yer edinme çabası içine girmektedir. Farklı ve yeni davranış biçimi sergileyen bu işletmelere “küresel doğan işletmeler” adı verilmekte olup, işletmeleri diğerlerinden farklı kılan birçok özelliğin bulunduğu ifade edilmektedir

Üzerinde birçok araştırma yapılan küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşma davranışını tetikleyen faktörlerinin neler olduğuna ilişkin birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Faktörlerin başında ise küresel doğan işletmelerin kurucusu veya yöneticisi olan girişimci kişilerin önemi birçok çalışmada vurgulanmaktadır. Küresel doğan işletme yöneticileri sahip olduğu özellikler nedeniyle alışlagelmiş işletme yöneticilerinden farklılık göstermekte

ve işletmelerini diğer işletmelere kıyasla daha hızlı bir şekilde uluslararası pazarlara girmelerini sağlamıştır.

İşletmelerin kurucuları olan girişimcilerin özellikleri, işletmeler üzerinde tek yetkili olmalarından dolayı, büyük önem taşıyabilmektedir. Ülke ekonomisi içinde önemli bir yere sahip olan küresel doğan işletmelerin yapısını ve işleyişini doğrudan belirleyen girişimcilerin Türkiye açısından araştırılmasının ise büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.

Çalışmaya, tarihsel gelişim göz önüne alınarak, uluslararasılaşma kuramlarının makro ve mikro açıdan anlatılması ile başlanmaktadır. Diğer bir ifade ile konunun daha net anlaşılabilmesi amacıyla çalışmanın birinci bölümde küresel doğan işletme anlayışının gelişimine dolaylı yoldan etkisi olduğuna inanılan dış ticaret ve yatırım teorileri ile giriş yapılmaktadır.

Makro kuramlardan sonra, küresel doğan işletme anlayışının ortaya çıkmasında doğrudan etkisi olduğu düşünülen ve uluslararasılaşmayı, küresel doğan işletme anlayışının aksine, zaman isteyen bir süreç olarak algılayan süreç teorilerin anlatımıyla devam edilmektedir. Bölümün sonunda ise, çalışmanın birincil amacını kapsayan küresel doğan işletme anlayışının ortaya çıkış nedenleri ve özelliklerini içeren kavramsal çerçeve detaylı olarak incelenmektedir.

İkinci bölümde ise, küresel doğan işletmeler başta olmak üzere diğer işletme yapılarının uluslararasılaşmasında, yönetici özellikleri uluslararası girişimcilik temelinde araştırılmaktadır. Araştırma bölümünün kavramsal çerçevesinin oluşturulması amacı ile gerçekleştirilmiş olan alan yazın taraması sonucu girişimci özellikleri nesnel ve öznel olmak üzere iki ana başlık altında toplanmıştır. Nesnel özellikler; yaş, eğitim, mesleki deneyim, bilgi birikimi, etnik köken, yurt dışı yaşam, seyahatler, yabancı dil bilgisi ve şebeke ilişkileri gibi somut özellikleri kapsamaktadır. Diğer taraftan öznel özellikler daha soyut olarak ifade edilebilecek, küresel düşünce yapısı,

girişimcilik ruhu, risk algılamaları, esneklik, yeniliğe açıklık, kalite ve dinamizm, algılama ve tutum gibi özellikleri kapsamaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu bu özelliklerin taranması, araştırma yöntemine yön vererek araştırma çatısının oluşturulmasına olanak sağlanmıştır.

Üçüncü bölüm olan araştırma bölümünde, yöneticilerin özelliklerinin neler olduğu ve uluslararasılaşma süreci ile nasıl etkileşim içinde olduğu nitel yöntemler kullanılarak incelenmektedir.

Nitel araştırma yöntemlerinin uluslararası işletme alan yazınında sık olarak başvurulmuş bir araştırma tekniği olmasına karşın, Türkiye’de araştırmacıların çalışmalarını bu yöne kaydırmadığı görülmektedir. Gerek araştırma yönteminin zorluğu ve uzun zaman gerektirmesi, gerekse hala üzerinde tartışmalar olan yöntemler olması, araştırmacıların nitel yöntemlere uzak kalarak sorularının cevabını nicel yollarla aramasının nedeni olarak görülebilmektedir.

Genel durumun aksine bu araştırmanın doğası gereği nitel araştırma tekniklerinin benimsenmesinin uygun olduğu düşünülmüştür. Araştırmanın kapsamında 6 işletme küresel doğan işletme olarak tespit edilmiş ve örnek olay vakası olarak belirlenmiştir. Derinlemesine görüşme/mülakat tekniği, detaylı bilgi alabilmek amacıyla, birincil veri toplama aracı olarak belirlenmiş olup, ikincil veri kaynakları da çalışma kapsamında toplanmış ve analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde birçok farklı analitik araç kullanılarak bulgular elde edilmiştir. Çalışmanın temel araştırma sorusunun cevabının ortaya çıkmasında ise taksonomiden yararlanılarak küresel doğan işletme yöneticilerinin/kurucularının sahip olduğu özellikler ağaç diyagramına aktararak sınıflandırılmış ve araştırmanın modeline bu yolla ulaşılmıştır.

Nitel araştırmaların en önemli bölümü olarak nitelendirilen sonuç kısmı, alan yazın bulgularıyla karşılaştırılarak zenginleştirilmiş ve tartışmaya açılmıştır. Sonuç olarak, Türk alan yazınındaki boşluğu doldurabilmek amacıyla gerçekleştirilmiş olan çalışma ile araştırmacıların, sektörün ve diğer ilgili tarafların ilgisini çekebilecek sonuçlara ulaşıldığına inanılmaktadır.

I. BÖLÜM

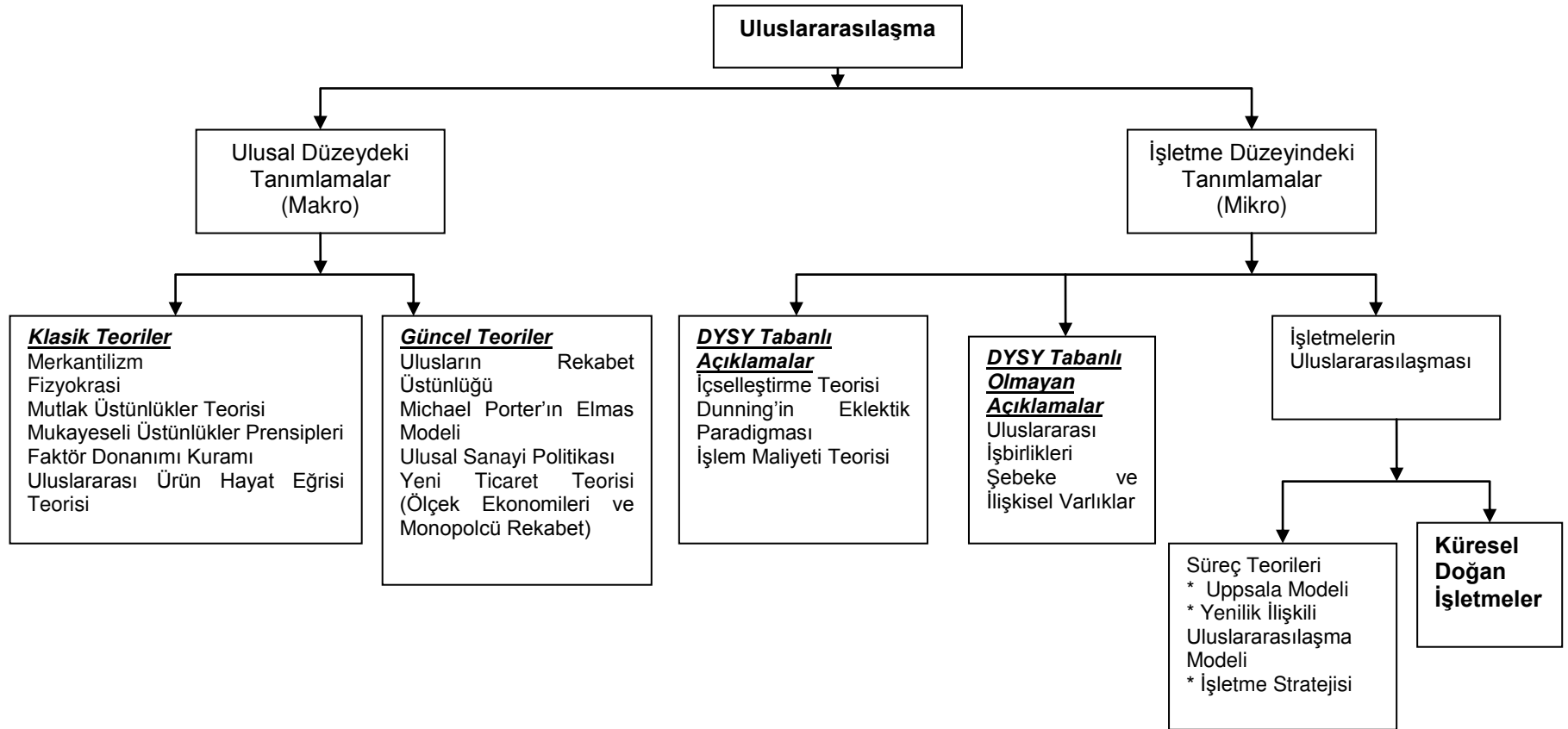
KÜRESEL DOĞAN İŞLETME KAVRAMI ÖNCESİ ULUSLARARASILAŞMA YAKLAŞIMLARI ve ERKEN ULUSLARARASILAMANIN ORTAYA ÇIKIŞI

Uluslararasılaşma terimini tam olarak açıklamak oldukça zor olmakla beraber, genel kabul görmüş tek bir tanımlama ile karşılaşamamıştır. Ancak, işletmelerin veya büyük grupların, uluslararası işletmecilik faaliyetlerini açıklamada uluslararasılaşma terimini sıklıkla kullandığı görülürken, uluslararasılaşmayı artan uluslararası faaliyetlere girme yöntemi olarak tanımlamak mümkündür (Mutlu, 2008: 84). Uluslararası pazarlara girme yöntemleri farklı şekillerde araştırılmış olup, ilerleyen bölümlerde detaylarıyla incelenmektedir.

1.1. ULUSLARARASILAŞMA YAKLAŞIMLARI

Uluslararası faaliyetleri tanımlamaya ve açıklamaya yönelik geliştirilmiş kuramları makro ve mikro olmak üzere iki başlık altında ele almak mümkündür. Makro açıdan dış ticareti ele alan kuramlar, tanımlamayı ulusal düzeyde yaparken, ulusların niçin dış ticaret faaliyetlerine katıldığını ve faaliyetlerinde ulusların nasıl rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini sorgulanmaktadır. Diğer tarafta dış ticareti mikro açıdan ele alan kuramlar konuyu işletme açısından ele alarak işletmelerin nasıl ve niçin uluslararasılaştığı ve rekabet üstünlüğünü nasıl sağladığı ve sürdürdüğü sorularını kendine araştırma konusu yapmıştır (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2008:94-95).

Uluslararasılaşmanın makro ve mikro açıdan ele alınması ve ana başlıklar altındaki kuramların ayrımı Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Uluslararasılaşma Yaklaşımlarının Sınıflandırması
(Kaynak: Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2008:95)

Şekilden de görüldüğü üzere, ulusal düzeydeki tanımlamalar kendi içinde klasik ve güncel olmak üzere iki grup altında toplanmaktadır. Diğer tarafta işletme düzeyindeki tanımlamalar ise, Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı (DYSY) tabanlı, DYSY tabanlı olmayan ve işletmelerin uluslararasılaşması olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşması ise, süreç teorileri ve tezin temel araştırma konusunu oluşturan “Küresel Doğan İşletmeler” olmak üzere kendi içinde ikiye ayrılmaktadır.

İşletmelerin ulusal pazarlar dışında faaliyetlerini yerine getirebilmesi zor bir durumu ifade etmekte olup, işletme araştırmaları içinde uluslararasılaşma kavramı uzun zamandan beri önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Buradan hareketle ülkemiz alan yazınında fazla araştırılmamış olan “*Küresel Doğan İşletme*” olgusunun daha net anlaşılabilmesi için işletme düzeyindeki (mikro) tanımlamaların detaylandırılması, işletme düzeyindeki tanımlamaların netleşmesi için ise ulusal düzeydeki (makro) tanımlamaların genel olarak incelenmesi uygun bulunmaktadır. Konunun bütünlüğü açısından çalışmaya ulusal düzeydeki tanımlamalar kapsamında dış ticaret teorilerinin anlatılması ile başlanmaktadır.

1.1.1. ULUSAL DÜZEYDEKİ TANIMLAMALAR

Uluslararasılaşma nedenlerini ve nasıllarını makro açıdan inceleyen dış ticaret teorileri, uluslararasılaşmayı ülkeler bazında araştırarak, ulusların dış ticaret faaliyetlerine odaklanmakta ve dış ticareti açıklamaya çalışmaktadır. Ulusal düzeydeki tanımlamalar da kendi içinde ikiye ayrılmakta, birinci grup teoriler ulusların niçin ticaret yaptığı sorusuna cevap ararken, ikinci kısımdaki teoriler ulusların rekabet üstünlüğünün nasıl arttırılabileceği ile ilgilenmektedir.

1.1.1.1. Klasik Teoriler

Ulusal düzeydeki tanımlamaların ilk kısmını klasik teoriler oluşturmaktadır. Teorilerin ortak özelliği ulusların niçin ticaret faaliyetlerini yürüttüğü sorusuna cevap arıyor olmalarıdır. Klasik teorilerin başlıca olanları; “merkantilizm”, “fizyokrasi”, “mutlak üstünlükler”, “mukayeseli üstünlükler”, “Heckscher ve Ohlin kuramları”, “Leontief paradoksu”, “Linder’in benzer talep yapıları”, “teknoloji açığı” ve “uluslararası ürün hayat eğrisi” teorileridir.

Merkantilizm, 16. yüzyılda Batı Avrupa ülkelerinde Ortaçağın sonu, Sanayi Devriminin başladığı dönemde, feodalizmin yıkılışı ve yerine merkezi güçlü devletlerin kuruluşuyla kendini göstermiştir. Bu dönem, ulusların refahının büyük ölçüde sahip olduğu altın ve gümüş kaynaklarına bağlı olduğu (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2008), tarımın zenginliği artırıcı bir sektör olmadığı düşüncelerinin hüküm sürdüğü, ekonomik açıdan sermaye birikimi ve piyasa ekonomisi koşullarını hazırlayan ticari kapitalizmin geliştiği bir dönemdir (Mutlu, 2008). Kısacası, Merkantilizm’i yeni ticari kapitalist sınıfın ideolojisini yansıtan bir politik iktisadi sistem olarak ifade etmek mümkündür (Öztürk,2009:5).

Devletlerin zenginliği sağlamadaki temel hedefi değerli maden stoklarının olanaklar ölçüsünde çoğaltılmasıdır. Zenginliğin kaynağı ticarete aranırken, devletin ihracatı özendirerek arttırması, ithalatı ise ağır gümrük vergileri ile koruması gerekmektedir (Czinkota, Ronkainen, Moffett, 2005:150). Merkantilizm’in dış ticaret politikasındaki temel ilkesi, devlet denetimi altında, ülkeye değerli maden girişini sağlayacak olan dış satımı arttırmak, ülkeden değerli maden çıkışına yol açacak olan dış alımı sınırlamaktır. Böylece, ülkelerin değerli maden stokları devamlı olarak artacak ve ülke devamlı olarak zenginleşecektir (Mutlu, 2008:35-37). Ancak bütün ülkelerin eş zamanlı olarak ihracat fazlası elde edemeyeceği ve değerli madenlerin belli bir zamanda sabit olacağı göz önünde bulundurulursa bir ülke ancak diğer bir ülkenin zararı karşısında kazançlı çıkabilecektir (Czinkota, Ronkainen, Moffett, 2005:150).

Merkantilizm kârın üretim sürecinde değil, değişim süreci sonucunda elde edildiğini savunmaktadır. Mallar, emekle ifade edilen maliyetlerden daha yüksek fiyatlarda satıldığı için, maliyetlerin çok üstünde bir kazanç elde etme olanağı doğmuş olacak ve dış ticaret daha da önemli olacaktır (Öztürk, 2009:5-10).

Ülkelerin refahı hedeflemesinde Merkantilizmin göz ardı ettiği önemli unsurlar da bulunmaktadır. Eksikliklerin başında ithalatla uğraşan işletmelere yönelik ilgiyi yok sayması, özellikle nihai ürünün üretilmesi için ihtiyaç duyulan hammaddelerin ithalatına gereken önemi vermemesi gelmektedir. Bir diğer eksiklik ise, tüketici isteklerini yok saymasıdır. İthalat sonucu tüketicilerin ürün seçiminde alternatifsiz kalması, ithalat engeli sonucu daha yüksek fiyatların oluşumu ve enflasyonun artması ihtimali merkantilist düşüncenin temel eleştiri noktalarını oluşturmaktadır (Cavusgil, Knight ve Riesenberger, 2008:96).

Ticari kapitalizm ve geliştirmekte olan mutlak monarşinin iktisadi düşünce sistemini yansıtan Merkantilizmin başarısızlığa uğraması sonucu, özellikle Fransız reformcular tarafından yeni bir düşünce öne sürülmüştür. Girişimci çiftçileri ve büyük ölçekte üretim yapan tarımsal üreticiyi ön plana çıkarmayı hedefleyen yeni iktisadi düşünce, “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” ifadesi ile bilinen Fizyokrasi olarak adlandırılmıştır (Tüleykan, 2010:90).

Fizyokratların en temel özelliği bütün ekonomik ve sosyal hayata egemen bir doğal düzenin varlığına inanmalarıdır. Doğal kanunlara müdahale edilmediği müddetçe her şey yolunda gidecektir. Fizyokratlar da Merkantilistlerin yaptığı gibi servetin kaynağını aramış ve kaynağın mübadele sonucu değil üretim sonucu elde edilebileceğini öne sürmüşlerdir. Fizyokratlar zenginliğin kaynağının para yerine doğada bulunacağını savunmuş ve tarımın önemine değinmişlerdir (Tüleykan, 2010:91).

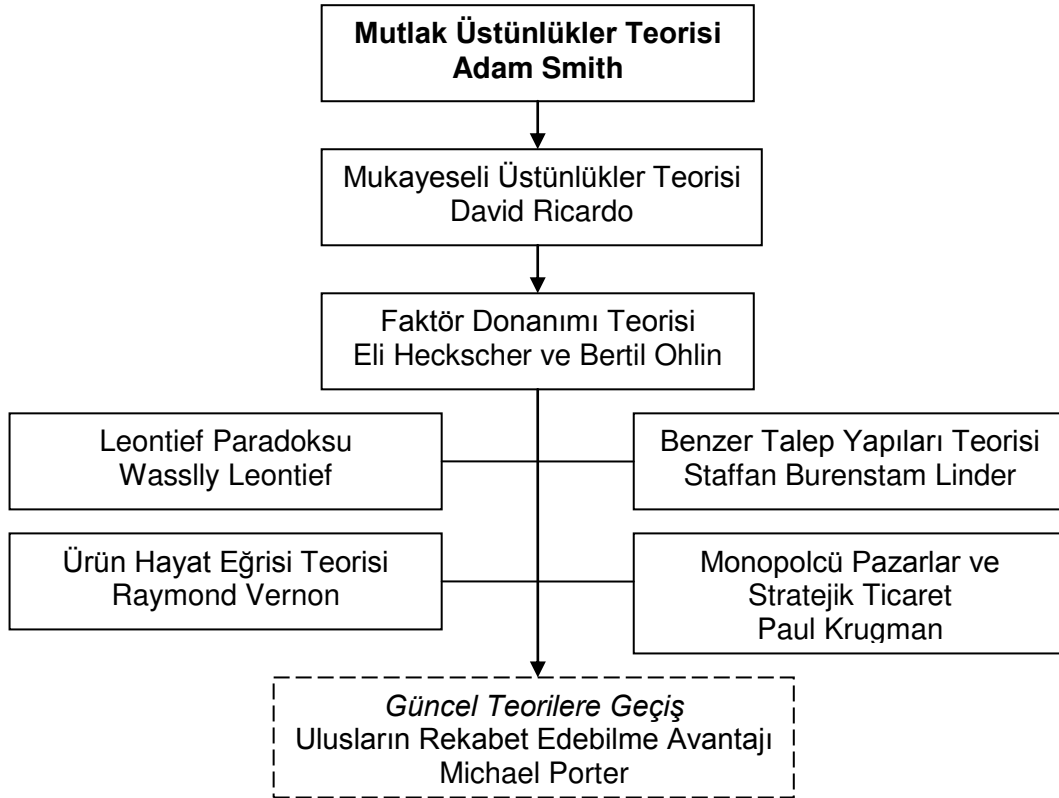
Dış ticareti küçümseyen Fizyokratlar için asıl olan üretimdir. Tüccar ve finansmancıları üretim yapmayan, başkaları tarafından üretilenlerin insanlar arasında mübadelesini sağlayan kişiler olarak hor gömüştür ve Merkantilist düşüncede devletin sağladığı gelirlerin yardımlarla desteklenen bir gelir olduğunu ve ulusal ekonomiye zarar verdiğini öne sürmüştür (Öztürk, 2009:10-11).

Düzenli ve devamlılığı ticari ilişkiler için almadan satışta ısrar etmenin anlamsız olduğunu ifade eden Fizyokratlar, Merkantilistlerin aksine serbest ticaretten yana bir düşünce ortaya koymaktadırlar. Satın almadan satmanın mümkün olmadığını, ithalatın da ihracat kadar önemli ve serbest olması gerektiğini ifade eden düşünce, bu yolla dış ticaretin fazla vermesine de olanak olmadığını savunmaktadır (Öztürk, 2009:12).

Fizyokratların, doğal düzenin uyumlu bir toplumsal ve ekonomik yaşam yaratacağına olan inançlarının etkilerini Klasik İktisadi Ekolde de görmek mümkündür. Klasik İktisatçılar Fizyokratların düşüncelerinden geniş çapta yararlanmışlardır. Fizyokratlar tarafından iktisadi olayların açıklanması, tabiat kanunlarına benzetilmesi ve bununda evrensel olduğu fikri, klasik iktisatçıların iktisadi görüşlerinin temel esaslarının oluşmasına ortam hazırlamıştır. Fizyokrat düşünürler, Merkantilist düşünörlere göre daha tutarlı teoriler üretmişler ise de tacir ve sanayici kesimi kısır sınıf saymalarını kabul etmek mümkün değildir (Tüleykan, 2010:90).

Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" adlı eserinin yayınlandığı 1776 yılı ile John Stuart Mill'in "Politik İktisadın Prensipleri" adlı eserini yayınladığı 1843 yılı arası geçen dönemde Batı'da geliştirilen iktisadi düşünceye Klasik İktisadi Düşünce denir. Düşüncenin oluşmasına katkıları bulunmuş olan iktisatçılara da Klasik İktisatçılar denmektedir. Klasik iktisadi düşünce döneminde üretim tekniklerinde meydana gelen değişmeler, uluslararası alanda ticari faaliyetlerin yoğunlaşmasına sebep olmuştur. Gelişmeler

müdahaleci bir politikanın uygulanmasını savunan merkantilizmin yetersiz kalmasını da beraberinde getirmiştir (Smith, 1776).



Şekil 2. Uluslararası Ticaret Teorilerinin Gelişimi
(Kaynak: Czinkota, Ronkainen, Moffet, 2005:152)

Klasik İktisat Okulunun kurucusu kabul edilen Adam Smith daha serbest, devletin ekonomiye müdahale etmediği bir sistemi savunmuş ve serbest ticaretin ülkelerin uygulaması gerekli en uygun politika olduğunu savunarak, uluslararası ticareti bilimsel açıdan açıklamaya çalışmıştır.

Smith'e göre her ülke, mutlak üstünlüğe sahip olduğu, yani öteki ülkeler göre daha ucuza ürettiği malların üretiminde uzmanlaşıp, malları üreterek ihraç etmeli, buna karşılık öbür ülkelere göre daha pahalıya ürettiği malları dışarıdan ithal etmelidir (Smith, 1776). Uzmanlaşma sonucunda ülkelerin üretiminde sağlayacakları artış, ticaret yapan ülkeler arasında

paylaşılacağından, uluslararası ticaretten tüm katılanlar faydalı çıkacaktır (Dinler, 2002)

Bir ulusun zenginliğini sahip olduğu değerli madenlerle açıklamanın para ile zenginliğin bir birine karıştırılmasına neden olduğu öne sürülmüştür (Smith, 1776). Smith'e göre (1776), dış ticaret ülkenin ekonomik gelişmesiyle uyum gösteriyorsa yararlıdır. Dış ticaretin sağlayacağı altın ve gümüş gelirin onun gerçekten önemli yönü olmadığını, ticaretin esas yararının, bir ülkenin fazla ürettiği mallara pazar bulması ve pazarı genişleterek işbölümünü arttırması olduğunu savunmuştur. Sınırlamalardan arındırılmış dış ticaret, ülkeler arasında farklı ürünlerin doğal dağılımını sağlayan bir sistemin kendiliğinden oluşmasına olanak sağlayacaktır (Öztürk, 2009:14). Başka bir deyişle uluslararası ticaretin yönünü, miktarını ve bileşimini hükümetlerin kontrol etmesi değil, pazarın yönlendirmesi gerektiği öne sürülmektedir (Smith, 1776; Mill, 1998).

Serbest piyasa koşullarında her ulusun, doğal ya da sonradan kazanılmış bir mutlak üstünlükle, hızlı ve verimli olarak üretebileceği bir üründe uzmanlaşması gerektiği savunulmaktadır. Üretilenlerin bir kısmının başka yerlerde, daha hızlı ve verimli şekilde, üretilen malların karşılığını ödemek üzere, ihraç edilmesi gerektiği de ifade edilen ayrı bir unsurdur (Ball, McCulloch, 1996:31; Czinkota, Ronkainen, Moffet, 2005:151).

Mutlak Üstünlükler Teorisinin basit ve eksik olduğu yönündeki eleştirilere karşın (Kaymakçı, Avcı ve Şen, 2007:2), kendisinden sonra gelen uluslararası ticaret teorilerinin gelişimi yönünde anahtar bir rol üstlendiği de kabul edilmektedir (Czinkota, Ronkainen, Moffet, 2005:152).

Adam Smith'in çalışmalarından yaklaşık kırk yıl sonra 1819 yılında David Ricardo "On the Principles of Political Economy and Taxation" adlı eserindeki düşünceleri ile Mutlak Üstünlükler Teorisini bir adım ileriye götürmüştür. Ricardo'ya göre, bir ülkenin dış ticaretten yarar sağlayabilmesi için her iki

malın üretiminde de mutlak üstünlüğe sahip olmasının zorunlu değildir, çünkü dış ticarete mutlak maliyetlerin değil karşılaştırmalı maliyetlerin farklılığı söz konusudur (Ricardo, 1971).

Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlükler prensiplerinin açık ve kapalı varsayımları vardır. Bunlar; dış ticarete iki ülke ve iki mal vardır, emek değer teorisine dayalıdır, emek ülke içerisinde tam hareketli, ülkeler arasında ise tam hareketsizdir, bütün faktör ve mal piyasalarında tam rekabet geçerlidir, ekonomi tam kullanımdadır, ülke içindeki gelir dağılımı ticaretten etkilenmez, teknolojik değişme yoktur, sabit üretim maliyeti geçerlidir, nakliye ve sigorta gibi masraflar yoktur ve yalnızca "takasa dayalı ticaret" vardır şeklindedir (Öztürk, 2009:16; Beamish, v.d., 2003:47-50).

Karşılaştırmalı üstünlükler kuramına göre, ülkeler arasındaki üretim maliyetleri farklı olduğu sürece mutlak üstünlüklere bakılmaksızın karlı ticaret söz konusudur (Ricardo, 1971:7.8). Ancak kuramın, ülkelerin üretim maliyetlerinin neden farklılık gösterdiğine açıklık getiremediği de görülmektedir.

Kuram günümüze kadar geçerliliğini koruyabilen güçlü bir kuramdır. Ancak, zamanla kuramın üzerine inşa olduğu varsayımlardaki değişim, örneğin tek üretim faktörünün emek olmadığı, ekonomide artan ve azalan maliyetlerin olduğu sabit maliyetlerin tek başına esas olmadığı, iç fiyatların sadece arz tarafından belirlenmediği, talebin de önemli bir faktör olduğu, verimlilik farklarının sadece doğal şartlara bağlı olarak açıklanmayacağı gibi değişiklikler, kuramın yetersiz kalmasına neden olmuştur.

Karşılaştırmalı üstünlükler kuramından esinlenerek, uluslararasılaşma kavramını makro düzeyde ele alan bir dizi kuramı Heckscher ve Ohlin ortaya koymuştur. Kuramlardan en çok inceleme konusu yapılanları faktör donanımı, faktör fiyatları eşitliği, Stopler ve Samuelson ve Rybczynski kuramlarıdır.

Faktör donanımı kuramı, uluslararası ticarete konu olan ürünlerin dolaşımını, ülkedeki üretim faktörlerinin bolluğuna veya kıtlığına bağlamaktadır. Ülke hangi üretim faktörüne daha çok sahipse üretimini o faktörün daha yoğun kullanıldığı alanlara kaydırması gereklidir ve karşılaştırmalı üstünlüğü böyle elde edilebileceği öne sürülmektedir. Buna karşılık az miktarda sahip olunan üretim faktörlerini ise ithal etmesinin uygun olacağını ve uluslararası ticarete başarı sağlanabileceğini savunmaktadırlar. Üretim faktörlerinin miktarının yanı sıra emek ve sermayeyi de göz önünde bulunduran araştırmacılar söz konusu faktörlerden birinde veya ikisinde birden zengin olunabileceğini ifade ederek üretilen malları sermaye yoğun ve emek yoğun olmak üzere iki grupta incelemişlerdir (Heckscher, Ohlin, 1991).

Faktör Fiyatları Eşitliği Kuramına göre, serbest ticaret ve onu simgeleyen uluslararası uzlaşma, ülkelerin bol olarak sahip bulundukları faktörlerin fiyatını yükseltip kıt faktörlerin bedelini düşürerek ülkeler arasındaki fiyatların eşitlenmesine neden olmaktadır. Serbest ticaret uluslar arası alanda aynı mal için tek fiyata ve faktör eşitliğine yol açmaktadır (Öztürk, 2009:21).

Stolper-Samuelson kuramının öne sürdüğü iddia, serbest ticaretin ülkenin bol olarak sahip olduğu faktörün reel gelirini yükselteceği, kıt faktörün gelirini ise düşüreceği şeklindedir. Bir malın nispi fiyatında bir artış olduğunda, malın üretiminde nispeten yoğun olarak kullanılan faktör diğer faktöre oranla gelirden daha çok pay alacaktır. Malın nispi fiyatının yüksek olması demek, o malın kıt olması demektir. Nispi kıtlık yaşanan malı daha fazla üretmek için, o malın üretiminde yoğun olarak kullanılan faktöre daha çok pay vermek gerekecektir. Dolayısıyla fiyatı yükselen malın üretiminde yoğun olarak kullanılan faktörün geliri de artacaktır (Öztürk, 2009:21).

Stolper ve Samuelson'ın çalışmalarından da yararlanılan Rybczynski kuramının ortaya konmasındaki amaç, üretim faktörleri miktarında meydana gelecek bir artışın üretim, tüketim ve dış ticaret hadleri üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Bir faktörün miktarında meydana gelen bir artış, faktörü kullanan malın ticaret hadlerinde her zaman bir kötüleşmeye yol açacak veya faktörü nispi olarak daha fazla kullanan malın nispi fiyatını ucuzlatacaktır. Marjinal Tüketim Eğilimi, kötüleşmenin derecesine etki edecek fakat bunun yönünü hiçbir zaman tersine değiştirmeyecektir. Bir diğer ifade ile miktarı daha önce arttırılmış olan faktörü nispi olarak daha fazla kullanan malın bir ihraç maddesi olduğu kabul edilirse, dış ticaret hadlerinin kötüleşeceği anlamına gelecektir; ancak mal ithal malı olursa ticaret hadlerinin düzelmesi söz konusudur (Rybczynski, 1955:336). Kullandığı modelde sadece bir faktörün miktarındaki değişimi ele alan Rybczynski, iki faktördeki oransal veya oransal olmayan değişimlerde de modelin kolayca uygulanabileceğini ifade ederken ikiden fazla faktörün değişimini ele almamıştır.

Faktör donanımı kuramı malları faktör bileşenlerine ayıracak bir tekniğin bulunmasından dolayı geçerlilik kazanamamıştır. Wassily Leontief 1953'de yazdığı makale ile faktör donanımı teorisini test etmek istemiştir.

Girdi-çıktı tablosunu geliştirerek malları emek ve sermaye bileşenlerine ayıran Leontief, Amerikan ekonomisi üzerindeki ilk araştırmasını Amerika'nın 1947 yılı ihracatı üzerinde gerçekleştirmiştir. Hecksher ile Ohlin'in farklı ülkelerin göreceli faktör donanımlarıyla uluslararası ticaretin yapısını açıklayan teorilerine göre, emek faktörü bol olan ülke emek yoğun ürün ihraç edecek, sermayesi kıt olduğundan sermaye yoğun mal ithal edecektir; sermayesi bol olan ülkeler için de tersi durum söz konusu olacaktı. ABD teknolojisi, sanayisi ve büyük şirketleri ile dünyanın en zengin sermaye donanımına sahip ülkesi olduğundan, sermaye yoğun mallar ihraç edip, emek yoğun mallar ithal etmesi Hecksher ve Ohlin'in teorisine ve genel kanıya uygunken, Leontief durumun tersine olduğunu göstererek bir paradoks ortaya çıkarmıştır. İnceleme sonucunda Amerika'nın emek yoğun malları ihraç ettiği buna karşın sermaye yoğun malları ithal ettiği belirlenmiştir (Leontief, 1953). Amerikalı iktisatçıları şaşırtan sonuç ile uluslararası değişimi

açıklamaya yönelik yeni teorilerin geliştirilmesi bir zorunluluk olarak kendini göstermeye başlamıştır.

İsveçli iktisatçı Staffan Burenstam Linder tarafından faktör donanımı teorisinin alternatifi olarak kabul edilen, benzer talep yapıları kuramı sanayi ürünleri ticaretine uygulanabilmekte olup, homojen bir nitelik taşımayan ürünlerin ticaretinin, üretim maliyetinden daha çok, ülkeler arasındaki zevk ve tercihlerin benzerliğine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Ülkedeki firmalar halkın en çok talep ettiği ve piyasası geniş olan mal ve hizmetleri üreteceklerdir. Mal ve hizmetler aynı zamanda yurtdışına ihraç edilmektedir. Malların ihraç edilebileceği en uygun ülkeler, ülke halkının tercihlerinin benzer olduğu diğer ülkelerdir (Öztürk, 2009:39). Bir diğer ifade ile ticaretin benzer sosyo-ekonomik yapıdaki ülkeler arasında daha yoğun olacağını, farklı olan ülkeler arasında ise daha az yoğun olacağını öne sürmüşlerdir (Dinler, 2002:58).

Benzer talep yapıları teorisi, faktör donanımı teorisinin tersine ticaretin benzer tercih ve gelir düzeylerine sahip ülkeler arasında gelişeceğini ve ticarete konu olan malların benzer ancak farklılaştırılmış sanayi malları olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla, söz konusu teori talep yönlü bir analiz yapması ve ürün farklılaştırması konusuna değinmesine karşın kendisine yönelik sınırlamaları açıklayamamakta ve daha çok İsveç gibi küçük iç piyasaya sahip ülkeler için geçerli bir teori niteliğini taşımaktadır ancak, talep yapıları teorisi uluslararası ticarete ilişkin tam bir açıklama sağlayamamaktadır (Deviren, 2004:2).

Teknolojik gelişmeler belirli miktarda malın üretimini arttırmak amacıyla yeni üretim tekniklerinin geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Üretim fonksiyonlarında değişiklik gerektiren teknolojik gelişme ülkelerin mukayeseli üstünlük durumunu da etkilemektedir. Etki özellikle faktör kullanımı oranlarında karşımıza çıkmakta ve böylece faktör miktarının değişmesine de neden olmaktadır (Karluk, 1998: 83-91).

Posner, geleneksel dış ticaret kuramlarının üretim fonksiyonlarının tüm ülkelerde özdeş olduğuna ilişkin varsayımını eleştirerek teknoloji açığı kuramını ortaya koymuştur. Teknik bilgilerin sanıldığı gibi bütün ülkelerin kolayca erişilebilmesinin ve kullanabilmesinin mümkün olmadığını ifade etmekte olan Posner firmaların çoğunun teknolojiyi “ticari sır” olarak sakladığını öne sürmektedir (Seyidoğlu, 2003:82).

Teknolojik gelişmeyi farklı zaman ve hızda yaşayan ülkelerin varlığından söz eden Posner, teknolojik yeniliğin üretimde farklılık yarattığını ve farklılığın meydana geldiği mallar çerçevesinde o ülkede önemli bir karşılaştırmalı üstünlük sağlanabileceğini ifade etmektedir. Teknolojik yeniliğin diğer ülkeler tarafından taklit edilmesi bir süre alacağından bu zaman zarfında ülkelerin ürettikleri yenilenmiş malları, yeniliğe henüz sahip olmamış ülkelere ihraç ettikleri ancak, sürecin süreklilik arz edemeyeceği savunulmaktadır (Öztürk, 2009:40).

Sanayi ürünlerinin uluslararası ticaretini açıklamakta yetersiz kalan geleneksel dış ticaret kuramları, özellikle 1970’li yıllardan sonra hızlanan, az gelişmiş ülkelerin dünya pazarlarına yönelik sanayi ürünleri ihracatı gibi olayları açıklamakta zorlanmıştır. Teknoloji Açığı Teorisi’nin bir uzantısı ve genelleştirilmiş şekli olarak görülen Ürün Dönemleri Teorisi 1966 senesinde Raymond Vernon tarafından ileri sürülmüştür. Vernon (1966), ürün dönemleri teorisi uyarınca yeni ürünlerin gelişimi sırasında birçok aşamadan geçtiğini ve karşılaştırmalı üstünlüğün ürün dönemleri boyunca değiştiğini ortaya koymakta ve yeni ürünlerin icadının gelişmiş ülkelerde yoğunlaştığını öne sürmektedir.

Teknoloji Açığı Teorisi, taklit etme sürecindeki gecikmeyi vurgularken Ürün Dönemleri Teorisi ise standardizasyon sürecini vurgulamaktadır. Teoriye göre, endüstri ülkelerinin yeni ve daha ileri teknolojileri temsil eden ürünleri ihraç etmeleri ve eski veya daha az ileri teknolojileri ifade eden

ürünleri ithal etmeleri beklenir (Salvatore, 1998:168). Süreci daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, yeni bir ürünün bulunuşundan standart bir ürün aşamasına gelinceye kadar farklı evrelerden geçtiğini, evrelerin ayrı özellikleri olduğu, ürünün uluslararası ticaretteki konumun ise her evrede değişiklik gösterdiği ifade edilmektedir (Vernon, 1966:191).

Vernon, yeni ürünün ufak çapta üretiminin söz konusu olduğunu, ilerleyen sürelerde üretime ilişkin sorunların çözümleneceğini ve böylece üretimin gelişeceğini ileri sürdüğü süreci, beş aşamada açıklamaya çalışmıştır (Öztürk, 2009:42-43);

1. *Aşama:* Ürünün yurt içi tanıtımı ve teknolojisi ve biçiminin denemesi. Amaç iç piyasa talebini karşılayabilmektir. AR-GE masrafları yüksek, sonraki aşamalara oranla sermaye ve işgücü oranı düşüktür.
2. *Aşama:* Ürün hemen hemen olgunlaşmaktadır. Üretim hızlanmaktadır. Satışlar önce iç piyasaya daha sonra ihracata yöneliktir. Dışarıdaki talebin artışı üretim hızını arttırmakta ve kütleli üretime geçilmektedir.
3. *Aşama:* Teknoloji yaygınlaşmış ve standartlaşmıştır. Üretim basitleşmiştir. Yenilikçi firma hem iç pazar hem de dış pazara teknoloji lisansı vermeyi uygun bulmaktadır.
4. *Aşama:* Standartlaşmış üretimin maliyetlerini düşürmek için üretim maliyetlerin düşük olduğu ülkelere kaydırılmaktadır. Malın lisansını alan düşük maliyetli yeni üreticilerin ihracat piyasalarını ele geçirmesi ile yenilikçi ülkenin ihracat hızı kesilir.
5. *Aşama:* Teknoloji bütün ülkelere yayılmıştır ve yenilikçi ülke iç piyasayı yerli üretim yerine ithalatla karşılamaktadır. Ürün için ürün dönemleri tamamlamıştır.

Ürün Hayat Eğrisi Teorisi hipotezlerinde, uluslararası ticaretin yapısını açıklamakta yeni bir yöntem izlemiştir. Uluslararası ticarete analiz birimi

olarak farklı ülkeler yerine çok uluslu şirketleri ele almış ve konuyu söz konusu şirketlerin dünya ölçeğindeki genel karar stratejileri çerçevesinde açıklamaya çalışmıştır (İşgüden, Akyüz, 1990:47-57).

Ancak, ürün hayat eğrisi teorisi, sanayi malları üzerindeki ticareti dinamik karşılaştırmalı üstünlükler ile açıklamaya çalışmasına karşın teknolojinin ve üretimin küreselleşmesine paralel olarak geçerliliği tartışılmaya başlanan bir teori olarak görülmektedir (Appleyard, Field, 1992:53).

1.1.1.2. Güncel Teoriler

Klasik kuramların ülkelerin neden ticaret yaptığını açıklamaya yönelik geliştirilmiş olmalarına karşın dünya ticaretinin yapısını açıklamada kimi durumlarda yetersiz kalabilmektedir. Özellikle 1970'li yıllardan sonra az gelişmiş bazı ülkelerin dünya pazarına yönelik sanayi ürünleri ihracatını arttırmaları ve klasik teorilerin yetersizliği yeni dış ticaret kuramlarının geliştirilmesine neden olmuştur.

Klasik ticaret teorileri, genel olarak ülkelerin rekabetini arttırmasını mümkün kılacak doğal etkiler üzerine odaklanırken, yeni teoriler, ulusal seviyedeki rekabete yönelik cevaplar aramak yerine, endüstri ve hatta ürünün rekabet sorunlarını açıklama arayışı içine girmiştir. Bir başka ifade ile artık ülkeler, hükümetler ve hatta endüstriler, firmaların rekabet üstünlüğünü arttırmaya yardım etmek adına, bazı durumların değiştirilmesini savunmaktadır (Czinkota, Ronkainen, Moffett, 2005:151). Bu konuda önemli çalışmalar yapan ise Harvard Üniversitesinden Michael E. Porter'dır.

Porter'ın (1990) öne sürdüğü ilk sav, ulusların zenginliğinin doğal yollarla var olmadığı ancak sonradan yaratıldığı konusundadır. Mal ve hizmet piyasalarında ülkelerin veya ulusların değil firmaların birbiriyle rekabet ettiğini, uluslararası başarının ise ancak gerekli koşulların ele alınması ile

mümkün olabileceğini öne sürmektedir. Ülkeler açısından rekabet gücü, üretimde uzmanlaşma, istihdam ve dış ticaret dengesinin sağlanması ile yakından ilişkili olup, asıl üzerinde durulması gereken konu firmalar açısından rekabet gücünün belirlenmesidir. Uluslararası rekabet gücü, Ricardo'nun ifade ettiği karşılaştırmalı üstünlükten farklılık göstermektedir. Karşılaştırmalı üstünlükler teorisinde, bir ülke bütün mallarda veya sektörlerde rakipleri karşısında mutlak maliyet dezavantajına sahip olsa da, göreceli maliyet avantajının söz konusu olduğu ve böylece bazı malların ihracatının mümkün olduğunu öne sürmektedir. Porter ise (1990), uluslararası rekabet gücü bulunmayan firma ya da sektörlerin bir şekilde dünya piyasasından silineceğini öne sürmektedir.

Porter, uluslararası işletmeler ve bunların içinde rekabet ettikleri sektörler üzerine odaklanmaktadır. Ona göre çokuluslu işletmeler, rekabet avantajı sağlayacak unsurların peşinde koşmalı ve düşük ücretler gibi geçici kaynaklara güvenmemelidir. Diğer bir ifade ile ulusların birbirleri ile mal, hizmet ve sermaye ticareti bakımından giderek daha fazla bütünleşen bir dünya ekonomisi içerisinde olduğu düşünülürse, ülkelerin çokuluslu şirketler için daha çekici hale gelerek diğer ülkelerle rekabet edebilmesi mümkün olabilecektir. Kısacası, hükümetlerin belirlediği ucuz işgücü gibi geçici rekabet üstünlüğü sağlayacak dış ticaret politikaları yerine sağlam ve yaygın bir iletişim ve ulaşım ağı oluşturma düşüncesi üzerinde durması gerekmektedir (Kibritçioğlu, 1998:11).

Porter (1990), bir ulusun rekabet edebilme gücünün, endüstrinin kapasitesine ve yeniliklerine bağlı olduğunu düşünmektedir. Ulusların rekabet üstünlüğü teorisini açıklarken geliştirmiş olduğu modelde Porter, hem makro hem de mikro açıdan rekabet avantajının, dört temel unsurun varlığına ve olumluluğuna bağlı olduğunu öne sürmüştür.

Elmas modeli adı verilen modelin unsurları şu şekilde ayrılmıştır (Curran, 2000: 397-402; Czinkota, Ronkainen, Moffett, 2005: 171-172);

- (1) faktör durumu
- (2) talep durumu
- (3) ilişkili ve destekleyici sektörler
- (4) işletme stratejisi, yapı ve rekabet

Faktör durumu, belirli bir sektörde başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için bir ülkenin üretim faktörleri açısından uygunluğunu ifade etmektedir. *Talep durumu*, bir işletmenin sağlığı ve rekabet seviyesi için ilk önce yurt içi pazarına bakmak gerektiğini ifade etmektedir. Porter (1990), bir işletme yüksek rekabetin olduğu ve emek isteyen ulusal pazarda hayatta kalabiliyor ve geliştirebiliyorsa, rekabet üstünlüğü elde etmeye daha yakın olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca Porter, bir işletmenin sürekli rekabetini pazarın büyüklüğünün değil, pazarın karakterinin desteklediğini, söz konusu pazar özelliğinin ise müşteri talepleri olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

İlişkili ve destekleyici sektörler, birbiri ile ilişkili sektörlerdeki diğer işletmelerle faaliyetlerini sürdüren işletmelerin bilgi sağlamada diğerlerine oranla avantajlı hale geleceğini ve uluslararası rekabette üstünlük elde edeceğini ifade etmektedir (Curran, 2000:398).

İşletme stratejisi, yapı ve rekabet, işletmelerin nasıl ortaya çıktığı, organize olduğu, yönetildiği konuları kapsamında ulusal rekabetin nasıl oluştuğunun incelenmesini ifade etmektedir. Değişkenler aynı zamanda ulusal çevre ile ilgili önemli özellikleri de yansıtmaktadır (Curran, 2000:399).

Porter'ın (1990) modeli, küresel ölçekte rekabet edebilen şirketlerin nasıl ve ne şekilde geliştiğini anlayabilmek için yararlıdır. Her zaman değilse de genellikle küresel üstünlüğün sağlanabilmesi için yukarıda sayılmış olan koşulların ülkede olumlu bir seyir izliyor olması gerekebilmektedir.

Porter'ın çalışmasında altını çizdiği en önemli nokta kuşkusuz, ulusların sahip olduğu doğal kaynak zenginliğinin rekabet avantajı elde etmede tek itici güç olmadığıdır. Hatta geçmişe oranla günümüzde doğal faktörlerin önemi daha da azalmıştır. Porter doğal miras yerine ülkelerin yeni avantajları yaratabileceğini öne sürmekte ve başarı için önemli görülen faktörlerin geliştirilmesinin önemine değinmektedir. Kısaca her hangi bir ülke ilk baştaki durumu ne olursa olsun, yeni ve üstün faktör donatımları geliştirmek koşuluyla ekonomik refah elde edebilecektir (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2008:103).

Ulusal sanayi politikası, kamu kurumları tarafından başlatılan ve kimi zamanlarda özel sektörden de destek gören proaktif bir ekonomik gelişim planıdır. Temel amacı ise ülke içinde belirli sanayilerin geliştirilmesi ve desteklenmesidir. Bu amaç doğrultusunda ülkelerin yapabileceği bazı uygulamalar ise şöyle sıralanmaktadır (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2008:106-107);

- Vergi teşvikleri; teşviklerle vatandaşların tasarruf ve yatırım yapma olanakları artmaktadır. Buradan elde edilecek tasarrufla özel ve kamu kurumları yatırım için sermaye bulabilecek, malzeme ve araç alabilecek, AR&GE faaliyetlerini arttırabilecek ve çalışanlarına yatırım yapabilecektir.
- Finansal ve mali politikalar; örneğin düşük faizli krediler işletmenin yatırım için ihtiyacı olan sermaye tedarikini sağlayacaktır.
- Özenli bir eğitim sistemi; fen bilimler, mühendislik ve işletme gibi ileri teknoloji ve yüksek katma değerli endüstrileri desteklemek için nitelikli işgücü elde etmek amacıyla ilköğretim, lise ve üniversite seviyesindeki eğitimin özenli ve titiz hazırlanması gerekir.
- Güçlü altyapı; Bilgi teknolojileri, iletişim ve taşımacılık gibi güçlü ulusal altyapıların geliştirilmesi ve sürdürülmesi.

- Güçlü yasal düzenlemeler; ulusal ekonominin istikrarı ve sağlamlığına yönelik vatandaşların güveni güçlü yasal düzenlemeler ile mümkün olmaktadır.

Paul Krugman tarafından 1970'lerin başında geliştirilen yeni ticaret teorisi, klasik teorilerin uluslararası ticareti açıklamada yetersiz kalmasından dolayı, özellikle de yeni gelişen sektörlerin etkisiyle ortaya konmuştur. (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2008:108).

Teori, "bazı mallarda ortalama üretim maliyetleri, üretim ölçeğine veya üretim hacmine bağlıdır" temeline dayanmaktadır. Diğer bir ifade ile eğer üretim ölçeği artarken maliyetler azalıyorsa, üretimde ölçeğe göre azalan maliyetlerden veya artan getiriden bahsetmek mümkün olabilmektedir (Krugman, Obstfeld, 1997:105-125).

Ölçek ekonomisi içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. İçsel ölçek ekonomileri, firmanın kendi üretim ölçeği arttığında ortalama birim maliyetlerinin düştüğü durumlarda söz konusudur. Sanayi kolundaki üretim hacminin genişlemesi sonucunda, işletmenin maliyetleri düşme gösteriyor ise dışsal ölçek ekonomisi söz konusu demektir (Czinkota, Ronkainen, Moffett, 2005:168-169).

Uluslararası ticarete ölçek ekonomileri önemli bir faktördür, çünkü bazı endüstrilerde küçük ölçekli işletmelerin büyük ölçekli işletmelerle rekabetini güçleştirebilmektedir. Bunun sonucu olarak ölçek ekonomisi özelliğine sahip mallar, çok sayıdaki küçük üretici işletme yerine az sayıdaki büyük işletmeler tarafından üretilirler. Ölçek ekonomilerinin büyük işletmelere böyle bir üstünlük sağlaması ise, ölçek ekonomisinin içsel ve dışsal olması ile ilgilidir.

Yerel pazarın ürün grupları için yetersiz kaldığı durumlarda ölçek ekonomisine ulaşılabilir satışı gerçekleştirmek mümkün

olmayabilmektedir ve teori ihracat yoluyla yeni pazarlara ulaşmanın bir zorunluluk haline geldiğini ifade etmektedir. Ölçeğini ve pazarını genişleten işletmeler küçük işletmelerin faaliyet ve hatta yaşam alanlarını daraltacak ve yavaş yavaş pazardan silinmelerine neden olacaktır. Sonuç olarak monopol bir işletme gibi satış miktarını ve satış fiyatını etkilemek suretiyle pazarda hâkimiyet kuracaktır (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2008:106-107).

Geleneksel dış ticaret kuramları gerek mal gerekse faktör piyasasında tam rekabet koşullarının geçerli olduğunu varsaymış olsa da, piyasalarda tam rekabetin olmaması halinde, karşılaştırmalı üstünlüklere göre oluşan fiyat, üretim ve uzmanlaşma değişik şekiller alabilmektedir. Bunun nedeni aksak rekabet piyasasının geçerli olduğu bir piyasada mal fiyatlarının maliyetlerle ilişkisi kesilmekte, üretim ve uzmanlaşma farklı koşullar altında belirlenmektedir. Geleneksel dış ticaret kuramlarının en önemli varsayımlarından biri olan mal ve üretim faktörleri piyasalarında aksak rekabetin bulunması, dış ticaret açısından önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Öztürk, 2009:26). Bulgu çerçevesinde uluslararası ticareti açıklamaya yönelik yeni bir yaklaşım ortaya atılmıştır. Aksak rekabet koşulları altında uluslararası ticareti inceleme konusu yapan yeni kuram monopolistik üstünlük teorisi olarak adlandırılmıştır.

Uluslararası ticarete bazı karmaşıklıkları gündeme getirmemesinden dolayı monopolcü rekabet kuramı çekicidir. Teori, uluslararası ticarete ölçek ekonomilerinin yararı hakkında bir analizin ilk provasının yolu olarak yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Teorinin uluslararası ticaret alanındaki en önemli katkıları, ticaretin nedeni olarak ölçeğe göre artan getirinin belirlenmesi ve bunun yardımı ile geleneksel dış ticaret kuramları tarafından açıklanamayan endüstri içi ticaret olgusunun açıklığa kavuşturulmasıdır (Krugman, Obstfeld, 1997:105-106).

1.1.2. İŞLETME DÜZEYİNDEKİ TANIMLAMALAR

Uluslararasılaşma teorilerinin birçoğunun temelini iktisadi teorilerin oluşturduğu 1970'li yıllara kadar geçen dönem sonrası dünyanın hızlı bir değişimin içine girdiği görülmektedir. Değişim özellikle Amerikan çok uluslu işletmelerinin Avrupa'ya yatırım amaçlı gelişi ve Avrupalı küçük işletmelerin ise komşu ülkelere yönelik ihracat hareketleri ile kendini hissettirmiştir. Değişim sonucu uluslararası ticareti sadece makro ekonomik açıdan ele almak yetersiz kalmıştır (Axinn, Matthyssens, 2001: 437).

Uluslararası ticaret teorileri içinde önemli bir yere sahip olan uluslararasılaşma teorileri ülkelerin uluslararası faaliyetlerini, girişimciliği ve işletme konularını açıklamaya çalışırken, işletme davranış ve yapısını da kavramsallaştırma çabası içindedir. Kavramsallaştırma çabasını ise büyük ölçüde ekonomi, ekonometrik, örgütsel, yönetsel ve pazarlama temelli teorileri ortaya koyarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Ecer, Canitez, 2005:12-13).

Uluslararasılaşma, işletmelerin ülke sınırlarını aşarak diğer ülke sınırları içinde faaliyet göstermesi anlamına gelmekte olup, gerek işletme gerekse ülke ekonomisi açısından önem taşımaktadır (Johanson, Vahlne, 1977:23; Welch, Luostarinen, 1988:34; Johanson, Vahlne, 1990:11; Fletcher, 2001:26) .

Ülke ekonomisine katkısı büyük olan işletmeleri ülke dışında faaliyet göstermeye iten birçok içsel ve dışsal faktör bulunmaktadır. İçsel faktörler daha ziyade yönetsel ve örgütsel nitelikleri ifade ederken, dışsal faktörler çeşitli engel veya teşvikleri ifade etmektedir (Fletcher, 2001:31). Dışsal engel ve teşvikler, şu şekilde sıralandırılmaktadır (Çiçek, Demirer, 2009: 69-70);

- Yabancı ülkelerdeki fırsatlara karşın kar yönünden iç tıkanıklık
- Ticaret engellerinin kaldırılması ve yeni kuruluşlar
- Ülkelerin politik görüşünün değişmesi ve ekonomik dar boğazlar

- Ülke içinde işletmelerin aşırı büyümesi ve sermaye birikimi
- Teknolojik gelişme ve değişimler
- Üretim faktörlerinin fiyatlarındaki farklılıklar
- Yabancı sermayenin ülkeye çekilme arzusu

Değişim ve gelişimin ışığındaki uluslararasılaşmayı, incelemeye ve yorumlamaya yönelik olarak geliştirilmiş teoriler uluslararasılaşmayı işletme düzeyinde ele alarak, işletmelerin uluslararası ticarete rekabet avantajını nasıl kazanabileceği ve sürdürebileceğine cevap aramaktadır.

1.1.2.1. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı Tabanlı Yaklaşımlar

Bir işletme, dış pazardan uzun vadede kalıcı ve büyük oranda fayda bekliorsa ve beklentilerini karşılayacak bir pazar yapısı söz konusu ise o ülkeye doğrudan yatırım yapması uygun olabilir. İşletme daha düşük üretim maliyetleri (hammadde, işçilik vb.) ve yatırım avantajları ile doğrudan yatırıma yönelebilir. İşgücünün düşük maliyeti, hammaddenin ucuz oluşu, ulaşılabilir ve cazip yatırım ortamı, uluslararası işletmeler için doğrudan yatırıma teşvik edici unsurlar olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin doğrudan yabancı sermaye yatırımları kapsamında uluslararası ticaretini açıklamaya çalışmış olan birçok araştırma bulunmaktadır (Coase, 1937; Williamson, 1996; Dunning, 1988; Dunning 2000; Dunning, 2001). Çalışmalardan doğan teoriler aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

İçselleştirme Teorisi

İçselleştirme teorisinin çıkış noktasını Coase'ın (1937) yaptığı çalışma oluşturmaktadır. İşletmenin doğası isimli çalışma da kendisinden önce ele alınan Robinson'un (1934) ve Kaldor'un (1934) çalışmalarından yoğun bir şekilde etkilenmiştir.

Teorinin uluslararası işletme alanında uyumlaştırılması ise Hymer tarafından gerçekleştirilmiştir (Dunning, 2003:109). Hymer'ın öncülüğünü yaptığı çalışma olan Doğrudan Yabancı Yatırımlarda Aksak Rekabet Teorisi, İçselleştirme Teorisini geliştirmede Buckley ve Casson'a (1976) ilham vermiştir.

Teori iki gerçeklik üzerine kurulmuştur (Buckley, 1988:181-182);

- (1) İşletmeler faaliyetlerini sergilemek için en az maliyetli yerleri tercih ederler,
- (2) İşletmeler bir noktaya kadar pazarları içselleştirerek büyümektedir.

Teorinin orijinalinde Buckley ve Casson (1976) pazarların içselleştirilmesi kavramını bir işletme büyütme modelini geliştirmek üzere kullanmışlardır.

İçselleştirme teorisi, yabancı yatırımların yapılmasının, ihracat ve lisanslamaya göre yabancı kaynak kullanımının ve pazarlarda etkin olmasının nedenlerini açıklamaktadır. İçselleştirme teorisine göre işletmeler dış pazarları ancak maliyetler düşük olduğu zaman tercih etmektedir. İşletmeler ulusal pazarda satış yapmak ve satın almak yerine yabancı pazarlarda daha çok kar elde edeceğini düşündüğü zaman içselleştirme yoluna gitmektedir. İçselleştirme süreci, işlem maliyeti, yakın pazarlarda risk ve belirsizlik, daha fazla kontrol elde etmek, pazar gücünün yayılması, avantajlı fiyatlandırma ve ölçek ekonomisinin sağlanması amacıyla oluşmaktadır (Buckley, Casson, 1976:15-20).

Beamish (1984), içselleştirme çerçevesi içinde, uluslararası yatırım ortaklıklarının kullanılması üzerinde durmuştur. Beamish, tam mülkiyete sahip ikincil işletmelerin kuruluş maliyetinin düşük olmasına rağmen, uzun vadeli ortalama maliyet açısından işletmelerin maliyetinin yatırım ortaklıklarından çok daha fazla olabileceğini ifade etmiştir. Bunun nedeni ise

pazar, ekonomi, politika ve kültür hakkında bilgi elde etmek için gösterilen bağımsız çabaların maliyeti olarak belirtilmektedir.

Dunning'in Eklektik Paradigması

Dunning (1988, 2000, 2001) tarafından ortaya atılan *OLI paradigması* (OLI, Ownership-Location-Internalization) veya eklektik paradigma (Eclectic Paradigm) olarak bilinen teoriye göre çokuluslu şirketin doğrudan yabancı yatırım yapabilmesi için üç şartın bir arada gerçekleşmesi gereklidir.

İlki, mülkiyet avantajları (ownership advantages) şartıdır. Mülkiyet avantajları, genellikle fikri ve sınai mülkiyet hakları gibi maddi olmayan, çok uluslu şirkete yerli firmalar karşısında rekabet üstünlüğü kurmasına olanak sağlayan bir takım avantajlardır. Avantajlar bazen rekabet veya tekelci avantajlar olarak da adlandırılmaktadır.

Konum avantajları (location advantages) ise doğrudan yabancı yatırımın ve üretimin hangi ülkede yapılacağını belirleyen avantajlardır. Bir diğer ifade ile avantajlar işletmenin kendisi ile ilgili değil, yatırımın gerçekleşeceği ülkenin statik ve dinamik özellikler taşıyan unsurlarını ifade etmektedir. Avantajlar doğrultusunda girişimci doğru bölgeyi algılayacak ve o ülkenin alternatifler arasında ön plana çıkmasına olanak sağlanacaktır.

Üçüncü ve son şart ise, çokuluslu şirketin elinde bulundurduğu varlıklarını ev sahibi ülke şirketlerine kiralamak veya satmak yerine kendisinin kullanmasının daha karlı olduğu durumları ifade eden içselleştirme avantajlarıdır (internalization advantages).

Bütün avantajların bir arada değerlendirilmesi sonucu çokuluslu bir işletme, yabancı doğrudan yatırım yapmak, ihracat yapmak veya lisans anlaşması yapmak seçeneklerinden birisine karar verirken, çok uluslu bir şirketin yabancı doğrudan yatırım yapması için ihracat veya lisans anlaşması

yoluyla elde edemeyeceği bir takım avantajların da söz konusu olması gerekmektedir (Yücel, Akbay, 2008:4-5).

İşlem Maliyeti Teorisi

Sermayeye dayalı yatırım ortaklıklarının kuruluş nedenleriyle ilgili olarak çeşitli teorik çalışmalar yapılmıştır (Hennart, 1988, Beamish, 1984). Williamson (1996), içselleştirme teorisi ile ilgili olarak işlem maliyeti yaklaşımının sermayeye dayalı yatırım ortaklıklarına uygulanabileceğini belirtmiştir.

İşlem maliyeti ile ilgili teorinin temeli Coase'ın (1937) yaptığı ve işlemlerin örgüt içinden ya da bağımsız işletme veya örgütler tarafından organize edilmesiyle ilgili tanımlamanın yapıldığı çalışmasıyla başlamıştır.

Çokuluslu işletmelerin, yatırım ortaklıkları kurmasının iki önemli nedeni olduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki, çokuluslu işletmelerin, yatırımın başarılı olmasını sağlayacak bazı kapasite ya da yeteneklere sahip olmamasıdır. Burada ifade edilen, coğrafi farklılaştırmaya giden fakat yeni pazarda rakipleriyle rekabet edebilmek için yeterli yönetsel bilgiye veya teknolojiye sahip olmayan çokuluslu işletmelerin yatırım ortaklığı kurma yoluna gittikleridir. Diğer bir neden ise, çokuluslu işletmenin ulusal işletmenin sahip olduğu belirli bazı kaynaklara ihtiyaç duymasıdır. İhtiyaçlar, ulusal pazar hakkında ya da farklı çevresel unsurlar hakkında bilgiyi ifade etmektedir. Yatırım ortaklığının kurulması sırasında, yerel ortağın çokuluslu işletmeye sağladığı önemli katkının, yerel pazar hakkında bilgi olduğu belirtilirken, yatırım ortaklıkları, bilgi ihtiyaçlarını ekonomik bir şekilde karşılamaya çalışmaktadır (Eren, Samsunlu, 2003:75).

1.2.2. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı Tabanlı Olmayan Yaklaşımlar

Özellikle 1980'lerden sonra küresel sermayenin hızlı ve sürekli hareketleri nedeniyle daha önceleri ilgi gören doğrudan yabancı sermaye

yatırımları yerini daha esnek yatırım yöntemlerine bırakmaya başlamıştır. Yabancı ülkelere yönelik yatırım şeklinin mevcut yatırımlara ortak olmak kaydıyla sermaye transferi yapmak yönünde değiştiği görülmektedir. Hükümetlerin izlediği özelleştirme politikaları işletmelerin davranış şeklinin değişmesinde etkili olmuştur. Özelleştirme gibi lisans anlaşmaları veya yönetim anlaşmaları ile işletmeler dış pazarlarda faaliyetlerini sürdürme eğilimi göstermeye başlamışlardır.

Uluslararası İşbirlikleri

İki veya daha fazla işletmenin işbirliğine gittiği, işbirliği çerçevesinde yatay ve dikey bütünleşmenin söz konusu olduğu ortaklıklardır. İşletmelerin uluslararasılaşmasında esas olarak iki yöntem bulunmaktadır; bunlardan birincisi kendine özgü bir tüzel kişilik kazanan öz sermaye tabanlı ortak yatırımlar, ikincisi ise AR&GE, üretim tasarım veya diğer değer yaratan faaliyetlerde gönüllü olarak bir ortaklık yaratılan farklı işletmelerin bir araya geldiği proje tabanlı stratejik ortaklıklardır. Yerli ortağın yerel pazarı tanınması nedeni ile riskin azaltılmasına katkı sağlanması, kaynak artırımı, ortak çalışma sayesinde sinerji oluşumu ve ortaklardan yetenek ve bilgi elde etmek uluslararası faaliyetler yürüten işletmeler için oldukça önemli kazanımlar olarak görülmektedir (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2008:116).

Şebeke ve İlişkisel Varlıklar

Şebeke ve ilişkisel varlıklar, işletmelerin uzun dönemli ilişkileriyle ekonomik olarak kazanç sağlayacağı bir sermayeyi temsil etmektedir. Varlıklar; üreticiler, distribütörler, tedarikçiler, danışmanlar, bankalar, hükümetler ve diğer örgütlerden oluşmaktadır.

Özellikle Avrupa kökenli IMP (Industrial Marketing & Purchasing) grubu araştırmacılarının öncülüğünü yaptığı çalışmalarda öne çıkan şebeke yaklaşımı, örgütler ve kişiler arasındaki ilişki ve bağlantılara odaklanarak, sosyal değişim ve kaynak bağımlılığını inceleme konusu yapmaktadır (Hakansson, Snehota, 1988; Ford, Hakansson, Johanson, 1990; Hakansson,

Johanson, 1990; Johanson, Mattson, 1990; Hakansson, Snehota, 1990; Henders, Hakansson, 1995). Uluslararasılaşmaya farklı bir açıdan bakma fırsatı veren yaklaşım örgütsel sınırları formel ve enformel, ilişkileri ise direkt ve dolaylı olmak üzere iki başlık altında incelemektedir (Blankenburg, Johanson, 1992:5-7).

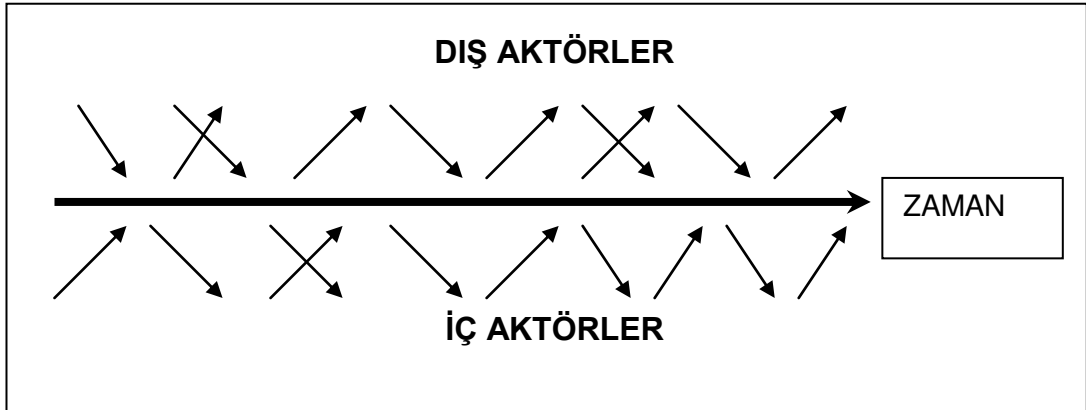
Yaklaşım, uluslararası başarıya ulaşmada işletmelerin kuracağı şebeke ağının önemine değinirken, kurulacak şebekenin farklı işletmelerle, kaynak sağlayıcılarıyla ve hatta tüketicilerle ilişki sağlamada etkili olacağını da öne sürmektedir. Şebeke ağının gelişim uluslararası genişleme, pazara giriş ve bütünleşme olmak üzere üç aşamalı bir süreç ile açıklanmaktadır (Çiçek, Demirer, 2009:70).

Tablo 1. Şebeke Yaklaşımı ve Klasik Teorilerin Uluslararası Pazarlara Giriş Süreci Açısından Karşılaştırması

Uluslararası Pazarlara Girişle İlgili Kabul Edilmiş Teoriler	Şebeke Yaklaşımı Açısından Uluslararası Pazarlara Giriş
a. Stratejik karar verme	a. Süreç geliştirme
b. Tek taraflı faaliyet	b. Çok taraflı etkileşim
c. İşletme içi kaynakların dağılımı	c. Örgütler arası kaynak bağımlılığı ve yaratımı
d. Normatif yaklaşım	d. Tanımlayıcı yaklaşım

Kaynak: Blankenburg, 1995:376

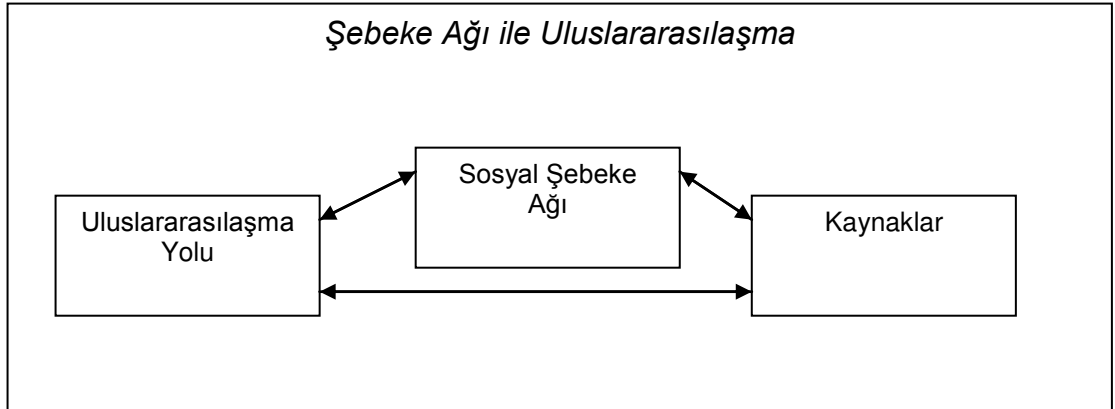
Tablo 1’de ve Şekil 3’de görüldüğü üzere, şebeke yaklaşımının düşünsel eğimi genelde tanımlayıcı olmakla beraber, işletmelerin içinde bulunduğu ilişkiler sitemini konumsal ve şebekeler açısından bütüncül olarak açıklamaya çalışan bir süreç modelidir.



Şekil 3. Uluslararası Pazarlara Giriş Sürecini Etkileyen Aktörler (Kaynak: Blankenburg,1995: 380)

Şebeke yaklaşımı, uluslararası pazarlara girişi yönetsel kademe ve dış aktörlerin etkisinde olan bir süreç olarak ele almaktadır. Ayrıca yaklaşım uluslararasılaşmayı stratejik planlamanın bir sonucu olarak görmek yerine, uluslararasılaşma süreci esnasında değişen şartlara yönelik faaliyetlerin tekrar tekrar değerlendirildiği bir birikim sürecinin sonucu olarak görmeyi uygun bulmaktadır (Blankenburg, 1995:380-381).

Model kurulan uzun dönemli sıkı ilişkiler sonucunda, işletmelerin uluslararası pazarlarda kendi olanakları gibi, işbirliği yaptığı işletmenin olanaklarını kullanmasını öngörür. Fakat böyle bir uluslararasılaşmanın söz konusu olabilmesi için, işletmelerin şebeke ağına bağlı olmaları gerekmektedir. İşletmelerin uluslararasılaşmasının büyük ölçüde şebeke ağına bağlı olduğu ve sözü edilen şebeke ağının da; sosyal şebeke ağı, uluslararasılaşma yolu ve kaynaklar ile etkileşim halinde olduğu görülmektedir.



Şekil 4. Şebeke Ağı ve Uluslararasılaşma Süreci (Kaynak: Holmlund, Koch 1998: 59)

Sosyal şebeke ağı bireyleri kapsamakta olup uluslararası ilişkilerin kurulmasında önemli rol oynamaktadır. Bireyler arasındaki ilişkiler geliştikçe, güven sağlandıkça, sosyal ilişkilerin de artması beklenmektedir. Ayrıca yeni bir şebeke ağına girildiği takdirde, uluslararasılaşma yolunun belirlenmesi gerekmektedir. Seçilen uluslararasılaşma yolu, işletmenin şebeke ağındaki durumunu pekiştirerek, şebeke ağındaki merkezileşme derecesini tayin eder ve odak aktör olarak rol oynamasına olanak sağlar. Merkezi veya odak aktör rolü oynayan işletme hiyerarşik bir güce sahipse, somut veya soyut kaynakları direkt olarak kullanabilirken, eğer kaynaklar uzun süreli ilişkiler sonucu yaratılmış ise, kaynakların kullanımı üzerinde dolaylı bir kontrol söz konusudur (Holmlund, Koch, 1998:50-51).

Yukarıda sayılan özellikleri ile kendisinden önce ortaya atılmış yaklaşımlardan farklılık gösterse de şebeke yaklaşımı yabancı pazarlara girişin, deneyim ve bilgi sayesinde aşamalı olarak gerçekleşebileceğini ve zamanla daha sağlam olacağını öne sürmektedir.

Bir sonraki kısımda anlatılmakta olan süreç teorileri gibi, DYSY tabanlı olan ve olmayan modellerin süreç tabanlı olduğu ve özellikleri nedeniyle küresel doğan işletme yaklaşımının karşıt bir düşünce olarak doğmasında etkin rol oynadığı görülmektedir.

1.1.3. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI

İşletmelerin rekabet avantajını sağlama ve sürdürmesini inceleme konusu yapan araştırmaların yanı sıra 1960'lı yılların başından itibaren işletmelerin nasıl ve niçin uluslararasılaştığını inceleyen araştırmalar da ön plana çıkmaya başlamıştır. Araştırmalar daha çok işletmelerinin niçin uluslararası faaliyetlere katıldığını, bunu ne zaman ve ne şekilde gerçekleştirebildiğini inceleyen araştırmalar olup, uluslararası işletme alan yazına büyük katkı sağlamıştır.

1.1.3.1. Süreç Teorileri

İşletmelerin uluslararasılaşmasını belirli bir döneme yayarak kademeli olarak gerçekleştirdiğini öne süren araştırmalar uluslararasılaşmayı, bir süreç ve sürecin sonunda ulaşılan son aşama olarak göstermektedir. Bu düşünce ile oluşturulan çalışmaların üzerinde en çok durulanlar ise; Uppsala uluslararasılaşma modeli, yenilik ilişkili uluslararasılaşma modeli ve işletme stratejisidir.

1.1.3.1.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (U-Model)

Geleneksel uluslararasılaşma modelleri arasında en sık incelenen, Johanson ve Wiedersheim-Paul'in (1975) öne sürdüğü ve Johanson ve Vahlne'in (1977) İsveçli çokuluslu işletmeler üzerine yapmış olduğu çalışma sonucunda geliştirdikleri Uppsala uluslararasılaşma modelidir. Uppsala uluslararasılaşma modeline ilk sırada yer verilmesinin temel nedeni, uluslararasılaşmayı aşamalı bir model halinde inceleyen ilk çalışma olması ve bundan sonra öne sürülen diğer modellere de doğrudan ya da dolaylı olarak temel teşkil etmesidir (Andersen,1993:210).

Modelin temel varsayımı işletmenin yerel pazarlarda gelişimini tamamladıktan sonra, bir dizi aşama sonucunda uluslararasılaşmanın

sağlanacağı şeklindedir. Uluslararasılaşmanın önündeki en büyük engel olarak ise bilgi ve kaynak eksikliği görülmektedir. Yabancı pazarlarla ilgili bilgi birikimi arttıkça söz konusu pazarlardaki risk ve fırsatların daha kolay gözlenebileceği, bilgi birikimi artışı ile yabancı pazarlara bağlılık arasında ilişki olduğu ve bilgi eksikliğinin işletmelerin uluslararasılaşmasını yavaşlatacağı, bilgi-tabanlı uluslararasılaşma süreci modeli ile açıklanmaya çalışılmıştır (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975:306; Johanson, Vahlne, 1977:30).

Model, işletme faaliyetlerinin yabancı pazarlardaki dinamik doğasına vurgu yapmakta ve uluslararası örgüt yapısındaki değişimin arkasındaki temel mekanizmanın, yabancı pazarlarla ilgili bilginin gelişmesine bağlı olduğunu öne sürmektedir (Melen, Normdan, 2009:244-245). Bilgi ve öğrenme, yabancı pazarların nasıl araştırılması gerektiği konusunda etkili bir unsur olarak görülmektedir (Forsgren, 2001:259).

Model, yabancı pazarlardan kazanç elde etme, pazarlarla uyum ve mevcut yabancı pazarlara ait bilgileri kullanmaya dönük birbirini takip eden aşamalar ile uluslararasılaşmanın gerçekleşeceğini savunmaktadır (Johanson, Vahlne, 1977:31).

Uppsala Modeli uluslararası pazarlara girişi 4 farklı aşama ile tanımlamaktadır (Andersen, 1993:210).

Aşama 1: Düzenli ihracat faaliyeti yok

Aşama 2: Bağımsız temsilciler aracılığı ile ihracat

Aşama 3: Deniz aşırı satışlar için temsilciliklerin kurulması

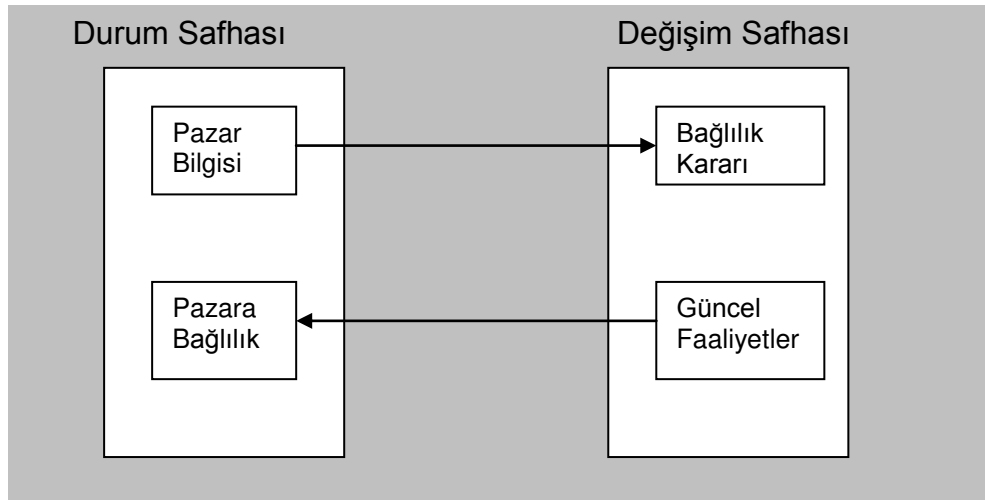
Aşama 4: Deniz aşırı üretim ünitelerinin kurulması.

Johanson ve Vahlne'in uluslararasılaşma konusu üzerinde durduğu önemli bir diğer konu ise psikolojik mesafedir (Johanson, Vahlne, 1990:13). Operasyonel seviyede belirli bir ülkeyi hedef alan uluslararası gelişim süreci aşamalı olarak gerçekleşirken, psikolojik mesafenin yeni pazarların belirlenmesinde anahtar rol oynadığı önemle vurgulanmaktadır (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975:305; Bilkey, Tesar, 1977:93; Johanson, Vahlne, 1977:24; Andersen, 1993:210).

Teorinin temelinde yatan deneyim, yabancı pazarlardaki müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle etkileşim içinde olarak sağlanabilmektedir (Blomstermo, v.d., 2004:356). Deneyim sonucu elde edilen bilgiler ise işletmenin yabancı pazarlardaki faaliyetlerine etkide bulunan maliyet, risk ve kazançlarına yönelik algılamalarına ve tutumlarına etki edebilmektedir.

Andersen (1993) uluslararasılaşma sürecinde işletmelerin stratejik olarak izleyeceği yolun; yabancı pazarlar hakkında bilgi edinilmesi, işletme kaynaklarının buraya yönlendirilmesi, uluslararasılaşma ile ilgili alınan kararlara bağlı olunması ve faaliyetlerin uygulanması şeklinde olduğunu altını çizmektedir.

Johanson ve Vahlne (1977)'in geliştirmiş olduğu uluslararasılaşma modelinde işletmenin uluslararasılaşmasındaki karar sürecini aktaran sistem, şekil 5'de görülmektedir.



Şekil 5. Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması
(Kaynak: Johanson ve Vahlne, 1977:26)

Modelde genel olarak, dış pazarlarla ilgili bilgiler tecrübe ile elde edilmektedir. Yöneticiler hakkında bilgi sahibi olmadığı pazarlara kaynak aktarma taraftarı değildir fakat deneyim kazandıktan sonra pazarlara girmeye karar verir. Deneyim kazanma isteği işletmelerin uluslararasılaşmasını yavaşlatan ve zaman gerektiren bir durumdur. Johanson ve Vahlne (1977) uluslararasılaşma aşamalarının uzun bir sürede gerçekleşmesinin nedenini yöneticilerin çekingenliğine değil onların farklılık gösteren çevresel koşullara adapte olma isteğine bağlamaktadır.

Modelin durum ve değişim safhalarını oluşturan değişkenler şöyledir;

Pazara Bağlılık. Pazara bağlılık değişkeninin iki bileşenin olduğu ifade edilmektedir. Bileşenlerden ilki bağlı olunan kaynak miktarı ikincisi ise bağlılık seviyesidir (Johanson, Vahlne, 1977:27). Bağlı olunan kaynak miktarı pazardaki yatırımın (personale, pazarlamaya ve örgütlenmeye yönelik) miktarını ifade etmektedir. Öteki taraftan bağlılık seviyesi ise, kaynakların alternatif kullanım yerlerini bulmanın ve kaynakların kaydırılmasının güçlüğünü temsil etmektedir (Andersen, 1993:211).

Pazar Bilgisi. Modelde bilgi önemli bir unsur olarak görülmektedir çünkü bağıllık kararı birçok bilginin toplanması sonucu alınmaktadır. Fırsat veya sorunlara yönelik bilgi, kararları etkileyebilmektedir. Ayrıca, farklı alternatiflerin değerlendirilmesi de gene pazar ve faaliyetler konusundaki bilgiye dayanmaktadır. Genel olarak bilgi, ülkeden ülkeye ve zaman içinde değişiklik gösteren arz ve talep yapısını, rekabet ve dağıtım kanallarını, ödeme koşullarını ve paranın transferi gibi faktörleri etkilemektedir (Johanson, Vahlne, 1977:27).

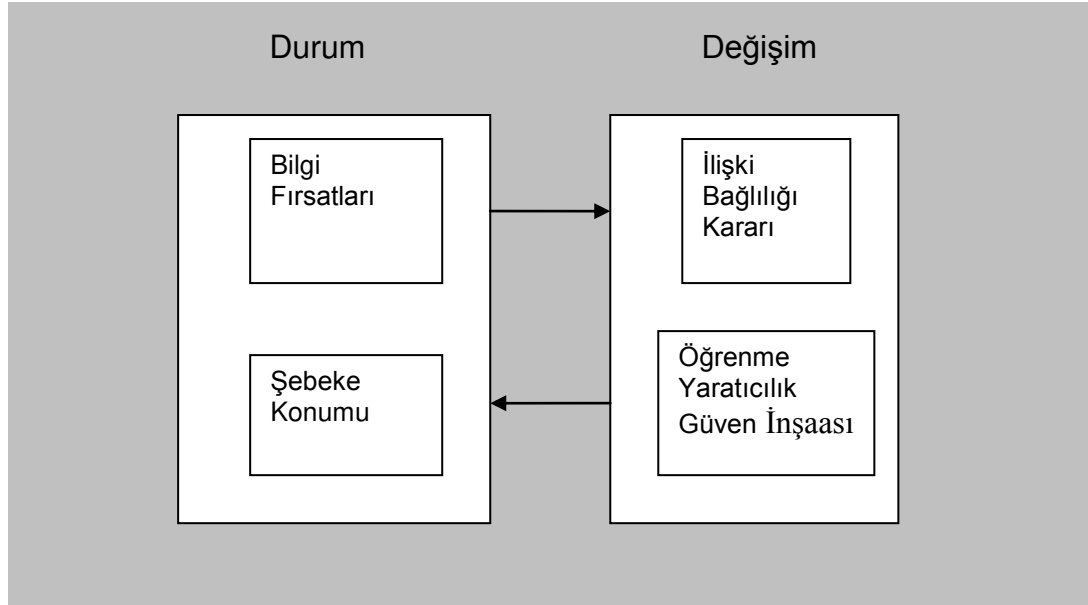
Güncel İşletme Faaliyetleri. İşletme faaliyetleri süreklilik arz etmediği takdirde, sonuçları fark edilmeyecektir. Örneğin pazarlama faaliyetleri zaman içinde belirli aralıklarla tekrar edilmediği takdirde, sonucunun satış olması beklenemez (Johanson, Vahlne, 1977:27).

Güncel faaliyetlerin deneyimle de yakından ilişkisi bulunmaktadır. Deneyim pazar deneyimi ve işletme deneyimi olmak üzere ikiye ayrılırken, çalışanların iki deneyime birden sahip olmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Deneyimin işletme faaliyetlerinde değişikliğe neden olabileceği ve zaman gerektirmesine karşın, uluslararasılaşma başarısı açısından önemli olduğu belirtilmektedir. Deneyimin, işletmenin güncel faaliyetlerine dayalı olarak uzun süre alması aynı zamanda uluslararasılaşma sürecinin yavaş seyir etmesine de neden olmaktadır (Johanson, Vahlne, 1977:27).

Bağıllık Kararı. Yabancı operasyonlara bağlanması kararlaştırılan kaynaklarla ilgili olarak verilen bağıllık kararı, pazardaki fırsat veya tehditlere verilen bir cevap niteliğindedir. Ayrıca kararların verilmesinde deneyim ve pazar faaliyetlerinin önemine de vurgu yapılmaktadır (Johanson, Vahlne, 1977:27).

Johanson ve Vahlne (2009), geliştirdikleri modeli yaklaşık 30 yıl sonra yenileyerek yeni bir isim vermişlerdir. Şebeke ilişkilerinin ön plana çıktığı yeni

model “uluslararasılaşma sürecinin işletme şebeke modeli” olarak adlandırılmıştır (Johanson, Vahlne, 2009: 1423).



Şekil 6. Uluslararasılaşma Sürecinin İşletme Şebeke Modeli
(Kaynak: Johanson, Vahlne, 2009:1424)

Durum ve değişim safhaları yeni modelde de birbiri ile etkileşim içindedir. Modelde eskisinden farklı olarak karşılıklı ilişkilerin hâkim olduğu şebeke ağlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle yabancı pazarlara giriş engellerinin önemsizleşmesinin şebeke ilişkileri ile mümkün olabileceği öne sürülmektedir. Ayrıca, öğrenme yaratıcılık ve güvenin de şebeke ilişkileri aracılığıyla sağlanabileceğinin altı dikkatle çizilmektedir (Johanson, Vahlne, 2009:1424).

Güven ve yaratıcılığın şebeke ilişkileri ile kolaylaşacağını öne sürmesine rağmen yeni model uluslararasılaşmayı hala bir öğrenme süreci olarak görmektedir. Konuya yeni bir bakış açısı ile bakmasına karşın yeni modelin de eskisi gibi, küresel doğan işletme anlayışının aksi bir bakış açısıyla uluslararasılaşmayı aşamalı olarak algıladığı görülmektedir.

1.1.3.1.2. Yenilik İlişkili Uluslararasılaşma Modeli (I-Model)

Süreç yaklaşımlarından, yenilik ilişkili uluslararasılaşma modeli uluslararasılaşma konusu içerisinde araştırmacıların ilgisini çekmiş bir modeldir (Bilkey, Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Wortzel, Wortzel, 1981).

Yenilik ilişkili uluslararasılaşma modellerinin temelini oluşturan çalışma 1962 senesinde “Yeniliklerin Yayılımı” adı ile Roger tarafından yapılmıştır (Andersen, 1993:212). Ancak modelin adını alması ve ilerlemesi Bilkey ve Tesar’ın 1977’de pazarlamayı çeşitli aşamalardan oluşan bir öğrenme süreci olarak algıladığı çalışması ile olmuştur (Üner, 1994: 462).

Yenilik ilişkili modellerin çok sayıda benzer özelliği olmasına karşın en göze çarpan farklılıkları modellerin aşama sayısı ve aşamaların kapsamıdır. Tablo 2’de modellerin aşamaları ve içeriklerinin karşılaştırması bakımından tablolatırılmıştır.

Tablodan da görüldüğü üzere modellerin hepsi davranışsal modeller olmasına karşın, aralarındaki temel farklılık, ihracata başlamayı sağlayan faktörlerin içsel faktörlere mi, yoksa dışsal faktörlere mi bağlı olduğudur. Uluslararasılaşma aşamalarının sayıları ve her bir aşamanın içeriği bakımından değişiklik gösterse de, modellerin ortak fikir birliği uppsala uluslararasılaşma modelinde olduğu gibi, ihracat davranışlarının belirli bir süreç sonunda geliştiği üzerinde yoğunlaşmalarıdır. Uluslararasılaşmanın ise yine öğrenmeye ve deneyim elde etmeye dayalı bir süreç olduğu savunulmaktadır (Leonidou, Katsikeas, 1996:519).

Tablo 2. Yenilik İlişkili Uluslararasılaşma Modelleri

Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Reid (1981)	Wortzel ve Wortzel (1981)	Czinkota (1982)	Lim (1991)	Crick (1995)
Yönetim ihracatla ilgilenmemekte	İç Pazar: İşletme sadece iç pazara satış yapmakta	İşletme ihracatın farkında	Yabancı Ülkeden Siparişler	İşletme ihracata ilgisiz ve uygunluğu araştırmaz	İşletmenin ihracat fırsatının farkına varması	İşletme ihracata tamamen ilgisiz
Yönetim düzensiz talepleri karşılamaya gönüllü ancak aktif ihracatın yapılabilmesi için gayret sarf etmez	İhracat Öncesi Aşama: İşletme bilgi araştırmakta ve ihracata girişin yapılabilirliğini değerlendirmekte	İşletme ihracat niyetinde	Mevcut üretimi pazara sunma	İşletme ihracata istekli ancak faaliyette bulunmamakta	İhracatın uygulanab ilir bir strateji olduğunu düşünür	İşletme ihracatla kısmen ilgili
Yönetim aktif ihracatın yapılabilirliğini araştırmaz	Tecrübe Cinsinden Katılım: psikolojik yakınlıktaki bazı ülke işletmelerine sınırlı sayıda ihracata başlamakta	Sınırlı ihracat denemeleri	Kapasite artırımı ve pazarlam aya devam	İşletme ihracatı ve uygunluğu araştırmakta	İşletme ihracata başlamayı amaçlar	İhracatçı işletme
İşletme deneyim elde etmek amacıyla psikolojik yalınlıktaki ülkelere ihracat yapar	Aktif Katılım: yeni ülkelere ihracat yapmakta- doğrudan ihracat yapmakta- satış hacmi artmakta	İhracat sonuçların değerlendiril mesi	Ürünlerin dağıtım kanallarını ulaştırıl- ması	Uygunluk olmasına karşın ihracat olasılıklarını incelemez	İşletme ihracata uyumunu ve tecrübesin i sağlar	İşletme tecrübeli bir ithalatçı
İşletme deneyimli ihracatçıdır	Kesin Katılım: Yönetim yerel ve yabancı pazarlara kısıtlı kaynaklardan ayırma konusunda sabit seçim yapmakta	İhracatı kabul etmek veya reddetmek	Ürünlerin dağıtım kanallarını dan çekilmesi	Sınırlı tecrübeli ihracatçıdır ve faaliyette bulunur		İşletme tecrübeli ama sınırlı ihracatçı
Yönetim psikolojik mesafesi uzak başka ülkelere ihracat yapabilir.				İhracat davranışları çok uygun tecrübeli ihracatçıdır. Gelecekle ilgili ihracat planları yapılmaktadır.		İşletme tecrübeli ve büyük ihracatçı
Ve ilerisi...						

(Kaynak: Andersen, 1993:213; Leonidou, Katsikeas 1996: 519 kaynakları birleştirilerek
genişletilmiştir)

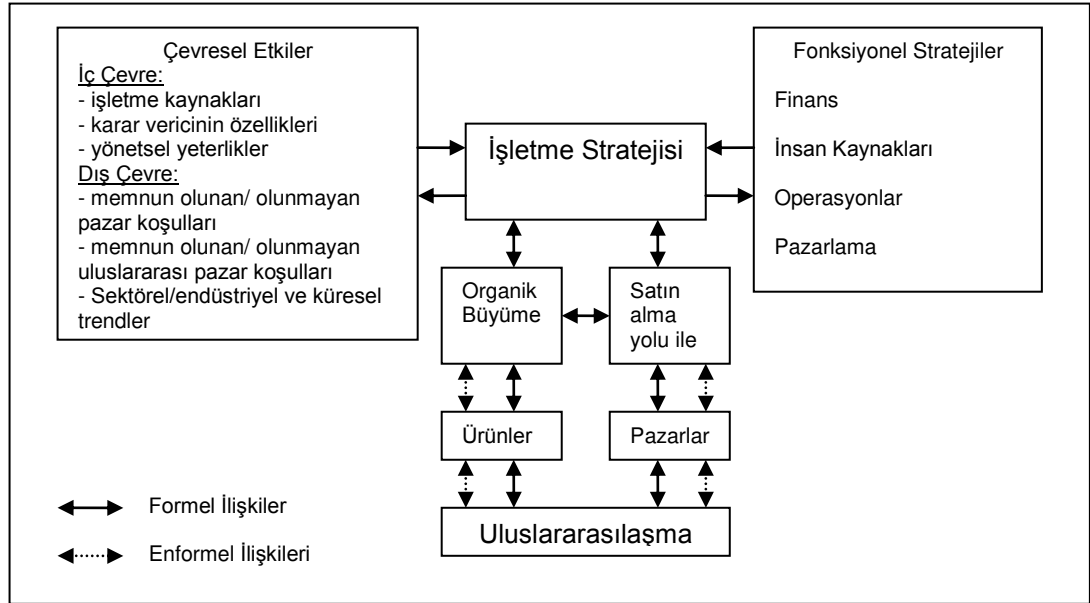
Yenilik ilişkili uluslararasılaşma modellerinin ihracata başlamak amacıyla ne şekilde güdülendikleri araştırmalarda net olarak çizilmemekle beraber “itme” mekanizmasının ikinci aşamadan sonra devreye girerek işletmeleri ihracata yönelttiği görülmektedir.

Modellerden bazıları ilk aşamada ihracata tamamen ilgisizken, diğerleri ilk aşama da bile ihracata karşı bilinçli konumdadır. Modellerdeki aşamaların içerik yönünden bir birinden farklı göstermesine karşın, her bir modelin kendi içindeki aşamalarda ilerleme sağlayabilmesi için, işletmelerin gerçekleştirmesi gerekli olan unsurların bulunduğu işaret edilmekte ve unsurların işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceği ifade edilmektedir (Leonidou, Katsikeas, 1996:520).

1.1.3.1.3. İşletme Stratejisi

Uluslararasılaşmayı aşamalı bir süreç olarak gören diğer yaklaşım ise işletme stratejisidir. İşletme stratejisi, işletmelerin uluslararasılaşma kararı ve kararı yerine getirirken benimsediği metotları uygularken birçok değer karşılıklı mübadelesinde faydacılık fikrini temel alan bir yaklaşımdır (Whitelock, 2002:344).

Faydacılığın dışında, model uluslararası yayılımı hedefleyen işletme stratejilerinin durumsallık temelli olduğunu da öne sürülmektedir. Uluslararası alana genişlemenin pazar fırsatları, firmanın kaynakları ve yönetim felsefesinin doğası ışığında şekillenen, yayılma stratejilerinden birinin seçimi ile zaman içinde gerçekleşebildiği ifade edilmektedir (Reid, 1983:44-45).



Şekil 7. İşletme Stratejisi ve Uluslararasılaşma İlişkisi
(Kaynak: Bell, Crick, Young, 2004:43)

Root (1984), işletme stratejisini uygulayacak olanların, pazarın çekiciliği, psikolojik mesafesi, ulaşılabilirlik ve biçimsel olmayan engeller gibi unsurları göz önünde bulundurmalarının gerektiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra pazar seçiminde işletmelerin, pazara girişini etkileyen temel faktörlerden; uluslararası ticaret geçmişi, büyüklüğü, ihracat uyumu ve bağlılığından oluşan örgüt yapıları ve pazardaki rakip sayısı gibi unsurları unutulmaması gerektiği de vurgulanmaktadır.

1.1.3.1.4. Süreç Modellerine Getirilen Eleştiriler

İşletmelerin uluslararasılaşması uzun zamandan beri üzerinde tartışmaların yaşandığı, belki de en az anlaşılan uluslararası işletmecilik konusudur. Yakın zamana kadar geçerliliği genel kabul gören, birbiri ardına geliştirilmiş olan süreç modelleri 1980'lerle birlikte işletmelerin uluslararası davranış şekillerini açıklamakta yetersiz kalmaya başlamıştır. Uluslararasılaşmayı örgütsel öğrenme süreci olarak gören U-Model de, kendisinden sonra gelen ve uluslararasılaşmayı örgütsel bir yenilenme olarak gören yenilik ilişkili uluslararasılaşma modelleri de birçok araştırmacı

tarafından incelenmiş ve eleştirilmiştir (Andersen, 1993; Jones, 1999; Axinn, Matthyssens, 2001). Yapısal ve içerik yönünden eleştirilere rağmen modeller uzun süre işletmelerin ihracat davranışlarını açıklayabilen yaklaşımlar olarak genel kabul görmüştür.

Küreselleşmenin kendini iyice hissettirmeye başladığı dönemlerde, işletmelerin hayatta kalabilmek ve başarı elde edebilmek adına farklı stratejiler geliştirmeye başlaması, süreç modellerinin yetersizliğini ortaya çıkarmıştır. Diğer bir ifade ile uluslararasılaşmayı zaman alan ve deneyim gerektiren bir bilgi birikimi ile başlayan aşamalar bütünü olarak gören düşüncenin, bazı işletmelerin ihracat davranışlarını açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıların konuyu farklı açılardan ele almalarına neden olmuştur. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ve özellikle girişimci işletmelerin uluslararası pazarlardaki hareketlerini incelemeye imkân veremeyen süreç modellerinin eksik kalmasının temel neden ise, büyük ölçüde değişen çevresel koşullar olarak gösterilmektedir (Axinn, Matthyssens, 2001:447).

1.1.3.2. Küresel Doğan İşletmeler

İşletmelerin yavaş ve evrimsel bir süreçle uluslararasılaşma yoluna gittiği düşünülen dönemden sonra, daha dinamik ve yeni kurulmuş küçük işletmelerin kurulur kurulmaz veya kurulmalarını takiben kısa süre sonunda uluslararası arenada boy göstermeye başlaması araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Erken uluslararasılaşan küçük işletmelerin gelişimini inceleyen araştırmacılar, karşılaştıkları tablodan etkilenmiş ve hali hazırdaki uluslararasılaşma modellerinin günün şartlarını açıklamakta yetersiz kaldığı sonucuna ulaşmıştır.

1.1.3.2.1. Küresel Doğan İşletmelerin Ortaya Çıkışı

1970 ve 1980'lerde geliştirilmiş olan teorilerin aksine bir iddiayla ortaya çıkan yeni işletmelerin önemi birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir

(Rennie, 1993; Oviatt, McDougall, 1994; Cavusgil, 1994; Knight, Çavuşgil, 1996; McDougall, Oviatt, 1996; Knight, 1997; Madsen, Servais, 1997; Autio, Sapienza, 2000; Chetty, Cample-Hunt, 2004). Birçok açıdan geleneksel yöntemlerle karşılaştırılan erken uluslararasılaşan işletmeler işletmecilik yazınında birçok farklı isimle anılmaktadır; “Küresel Başlayanlar” (Global Start-ups) (Jolly, Alahuta, Jeannet, 1992:71), “Küresel Doğanlar” (Born Globals) (Rennie, 1993:46, Cavusgil, 1994:4), “Uluslararası Yeni Girişimler” (International New Ventures) (Oviatt ve McDougall, 1994:45) ve “Erken Uluslararasılaşanlar” (Instant Internationals) (McAuley, 1999:67). İşletmecilik alan yazınında erken uluslararasılaşan işletmelerin farklı isimle anılıyor olmasından dolayı, çalışmada kavram kargaşasına neden olmamak amacıyla Rennie’nin (1993) çalışmasındaki tanımlamasında geçen “Küresel Doğan İşletmeler” ifadesi yukarıda sayılmış olan isimlerin tümü kapsayacak şekilde kullanılmaktadır.

Uluslararası işletme alan yazınına on yılı aşkın bir süre önce McKinsey & Co. tarafından Avustralya’da bir grup üretici işletmeyi kapsayan çalışmanın sonucunda girmiş olan küresel doğan işletme olgusu (Rennie, 1993:45) gerek yapısı, gerekse uluslararasılaşma süreci bakımından işletme akademisyenlerinin ilgisini kısa sürede üzerinde toplamıştır.

Birçok tabunun yıkılmasına neden olan küresel doğanların, Avustralya’da otaya çıkmasına karşın, evrensel bir geçerlilikle birlikte, küçük işletme güzeldir düşüncesi yayılmış ve bazı özelliklere veya kaynaklara sahip işletmelerin uluslararası aşamalara uymadan kısa sürede uluslararası pazarlarda varlık göstermeye başlaması aşamalı uluslararasılaşma yaklaşımının yetersiz kalmasına neden olmuştur (Çavuşgil, 1994:5).

Aşamalı modellerin terk edilmesinin gerekliliği de birkaç nedene bağlanmaktadır. Bunlar (Çavuşgil, 1994:18);

- Günümüzde işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde gereksinim duyduğu bilgiye, uluslararası pazarlamayı destekleyen kurumlar ya da internet gibi araçlar sayesinde ulaşması hem daha kolay hem de daha mümkündür.
- Yöneticilerin kendi bulunduğu ulusal pazardaki yabancı işletmelerden çok değerli tecrübeler elde edebileceğini, karşılıklı ticaret, teknoloji transferi ve benzer faaliyetler sonucunda, yerli işletmelerin aşama modelleri dışında farkı yollarla uluslararasılaşmaya yönelmesi mümkündür.
- Dağıtım işletmeleri ve ticaret şirketleri gibi yabancı işletmelerle kurulan başarılı ortaklıklar, haberleşme ağı ve iyi ilişkiler uluslararasılaşma sürecini değiştirmektedir. Çünkü başarılı bir ortaklığın ve etkin bir haberleşme ağı ve iyi ilişkilerin, işletme yöneticisinin uluslararasılaşma konusunda tecrübe eksikliği olduğu durumlarda bile, başarıya yol açabildiği görülmektedir.

Değişen çevresel koşullar aşamalı modellerin yetersiz kalmasına neden olurken, küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmasına ve başarı kazanmasına neden olmuştur. Araştırmacıların ifade ettiği değişen çevresel koşulları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Oviatt, McDougall, 1994; Knight, Çavuşgil, 1996; Madsen, Servais, 1997; Autio, Sapienza, 2000; Hurmerinta, Paltomäki, 2004; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004; Rialp, Rialp, Knight, 2005; Zucchella, Palamara, Denicolai, 2007; Gabrielson, v.d., 2008);

Küreselleşme

Ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, politik ve ekolojik anlamda ulusal ve bölgesel sınırların anlamını yitirerek, bütünleşme ve dayanışmanın esas alındığı düşünce, küresel pazarların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küreselleşmenin kendini çok hissettirmedeği dönemlerde kendi ulusal sınırları içinde işletmecilik faaliyetlerini sürdürme imkânı bulabilen küçük ve orta ölçekli işletmeler, küresel pazarların ortaya çıkmasıyla devamlılıklarını sağlamak adına yeni stratejiler geliştirmeye başlamıştır. Dünyanın içinde

bulunduğu köklü değişim küresel doğan işletmelerin de ortaya çıkışında etkili olmuştur.

Teknolojik İlerlemeler

Teknolojinin üretim, iletişim, tasarım ve bilgi açısından gelişmesi, küreselleşme sayesinde ise teknoloji transferinin hızlı ve kolay olması, işletmelerin sürekli takip ederek uyum göstermesi gereken bir diğer unsur ortaya çıkarmıştır. Teknolojinin küresel dolaşımı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin devamlılığı açısından bir çıkış noktası olarak görölmüş ve küresel doğan KOBİ'lerin ortaya çıkmasında teknolojik ilerlemeler büyük etki yaratmıştır.

Niş Pazarların İhtiyaçları

Büyük işletmeler ürettikleri ürünlerle yüksek miktardaki talepleri karşılama amacı gütmekte ve ürettikleri ürünlerle girdikleri pazarlarda egemenlik kurmaktadır. Pazar lideri olma çabası içindeki büyük işletmeler, özellikli ve az miktardaki talepleri görmezden gelmektedir. Ancak niş pazarların ihtiyaçlarının karşılanması büyük işletmelerle rekabet edemeyecek olan KOBİ'ler açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışında, niş pazarların özellikli ürün taleplerinin fark edilmesi ve sahip olunan teknoloji sayesinde taleplerin karşılanmak istenmesi oldukça etkili olmuştur.

Girişimci İşletmelerin Önemi

20 sene kadar önce Drucker (1991) giderek artan bir oranda orta boy, hatta küçük işletmenin ulusal sınırlar pek fazla söz konusu olmadan iş yaptığının altını çizmiştir. Ulusal sınırların ötesine geçen KOBİ'lerin bazı özellikleri bu davranışına zemin hazırlamaktadır.

Sürekli değişen talep özelliklerine, esnek ve dinamik yapıları sayesinde, büyük işletmelere oranla kendini daha kısa sürede uyarlayan KOBİ'ler, uluslararası pazarların ihtiyaçlarına daha kolay cevap

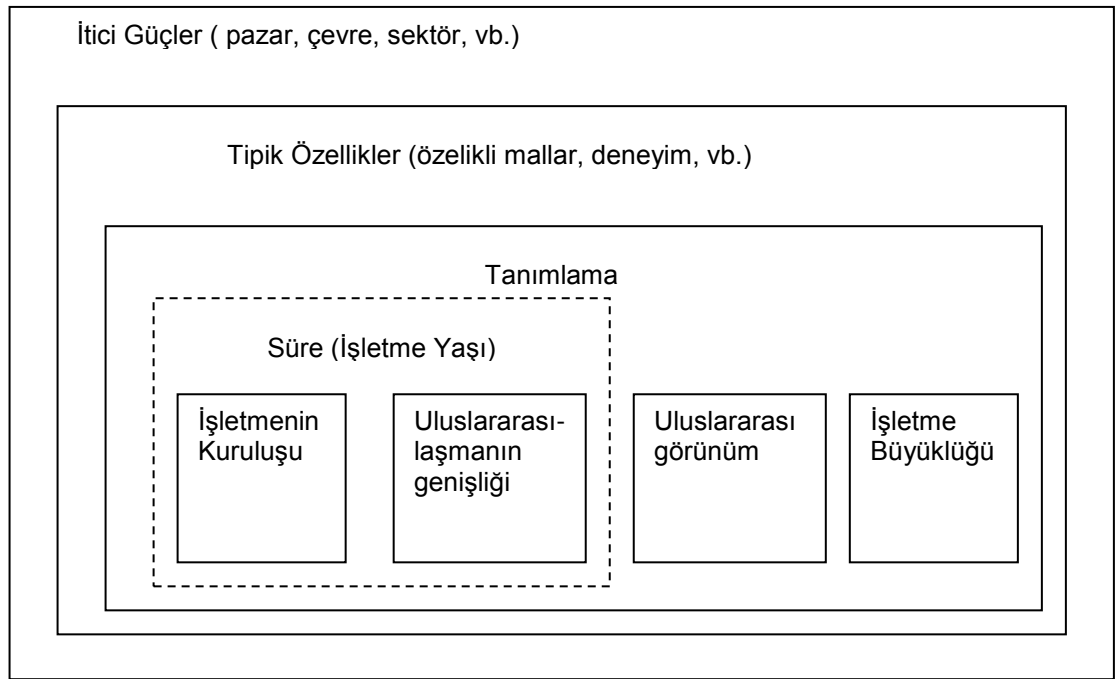
verebilmektedir. Küresel doğan işletmeler de KOBİ özellikleri sayesinde yurt dışı pazar özelliklerine daha kolay uyum sağlayabilmekte ve KOBİ özelliği küresel doğan olabilmek açısından bir şart olarak kabul edilmektedir.

1.1.3.2.2. Küresel Doğan İşletmelerin Genel Özellikleri

Değişen çevre koşulları altında faaliyet gösteren işletmeler, sürekli gündemde olamayan, değişik fırsatları yakalama üstünlüğünden yararlanma çabasıdadır. İşletmelerin çok sınırlı ürün yelpazesine bağlı olarak ürünlerinin hızla eskimesi ve yurt içi piyasa talebinin sınırlı olması, gelişmekte olan ülkelerdeki sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası veya küresel yoğunlaşmaya ihtiyaç duymasına neden olmaktadır. Uluslararası yeni girişimler olarak da adlandırılan küresel doğan işletmeler, başlangıcından itibaren birçok yapısal ve örgütsel özelliği sayesinde uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir.

Küresel doğan işletmelerin özellikleri farklı şekillerde ele alınmış olsa da, işletmelerin bazı özellikleri bütün araştırmacılar tarafından kabul görmektedir. Küresel doğan işletmelerin, küçük veya orta ölçekli işletmeler olduğu, genç olduğu uluslararası pazarlara girişte alışla gelmiş yöntem ve süreçlerden farklı yollar izlediği ve kısa sürede uluslararası pazarlarda varlık göstererek, dünyayı tek ve sınırları olmayan bir pazar olarak gördükleri gözlemlenmektedir (Rennie, 1993:47; Oviatt, McDougall, 1994:45; Cavusgil, 1994:5 Knight, 1997:15; Chetty, Campbell-Hunt, 2004:57; Zhang, Tansuhaj, 2007:43; Gabrielsson, v.d., 2008:386). Küresel doğan işletmelerin niş pazarlara yönelik özellikli mal ve hizmet üretimine odaklandığı ve deneyimli kurucusunun veya yöneticisinin pazar, çevre ve sektörün fırsatlarını itici bir güç olarak algıladığı ifade edilmektedir (Hurmerinta, Peltomäki, 2004:65). Ayrıca, küresel doğan işletmelerin özellikli ürün fırsatlarını ortaya çıkarmadaki hızının diğer işletmelerden farklılaşmasına yol açtığı da önemli bir özellik olarak belirtilmektedir (Madsen, Servais, 1997:562).

Belirleyici özelliklerine ek olarak küresel doğan işletmelerin genelde küçük ve esnek, çalışan sayısı 500'den az ve yıllık satış rakamı 100 milyon doların altında olduğu, çoğunlukla emsalsiz teknolojik mamule odaklandığı ya da süreç geliştirme üstünlüğüne sahip olduğu ve önsezileri güçlü girişimciler tarafından yönetildiği de öne sürülmektedir (Çiçek, Demirer, 2009:1).



Şekil 8. Küresel Doğan İşletmeler Tanımındaki Temel Boyutlar
(Kaynak: Hurmerinta ve Peltomäki, 2004:68)

Hurmerinta ve Peltomäki (2004), Şekil 8'de de görüldüğü üzere küresel doğan işletme kavramını 3 aşamada incelemektedir. Aşamalardan ilki bir önceki kısımda anlatılmış olan ve küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışında etkili olan itici güçlerdir. İkinci aşama küresel doğan işletmelerin tipik özellikleri olan, özellikli mal üretimi ve deneyim gibi özelliklerdir. Üçüncü aşama ise bir işletmenin küresel doğan olarak tanımlanabilmesi için içinde bulundurması gereken niteliklerdir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkün olabilir; işletmenin yaşı, uluslararası faaliyette bulunulan ülke sayısı, uluslararası vizyon ve işletmenin büyüklüğü (Hurmerinta, Peltomäki, 2004:68).

Araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınan küresel doğan işletmeler özellikle klasik işletme tipi ile karşılaştırılarak farklılaştırılmaktadır. Küresel doğan işletmelerin hedef pazar, deneyimler, yayıldığı alan, uluslararasılaşma faaliyetlerine katılım hızı, hedef pazara olan psikolojik mesafesi, öğrenme kabiliyeti, stratejileri, bilgi ve iletişim teknolojilerine olan yaklaşımı, şebeke bağları ve uluslararasılaşma zamanı bakımından geleneksel işletmelerden farklılık gösterdiği Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3. Küresel Doğan ve Geleneksel Görüş Açısından Uluslararasılaşma Özellikleri

	Uluslararasılaşma Özellikleri	Geleneksel Görüş	Kademeli	Küresel Doğan Görüşü
1	Hedef Pazar	Yerel pazarda gelişim ön planda		Yerel pazar büyük ölçüde ilgisiz
2	Uluslararasılaşmada önceki deneyimler	Beklenmemekte		Kurucu ilişkili uluslararası pazarlarda geniş ölçüde deneyimlidir
3	Uluslararasılaşmanın genişliği	Uluslararası pazarlarda dizesel olarak gelişme gösterir		Birçok uluslar arası pazarda eşzamanlı gelişme gösterir
4	Uluslararasılaşma Hızı	Kademeli		Ani/Hızlı
5	Psikolojik Uzaklık	Psikolojik uzaklık sırasına göre		Psikolojik uzaklığa ilgisiz
6	Uluslararasılaşmayı Öğrenme	Yavaş, birikim yoluyla deneyim kazanma sonucu öğrenme		Öğrenme, üst seviyede uluslararasılaşma bilgisi sonucu daha hızlı gerçekleşmekte
7	İşletme Stratejisi	İşletmenin uluslararasılaşmaya güdülenmesi için öncelikli değil		Rekabet üstünlüğü sağlamada hızlı ve tam uluslararasılaşmanın gerekliliğini kavrayan; Ürün-pazar eğilim, odaklı/niş yönündedir
8	Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı	Uluslararasılaşma için öncelikli değil		Küresel pazarlara ulaşmayı ve öğrenmeyi mümkün kılan ana işlev
9	İşletme Partnerlerinin Şebekeleri	Uluslararasılaşmanın ilk aşamasında kullanılır ve aşamanın ilerlemesiyle yerini işletmenin kendi kaynaklarına bırakır		Küreselliğe ulaşmak için ani gelişmenin ihtiyacı olan hızlı ve geniş kapsamlı şebeke ortaklıklarıdır.
10	Uluslararasılaşmanın Zamanı	İşletme başarısı için önemli değil; yavaş		Kuruluşunu takiben az bir sene sonunda işletmenin başarısı için önemli (Ör., iki sene)

(Kaynak: Chetty, Campbell-Hunt, 2004:66; Rialp, v.d., 2005: 115)

Rialp, v.d. (2005) ile Chetty ve Campbell-Hunt (2004) ise küresel doğan işletmeleri; kurucusunun özellikleri, örgütün yetenekleri ve strateji odağı ana başlıkları altında biçimsel olarak ele alarak aşamalı olarak uluslararasılaşan işletmelerle karşılaştırmıştır. Küresel doğan işletmelerin biçimsel açıdan karşılaştırılması Tablo 4’de verilmektedir.

Tablo 4. Küresel Doğan İşletmeler ile Geleneksel Modellerinin Biçim Düzeni

Temel Boyutlar	Özellikler	Küresel Doğanlar Teorisi	Aşamalı Yaklaşım (Geleneksel ihracatçılar)
Kurucuların Özellikleri	Yönetsel Vizyon	Kurulmalarından itibaren küresel	Önemli iç pazar hâkimiyetinden sonra aşamalı olarak uluslar arası pazarlara genişleme
	İlk Uluslararası Tecrübe	Yüksek derecede deneyimli yönetici veya girişimciler	Uluslar arası konulara ilgisiz veya az deneyimli
	Yönetsel Bağlılık	Erken uluslararasılaşma çabalarına ilişkin yüksek ve özel bir bağlılık söz konusu	Doğrudan uluslararasılaşma ile ilişkili olmayan, amaç ve görevler doğrultusunda genel bağlılık söz konusu
	Şebekeler	Yerel ve uluslararası düzeyde kişisel ve ticari şebekelerin kullanımı yoğun. Küresel pazarlara başarılı, hızlı ve erken şekilde ulaşılabilmesi için önemli.	Sıkı olmayan kişisel ve ticari ortaklar. İşletmenin uluslararasılaşma hızı ve alanı ile yalnızca yabancı distribütörler ilgili.
Örgütsel Yetenekler	Pazar Bilgisi ve Pazara Bağlılık	Nitelikli uluslararasılaşma bilgisinden dolayı başlangıçtan itibaren çok yüksek	Önceden toplanmış iç ve dış pazar bilgisi ile yavaş büyüme.
	Soyut Varlıklar	Erken uluslararasılaşma amacını gerçekleştirmek için, bilgi yönetimi süreçleri tabanlı soyut varlıkların kritik önemi bulunmaktadır.	Aşamalı uluslararasılaşma başarısı için soyut varlıklar daha az önem arz etmektedir.
	Değer Yaratma Kaynakları	Ürün farklılaştırma, teknoloji lideri ürünler, teknolojik yenilikler ve kalite liderliği aracılığı ile yüksek değer yaratmak	Sınırlı değer yaratma kabiliyeti sonucunda daha az yenilikçi ve teknolojik ürün

Stratejik Odak	Uluslararası Stratejinin Genişliği ve Kapsamı	Kuruluşundan itibaren coğrafi olarak dünyanın her yanına yayılarak ulaşılan pazarlarda geliştirilmiş niş odaklı, yüksek derecede proaktif uluslar arası strateji.	Daha reaktif ve daha az niş odaklı uluslar arası strateji. Psikolojik mesafesi yakın olan uluslararası pazarlarda seri olarak gelişim söz konusudur.
	Yabancı Müşterilerle Uyum ve İlişki	Güçlü müşteri uyumu ve kapalı ya da direkt müşteri ilişkileri ile dar biçimde tanımlanan müşteri grupları.	Uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında arabulucuların kontrolü altında.
	Stratejik Esneklik	Hızla değişen dış koşullara ve durumlara adapte olmada son derece esnek	Hızla değişen dış koşullara, durumlara adapte olmada az esnek

(Kaynak: Rialp, v.d., 2005:140-141)

Araştırmacılar küresel doğan işletmeleri, farklı zaman aralıklarına işaret etseler de (2 yıl, 3 yıl ve 8 yıl gibi), genel olarak kuruluşlarını takiben belirli bir zaman dilimi içinde uluslararası pazarlarda ihracat faaliyeti göstermeye başladığını (Rennie, 1993:46; Çavuşgil, 1994:4, Chetty ve Campbell-Hunt, 2004:66; Gabrielson, v.d., 2008:387), dünyanın bütününe kendi pazar alanı, yerel pazarları ise uluslararası işlerini destekleyici bir dayanak olarak gördüğünü (Rasmussen ve Madsen, 2002:7), satışlarının %80'ini (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004:67), %76'sını (Rennie,1993:47), %50'sini (Luostarinen ve Gabrielson, 2002:9) veya en az %25'ini (Rasmussen ve Madsen, 2002:7) ihracattan elde ettiğini, yıllık satış ortalamalarının genellikle 100 milyon doları geçmediğini ve gelişim için üstün teknolojiye başvuran küçük işletmeler olduğunu (Knight ve Çavuşgil, 1996:18; Gabrielson, 2005:200; Rennie, 1993: 46; Andersson ve Wictor, 2003:252) ifade etmişlerdir.

Hangi işletmelerin küresel doğan işletme olduğunu tespit etmek için işletmelerin faaliyette bulunduğu ülke sayısı ve değer zincirindeki faaliyet sayılarının birleşiminin göz önünde tutulması gerekmektedir (Rasmussen ve Madsen; 2002:9). Değer zinciri, bir hizmet veya malın, kavramsal gelişim noktasından başlayıp birçok üretim sürecinden geçerek nihai tüketiciye erişimine ve kullanım sonrasına dek bir parçası olduğu tüm operasyonları

açıklayan ve işletme değerinin nasıl ortaya çıktığını belirten modeldir (Kaplinsky ve Morris, 2000:4)

Yeni Uluslararası Pazar Yapıcıları

İhracat/İthalat İle Başlayanlar • Ülkeler arasında koordine edilmiş az sayıda faaliyet • Faaliyette bulunulan ülke sayısı az i. Az Faaliyet / Az Ülke Sayısı	Çokuluslu Ticaret Yapanlar • Ülkeler arasında koordine edilmiş az sayıda faaliyet • Faaliyette bulunulan ülke sayısı çok ii. Az Faaliyet / Yüksek Ülke Sayısı
Belirli Bir Coğrafyaya Odaklanarak Başlayanlar • Ülkeler arasında koordine edilmiş çok sayıda faaliyet, • Faaliyette bulunulan ülke sayısı az iii. Yüksek Faaliyet / Az Ülke Sayısı	Küresel Başlayanlar • Ülkeler arasında koordine edilmiş çok sayıda faaliyet • Faaliyette bulunulan ülke sayısı çok iv. Yüksek Faaliyet / Yüksek Ülke Sayısı

Şekil 9. Uluslararası Yeni Girişimler
(Kaynak: Rasmussen ve Madsen, 2002:9)

Rasmussen ve Madsen'in (2002) uluslararası yeni girişimleri açıklamaya yönelik matrisine bakıldığında, dikey ekseninde değer zincirindeki faaliyetler, yatay ekseninde ise faaliyette bulunulan ülke sayıları yer almaktadır. "(i) ve (ii) bölgelerde yer alan "Yeni Uluslararası Pazar Yapıcıları" hem ihracatçı hem de ithalatçı olarak faaliyet gösteren geleneksel işletme tipleridir. İşletmeler rekabet avantajını lojistik konusunda sahip oldukları bilgiler sayesinde elde etmektedir. Yeni pazarlar yaratmak için ülkeler arasındaki üretim maliyetleri ve pazar fiyatlarından oluşan dengesizliklerden faydalanırlar. Çoğu kez, kurucularının ve yöneticilerinin kişisel bağlantı ve ilişkilerinin bulunduğu ülkelerde kurdukları geniş bir şebeke bağı içinde faaliyet gösterirler. (iii) bölgede yer alan işletme tipi ise, "belirli bir coğrafyaya odaklanarak başlayanlardır". Bunlar pazarın küçük bir dilimindeki spesifik talepleri olan müşterilere hizmet ederek rekabet avantajı sağlamaya çalışırlar. İşletmelerin rekabet avantajı teknolojik ilerleme, bilgi, üretim vb. gibi değer zincirinde yer alan faaliyetlerin düzenlenmesi ve uyumlaştırılmasından kaynaklanmaktadır. Düzenleme çoğunlukla karmaşıktır ve yazılı kuralları olmadığından dolayı taklit edilmesi zordur. Ayrıca şebekeler ve ilişkiler,

dışarıda kalanlara kapalı olup, bilgiler ezoteriktir. (iv) bölgede yer alan “Küresel Başlayanlar” ise diğer işletmelere göre daha radikal işletmelerdir ve kaynaklara ve pazarlara ulaşmada küresel olarak son derece aktiftirler (Rasmussen, Madsen; 2002).

Küresel doğan işletmelerin özelliklerine değinirken birçok farklı yapısal özelliğin bulunduğu ifade edilmektedir. Ancak özelliklerin hepsi bir noktada buluşmaktadır o da, işletmenin kurucusu ve yöneticisi konumundaki girişimcilerdir (Oviatt, McDougall, 1995; Madsen, Servais, 1997; McAuley, 1999; Hansen, Witkowski, 1999; Andersson, 2000; McDougall, Oviatt, 2000; Zucchella, 2002; Kundu, Katz, 2003; Andersson, Wictor, 2003; Jonson, 2004; Rialp, Rialp, Knight, 2002; Rialp, v.d.,2005; Gabrielson, 2005; Andersson, Evangelista, 2006; Persinger, Civi, 2007; Freeman, Cavusgil, 2007; Lin, Wang, 2008; Perks, Hughes, 2008, Melé, Nordman, 2009; Dib, Rocha, Silva, 2010).

Küresel doğan işletmelerin küreselleşme sürecini daha iyi yönetebilmek için yavaşlatmasının tavsiye edilmesine karşın (Luostarinen ve Gabrielson, 2004), küresel sermaye hareketlerinin çoğalması, ortak yürütülen projeler, şebeke ağlarının genişlemesi, bilgiye erişimin kolaylaşması ve daha az maliyetli oluşu, girişimcileri aşamalı uluslararasılaşmanın aksine küresel doğan işletme anlayışı üzerinde durmaya teşvik etmektedir. İşletmelerin başarısında büyük ölçüde payı bulunduğu ifade edilen küresel doğan işletmelerin yönetici özellikleri açısından incelenmesi ve özelliklerin işletmenin uluslararası arenaya yayılımında nasıl etki gösterdiği alan yazında araştırılması ve doldurulması gereken önemli bir boşluk olarak algılanmaktadır. Yazındaki boşluğun doldurulması amacıyla, çalışmaya temel teşkil eden küresel doğan işletmelerin yönetici ve kurucuları olan girişimci kişilerin özelliklerinin incelenmesi ve kavramsal çerçeve sınırlarının çizilmesi ikinci bölümün kapsamını oluşturmaktadır.

II. BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİCİ / KURUCULARININ ÖZELLİKLERİ ve KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINA ETKİSİ

Uluslararası pazarlara açılmada diğer işletmelerden farklılık gösteren küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşma yolunu tercih etmelerinde etkili olan faktörlerin başında işletmelerin kurucusu ve yöneticisi konumundaki girişimciler bulunmaktadır. Girişimcilerin sahip olduğu kimi özellikler işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmesine, pazarın seçilmesine veya pazarda uygulanacak stratejilerin belirlenmesine neden olabilmektedir. Girişimcilerin özelliklerinin küresel doğan işletmeler üzerindeki etkilerinin neler olduğunun ve uluslararasılaşmayı nasıl etkilediğinin araştırılması amacıyla ikinci bölümde konuyla ilgili detaylı bir incelemenin yapılması gerekli görülmektedir.

Bireysel farklılıklar yönetim ve işletme alanlarında fark edilmesine karşın araştırmacılar tarafından uzun süre ilgi görememiştir.

Yöneticiler veya girişimciler ancak finansal konular açısından ele alınmış olup, davranışsal açıdan göz ardı edilmiştir (Leibenstein, 1962; Schmolders, 1976). Karını maksimize etme çabası içindeki girişimcinin çabasının arkasında bulunan güdüleyiciler araştırmacıların dikkatini yeteri kadar çekememiştir (Bradstätter,1997). İlgisizliğin bir diğer nedeni ise, işletmelerin giderek büyümesi ve büyük işletmelerin çok azının sahipleri tarafından yönetiliyor olmasıdır. Karmaşık örgüt yapısına sahip işletmelerin yönetiminin profesyonel yöneticiler ellerinde bulunması, işletme sahipleri için en uygun yöntem olarak görülmektedir. Ancak 1980 ve 1990'lı yıllara gelindiğinde, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ülke ekonomisi içindeki önemi artmaya başlamış ve farklı örgütlenme yapıları çerçevesinde aynı

zamanda yönetici konumuna gelen girişimcilerin araştırılıp inceleme konusu yapılması büyük önem taşımaya başlamıştır.

KOBİ sahiplerinin, kendi yerel pazarlarında fazla hareket alanı bulamaması ve büyük işletmelerle rekabet edebilecek kaynak donanımına sahip olamaması nedeni ile farklı stratejiler geliştirmeye başladıkları gözlemlenmektedir. Küçük işletmeler büyük kitleler yerine daha niş pazarlara yönelik özellikli, ancak küçük miktarlarda üretim yapmakta, küçük ve dinamik olmalarından kaynaklanan esnek yapıları sayesinde girdikleri pazar ortamlarına hızla uyum sağlayabilmektedir. Yeni iş fikirleriyle uluslararası pazarlarda rekabet edebilme şanslarının daha yüksek olacağı düşüncesi ile farklı bir işletmecilik anlayışını ortaya koymakta olan girişimcilerin kişisel özelliklerinin uluslararasılaşmadaki rolünün belirlenmesi önem taşımaktadır (McDougall, Oviatt, 2000:902-903).

İlk olarak girişimcilik, girişimcilik ve yöneticilik farklılıkları ve uluslararası girişimcilik kavramının gelişim süreci aktarılmaktadır. Daha sonra ise, uluslararasılaşmaya yön veren girişimci özelliklerinin neler olduğu küresel doğan işletmeler açısından incelenmektedir.

2.1. ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞİMİ

İnsanoğlunun cilalı taş devrinin sonlarına doğru avcılık faaliyetlerini terk ederek neolitik devirle birlikte üretime başlaması girişimciliğin temelini çok eski zamanlara dayandırmaktadır. Özellikle demir devri ile ilk iş yerlerinin kurulduğu, ticaretin bu günkü anlamda olmasa bile yavaş yavaş başladığı, tunç devri ile kurulan şehir devleti anlayışından sonra ise ticaretin yerel olmaktan çıktığı görülmektedir (McNeill, 1994:108).

Çağdaş girişimcilik, sanayi devrimiyle başlayan bir süreçle ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimi iki temel unsurla hız kazanmıştır; bunlardan ilki

bilimsel bilgi, ikincisi ise coğrafi keşifler ve ticaret neticesinde oluşan sermayedir.

Girişimci kişiyi tarif eden farklı tanımlamalar bulunmaktadır bunlardan en çok atıf alanlar şunlardır;

- Yeni bir buluş veya yeni bir mal üreterek ya da eskisini yeni bir yöntemle yeniden üretmek için farklı ve yeni bir teknoloji kullanarak, üretim sürecinde reform veya devrim yapan kişidir (Hisrich ve Peters,1985:8).
- Kaynaklar konusunda öngöründe bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen çıktıyı da kârlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisini gösteren kişidir (Silver, 1983:7).

Farklı tanımlamalarla açıklanmak istenen girişimcilik kimi zamanlar benzer kavramlarla karıştırılabilmektedir. Karışıklık en çok girişimci ve yönetici kavramları arasında yaşanırken, “her girişimci yönetici, her yönetici girişimci olamaz” yargılarıyla karşılaşılabilmektedir. Ancak bu iki kavramı birbirinden tamamıyla ayırmak, özellikle küçük işletmeler açısından çok mümkün değildir. Çünkü küçük işletmelerin kurucuları hem girişimci hem de kurmuş olduğu işletmenin yönetimini üstlenen en üst seviyedeki karar vericidir (Gerber, 2008: 18). Kavramların ayrıştırılamama durumu küresel doğan işletmeler açısından da benzer bir tablo ortaya koymakta ve çalışmanın ileriki bölümlerinde girişimci, yönetici veya karar verici ifadeleri anlamdaş olarak kullanılmaktadır.

Girişimciliği, liderlik ve takım çalışması, örgütsel yaratıcılık, fırsatçılık, yenilik, risk alma, kaynak sağlama gibi açılarla ele alan araştırmalar mevcuttur. Farklı bakış açıları aynı zamanda, girişimciliğin pek çok kişilik özelliğinin birleşimiyle ortaya çıkan bir faaliyet biçimi olduğunu da ileri sürmektedir. Kişilik özelliklerinin ele alındığı girişimcilik çalışmalarında

özellikle girişimcinin başarı ihtiyacı, güç elde etme ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacı üzerinde durmaktadır (Olsen, 1998:29).

Girişimcilerin özellikle diğer ülkelerdeki yeni işletmelerle bağlantılı çalışma istekleri, eski ve bilindik bir kavramın farklı bir boyut kazanmasına neden olmuştur. Kavram, girişimciliğin ülke sınırlarını aşar bir hal almasını temsil eden uluslararası girişimcilik olarak adlandırılmaktadır.

Ülkelerarası ortaklıklar, işbirlikleri ve stratejiler, işletmelerin uluslararası alanlara açılma faaliyetleri, yönetim model ve stratejilerinin gelişmesi, ortak girişimcilik faaliyetlerinin artması, bilgi yönetimindeki gelişmeler ve teknoloji alanındaki hızlı değişimler gibi faktörler, uluslararası girişimcilik konusunu gündeme getirmiştir. Girişimcilerin uluslararası pazarlara açılmasında özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında üretim sürecinde meydana gelen gelişmeler etkili olmuş ve üretim hattındaki gelişmeler, ihracattaki gelişmeleri tetikleyerek işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesini kolaylaştırmıştır.

Yeni bir kavram olarak nitelendirilebilecek uluslararası girişimcilik kavramının, özellikle iki temel konuyu kapsadığı söylenebilir. Bunlardan birincisi, girişimcilik faaliyetlerinin çeşitli ülkeler ve kültürler arasında karşılaştırılmasıdır. İkincisi ise, davranışların ulusal sınırları aşacak şekilde genişletilmesidir. Uluslararası girişimcilik en genel ifadeyle şu şekilde tanımlanabilir: “Uluslararası girişimcilik, ulusal sınırları aşan ve kurumlara değer katan yenilikçi, üretken ve risk taşıyan faaliyetlerdir”. Bir başka tanıma göre uluslararası girişimcilik, “mal ve hizmet üretmek için, fırsatların keşfedilmesi, değerlendirilmesi ve belli çıkarlar doğrultusunda kullanılmasının ulusal sınırları aşması” şeklindedir (McDougall, Oviatt, 2000:5).

Yabancı bir piyasaya girişte karşı karşıya kalınan ve çoğunlukla kontrol edilemez unsurlar olarak değerlendirilebilecek çevresel faktörler uluslararası girişimcilik faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Faktörlerden az etkilenmek için uluslararası girişimcilerin girilecek ülke ile ilgili bazı özelliklere dikkat etmesi gerekmektedir. Ülkelerin politik durumu ve hükümet yapıları birçok piyasa için önemli unsurlardan bir tanesidir. Girişimcilerin doğru bilgiye ulaşabilmek için ülkelerin tarihlerine de bakmaları gerekirken ülkenin yönetim biçiminin de dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir. İncelemeler sırasında özellikle yabancı yatırımcılara karşı hükümetlerin son yıllarda aldıkları tavırlar izlenmeli, piyasa yapısının açık mı, sınırlandırılmış mı, yoksa aşırı korumacı mı olduğu belirlenmelidir.

Uluslararası girişimcilik, uluslararası alanda, belirli fırsatların nasıl, kimin için ve ne şekillerde uygulamaya geçirileceği konularında ulusal sınırları aşan bir alanda araştırmaları ve karşılaştırmaları kapsamaktadır. Yani, uluslararası girişimcilik hem uluslararası alandaki girişimcilik faaliyetlerini incelemekte, hem de çeşitli ülkelerdeki ulusal girişimcilik faaliyetlerini diğer ülke faaliyetleriyle kıyaslamaktadır.

Sınırları aşan bir girişimcilik faaliyetinde bulunulması sırasında yukarıda da sayılmış olan, politik, ekonomik ve kurumsal faktörler uluslararası girişimcilik davranışını ve rekabet avantajını etkileyebilmekte olup, farklı kültür yapıları, farklı hükümet sistemleri ve hatta dillerdeki farklılıklar bile etkili olabilmektedir. Bütün faktörlerin ötesinde ise girişimci veya işletme sahibine ilişkin özellikler büyük önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, bir işletmenin kurulmasında girişimci olarak nitelendiren işletme kurucusunun ve girişimcisinin kişisel özellikleri ve yukarıda sayılmış olan durumsal faktörler büyük etki yaratmaktadır (Wooten, Timmermen, Folger, 1999:83-84). Kısaca, işletmelerin uluslararası faaliyette bulunabilmesi büyük oranda, kişisel ve durumsal faktörlere (Hutchinson, Quinn, Alexander, 2006:513-512), faktörleri içinde barındıran karar vericiye (Wiedersheim-Paul, Olson, Welch, 1978:47) ve karar verici/girişimcinin yeteneklerine bağlıdır (Obrecht, 2004:258-259).

Yönetmel ve örgütsel özelliklerin ve çevresel güçlerin işletmelerin ihracat stratejisini doğrudan etkileyebildiğini öne süren çalışmalar bulunmaktadır (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998; Numella, Saarenketo, Puumalainen, 2004). Ancak, işletmenin uluslararası pazarlardaki performansının sadece kaynaklara erişim ile değil, yönetmel beceriler ve yöneticinin şebekelerle ilişkileri gibi nesnel ve öznel faktörlere de bağılı olduğu ifade edilmektedir (Hutchinson, Quinn, Alexander, 2006:513).

Girişimcinin, bilgi, deneyim ve şebekelerle ilişkilerini nesnel özellikleri olarak ele almak mümkünken, uluslararasılaşmaya yönelik tutum, algı ve kişiliğini de öznel özellikler kapsamında ele almak mümkündür (Numella, Saarenketo, Puumalainen, 2004:55, Hutchinson, Quinn, Alexander, 2006:514). Küçük işletmelerin uluslararasılaşmasında girişimcinin sahip olduğu nesnel ve öznel özellikler araştırmacılar tarafından bir bütün olarak veya ayrı ayrı ele alınarak inceleme konusu yapılmıştır (Numella, Saarenketo, Puumalainen, 2004, Hutchinson, Quinn, Alexander, 2005; Hutchinson, Quinn, Alexander, 2006; Monolova, Manev, 2004, Freeman, Cavusgil, 2007).

İhracat faaliyetlerine odaklanan önceki çalışmalarda karar verici konumundaki yöneticinin eğitimi, yabancı dil bilgisi, uluslararası uyumu, büyüme isteğı, risk alma arzusu ve açık görüşlülüğü gibi özelliklerin büyük önem taşıdığı görülmektedir. Özellikle eğitim geçmişi ve yabancı dil becerisi, üzerinde en çok tartışılan özelliklerdendir. İki faktör de, yabancı pazarlara giriş kararı alınırken ihtiyaç duyulan bilgi akışının maliyetlerini düşürmesi nedeniyle büyük önem taşımaktadır (Cavusgil, Naor, 1987:223).

Uluslararası girişimcilik kapsamındaki bazı çalışmalar, hem girişimcinin davranışlarını, hem de tutumlarını inceleme konusu yapmıştır. Ditchtl, Köglmayr ve Müler (1990), küresel uyumun sağlanmasında, uluslararası uyumun gerekliliğini ifade etmiştir. Girişimcinin uluslararası uyumunun psiko-sosyal ve demografik faktörlerden oluşmakta olduğu

söylenirken, nesnel ve öznel özelliklerin, uluslararası bakışın ve küresel düşünce yapısının psiko-sosyal ve demografik faktörlerini oluşturan bileşenler olduğu belirtilmektedir.

Uluslararası uyuma sahip girişimcinin şu özellikleri sergilediği ileri sürülmektedir (Numella, Saarenketo, Puumalainen, 2004:53, Ditch, Köglmayr, Müller, 1990:27);

- Yabancı pazarlara yönelik psikolojik mesafesi düşüktür.
- İyi eğitim almış, yabancı dilde uzman ve yabancı ülkeler konusunda deneyimlidir.
- Riskten kaçınmayı sevmez, değişime karşı direnci de azdır.
- İhracat ve yurtdışında kalmaya karşı pozitif tutumludur.

Yönetici özellikleri ister küçük ister büyük olsun bütün işletme tiplerinin uluslararası gelişimde de etkili rol oynamaktadır. Son yıllarda küresel doğan işletme kavramının alan yazına kazandırılması ile (Rennie,1993), özellikli işletmelerin yöneticileri de inceleme konusu yapılmaya başlanmıştır. İşletme yöneticilerinin işletmenin kuruluş ve uluslararası alana açılımına etkisi başlı başına bir merak konusu olmuştur.

2.2. KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINDA İŞLETME YÖNETİCİ / KURUCULARININ ETKİSİ

Uluslararasılaşma kavramı ve girişimciliğin bir arada ele alınmaya başladığı 1970 ve 1980'ler, küresel doğan işletmelerin birçok araştırmacının dikkatini çektiği ve farklı açıdan geleneksel yöntemlerle karşılaştırıldığı bir dönemdir. Erken uluslararasılaşan işletmeler özellikle uluslararası girişimcilik kapsamında sıklıkla ele alınmıştır (Rennie, 1993; Oviatt, McDougall, 1994; Knight, Çavuşgil, 1996; Madsen, Servais, 1997; Autio, Sapienza, 2000; Chetty, Campbell-Hunt, 2004; Rialp, v.d., 2005, Freeman, Cavusgil, 2007).

Küresel doğan işletmeler, hem yapısı itibarıyla küresel olan ve hem de uluslararası pazarlarda çok sınırlı bir potansiyele sahip olan niş pazarları

faaliyet alanı olarak seçen ekonomik kuruluşlardır. Varlığını ihracata borçlu olan işletmeler, özellikle yenilik odaklı teknolojiye sahip sektörlerdeki yeni ürün tiplerini ve hitap ettikleri piyasalardaki yenilikleri çok hızlı bir şekilde hayata geçirmekte ve uluslararası pazarların lideri ve yenilikçisi konumuna gelmektedir (Aykaç, Parlak, Özdemir, 2008:10). Bilgi yoğun olarak nitelendirilen sektörlerde faaliyet göstermekte olan küresel doğan işletme yöneticilerinin uluslararası bakış açıları, riski değerlendirmeleri, şebeke bağlantıları, kaynak kullanımı ve yöneticinin sonsuz sayıdaki belirsizliğe nasıl tepki vereceği işletmenin stratejilerini belirlenmede büyük önem taşımaktadır (Spence, Crick, 2006:528-529).

İşletmelerin uluslararasılaşması konusunda yöneticilerin ya da girişimcilerin özelliklerini ve davranış şekillerini inceleme konusu yapan çalışmalar, özelliklerin bir işletmenin uluslararasılaşmasına ne şekilde etki ettiği veya nasıl yön verdiğini mercek altına almıştır (Freeman, Çavuşgil, 2007; Anderson, Evangelista, 2006; Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998; Hutchinson, Quinn, Alexander, 2006). Uluslararası faaliyetlerde yöneticinin etkisini konu alan birçok araştırma olmasına karşın bu araştırmaların teorik temelleri genellikle sınırlı kalmıştır (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998:74).

Küresel doğan işletmelerin, uluslararası pazarlara girişte alışıla gelmiş yöntem ve süreçlerden farklı yollar izlediği ve kısa sürede uluslararası pazarlarda varlık göstererek, dünyayı tek ve sınırları olmayan bir pazar olarak gördükleri öne sürülürken, işletmelerin yönetici özelliklerini konu alan araştırmaların, yazında az sayıda olduğu ancak, yapılan az sayıdaki çalışmaların ortak bir paydasının bulunduğu görülmektedir (Rennie,1993:47; Oviatt, McDougall,1994:45; Cavusgil,1994:5 Chetty, Campbell-Hunt,2004:57; Gabrielsson, v.d., 2008:386). Çalışmaların hemen hepsinin girişimci ve girişimcilik boyutunda, yönetici davranışlarının ve özelliklerinin önemine sıklıkla vurgu yaptıkları ortak bir sonuç olarak sunulmaktadır (Numella, Saarenketo ve Puumalainen,2004; Andersson, Evangelista, 2006; Freeman, Cavusgil, 2007; Freeman, v.d., 2010).

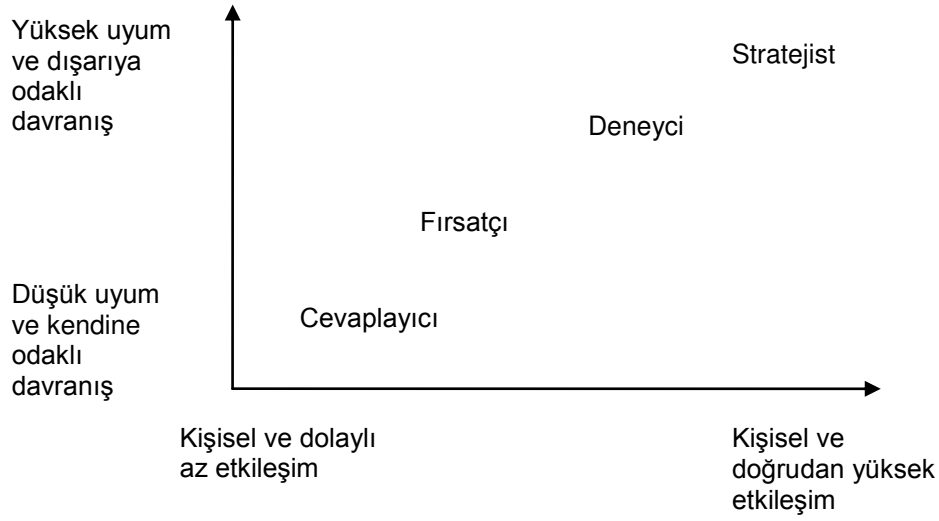
Küresel Doğanların yükselişi üç temel faktöre dayandırılmaktadır. Bunlar (Madsen, Sevais, 1997: 565);

- 1) yeni pazar koşulları,
- 2) üretim, ulaştırma ve iletişim alanlarındaki teknolojik gelişmeler,
- 3) bu işletmeleri kuran girişimci/işletme sahipleri gibi, daha özenli ve detaylı kabiliyetlere sahip insanların varlığıdır.

Üç faktörün birbiri ile etkileşim halinde olduğu göz önünde bulundurularak yönetici veya girişimcinin önemi bir kez daha vurgulanmaktadır (Madsen, Sevais, 1997: 565).

Yakın zamanda yapılan çalışmaların işletmeleri kuran girişimci ya da işletme sahiplerinin kabiliyet ve özelliklerine odaklandıkları görülmektedir (Andersson, Evangelista, 2006; Freeman, Cavusgil, 2007).

Yapılan çalışmalardan doğrudan yöneticiye odaklanan en kapsamlı olanı Freeman ve Çavuşgil (2007)'in yaptığı çalışmadır. Çalışmada yöneticinin öznel ve nesnel özelliklerini bir arada tutarak araştırma yoluna gidilmiştir. Yöneticinin içsel ve dışsal çevreyi, şebeke yayılımını, yabancı pazar seçimi ve bu pazarlara giriş biçimlerini nasıl algıladıklarını sorgulamıştır ve araştırma sonucunda yine bütüncül bir sonuca ulaşarak yöneticilerin uluslararası faaliyetlere bağlılık boyutunu cevaplayıcı, fırsatçı, deneyci ve stratejist olmak üzere dört farklı başlık altında toplanmıştır.



Şekil 11. Hızlı Uluslararasılaşmaya Yönelik Girişimcilik Tutumları
(Freeman, Çavuşgil, 2007:22)

Girişimcinin iç ve dış çevreyi algılayışı, girişimcinin şebeke gelişimini algılaması, girişimcinin yabancı pazar seçimini algılaması ve girişimcinin yabancı pazarlara giriş sürecini algılaması konularında yöneticilere odaklanan çalışmada hızlı uluslararasılaşmaya yönelik farklı girişimci tutumları ortaya çıkmıştır. Özellikle yöneticinin uluslararasıına bağlılık seviyesini ifade eden bu dört kategori ile yöneticilerin durumsal değişkenlere ve kişisel özelliklerine bağlı olarak uluslararasılaşmaya yönelik farklı bağlılık seviyesinde olduğu bu bağlılık seviyesinin temel belirleyicilerinin ise yöneticinin kişilik, davranış ve tutumları olduğu ifade edilmiştir (Freeman, Cavuşgil, 2007:22-23).

Her bir yöneticinin özelliklerinin özellikle öznel açıdan ele alındığı ve analiz edildiği çalışmada, işletmelerin uluslararasılaşmasında yönetici özelliklerinin önemine değinilmiş ve ileriki çalışmalarda da araştırmacıların yönetici özelliklerine yönelmesinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır (Freeman, Çavuşgil, 2007:37).

Yönetici özelliklerini uluslararası pazarlama yazını açısından ele alan Leonidou, Katsikeas ve Piercy (1998) ise, bir işletmenin uluslararası

faaliyetlerinde yöneticinin özelliklerinin işletmenin uluslararası alanda gelişmesi, başarı elde etmesi ve devamını sağlanması için en önemli faktörlerden biri olduğunu ifade etmektedir.

Yönetici özellikleri birçok araştırmada farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Yöneticinin sahip olduğu 26 yönetsel özelliğin ihracat faaliyetleri üzerinde etkisi olduğu ancak, 26 özelliğin bazılarının anlamca bir birine çok yakın, bazılarının yönetimle alakasız, bazılarının da az sayıda olduğu görülmüştür. Örneğin yönetsel uzmanlık, yetenekler ve yeterlilikler ayrı ayrı ele alınmak yerine kalite ve dinamizm başlığı altında ele alınmış ve benzer şekillerde daraltma yapılarak özellik sayısı aşağıya indirilmiştir (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998:77). İhracatta yönetsel etkiyi açıklarken, yöneticinin sahip olduğu özellikler nesnel ve öznel olarak ikiye ayrılmıştır. Nesnel özellikler; yaş, mesleki deneyim, etnik köken, dil bilgisi, yurt dışında geçirdiği zaman ve seyahatler olarak sıralanırken, öznel özellikler; risk toleransı, yenilikçilik, esneklik, bağlılık, kalite ve dinamizm, tutum, algı ve kişilik olarak sıralanmaktadır. Söz konusu özelliklerin ihracat eğilimi, ihracat atılganlığı, ihracat performansı ve ihracat gelişimi üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998:79).

Hiç kuşkusuz etkin olmayan kaynaklar ve yetersiz yönetsel özellikler küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin karşısına küresel rekabet açısından bir dezavantaj olarak çıkmaktadır (Numella, Saarenketo, Puimalainen, 2004). Yönetici, bir işletmenin uluslararasılaşmasını başlatan, geliştiren, devam ettiren ve de başarılı olmasını sağlayan temel güçtür (Ward, 1993:32-33; Hutchinson, Quinn, Alexander, 2006:513), bunun nedeni ise, uluslararası stratejik kararların verilmesi gibi, işletme ile ilgili sorumluluk ve karar merkezinin kendisinde toplanıyor olmasından kaynaklanmaktadır (Miesenbock, 1988:42-43). Uluslararasılaşmayı zaman gerektiren bir süreç olarak algılayan yaklaşımda da ifade edildiği gibi, özellikle küçük veya orta büyüklükteki işletmelerde işletme kararları bir veya az sayıda kişi tarafından alınmaktadır (Reid, 1981:101), bu durum da işletme geleceğinin ve

başarısının analiz edilmesinde yönetici özelliğinin belirlenmesinin önemi ortaya çıkarmaktadır.

2.3. İŞLETME YÖNETİCİ/KURUCU ÖZELLİKLERİ

İnsan sermayesi uluslararasılaşma üzerinde etkili olan temel faktörlerdendir. İnsan sermayesinin temel bileşenleri; uluslararası uyum, uluslararası işletme becerisi, çevrenin algılanması ve demografik özellikler olarak sıralanmakta ve bu özellikler sayesinde uluslararasılaşmış işletmeler diğerlerinden farklılık göstermektedir (Brush, Manolova, 2004: 46-50).

Yöneticilerin özelliklerini ayrı olarak detaylandırmak konunun daha net anlaşılmasına ve araştırma modelinin temellerinin daha sağlam olmasına yardımcı olacaktır. Başarıda önemli payı olan girişimci özelliklerinin bu bölümdeki nesnel ve öznel ayrımı alan yazına dayalı olarak (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998; Hutchinson, Quinn, Alexander, 2006; Freeman, Çavuşgil, 2007; Nummela, Saarenketo, Puumalainen, 2004) detayları ile ortaya konmaktadır. Nesnel ve öznel özellikler kendi içlerinde de gruplanarak birçok alt grubu kapsamı altına almaktadır.

2.3.1. Nesnel Özellikler

Nesnel özellikler kendi içinde iki alt başlıktan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi yöneticinin yaşı, eğitim düzeyi ve mesleki deneyimi gibi konuları ele alan nesnel - genel özellikler, ikincisi ise etnik grup, bildiği yabancı dil, yurt dışı yaşama deneyimi, yabancı ülkelere seyahat ve şebekelerle ilişkiler gibi nesnel – özel özelliklerdir.

2.3.1.1. Nesnel – Genel

Yöneticinin yaş aralığı, eğitim düzeyi ve kalitesi ve mesleki anlamdaki deneyimleri onun uluslararası faaliyetlerini, faaliyetlerin hızını ve yayılımını

etkileyebilmektedir. Bu özelliklerin hangi şekillerde etki gösterdiği aşağıda detaylı olara açıklanmaktadır.

2.3.1.1.1. Yaş

Önceki çalışmalarda, genç yönetici kesimin uluslararası faaliyetlere zihinsel olarak daha yatkın olduğu ileri sürülmüştür (Cavusgil, Naor, 1987: 222). Örneğin, Yeni Zelanda'da 113.286 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiş olan bir araştırmada girişimcilik davranışının özellikle 18-34 yaşları arasında ciddi bir artış gösterdiği tespit edilmiştir (Frederick, Thompson, Mellalieu, 2004:535-536). Ayrıca uluslararası alana genişlemek için genç yaş grubunun daha aktif rol oynadıkları da ifade edilmiştir (Moon ve Lee, 1990:16; Autio, Sapienza, Almeida, 2000:912).

Yöneticinin yaşı ile işletmenin yurtdışına satış oranları arasında negatif yönlü ilişki olduğu da ifade edilmektedir (Ursic ve Czinkota, 1989:216). Ayrıca, genç yöneticilerin uluslararası faaliyetlere olgunluk evresinde değil, gelişim evresinde başlama eğilimi sergiledikleri (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998:86-87) ve genç yöneticilerin Ar-Ge ve üretim alanlarında daha avantajlı olduğu vurgulanmaktadır (Luostarinen, Gabrielson, 2004:20-21).

Girişimci özellik gösteren işletme yöneticisi veya kurucusu ile yaş özellikleri arasındaki olumlu gözükten ilişkilere karşın, özellikle küresel doğan işletmelerin genç yöneticilerinin alışılmadık zorluklarla karşılaştığı görülmektedir. Zorlukların özellikle kendini yönetsel deneyim ve bilgi alanlarında gösterdiği ifade edilmekte ve yaşı ileri olmasının belki de farklı zorlukların üstesinden gelebilmeyi sağlayabilecek bir unsur olabileceği vurgulanmaktadır (Luostarinen, Gabrielson, 2004:19).

2.3.1.1.2. Eğitim

Bir diğer önemli nesnel özellik ise yöneticinin eğitim kalitesi ve eğitiminin kapsamıdır (Reid, 1981; McAuley, 1999). Şöyle ki daha iyi eğitim almış olan yöneticilerin/kurucuların uluslararasılaşma konusunda daha açık görüşlü ve uluslararası kazançları yakalamaya daha hevesli olduğu düşünülürken (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998:87-88), mühendislik ve işletmecilik kökenli eğitimlerin, kişilerin girişimcilik eğilimini arttırabilen dallar olduğu ifade edilmektedir (Lüthje ve Franke, 2003:138).

Eğitimin uluslararası girişimciliğe etkisi birçok açıdan inceleme konusu yapılmıştır. Özellikle, girişimcilere yaratıcılığı, yeterliliği ve girişimi öğretme konusunda okulların önemine değinilirken (Frederick, Thompson, Mellalieu, 2004:543), girişimcilerin genellikle lisans derecesine sahip iyi eğitim almış kişiler olduğuna (Filion, v.d., 2004:303) ve küresel doğan işletmelerin yönetici veya sahiplerinin de aynı şekilde iyi eğitilmiş kişiler olduğuna işaret edilmektedir (Freeman, v.d., 2010:71).

2.3.1.1.3. Deneyim

Penrose'un (1959) da daha önce değinmiş olduğu gibi, deneyim sonucu birey bilgi elde edebilmektedir. Uluslararası pazarlara yönelik deneyim ve bilgi, işletmelerin uluslararasına bağlılığı anlayabilmesine ve uygulayabilmesine olanak sağlamaktadır (Welch, 2004:139-140).

Yeterince deneyime sahip olmayan kişilerin, gerekli olan hazırlıkları yapmaksızın zaman zaman işe soyundukları görülmektedir (Küçük, 2007:48). Ancak yöneticilerin uluslararası deneyimlerine bakıldığında küçük işletmelerin kuruluş kararları ve sürekliliği için geliştirilecek stratejilerde yöneticinin uluslararası deneyiminin büyük rol oynadığını öne süren çalışmalar bulunmaktadır (Reuber, Fischer, 1997; Madsen, Servais, 1997; Hutchinson, Quinn, Alexander, 2006; Zucchella, Palamara, Denicolai, 2007). Yönetici veya girişimcinin geçmiş deneyimlerinin hali hazırdaki davranışının kökenini

oluşturuyor olması bunun en büyük nedeni olarak görülebilir (Kisfalvi, 2002:490). Özellikle küresel doğan işletme yöneticilerinin deneyime daha fazla sahip olduğu ve uluslararası deneyimle de küresel doğan işletmelerin geleneksel işletmelerden daha erken süre de uluslararası pazarlarda varlık gösterebildiği ifade edilmektedir (Rialp, v.d., 2005:161).

2.3.1.1.4. Bilgi

Deneyim beraberinde bilgi sahibi olmayı da getirmektedir. Bu bilgiye ulaşım gerek meslektaşının ön şartı olan ezoterik özellikteki bilgileri öğreten formel bir eğitim sonucunda (Hunt, 2002:49), gerekse örgütsel öğrenme şeklinde sağlanabilmektedir (Welch, 2004:140-141).

İşletmenin gerçekleştirdiği işlerin nasıl yapıldığı hakkında girişimcinin sahip olması gereken bilginin önemine birçok araştırmacı vurguda bulunmaktadır (Andersson, 2000:72; Rhee, 2002: 56; Kundu ve Katz, 2003: 31; Sharma ve Blomstermo, 2003:745). Westhead, Wright ve Ucbasaran'a göre (2001), çeşitli veya farklı bilgilerle donanmış yöneticilere sahip olan işletmelerin geleceğinin yabancı pazarlardaki büyük rakiplerine oranla, rekabet stratejileri ve fırsatlar konusunda, daha parlak olduğu ileri sürülmektedir. Söz konusu önerme yalnız uluslararası faaliyette bulunan KOBİ'ler için geçerli olmamakla beraber, uluslararası perakendecilik çalışmalarında da ele alınmaktadır. Çalışmalarda, bilginin uluslararası başarıya ulaşabilmede kritik bir öneme sahip olduğu ileri sürülmektedir (Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006: 514-515).

Vida, Reardon ve Fairhurst (2000) yaptığı çalışmada, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde olduğu gibi, büyük işletmelerin uluslararası pazarlardaki gelişiminin yönetici deneyimi, tutumu ve yönetsel bilgisine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, işletmede yöneticinin, deneyiminin ve bilgisinin işletmenin geleceği üzerindeki etkisinin de artacağı şeklinde yaygın bir düşünce bulunmaktadır (Welch, Luostarinen, 1988:35-36).

2.3.1.2. Nesnel – Özel

Yöneticinin etnik kökeni, yabancı ülkelere olan seyahatleri, yöneticinin bildiği yabancı dil sayısı, yöneticinin yabancı ülkede doğmuş, yaşamış veya çalışmış olma durumu ve şebekelere erişim yeteneği gibi özellikler işletmelerin uluslararasılaşmasında önemli etki göstermekte olup (Wiedersheim-Paul, Olson, Welch, 1978:48), bu özellikler nesnel ve özel nitelikler altında inceleme kapsamına alınmıştır.

2.3.1.2.1. Etnik Köken

Bazı araştırmacılar, ihracat yapan işletmelerin yapmayanlara kıyasla, farklı etnik kökenli yöneticiye daha fazla sahip olduğu bulguları ile karşılaşmak mümkündür (Simmonds, Smith, 1968:98). Uluslararası girişimcilik kariyeri açısından kültürün önemli bir dışsal faktör olduğu ifade edilirken, farklı etnik kökene ve kültüre sahip yöneticinin, çalışma alanı olarak uluslararası pazarları seçmesinin diğer kültürlerle daha kolay uyum sağlaması gibi bir avantajdan dolayı kaynaklandığı vurgulanmaktadır. (İbrahim, 2004:133-134).

Yabancı bir ülkede doğmuş farklı kültürel zemine sahip kişilerin yaşamlarının belirli kısmını o kültürel çevrede geçirmiş olmalarından dolayı, denizaşırı pazarlara aşına oldukları ve kültürel deneyimlerinin ihracat faaliyetlerinin önündeki belirsizliği azaltıcı etki gösterdiği savunulmaktadır (Garnier, 1982:115). Ancak, daha önce yapılan çalışmaların çok azı ihracat ile etnik köken arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya koyabilmiştir (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998:87-89).

2.3.1.2.2. Yurt Dışı Yaşamsal Deneyim

Yurt dışında doğmak gibi, yurt dışında yaşamsal deneyimin işletme yöneticilerinin ihracata olan ilgisi, gelişimi ve performansı açısından önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Söz konusu yöneticinin yurt dışında

yaşamayı, çalışması veya eğitim alması uluslararası pazar özellikleri konusunda deneyimini artırıcı bir rol oynayabilmektedir (Oviatt, McDougal, 1995:35; Persinger, Civi, Vostina, 2007:80; Malmgren, Shacham, 2008:33). Bazı çalışmalar özellikle ihracatçı işletmelerin yurtdışında daha fazla zaman geçiren yöneticilere sahip olduğunu destekler sonuçlar ortaya koymuştur (Holzmüller, Kasper, 1990; Dichtl, Köglmayr, Müller, 1990).

2.3.1.2.3. Yurt Dışı Seyahatler

Girişimci ya da yöneticinin eğitim, iş veya turistik amaçlı yurt dışı seyahatlerinin ihracat ile yakından ilişkisi bulunabilmektedir (Reid, 1981:102). Yurtdışı seyahatler vasıtasıyla yönetici yabancı işletmelerin işleyişini öğrenebilmekte, potansiyel müşterileri tanıyabilmekte ve olası pazar fırsatlarını değerlendirebilmektedir (Andersson, Wictor, 2003:251; Rialp, v.d., 2005:152). İhracatçı işletme yöneticilerinin yurt dışı seyahat sayıları ve süreleri ihracat yapmayanlar karşısında ayırt edici bir özellik olarak ifade edilmektedir (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998). Drucker (1999), “Raporlar ve dayanılan ekonomik veya finansal teori ne kadar iyi olursa olsun, hiçbir şey doğrudan, dışarıda gözlemlemenin yerini tutamaz” demektedir ve uzun vadede, dışarı hakkında bilginin, yöneticilerin işlerini yaparken ihtiyaç duyabilecekleri en önemli bilgi olabileceğine işaret ederek iş amaçlı yurt dışı seyahatlerin önemine değinmektedir.

Delaney, (2004) uluslararası bir girişimcinin, en az bir kere yabancı bir ülkeye giderek oranın yerli bir ailesi ile birkaç hafta geçirmesi gerektiğini düşünmektedir. Bir yöneticinin daha önce hiç gitmediği bir yere gidip kendini orada evinde gibi hissedebilmesi uluslararası bir girişimci olabileceğinin sinyali olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca uluslararası ortaklık ya da ilişkilerin sağlanması ve güçlenmesi için de yurt dışı seyahatler kritik öneme sahip bir faktör olarak görülebilmektedir (Rialp, v.d., 2005:152).

2.3.1.2.4. Yabancı Dil Donanımı

İşletme yönetici/kurucusunun veya girişimcinin sahip olduğu yabancı dil bilgisi, hem küresel doğanlar hem de diğer uluslararası işletme türleri için önem göstermektedir (Hansen ve Witkowski, 1999:14). İhracat yapan işletme yöneticilerinin yabancı dil donanımının ihracat faaliyetleri ile ilişkili olduğu (Reid, 1981:109) ve ihracat performansını da olumlu yönde etkileyen bir özellik olduğu araştırmalara konu olmuştur (Cavusgil ve Naor, 1987:223). Söz konusu yabancı dil bilgisi yöneticiye sosyal ve mesleki anlamda iletişim kurma olanağı sağlamaktadır. Bu yolla yönetici yabancı müşterilerle iletişim ve etkileşim kurabilmekte ve deniz aşırı ülke pazarlarına yönelik işletme faaliyetlerini etkili bir şekilde planlama ve kontrol etme şansını ele geçirmektedir (Ursic, Czinkota, 1989:214; Zucchella, Palamara, Denicolai, 2007:270).

Yabancı dil bilgisine sadece yöneticinin sahip olması yeterli görülmemektedir. Eğer, müşterilerle sağlıklı bir iletişimin kurulması işletme tarafından arzu ediliyorsa, yabancı dil bilgisinin bütün çalışanların sahip olması gereken bir özellik olduğunun da unutulmaması gerekmektedir (Oviatt ve McDougal, 1995:35).

2.3.1.2.5. Şebeke İlişkileri

İşletme yönetici/kurucusunun devamlı sosyal ilişkilere bağlı şebekeler ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Sosyal sermaye ve şebekeler bu noktada önemli temel başlıklar haline gelmektedir. Sosyal sermaye, kültürel sermaye olarak da adlandırılan ve belirli bir guruba ait olmak yoluyla kazanç elde etmeyi temsil etmektedir. Şebekeler ise sosyal sermayenin tamamlayıcı bir parçasıdır (Filion, v.d., 2004:300).

Şebeke “iki veya daha fazla bağlı değişim ilişkileri kümesi” olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle pazarı sosyal ve endüstriyel ilişkiler sistemi olarak tarif etmek mümkün olabilir. Sistemin aktörlerini ise; müşteriler,

tedarikçiler, rakipler, aile ve arkadaşlar oluşturmaktadır. Aktörler arasındaki ilişkiler şebeke yaklaşımına göre stratejik kararları etkileyebilmekte ve farklı taraflar arasında bir kaynak değişimine neden olabilmektedir (Coviello ve Munro, 1997:365).

Bir işletmenin şebeke ilişkilerini *biçimsel (formel)* ve *sosyal (enformel)* olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür.

İşletme pazar bilgisi, konusunda yoksunluk yaşıyorsa veya uluslararası işletmenin gerektirdiği uygun ve yeterli kaynaklara ulaşamıyorsa, deneyimli bir yönetsel beceriyi istihdam edebilir veya uzman bir danışmanlık işletmesinde yardım alabilme yoluna gidebilir. Bazı işletmeler ise yetersiz bilgilerini ve eğitim ihtiyaçlarını aşmak için başka işletmelerle ilişki kurmaktadır. Biçimsel şebekeler hem iç kaynak eksikliklerinin hem de bilgi ve deneyim yoksunluğunun giderilmesine olanak sağlamaktadır (Vida, Reardon ve Fairhurst, 2000:54). Ancak aile bağları, arkadaşlıklar veya yaşamsal ilişkilerden doğan sosyal şebekeler, yabancı pazarların seçiminde, pazar geliştirme sürecinde ve hedef pazar doğrultusunda kullanılacak olan pazara giriş stratejilerinin belirlenmesinde önemli destek olarak ifade edilmektedir (Hutchinson, Quinn, Alexander, 2006:518; Mathews ve Zander, 2007:394). Diğer bir ifadeyle, politik veya yasal resmi ilişkilerden oluşan biçimsel ilişkilerden ziyade girişimcinin, işletme içinde ve dışında kurduğu sosyal ilişkiler başarısının mutlak dayanaklarından biri olarak görülmektedir (Freeman ve Cavusgil, 2007:7-8).

Yöneticinin yurt dışı deneyimi sayesinde geliştirdiği kişisel ilişkiler erken uluslararasılaşma için önemli bir itici güç konumundadır (Zucchella, Palamara ve Denicolai, 2007). Girişimcilerin uluslararası şebeke bağlantıları aracılığıyla bilgi ağlarını kuvvetlendirmeleri gerekmektedir ve yeni bilgi ağları uluslararası faaliyetleri hedefleyen girişimci için çok önemli bir araç olacaktır. Girişimci, uluslararası pazardan elde ettiği yeni bilgileri, kaynaklara ulaşma, stratejik durumunu geliştirme, maliyetleri kontrol etme, yeni teknikler öğrenme

ve teknolojik değişikliklere uyum sağlama konularında iyi değerlendirebilirse uluslararası faaliyetlerinde bir üstünlük elde edebilecektir.

Ayrıca, uluslararası piyasalarda, uluslararası pazarın gelişiminin iyi araştırılması ve piyasayla ilgili faktörlerin iyi değerlendirilmesi de uluslararası alanda yürütölen faaliyetleri etkileyen önemli faktörler olarak sıralanabilir. Zaten bir işletmenin uluslararası alandaki faaliyetlerinin değerlendirilebilmesi, uluslararası pazardaki faktörler ışığında mümkün olabilmektedir. Yabancı bir piyasanın girişim için seçilmesinin sadece işletme içerisinde alınacak stratejik kararlarla mümkün olamayacağı, bunun yanında şebeke ağı sayesinde kuvvetlendirilmiş bilginin ve uluslararası verilerin de karar sürecine katılmasının gerekliliği birçok çalışmada ele alınmıştır (Hakansson ve Snehota, 1988; Ford, Hakansson ve Johanson, 1990; Hakansson ve Johanson, 1990; Johanson ve Mattson, 1990; Hakansson ve Snehota, 1990; Henders ve Hakansson, 1995).

İşletme yönetici/kurucusu veya girişimci işletmeyi kurduğu günden itibaren ulusal sınırları bir engel olarak görmek yerine uluslararası pazarlara girmeyi açık bir kapı olarak algılamaktadır. İşletme başlangıçta yerel olan bir şebekeye mutlaka bağlı olmak durumunda değildir ve yöneticinin bilgi ve deneyimi onun ulusal sınırları aşmasında ve sınırların ötesindeki şebekelere doğru genişleyerek yeni oluşum için olasılıklar yaratabilmesinde etkilidir (Madsen ve Sevais, 1997:561-562).

Karar vericinin oluşturmuş olduğu şebeke ağı işletmenin uluslararası alanda genişlemesi için bir araç olmanın ötesinde işletmelerin uluslararası arenada bilgi ve rekabet avantajı sağlayabileceği geniş bir kaynak olarak görölmektedir (Coviello, Ghauri ve Martin, 1998:12).

Sonuç olarak, ulusal ve uluslararası düzeydeki kişisel ve ticari şebekelerin kullanımının yoğunluğu, küresel doğan işletmelerin uluslararası pazarlara başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için, önemli bir faktör olarak

görülmektedir (Rialp, v.d., 2005:152). Çünkü alışveriş ilişkileri ile sonuçlanan bir şebekenin üyesi olmak, o üyeye bilgiye ulaşma fırsatını sunmaktadır (Johanson, Mattson, 1986). Özellikle küresel doğan işletmelerin örgüt yapılarını ilişkiler çerçevesinde yeniden yapılandığı ve hızlı uluslararasılaşma yoluna gittiği yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Freeman, v.d., 2010:74).

Yukarıda detaylarıyla açıklanmış olan, nesnel özelliklerin bir bütün olarak yöneticinin küresel uyumunu artırıcı nitelikler olduğu varsayılmaktadır (Knight, 1997:10-13). Yöneticinin küresel uyumu ise uluslararasılaşma açısından ele alınan en kapsamlı özelliklerden birisi olarak görülmektedir. Buraya kadar anlatılan nesnel özelliklerin tek başına bir anlam ifade edemeyeceği ve nesnel ve öznel özelliklerin kimi durumlarda birbirlerini tetikleyici ve etkileyici rol oynayabildiği ifade edilmesi gereken önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bir sonraki aşamada girişimcinin küresel uyumunu ortaya çıkaran öznel özellikler aktarılmaktadır.

2.3.2.Öznel Özellikler

Öznel özellikler yöneticinin sahip olduğu tutum, algı, kişilik ve davranışlar gibi kişiye özel belirleyicileri kapsamakta olan soyut özellikler bütünüdür. Yönetici özelliklerini bu başlık altında da iki bölümde incelemek mümkündür. Bunlar öznel-genel ve öznel-özel şeklindedir.

2.3.2.1.Öznel – Genel

Uluslararası faaliyette bulunan işletme yönetici/kurucusunun sahip olduğu genel anlamdaki öznel özellikleri; küresel düşünce yapısı, girişimcilik ruhu, riske karşı toleransı, yeniliğe bakışı, esnekliği, uluslararasılaşmaya olan bağlılığı, kalite ve dinamizm başlıkları altında gruplandırılabilir. Karar vericinin davranış ve tutumunu ifade eden bu faktörlerin uluslararası faaliyetlerle doğrudan ilişkili olduğunu söylemek mümkün

olmayabilir ancak söz konusu faktörlerin ihracat faaliyetlerini yürüten yöneticiyi dolaylı olarak etkilediği veya yönlendirdiği gözlemlenebilir (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998:89).

2.3.2.1.1. Küresel Düşünce Yapısı

Küresel doğan işletme yöneticileri, işletmelerinin kuruluşundan itibaren tüm dünyayı tek bir pazar olarak görmektedir. Dünyanın bütününe hedef alacak şekilde düşünce ve hedeflerini tasarlayan yöneticinin, küresel düşünce yapısı ile diğer işletme yöneticilerinden farklılık gösterdiği tartışılmıştır (Knight ve Cavusgil, 1996:12; McDougal, Shane ve Oviatt, 1994:469; McAuley, 1999:79; Rialp-Criado ve Knight, 2002:25; Karra ve Phillips, 2004:4; Nummela, saarenketo, Puumalainen, 2004:55; Gabrielson, v.d., 2008:16).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası başarısında yöneticinin küresel düşünce yapısına sahip olması gerekmektedir. Küresel düşünce ile yöneticinin uluslararası konulara karşı olumlu tavır sergilemesi veya farklı çevre ve kültürlerle uyum sağlama yeteneği kastedilmektedir. Küresel düşünce yapısı kişisel, mesleki ve örgütsel hedefleri yerine getirirken tehdit veya fırsat oluşturabilecek beklenmeyen eğilim ve fırsatları ayarlayabilme ve dünyayı gözlemleyebilme yeteneği olarak anlatılmaktadır (Freeman ve Cavusgil, 2007:15-16). Ayrıca, küresel düşünce yapısı tutum ve davranışların bir bileşeni olup, yöneticinin uluslararası vizyonu, uluslararası pazarlardaki proaktifliği ve uluslararasıına olan bağlılığı ile ölçülebilmektedir. Buradaki proaktiflikten kasıt ise, fırsatları arayıp, girişkenlik göstererek, faaliyete geçmek ve sonuca ulaşmak için azimli olmaktır (Obrecht, 2004:250). Küresel düşünce ile ortaya çıkan küresel uyum ise, yöneticinin uluslararası pazarlara olan bağlılığını, uluslararası vizyonunu, proaktifliğini, daha genel olarak da müşteri uyumunu, cevap verebilme yeteneğini, pazarlama kabiliyetini ve gelişmiş iletişim teknolojilerini kullanabiliyor olmasını ifade eden çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Knight'ın (1997) özellikle altını

izdiği konu ise küresel doğan işletmelerin ve yöneticilerinin küresel uyumunun daha fazla olduğu şeklinedir. Ancak bu hipotezle çelişen araştırmaların varlığı da söz konusudur (Moen ve Servais, 2002).

Vida ve Fairhurst, (1998) yaptığı çalışmada, bir yöneticinin uluslararası gelişimi önündeki engellerin, fırsatların ve işletmenin rekabet avantajına ve ihracata hazır olma durumuna yönelik inancının işletmenin uluslararasılaşmaya yönelik tutumunu etkilediğini ne sürmektedir. Rialp v.d., (2005), küresel doğan işletme yöneticilerinin küresel düşünce yapısına ulaşmasının daha işletmenin kuruluş aşamasında gerçekleşmekte olduğunu ve bu özelliği ile diğer işletme yöneticilerinden farklılık gösterdiğini önemle vurgulamaktadır. Küresel düşünce yapısı yöneticinin küresel uyumu ile örtüşen ve bir işletmenin uluslararası başarisına etkisi olan bir özellik konumundadır (Nummela, Saarenketo, Puumalainen, 2004:53).

2.3.2.1.2. Girişimcilik Ruhu

Yeni oluşumlar meydana getirme konusunda hevesli ve niyetli kişilerin uluslararası alanda faaliyetlerden çekinmemesi uluslararası girişimcilik ruhunu ifade etmektedir. Yeni oluşumların yaratılmasında anahtar bir rol oynayan girişimcilik ruhunun özellikle küresel doğan işletme yöneticilerinde daha yüksek seviyede olduğu öne sürülmektedir (Harveston, Kedia, Davis, 2000).

Girişimcilik araştırmalarının birçoğu girişimci ile girişimci olmayan arasında fark olduğunu vurgulamaktadır (Gartner, 1985:48). Girişimcilik ruhu olan kimse, önemsiz durumları bile çok önemli fırsatlara çevirir. Girişimcilik ruhu ileri görüşlü olmayı gerektirirken, girişimciler, hayal kurabilen ve değişimin öncüsü olarak nitelendirilen kimselerdir (Gerber, 2008:25). Girişimci, endüstrinin kaptanı veya risk yüklenicisi (Mill, 1998), başarı ihtiyacı duyan (McClelland, 1961), yenilik için kapasitesi olan ve farklı şekillerde gerçeği kavrayan ve değişime duyarlılık gibi özellikler sayesinde girişimci

olmayanlardan farklılaşan kişilerdir (Gartner, 1989:48). İşte bu farklılıkların girişimcinin geçmişine ya da kişiliğine dayandığı inancı ile girişimcilik ruhu ayırt edici bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başarı ihtiyacı, kontrol odağı ve risk eğilimi gibi psikolojik faktörler araştırmacılar tarafından araştırılırken, girişimcilerin psikolojik açıdan değerlendirildiği Gartner'ın yaptığı çalışma bazı sorulara cevap aramıştır. Bu sorular; “Niçin bazı bireyler kendi işlerini kurarken aynı şartlara sahip diğerleri bunu yapmamaktadır?” şeklindedir. “Niçin” sorusu, beraberinde “kim” sorusunu getirerek, kim sorusunun cevabına daha fazla odaklanılmaya çalışılmıştır. Kim sorusuna cevap arayan araştırmacılar çalışmaları sonucunda belirli içsel nitelik ve niceliklere ulaşmışlardır. Ulaşılmış olan nitelik ve nicelikler, başarı ihtiyacı, kontrol odağı, risk eğilimi gibi soyut anlamdaki kavramlardı ve girişimcilik ruhunun bütünü temsil etmektedir (Gartner, 1989:47-48).

2.3.2.1.3. Risk Toleransı

Uluslararası bir işletme yöneticisi veya kurucusu risk alabilmelidir (Delaney, 2004:63-64). Yöneticinin riske karşı tolerans seviyesi ile işletmenin yurt dışı faaliyet eğilimi arasında yakın bir ilişki olduğu gözlemlenirken (Wiedersheim-Paul, Olson, Welch, 1978:49), bir işletmenin ihracat yapma isteğinin büyük ölçüde karar vericinin riski tolere etme seviyesine bağlı olduğu yapılan önceki çalışmalarda saptanmıştır (Cavusgil, Naor, 1987:229). Risk toleransı, yönetici risk durumunu üstlenmeye gönüllü olduğu süreçte ihracata bağlı risk derecesinin düşeceği anlamına gelmektedir. Sonuç olarak risk alan yöneticilerin riskten kaçınanlara oranla ihracatı tetikleyen unsurlara karşı daha duyarlı oldukları ve bu nedenle ihracat faaliyetlerine katıldıkları görülmektedir (Ditch, Koeglmayr, Mueller, 1990:27).

Riski göze alan yöneticinin uluslararasıına olan bağlılığı ve ilgisi ihracata, en az pazarlama, finans, üretim, insan kaynakları ve diğer örgütsel

faaliyetler kadar etki etmektedir (Çavuşgil, 1984:8-9). Yöneticinin uluslararasılaşmaya bağlılık seviyesi işletme için yeni sorumlulukları ifade eden ihracat kararlarının alınması ile ilişkili olup (Cavusgil, Nevin, 1981:115), aşamalı uluslararasılaşma sürecinin erken safhalarında işletmenin başarı performansı için kritik öneme sahiptir (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998:91). Küresel doğan işletmeler açısından baktığımızda ise, özellikle riskle yüz yüze olmasına karşın yöneticinin erken uluslararasılaşma çabasına ilişkin özel bir bağlılığının olduğu ve riske katlanma seviyesinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Rialp, v.d., 2005:169).

2.3.2.1.4. Esneklik

Günümüzde küçük ölçekli işletmelerin kurucusu olan girişimci aynı zamanda işletmenin yöneticisi durumunda bulunmaktadır. Yöneticilerin işleri çabuklaştırmasının, kolaylaştırmasının ve değişikliklere hızlı uyum sağlanmasının olumlu bir üstünlük olabileceği ifade edilirken, sürekli değişen çevre koşulları karşısında gerekli olan teknik ve mesleki bilgiye sahip yöneticilerin kararları doğru şekilde vermesi durumunda üstünlüklerin olumlu fırsatlara dönüşmesi söz konusudur (Karataş, 1991:81-85).

Yöneticinin değişime yönelik uyumunu ifade eden esneklik özelliği önemli bir özellik olarak görülmektedir. Belirsiz pazar koşullarına karşı rahat tavır sergileyebilen bir karar vericinin karar ve stratejiler konusundaki esnekliği daha önce de bahsi geçen küresel girişimcilik ruhu ile yakından ilişkilidir. Ayrıca, girişimcilerin yönettiği işletmelerin küçük ve dinamik yapıları yöneticinin esnek davranışlarına da olanak sağlamaktadır (Delaney, 2004:62-68).

Esneklik aynı zamanda yenilik ve öğrenme sayesinde gelişebilecek bir özellik olarak görülmekte ve eğitimli ve deneyimli yöneticilerin yeni bilgi ve değerleri özümseyerek, kendini asimile etmesi ile gerçekleşmektedir (Freeman, v.d., 2010:78).

2.3.2.1.5. Yeniliğe Açıklık

Küresel bir işletme yönetici/kurucusunun değişim karşısında rahat olabilmesi (Delaney, 2004:62) ve işletme çevresinde oluşan olayları fırsata dönüştürebilmesi gerekmektedir (Obrecht, 2004:256). İşletme yönetici/kurucusu dünyanın sürekli değiştiğinin ve her değişikliğin beraberinde potansiyel bir olumlu gelişmeyi de getirebileceğinin bilincinde olmalıdır.

Uluslararası işletme yöneticisi belirsizliği izleyerek yeni fırsatları görmeyi ve belirsizliğin keyfini çıkarmayı öğrenirken, değişime ayak uydurmayı uluslararası girişimcilik düşüncesinin sağlanması için gerekli olan temel anahtarlardan birisi olarak görmektedirler. Değişime karşı rahat olabilmek için dünya üzerinde daha fazla sayıda insanla ilişkili olmak önerisi biçimsel olmayan şebeke ilişkilerinin önemini yeniden çağrıştırmaktadır (Delaney, 2004:62-63).

Değişime ayak uydurma çabası içindeki işletme yöneticilerinin aynı zamanda yeniliğe olan bakışı önemli olabilmektedir (Madsen, Servais, 1997:578). İhracatçı işletmelerin alışla gelmiş davranışlardan farklı olarak, daha yenilikçi ve yaratıcı olmaları beklenmektedir. Yapılan çalışmalarda ihracatçı işletmelerin yöneticilerinin değişime daha fazla ayak uydurabildiği ve ihracatçı olmayan işletmelerin yöneticilerinin ise daha kapalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ditch, Koeglmayr, Mueller, 1990:32). Küresel doğan işletmelerin yeniliğe açık işletmeler olduğu ve yenilikleri sürekli takip ettikleri görülürken, yenilikçi davranışları uluslararası rekabet dinamiklerini ciddi şekilde değiştirmiştir (Hutchinson, Quinn, Alexander, 2006:518; Mathews, Zander, 2007:400).

2.3.2.1.6. Kalite ve Dinamizm

İşletme yöneticisinin kalitesi ve dinamikliğin uluslararası faaliyetlerde rol oynayan bir özellik olduğu ve ihracat yapan işletme yöneticilerinde kalite ve dinamizme verilen önemin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Wiedersheim-Paul, Olson ve Welch, 1978:51-52).

Bir yöneticinin kalite ve dinamizmini ölçerken kişinin kabiliyetleri, yetenek ve deneyimlerini göz önünde bulundurmak gerekirken, yöneticiler sahip oldukları kalite ve dinamizm özelliği bakımından birbirinden farklılaşabilmektedir. Örneğin daha dinamik yöneticilerin uluslararasılaşma sürecinin basamaklarında ilerlemiş olan ve aktif olarak ihracat yapan işletmelerde rastlandığına işaret edilmektedir (Bilkey, Tesar, 1977:93). Diğer taraftan küresel doğan işletmelerin kuruluşlarından itibaren aktif rol oynadığı uluslararası pazarlarda dinamik bir yapı sergileyip, eşsiz ve kaliteli ürünler ortaya çıkarmaları sayesinde farklılaştığı görülmektedir (Scharf, v.d., 2004:108).

Sonuç olarak işletmenin ihracata yönelik isteği ve başarısı ile yöneticinin kalite ve dinamizmi arasında bir ilişkiden bahsetmek mümkün olabilir. Özellikle etkin uluslararası işletme stratejilerini formüle etmek ve uygulamak gibi ihracat tabanlı problemlerin üstesinden gelebilen yöneticilerin bu özelliğe sahip olduğu görülmektedir (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998:92).

2.3.2.2. Öznel – Özel

Son kategori öznel olmanın yanı sıra kişiye özel belirli soyut özellikleri içermektedir ve uluslararası faaliyetlerle ilişkilidir. Özellikleri, yönetsel algılama başlığı altında toplamak mümkündür. Algılama, riskin algılanması, maliyetlerin algılanması ve kârın algılanmasının bir bütünü temsil etmektedir. Algılamaların sonucunda ise uluslararasılaşmaya yönelik yönetici tutumları belirmektedir (Freeman, Cavusgil, 2007:2).

2.3.2.2.1. Algılamalar ve Tutumlar

Algılama, insanların çeşitli duyuları yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip organize ederek kendileri için anlamlı hale getirdiği bir süreçtir. En yalın şekliyle “beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak” olarak tanımlanabilen algılama, daha geniş anlamda, herhangi bir olayı görmek duymak, nesneye dokunmak ya da nesneyi koklamak, bir ilişkiyi tatmak ya da hissetmek şeklinde tanımlanmaktadır (Chisnall, 1975:13).

Algılama ile birey çevrede kendisiyle ilişkili olan durumları seçebilmektedir. Birey dış dünya ile ilgili topladığı bilgileri kendi kişiliği, kültürü ve tecrübesiyle bir araya getirerek anlamlı bir forma sokar ve yaşadığı dünya hakkında bir takım kuram, varsayım veya sabit fikirlere sahip olur. Kafasında yarattığı fikirler de davranışının ve tutumun temel ögesi olarak kullanılır (Eren, 2004:69-70). Diğer bir ifadeyle algılama iki yönlü bir süreçtir, güdüler ve tutumlar algılamayı etkilerken, algılama da güdüler ve tutumları etkilemektedir (Özer, 2009:3).

Yöneticinin risk, maliyet ve kâra yönelik algılaması ve buna karşılık sergilediği tutum, kişinin uluslararası faaliyetleri gerçekleştirmesini etkileyebilecek önemli etkenler olarak görülebilir (Oviatt ve McDougall, 2005:541). Algılamaları sayesinde yönetici fırsatları keşfetmekte ve keşif girişimcilik sürecinin başlamasına temel teşkil etmektedir (Karra, Philips ve Tracey, 2008:446). Fırsatları keşfetme telaşında olan girişimci, aslında araştırılmamış ya da fark edilmemiş kaynak bileşenlerinin ve tüketici taleplerinin tanımlanması sürecine ön ayak olmakta ve süreçte kilit rol oynamaktadır (Mathews ve Zander, 2007:389-390).

Yurtdışı fırsatları araştıran, bulan ve fırsatlara yönelik girişimde bulunan yöneticinin proaktif kişilik özelliği önemli rol oynamaktadır. Özellikle küresel doğan işletme yöneticilerinin uluslararası pazarlara girişinde, fırsatları

kovalayarak değişen şartlara kolay uyum sağlayabilme yeteneğini ifade eden proaktif kişilik özelliği, işletmelerin erkenden uluslararası pazarlarda boy göstermesine de neden olabilmektedir (Rialp-Criado, Rialp-Criado, Knight, 2002:26).

Uluslararası faaliyetler riski beraberinde getirmektedir. Uluslararası pazarlardaki risk ulusal sınırlar içindeki riski ile karşılaştırıldığında, uluslararası alandaki riskin çok daha yüksek olduğu önceki çalışmalarda tartışma konusu olmuştur (Wiedersheim-Paul, Olson, Welch, 1978:49). Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar ihracatçıların uluslararası faaliyetlerde algıladığı riskin, ihracata ilgisiz olanların algıladığı riske oranla daha düşük seviyede gerçekleştiği sonucunu ortaya koymaktadır (Cavusgil, Naor, 1987:229).

Uluslararası faaliyetleri etkileyen bir diğer yönetsel faktör de maliyetlerin algılanmasıdır. Maliyetler, yönetsel, personel, üretim, ambalajlama, sigorta veya ulaştırma gibi maliyetleri kapsamaktadır. Riski algılama prensibinde olduğu gibi maliyetlerin algılanmasında da ihracat yapan ile yapmayan arasında bir farklılık olduğu görölmektedir. Diğer bir ifadeyle ihracat yapmayan yöneticinin ihracat faaliyetlerine yönelik maliyet algılaması ihracatçılara oranla daha yüksek seviyede gerçekleşmektedir (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998:93).

Bir diğer önemli etken de, yöneticinin kârı algılama şeklidir. Araştırmacılar bu yöndeki çalışmalarını yöneticilerin uluslararası ve ulusal pazarlardaki kar algılamaları üzerine inşa etmiş olup, uluslararası pazarlarda ihracat faaliyetleri içinde bulunanların kâr algılamalarının daha yüksek olacağını öne sürmektedir (Cavusgil, Naor, 1987:229). Kârın algılanması gibi, işletmenin büyümesi ve içinde gireceği ortamın karmaşıklığının algılanması yöneticinin yurt dışı faaliyetlerini etkileyen diğer özelliklerindendir (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998:93).

Perlmutter (1969), işletmelerin uluslararası katılımının şekillendirilmesinde üst yönetimin tutumuna işaret ederek, söz konusu tutumun çok önem arz ettiğini ileri sürmüştür (Perlmutter, 1969:12). Bunu takiben yapılan çalışmalar da, tutum, algı ve kişilik alanlarının önemini kabul ederek yöneticinin uluslararası alana genişlemesini büyük ölçüde yöneticinin algılamasına bağlamakta ve tutum, algı ve kişiliğin birbirinden bağımsız düşünülemeyeceğinin de altı önemle çizilmektedir (Andersson, Evangelista, 2006; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Freeman ve Cavusgil, 2007; Mathews ve Zander, 2007; Gabrielson, v.d., 2008; Melén ve Nordman, 2009; Freeman, v.d., 2010).

Yukarıda detaylarıyla incelenmiş ve sınıflandırılmış olan, girişimci özelliklerinin Türkiye’de bulunan küresel doğan işletme yöneticileri açısından değerlendirilmesi, sınıflandırılması ve özelliklerin işletmeyi kurma ve uluslararası faaliyetlere yönlendirme aşamalarında ne gibi etkilerinin olduğunun çalışmanın üçüncü bölümünde araştırılmaktadır.

III. BÖLÜM

KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ERKEN ULUSLARARASILAŞMASINI TETİKLEYEN İŞLETME KURUCU VE/VEYA YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

Küresel doğan işletmeleri inceleyen araştırmaların konuyu girişimci özellikleri açısından bütüncül şekilde ele almamış olması ve girişimci özelliklerine fazla odaklanmaması küresel doğan yazınındaki önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Özellikle Türkiye’de yapılan sınırlı sayıdaki çalışmaların küresel doğan işletmeleri daha dar bir açıdan ele aldığı dikkatleri çekmekte ve Türk alan yazınındaki eksikliğin giderilerek küresel doğanlarla ilgili çalışmaların sayısı ve niteliğinin artırılması gerekmektedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda küresel doğan işletmelerin girişimci özellikleri açısından belirli bir alana yönelik sınırlandırılarak incelenmesinin Türkiye’deki küresel doğan literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Küresel doğan işletmeleri kuran ve yöneten girişimcilerin özelliklerinin incelendiği çalışmanın doğası gereği nitel araştırma tekniklerinin kullanımı araştırma problemine en uygun yöntem olarak belirlenmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMLANMASI

Küçük ve orta ölçekli işletmeler ülke ekonomisi içinde büyük önem taşımaktadır (Lüthje ve Franke, 2003:135). Türkiye İstatistik Kurumu, dış ticaret verileri ışığında, 2009 krizi sonrası oluşan rakamlar göz ardı edilirse 2010 senesine kadar ihracatın artan bir seyir izlediği ve KOBİ’lerin artan ihracat rakamları içindeki payının azımsanmayacak kadar fazla olduğu görülmektedir (Web1). İstatistiksel veriler uluslararasılaşmanın daha yeni yeni Türkiye’de fark edildiğini göstermekte olup, uluslararası pazarların girişimcilere sunduğu fırsatlar ve sınırsız olanakların tam anlamıyla araştırıldığı tutarlı bir yapının bulunmadığını ortaya koymaktadır.

KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını inceleyen çalışmalar konuyu farklı ülkelerdeki işletmeler açısından ele almaktadır, dolayısıyla çalışmalar ülkemiz ekonomik koşulları altındaki işletmelerin yapılarını ve işleyişini açıklamakta bazı durumlarda yetersiz kalabilmektedir. Küresel doğan işletme yazınında ise, kavramsal anlamda az sayıda araştırma bulunmasına karşın (Çiçek, Demirer, 2009), işletmeleri diğerlerinden ayıran temel özellik olan, işletmenin kurucularının sahip olduğu özellikler kapsamında konuyu ele alan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Araştırma problemlerinin, herhangi bir konuyla ilgili olarak ortaya konmuş açıklamalardan tatmin olunmaması üzerine ortaya çıktığı ve bu gibi durumlarda bilimsel bir araştırmaya gerek duyulması ihtiyacının olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Öngel, 1983:246-247). Buradan hareketle, konuyla ilgili uluslararası pazarlama yazını açısından sıklıkla araştırılmasına karşın, yönetim yazınına katkı sağlayıcı sınırlı sayıda araştırmanın bulunması ve konunun yerel işletme ve yöneticiler açısından ele alınmasının Türkiye açısından daha gerçekçi ve geçerli sonuçlar ortaya çıkaracağı varsayılmaktadır. Varsayım doğrultusunda *“Türkiye’de küresel doğan küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetici ve/veya kurucularının özellikleri nasıldır?”* sorusu çalışmanın temel araştırma problemi olarak benimsenmiştir.

Araştırma problemini temsil eden durum ve olaylar hakkında derinlemesine bir anlayış geliştirmek, problemin çözülmesini ve daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla nitel araştırma yöntemlerine başvurulmuştur.

3.2. NİTEL ARAŞTIRMA TEKNİKLERİNİN KULANIM GEREKÇESİ

Nitel araştırmanın tek bir tanımını yapmak mümkün değildir ve araştırmacıların nitel araştırmayı belirli bir kalıba sokmaktan kaçındıkları görülmektedir. Çünkü “nitel araştırma” kapsayıcı bir kavram olarak

kullanılmakta ve bu kapsamın altında yer alabilecek birçok kavramın değişik disiplinlerle yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Yin, 2003:1-3).

Yönelim, yöntem, süreç ve özellikleri kapsayan tek bir tanımlama yapmanın mümkün olmamasına karşın, genel olarak “nitel araştırma”; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı hedef alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:39).

Örgütler doğal bir olgu değildir. Yapılandırılmış ve çevresindeki ve içindeki kişiler tarafından sürekli olarak da yeniden yapılandırılmaktadır. Bu durum örgütlerin, sosyal olgu olan insan davranışları sonucunda şekillendiğinin bir göstergesi olup, örgütlerin davranışlarının araştırılmasında nitel yöntemlerin tercih edilmesi doğal karşılanmaktadır (Noorderhaven, 2004:84).

Nitel araştırma teknikleri geçmişten beri uluslararası işletmecilik alanında bir yere sahip olmuştur. Örneğin uluslararasılaşma sürecini araştıran Uppsala modeli (Johanson ve Vahlne, 1977) ve bölge yönetimi (Daniels, 1986) gibi araştırmalar nitel araştırma tekniklerini de içeren birçok farklı yöntemi kullanarak uluslararası işletmecilik alan yazınına yeni bakış açıları ve yeni teoriler kazandırmaya çalışmışlardır. Çalışmaların ortaya çıkmasına imkân sağlayan araç ise üzerinde hala tartışmaların bulunduğu nitel araştırma teknikleridir (Marschan-Piekkari ve Welch, 2004:5).

Uluslararası işletmecilik, küresel doğan işletmeler ve yönetici özellikleri konularında yapılmış çalışmalara yeni bir teorik açıklama yapabilme olanağını sağlayan gömülü teori, betimsel analiz veya örnek olay çalışması gibi farklı nitel araştırma tekniklerinin (Eisenhard, 1989; Yin, 2003),

uluslararası pazarlama araştırmacıları tarafından tercih edildiği görülmektedir (Rialp, v.d., 2005; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Freeman ve Cavusgil, 2007; Gabrielson, v.d., 2008; Melen ve Normdan, 2009).

Çalışmanın temel amacı, sosyal bir olguyu hedef alan bir araştırma sorusunun cevabını aramaktır. Sosyal olgular sosyal davranışları belirleyen genellenebilir yasa ve uygulamalar türetmek yerine, bir durumun içinde bulunduğu kendine özgü boyutlarının ayrıştırılması ile anlaşılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:39). Sosyal bir olgu olan küresel doğan işletmelerin yönetici ve/veya kurucularının özelliklerinin kendine özgü boyutlarının araştırılma isteği, çalışmada nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmasına neden olmuştur.

Zahmetli ve uzun bir süre gerektiren nitel yöntemler birçok açıdan nicel yöntemlerden ayrılmaktadır. Özellikle nitel araştırma desenleri, sosyal olguların sistematik analizini amaçlarken, genellemelerle ilgilenmek yerine, olgunun daha iyi anlaşılmasını sağlamakla ilgilenmektedir. Çalışmada da yönetici özelliklerinin sosyal bir olgu oluşu ve erken uluslararasılaşan işletmelerin yöneticilerinin niçin böyle bir davranış sergilediğinin bütüncül şekilde anlaşılma istenmesi nitel araştırma yöntemlerinin araştırma tekniği olarak tercih edilmesine neden olmuştur. Çalışma sürecinde kullanılan nitel yöntemlerin hissettirdiği “yaratıcılık” anlayışının ülkemiz araştırmacıları arasındaki yayılımı ile bilimsel araştırmanın niteliğinin de farklılaşacağı düşünülmektedir (Cassel ve Syman, 2004:12).

3.3. ARAŞTIRMA DESENİNİN TANIMLANMASI

Araştırma problemi doğrultusunda, işletmeleri içinde bulunduğu çevresel faktörler altında araştırabilme olanağını tanıyan nitel araştırma teknikleri içinde, “nasıl” ve “niçin” soruları gündeme geldiğinde, kullanılması uygun olan yöntem örnek olay yöntemidir (Gray, 2004:18-20). Ayrıca kendi

içinde, tekli bütüncül örnek olay, iç içe geçmiş tekli örnek olay, çoklu bütüncül örnek olay ve çoklu iç içe geçmiş örnek olay olmak üzere dört gruba ayrılmış örnek olay desenlerinden (Yin, 2004: 40), araştırma için uygun bulunan çoklu bütüncül örnek olay (multiple-case design) araştırma deseni olarak benimsenmiştir. Çoklu bütüncül örnek olay deseninin tercih edilme nedeni çalışmada birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durumun mevcut olmasıdır. Analiz aşamasında her bir durum ilk önce kendi içinde bütüncül olarak ele alınarak analiz edilmekte ardından da birbiriyle karşılaştırılarak tümevarımcı bir yol izlenmektedir.

Uluslararası işletmecilik konusunda uygulanan nitel araştırma tekniklerinden sıklıkla başvurulmuş araştırma desenlerinden biri olan örnek olay çalışması ile işletmecilikle ilgili konulara daha derinlemesine bakılabilmekte, yönetsel olaylar ve yeni teoriler ortaya çıkarılabilmektedir (Ghauri, 2004; Grisar-Kasse, 2004; Pauwels ve Matthyssens, 2004; Rialp, v.d., 2005; Gabrielson, v.d., 2008). Özellikle az bilinen ve araştırmacıların teori oluşturmak amacıyla gerçekleştirdiği araştırmalar için örnek olay çalışması oldukça uygun bir yöntem olarak görülmektedir (Ghauri, 2004:110-111).

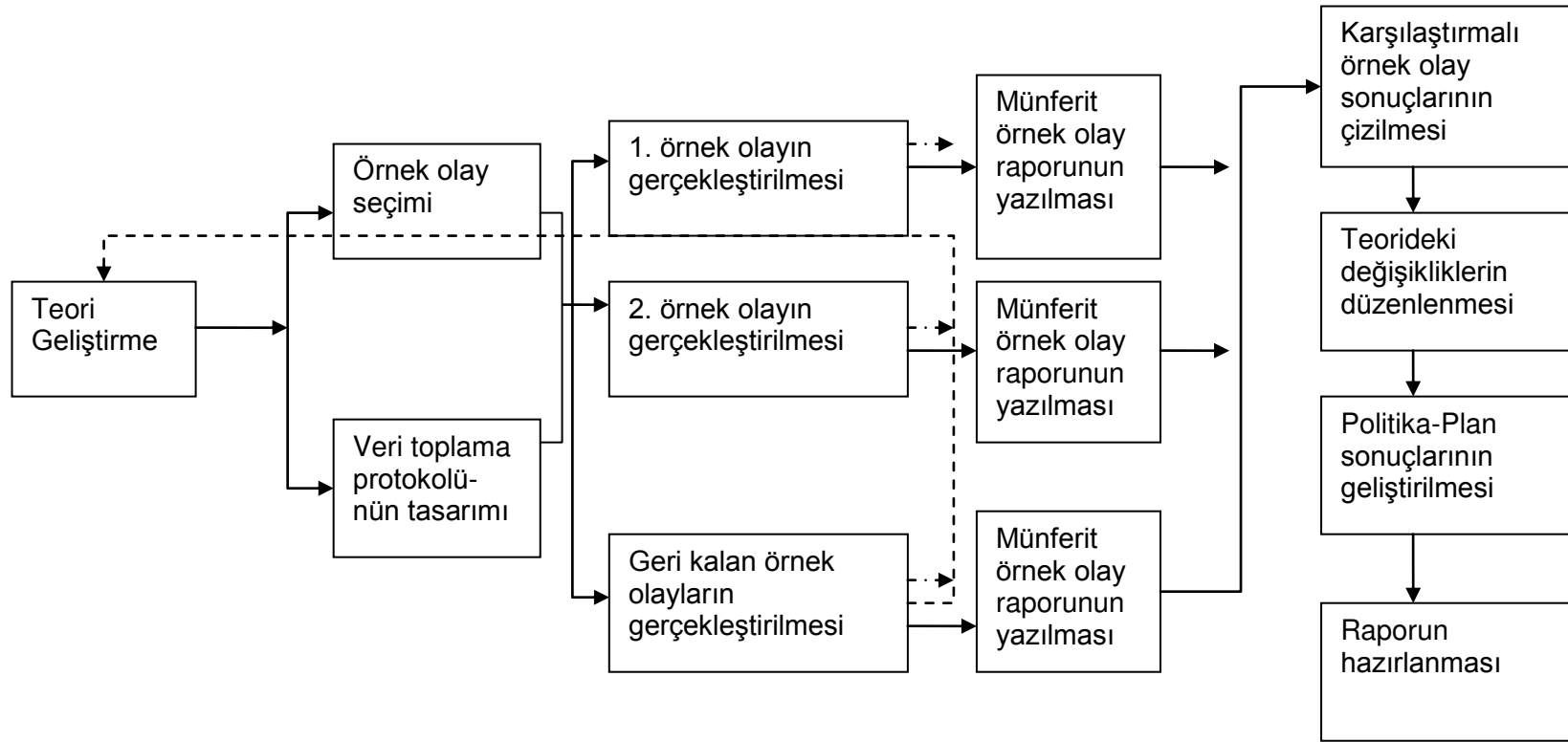
Örnek olay çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinlemesine incelenmesine olanak sağlamasıdır. Yani bir durumu etkileyen faktörleri (ortam, bireyler, olaylar süreçler, vb) bütüncül bir yaklaşımla araştırır ve ilgili durumu nasıl etkilediklerini ve etkilendiklerini mercek altına alır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:277).

Lynn (1991), örnek olay çalışmalarını beş sınıfa ayırmaktadır (Lynn, 1991:4). Bunlardan birincisi çalışmada da benimsenmiş olan, tanımlayıcı (hermeneutic) örnek olay çalışmalarıdır. Bu tip örnek olay çalışmaları daha çok tanımlama amacı güden ve konu hakkında az bilgiye sahip olunan durumlarda kullanılmaktadır.

Farklı araştırmacılar tarafından ortaya konan diğer örnek olay çeşitleri ise (Bilim, 2007:198-199);

- Keşfedici örnek olay çalışması; her durum için özel bir çalışmanın yapılmadığı ve büyük bir çalışmanın başlangıç aşamasında yolların ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilir.
- Program uygulamalı örnek olay çalışması; uygulama problemi olan araştırmalarda kullanılır, çalışmanın ortaya çıkan duruma göre ne kadar uygulanabilir olduğunu tespitinde önemlidir.
- Program etkili örnek olay çalışmaları; araştırmalarda uygulanan programların etkinliğinin irdelenmesinde etkilidir.
- Kümülatif örnek olay çalışmaları ise; çeşitli zamanlarda toplanan olayların bir araya getirilerek değerlendirmelerin yapıldığı örnek olay çeşididir.

Örnek olay çalışma süreci, çalışılan konuların çok geniş bir alana yayılmış olması ve farklı disiplinlerle ilişkili olması nedeniyle araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde oluşturulmuştur (Yin, 2003:50; Eisenhard 1989:533-534; Gray, 2004:127). Farklı şekiller göz önünde bulundurularak Şekil 13'deki gibi bir araştırma süreci çalışma kapsamında benimsenmiştir.



Şekil 12. Örnek Olay Çalışması Metodu (Kaynak: Yin, 2003:50)

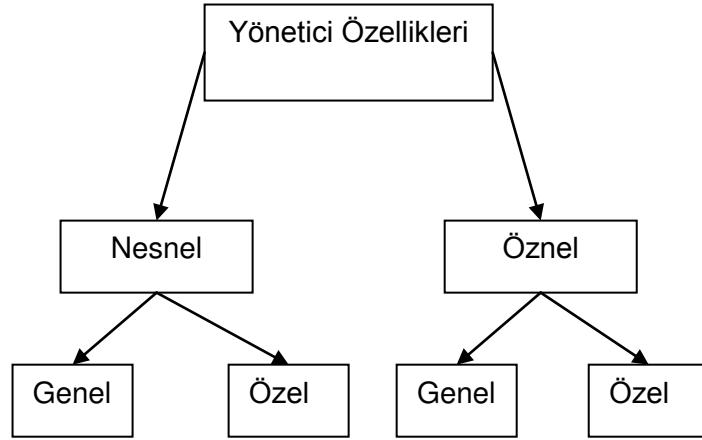
Şekil 13'den de görüldüğü üzere teori geliştirmek amacıyla ortaya atılan araştırma probleminin çözüme ulaştırılmasında benimsenen örnek olay çalışma metodu çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Metod, örnek olayların seçimi, veri toplama araç ve süreçlerinin belirlenmesi ile başlamaktadır. Veri toplama süreçleri izlenerek, sırasıyla belirlenmiş olan örnek olaylar gerçekleştirilir ve her bir vaka kendi içinde analiz edilerek raporlanır. Bir sonraki aşamada ise münferit raporların karşılaştırmalı sonuçlarının çizilerek, teorinin ya da modelin genel hatları belirlenmekte ve modele yönelik sonuçlar geliştirilerek raporlaştırılmaktadır (Yin, 2003: 50-51).

Yöneticilerin ve/veya kurucuların özelliklerini etkin bir şekilde tanımlandığı ve Eisenhard (1989) ve Yin (2003) tarafından oluşturulan veri toplama prensiplerinin uygulandığı araştırmada, veri toplama aracı olarak çoklu kaynak bulguları (derinlemesine mülakat, yazılı dokümanlar, arşiv kayıtları, medya ve basın haberleri, web siteleri) toplanarak örnek olay veritabanı oluşturulma yoluna gidilmiştir.

3.4. ALAN YAZININ KULLANIMI

Alan yazının kullanımı özellikle diğer işletmelerden birçok yönüyle farklılaşan küresel doğan işletmelerin belirlenmesinde (Rennie, 1993; Oviatt ve McDougall, 1994; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Autio ve Sapienza, 2000; Rialp, v.d., 2005; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Freeman ve Cavusgil, 2007; Gabrielson, v.d., 2008; Melen ve Nordman, 2009;) ve küresel doğan işletmelerin girişimci özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiş görüşme formunun oluşturulmasında kullanılmıştır.

Verilerin analizi ve yönetici özellikleri modelinin oluşturulması aşamasında alan yazına bağlı kalınarak Şekil 12'deki model temel alınmaktadır.



Şekil 13. Temel Araştırma Modeli

(Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Freman ve Cavusgil, 2007; Rialp ve Ark., 2005; Melen ve Normdan, 2009 kaynaklarından uyarlanarak oluşturulmuştur)

Verilerin yorumlanması ve sonuçlandırılması aşamasında, çalışmanın araştırma problemi ile ilgili alan yazının etkili bir şekilde kullanımı önemlilik arz etmektedir. Çünkü nitel araştırma tekniklerinin kullanıldığı araştırmaların en güçlü kısmının sonuç ve tartışma bölümü olduğu bilinmektedir (Yin, 2003:141-142). Diğer bir ifadeyle, alan yazından alıntılar yapmanın ve sonuçların başka çalışma sonuçları ile desteklenmesini veya farklılaşmasını kapsayan tartışmaların ortaya konmasının, sonuç kısmını zenginleştireceği düşünülmektedir (Özen, 2006). Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmının güçlendirilmesi amacıyla, son bölümde alan yazının etkin kullanımı söz konusu olmuştur.

3.5. KATILIMCILARIN SEÇİM KRİTERLERİ VE YÖNTEMİ

Küresel doğan işletmeler alan yazınında araştırmalara konu olan analiz birimi genel olarak ileri teknoloji sektörleri ve pazarlarda rekabet eden yeni teknoloji odaklı işletmeler şeklinde belirlenmektedir (McDougall ve Oviatt, 1996; Autio ve Sapienza, 2000; Autio, Sapienza ve Almeida, 2000; Zahra, Ireland ve Hitt, 2000; Sharma ve Blomstermo, 2003; Zahra, Matherne ve Carleton, 2003). Bazı araştırmalar ise gelişmiş uzun zamandan beri

mevcut olan endüstrilerin erken uluslararasılaşma davranışını test etmeye yönelik olarak daha geniş bir araştırma alanı ile ilgilenmişlerdir (Rennie, 1993; Moen ve Servais 2002; McDougall, Oniatt ve Shrader, 2003). İki ayrı analiz biriminin ele alınması, küresel doğuşun yeni ve özellikle de ileri teknoloji sektörleri ile ilişkili yeni bir kavram mı, yoksa geleneksel bir sektördeki eski bir kavramın yeniden doğuşu mu tartışmalarını beraberinde getirmektedir.

Araştırma birimi ileri teknoloji işletmelerini kapsayacak şekilde tasarlanmıştır ve Oviatt ve McDougall'ın (1994) öne sürdüğü, ileri teknoloji tabanlı işletmelerin, dünyadaki rekabetin baskısı nedeniyle işe başlarken uluslararası bir girişim olmalarının gerekli olduğu varsayımı kabul edilmiştir.

İleri teknoloji işletmelerinin ortak bir çatı altında toplandığı ve Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu (Kanun No. 4691. Kabul Tarihi: 26.6.2001) ile kanunlaştırılmış, kuruluş amacı Kanun'un 1. Maddesi kapsamında, "sanayi-üniversite-devlet ve araştırma kuruluşları arasında işbirliğinin sağlanmasıyla ülke sanayinin uluslararası rekabet edebilir ve ihracata yönelik bir yapıya kavuşturulması" olarak belirlenmiş olan, Ankara ili içerisindeki teknoparklar araştırma bölgesi olarak belirlenmiştir. Teknoparklarda faaliyet gösteren işletmeler ise araştırmanın evreni oluşturmaktadır.

Ankara'da bulunan Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), Bilkent, Hacettepe ve Gazi Üniversitelerine ait dört adet teknoloji geliştirme bölgesindeki 570 işletmeye ulaşılmıştır. İşletmelerin bilgilerine Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin resmi web sitesi aracılığıyla ulaşılmıştır.

Çalışmaya dâhil edilebilecek işletmelerin küresel doğan işletme olup olmadığı aşağıdaki ölçütlere bağlı olarak belirlenmiştir;

- İşletme kuruluş tarihi - 2000 senesi sonrası, genç işletmeler (Teknoloji Bölgeleri Kanunu, No: 4691)

- Çalışan sayısı - KOBİ, (Rennie,1993; Cavusgil, 1994; Luostarinen ve Gabrielson, 2004; Hurmerinta ve Peltomäki, 2004; Kuivalainen, Sundqvist, Servais, 2007:256)
- İhracat faaliyetleri ve bu faaliyetlerin toplam satışlar içindeki oranı - >%25 (Rennie,1993; Cavusgil, 1994; Luostarinen ve Gabrielson, 2004; Hurmerinta ve Peltomäki, 2004; Kuivalainen, Sundqvist, Servais, 2007:256)
- İlk ihracat faaliyetlerinin gerçekleştirildiği zaman - kuruluşunu takiben üç sene içinde (Rennie,1993; Cavusgil, 1994; Luostarinen ve Gabrielson, 2004; Hurmerinta ve Peltomäki, 2004; Kuivalainen, Sundqvist, Servais, 2007:256)

Çalışmanın evrenini oluşturan 570 işletmenin 34 tanesinin iletişim bilgilerinin bulunmaması nedeni ile işletme sayısı 536'ya inmiştir. 536 İşletmeye telefon aracılığıyla ulaşılarak işletmelerin küresel doğan işletme olup olmadıkları belirlenmiştir. Araştırma sonucunda 12 küresel doğan işletmeye ulaşılmış olup, işletmelerden altı tanesi yüz yüze görüşmeyi, iki tanesi ise telefonda görüşmeyi kabul etmişlerdir. Örneklem sayısı, örnek olay çalışmasının yapılması için uygun olarak nitelendirilen 4–12 örnek olay örneklem aralığı sınırları içinde bulunmasından dolayı yeterli bulunmuştur (Eisenhard, 1989:537; Yin, 2003:48-49).

Farklı sektörlerden katılımcılara ulaşılmanın, ortaya konulacak modelin daha evrensel olmasına imkân sağlayacağı inancı ile (Freeman ve Cavusgil, 2007:10), katılımcıların seçiminde her hangi bir sektöre göre ayrıma gidilmemiştir. Katılımcıların yedi tanesi bilgi teknolojileri alanında, bir tanesi ise kimya mühendisliği alanında hizmet vermekte olan sekiz işletme araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

3.6. PİLOT ÇALIŞMA

Verinin içeriği ve takip edilecek yöntem gibi unsurları içeren veri toplama planının iyileştirilmesi için pilot çalışma yapılması önerilen bir uygulamadır. Ancak, pilot çalışma bir ön test olamamakla beraber, soruların şekil ve içerik yönünden incelenmesi olanağını tanımaktadır (Yin, 2003:80).

Pilot çalışmanın birçok üstünlüğü bulunmaktadır. Bunlar (Brause 2000: 107);

- Araştırmacıya performansını gözden geçirme olanağı vermektedir,
- Sürecin işleyip işlemediği ile ilgili geribildirim vermektedir,
- Uygun, doğru ve istenen materyalin toplanıp toplanmadığının güvencesini vermektedir,
- Veri analizi sürecini deneme olanağı sağlamaktadır,
- İhtiyaç halinde sürecin yeniden gözden geçirilmesi fırsatını vermektedir.

Pilot çalışma sayesinde elde edilen üstünlükler ışığında, telefonla görüşmeyi kabul eden işletme yöneticileri, zaman tasarrufu nedeniyle, pilot uygulama işletmeleri olarak kabul edilmiştir.

15 ile 16 dakika süren telefon görüşmeleri sonunda görüşme sorularına eklemeler yapılmış ve anlam olarak birbirini yineleyen sorular görüşme formundan çıkarılmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. İlk aşamada oluşturulmuş olan 19 önermelik görüşme formu 12 önermeye indirilmiştir. Özellikle sıkı yapılandırılmış olan soruların cevaplayıcıyı sınırladığı ve kişiyi konuşmaya teşvik etmediği görülmüş ve gerekli düzeltmeler bazı sorular üzerinde yapılmıştır. Veri toplamada kullanılan görüşme formu ekte sunulmaktadır.

Pilot çalışma araştırmacı olarak bize örnek olay yöntemini daha yakından algılama ve anlama olanağı sağlamıştır. Çalışmanın nasıl

oluşturulacağı ve veri analizi protokolünün nasıl gerçekleştirileceği konusunda yol gösterici olmuştur. Özellikle de görüşmelerin eksiksiz ve doğru şekilde kayıt altına alınması için teknolojiden yararlanılmasının bir üstünlük olduğu anlaşılmış ve yüz yüze görüşmelerde ses kayıt cihazının kullanımına karar verilmiştir.

Pilot çalışma sayesinde, örnek olay çalışmalarının en fazla eleştirildiği geçerlilik, güvenirlik ve genelleme konularına karşı önlemler alınmıştır. Özellikle Yin 'in (2003) üzerinde durduğu; yapı geçerliliği, iç geçerlilik, dış geçerlilik ve güvenirlik konularına yönelik önlemler alınmıştır. Önlemler alınırken Yin (2003) ve Gray (2004)'in önerileri göz önünde bulundurulmuştur.

Çalışmanın güvenirliği örnek olay çalışması protokolüne bağlılık ile gerçekleştirilmektedir. Yin (2004) protokolü gerçekleştirirken bazı noktalara dikkat edilmesi gerektiğini öne sürmektedir.

- Örnek olay projesinin amaçlar ve teorik konular kapsamında gözden geçirilmesi,
- Alan prosedürlerinin yerine getirilmesi (vakaların ve insanların bulunması, ihtiyaç halinde farklı araştırmacılardan yardım alınması, zaman çizelgesi oluşturulması, durumsallık planları),
- Örnek olay soruları, sorulara verilen cevapların ve verilerin şablona oturtulması, son olarak da her bir soruya verilmiş cevaplarla ilgili olarak oluşturulmuş bilgi kaynaklarının geliştirilmesi,
- Yazılı sonuç raporunun yapılandırılması çalışma kapsamında güvenirliğin sağlanması amacıyla gerçekleştirilmiş faaliyetlerdir.

Yapı geçerliliğini sağlayabilmek amacıyla, küresel doğan işletme ve yönetici ve/veya kurucu özellikleri kavramlarının işlevsel olarak başlangıçta tanımlamaları yapılmış ve tanımlanmış bu kavramları analiz etmede kullanılan en uygun ölçüm araçları ve veri kaynakları seçilmiştir. Bunlara ek

olarak çoklu veri kaynakları kullanılması uygun görülerek, veri toplama sürecinde kanıtlar zinciri oluşturulmuştur. Bu doğrultuda soruların teyidi alınarak, görüşme sonunda görüşme yapılan kişiye verdiği cevapların tekrarlanarak onay alınması sağlanmıştır.

Dış geçerliliği sağlamak ve arttırmak amacıyla, ulaşılan sonuçlara nasıl varıldığı açık bir dille anlatılmaktadır. Dış geçerlilik adına araştırmada ortaya çıkan sonuçların kanıtlarına rahat bir şekilde ulaşılabilmesi sağlanarak araştırma sonuçları açık bir şekilde raporlanmıştır.

3.7. VERİ TOPLAMA ARACI VE SÜRECİ

Teori yaratma amacı güden araştırmacılar genellikle çoklu veri toplama metotlarını kullanmaktadır. Çoklu veri toplama metodları; görüşmeler, keşifler, veya arşiv kaynaklarının taranmasını kapsayabilmektedir (Eisehardt, 1989: 537-538, Ghauri, 2004:109-110). Veri toplama metodlarına nicel veri toplama tekniklerini de eklemek mümkündür (Eisehardt, 1989:538). Çalışmada, derinlemesine görüşme, işletmelerin kayıt altına alınmış verilerinin taranması, internet sitelerinin incelenmesi ve medya haberlerinin toplanması kullanılan birincil ve ikincil veri toplama araçlarıdır.

3.7.1. Görüşme

Görüşme bir diğer adı ile mülakat tekniği, kişi veya kişilerin görüşmeyi yapan kişi tarafından sorulan sorular karşısında kendi davranış, tutum, düşünce ve hisleri doğrultusunda sunmuş olduğu bilgileri toplamaya olanak sağlayan nitel veri toplama aracıdır (Crano, 2002). Birçok nitel araştırma görüşme tabanlı gerçekleştirilmektedir (Yin, 2003:89; Peräkylä, 2005:869). Görüşme sayesinde araştırmacı, insanların öznel deneyimleri veya davranışları gibi girilmesi zor olan gerçeklik sınırlarının içinde araştırma yapabilme fırsatı ele geçirebilmektedir. Aynı zamanda görüşme, geçmişte

kişinin bir parçası olmuş olan olaylar ve deneyimlerle ilgili detaylı bilgi elde edilmesine de olanak sağlamaktadır (Peräkylä, 2005:869).

Çalışmanın konusu gereği derinlemesine görüşme tekniği, en detaylı veri toplama aracı olarak kabul edilmektedir (Freeman ve Cavusgil, 2007:15). Belirli bir noktaya odaklanan ve belirli bir yol izleyen açık uçlu soru sorma imkânı tanımasından dolayı, yarı yapılandırılmış görüşme türü veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme türü ile birlikte görüşme formu yaklaşımı da araştırmada eş zamanlı olarak kullanılmış bir tekniktir. Patton'ın (1987) geliştirmiş olduğu yarı yapılandırılmış görüşme formatı benzer konulara odaklanmak yoluyla farklı insanlardan benzer türde bilgilerin toplanması amacıyla geliştirilmiştir. Diğer bir ifadeyle, yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı, görüşülene yönelteceği belli başlı soruları hazırlar ve soruları kişiye yöneltir. Ancak, görüşme devam ederken konu ile ilgili merak edilen yeni sorular sorma gereği hissedilirse onları da görüşülen kişiye yöneltebilir (Mil, 2007:13).

Yukarıdaki yaklaşımla, çalışma konusuna sağdik kalarak görüşülen kişiye önceden hazırlanmış olan sorular sorulmuş ve görüşme esnasında ayrıntılı bilgi almak amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne de sahip olunmuştur. Ek sorular veya yanıtlayıcının konuşma esnasında daha sonra sorulacak soruların cevabını kendiliğinden ifade etmesi gibi nedenlerden dolayı, 12 önermelik soru formunun soru sayısı bazı görüşmelerde artmış, bazı görüşmelerde ise azalmıştır.

Görüşme formu, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almak için geliştirilmiş bir yöntem olmakla beraber, görüşme sırasında cümle yapısını değiştirebilme, görüşmenin gidişatına bağlı olarak soru sıralarını değiştirebilme, bazı konulara daha fazla

girebilme ve bazı soruları sormaktan vazgeçebilme olanağını sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:127).

3.7.1.1. Görüşme Süreci ve Yöntemi

İyi hazırlanmış ancak görüşme sürecinin dinamiklerini dikkate almayan bir yaklaşımla yapılan bir görüşmenin, arzulanan sonuca ulaşmayı mümkün kılmayacağı ve görüşme sürecinin daha verimli ve etkin hale getirilmesi için dikkate edilmesi gereken unsurların bulunduğu ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:128). Unsurların göz önünde bulundurulması görüşmenin etkili ve verimli geçmesi açısından önem arz etmektedir. Görüşme sürecinde önerilmiş olan ve tarafımızdan da bağlı kalınan ilkeler şöyledir (Patton, 2002: 111; Gray,2004:229);

- Görüşme soruları sorulurken görüşmenin akışına göre değişiklikler yapılmıştır. Değişiklikler kimi zaman soru ekleme kimi zaman ise soru çıkarma şeklinde olmuştur. Önemli olan amaç, ayrıntılı ve derinlemesine bilgi, toplamak olduğu için soruların sıralamasına katı bir şekilde bağlılık gösterilmemiştir.
- Görüşme sürecinin bir sorgulama olmadığı bilinci ile her iki taraf için de tatmin edici olmasına özen gösterilmiştir. Soruların görüşülen kişide, sorgulayıcı şekilde algılanmaması için görüşmenin konuşmaya davet edici bir sohbet şeklinde gerçekleştirilmesine özen gösterilmiştir.
- Araştırmacının görüşülen kişiyi motive etmesi gerekmektedir. Bu nedenle gerek sözel gerekse sözel olmayan iletişim şekilleri ile görüşme yapılan kişiye geri bildirimde bulunulmuştur. İletişimi daha doğal ve rahat hale getirerek kişiyi bilgi vermeye teşvik edici bir ortamın oluşmasına çalışılmıştır.

- Görüşme esnasında görüşülen kişinin girmiş olduğu konuyla ilgisi bulunmayan sohbetlere, nazik ve olumsuz bir tepkiye neden olmayacak şekilde araştırmacı tarafından müdahale edilmiştir. Bu yolla görüşme sürecinin kontrolü sağlanmıştır.
- Yansızlık ilkesi ve cevapların içerik yönünden yönlendirilmesi çalışmamızın yansızlığı açısından sürekli göz önünde bulundurulacak bir unsurdur. Ancak iletişimin doğal bir ortamda gerçekleşmesinin araştırmanın verimliliği ve etkinliğini arttıracak inancıyla, anlatılanların karşı tarafa dinlendiğini belli etmesi amacıyla sözel ve sözel olmayan iletişim araçlarına sıklıkla başvurulmuştur. Ancak iletişim araçlarının görüşülen kişinin cevaplarını içerik yönünden yönlendirmemesine özellikle dikkat edilmiştir.

Sonuç olarak araştırmacının becerilerinin deneyimle artacağı inancıyla, yukarıda sayılmış olan ilkelere bağlılık gösterilerek araştırma süreci tasarlanmış ve uygulanmıştır.

3.7.1.2. Görüşmenin Kayıt Altına Alınması

Dijital ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış olan ses dosyaları, profesyonel ve deneyimli bir uzman aracılığıyla transkripsiyon işlemine tabi tutulmuştur. İşlemi gerçekleştiren uzman ile karşılıklı olarak gizlilik protokolüne sadık kalınmıştır.

Ses kayıtlarını dinlemek kaydıyla, eşzamanlı olarak her bir yazılı belgenin üzerinden tekrar geçilerek transkripsiyon işleminin kontrolü sağlanmıştır.

3.7.1.3. Görüşmenin Gizliliği

Verilerin toplanma aşamasında katılımcıların rızası alınarak sesleri kayıt edilmiş ve ses kayıtlarının akademik çalışmamız dışında hiçbir yerde kullanılmayacağını garanti verilmiştir. Söz konusu ses kayıtları sadece araştırmacının kullanım hakkı olan bir bilgisayarda muhafaza edilmiş ve saklanması gerekli olan süre sonunda da silineceği katılımcı taraflara taahhüt edilmiştir. Bununla birlikte ses kayıtları üzerinde herhangi bir değişiklik veya düzeltme işlemi söz konusu olmayarak anonimlik ilkesine bağlı kalınmıştır.

3.7.2 Diğer Verilerin Toplanması

Birincil verilerin toplanma süreci ile eş zamanlı olarak ve görüşme süreci sonrasında ikincil veriler de elde edilmiştir. İkincil veriler, görüşme ile ilgili notlar ve işletmelerin resmi internet siteleridir.

3.7.2.1. Görüşmeyle İlgili Notlar

Görüşme esnasında, görüşme formunun başında kapalı uçlu olarak oluşturulmuş sorular yüz yüze soru cevap şeklinde cevaplandırılarak not alınmıştır. İşletmenin adı, kuruluş tarihi, görüşme yapılan kişinin görevi, eğitim seviyesi, yıllık satış hacmi, ihracat rakamlarının toplam satışlara oranı ve çalışan sayısının sorgulandığı ve notların alındığı, bölümdür. Ayrıca, görüşmenin yapıldığı tarih ve görüşme süresinin başlangıcı ve bitişi de not alınmıştır.

Görüşme esnasındaki duraklamalar, sorulara verilen sesli sözsüz ve sessiz iletişim araçları, önemle üzerinde durulan noktalar ve görüşmecinin hal ve tutumu da not olarak görüşme formu üzerine kayıt edilmiştir.

3.7.2.2. İnternet

Örnek olayların her birinin web siteleri; içerikleri, etkileşim, navigasyon, fonksiyonellik ve pazarlama özellikleri açısından bileşen analizine (componential analysis) tabi tutulmuştur (Baloğlu ve Pekcan, 2006: 175). İnceleme sonucunda ulaşılan bulgular araştırma bulgularının raporlanması bölümünde tablolastırılarak aktarılmaktadır.

3.8. VERİLERİN ANALİZİ

Bir örnek olay çalışmasının belki de en zor bölümü verilerin analizi kısmıdır. Analiz kısmı Glasser ve Strauss (Glaser, 1980)'un altını çizdiği gömülü teori yöntemine dayanılarak yürütülmüştür. Gömülü teori yaklaşımının kullanılması ile tema ve ilişkilerin öneminin lineer bir mantıktan önde tutulması sağlanmaktadır (Charmaz, 2006:126).

3.8.1. Kullanılan Analitik Araçlar

Çalışmanın amacı doğrultusunda betimsel analiz ve içerik analizi uygun araçlar olarak görülürken, iki analiz yöntemi birlikte ele alınmış ve farklı açılardan verilerin analizinde kullanılmış araçlardır.

Ulaşılmak istenen sonuca en uygun analizden biri olarak belirlen betimsel analiz, daha önceden belirlenen temalara uygun olarak yeni elde edilmiş verilerin özetlenmesi ve yorumlanmasını ifade etmektedir. Analizde görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilir, çünkü amaç elde edilen verileri düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:224). İleriki bölümde çalışma kapsamında ulaşılmış olan bulgular sistematik bir biçimde betimlenmekte, daha sonra açıklanıp yorumlanmakta ve neden sonuç ilişkileri irdelenerek çarpıcı sonuçlar ortaya konmaktadır.

Benimsenmiş olan bir diğer analiz ise, içerik analizidir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlar ve kavramlar arasındaki ilişkilere ulaşmaktır (Strauss ve Corbin, 1998:62). Betimsel yaklaşımla fark edilmeyecek kavram ve temalarla ilgili detaylara inilebildiği için tümevarımcı içerik analizi tekniği de araştırmada kullanılmıştır. İçerik analizi ile ortaya çıkarılmış olan temalar ve temalar arasındaki ilişkiler, betimsel analiz yorumlarının içinde yer alabilirken, özellikle öneriler kısmında gelecekle ilgili tahminler açısından yol gösterici sonuçlar ortaya çıkarmada yardımcı olmaktadır.

Betimsel analiz ve içerik analizi yapılabilmesi amacıyla, her bir örnek olayın ve karşılaştırmalı örnek olayların analizinde veri daraltma (seçim, özetleme ve kodlama), sonuçların taslağının oluşturulması ve doğrulanması yoluna gidilmiştir. Uygulanan yöntemler, Strauss ve Corbin (1998)'in gömülü teori yaklaşımında izledikleri görüşme analizi yöntemleridir. Verilerin analizinde açık, aksiyal ve selektif kodlama yöntemleri uygulanmış olup tümevarımcı bir yol izlenmiştir. Ortaya çıkan tema ve kategorilerin teorik açıdan birleştirilmesinde ise, çapraz örnek olay analizi (cross-case analysis), desen eşleştirmesi (pattern matching), hiyerarşik kümeleme analizi (hierarchical cluster analysis) ve aşamalı kümeleme analizi (overlapping cluster analysis) araçlarına başvurulmuştur.

3.8.2. Veri Analizi Süreci

Veri analizi süreci birçok prosedürü olan iki basamaktan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi kodlama süreci, ikincisi ise modelleme sürecidir. Kodlama özellikle çalışmanın bulguları ve dolayısıyla çalışmanın sonucunu doğrudan etkileyecek en önemli aşama olarak görülebilir.

3.8.2.1. Kodlama

Çalışma kapsamında elde edilmiş olan transkripler üzerinde araştırma sorularına bağlı kalınarak kodlama yani, veri kümelerinin isimlendirilmesi işlemi yapılmıştır.

Transkripsiyon işlemine tabi tutulmuş ses dosyalarının kodlanmasında bilgisayar destekli nitel veri analizi (COQDAS-Computer Aided Qualitative Data Analysis) kapsamı altında bulunan Atlas.ti 6 yazılım programından yararlanılmıştır.

Programa aktarılan veri dosyalarının her biri için ayrı örnek olay dosyası oluşturulmuş ve her bir dosya kendi içinde ayrı ayrı kodlanmıştır. Kodlar, araştırma sorularına yöneticiler tarafından verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulmuştur.

3.8.2.1.1. Açık Kodlama

İlk aşamada veri dosyaları açık kodlama yöntemi ile parçalara ayrılmıştır. Açık kodlama benzerlik ve farklılıkların belirlenmesi için verilerin parçalara ayrılması imkânı vermektedir (Ryan ve Bernard, 2000). Elde edilen anahtar kelimeler veya kodlar temaların belirlenebilmesi amacıyla aksiyal kodlama aşamasında kullanılmış araçlardır. Açık kodlama aşamada toplam 205 anahtar kelimeye ulaşılmıştır. Örnek olay başına açık kodlamaların dağılımı Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5. Açık Kodların Örnek Olay Başına Dağılımı

Örnek Olay No	Anahtar Kelime-Açık Kod Sayısı
1	50
2	34
3	35
4	35
5	27
6	24
Toplam	205

Her bir vakanın analizinde konu ile ilişkili farklı sayıda anahtar kelimeye ulaşılmıştır. En fazla anahtar kelime birinci vakada bulunmuş (50), en az ise altıncı vakada (24) bulunmuştur. Anahtar kelimeler sonucu konunun anlamsal açıdan analizini yapmak güç olduğu için aksiyal kodlama aşamasına geçilmiştir.

3.8.2.1.2. Aksiyal Kodlama

Yukarıda ifade edildiği üzere, aksiyal kodlama yapmadan, açık kodlama işlemi ile elde edilmiş olan anahtar kelimeleri düzenlemek ve aralarında ilişki kurabilmek mümkün olmamıştır. Çalışmada tema ve alt temalar arasındaki bağı bulmak ve bunları ortak temalar altında toplayabilmek için aksiyal kodlama yapılmıştır.

Kodlama sonucunda her bir örnek olaya ait temaların dağılımı Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Aksiyal Kodlamanın Örnek Olay Başına Dağılımı

Örnek Olay No	Tema Sayısı
1	9
2	9
3	11
4	13
5	10
6	8
Toplam	60

Aksiyal kodlama ile benzer veya aynı anlama gelen anahtar kelimeler gruplandırılarak veri daraltma yoluna gidilmiştir. Analiz sonucunda en çok 13, en az ise 8 temaya ulaşılmış, toplam tema sayısı ise 60 olarak belirlenmiştir. Kod ailesi oluşturulan temaların anlamsal modellemesi (semantic layout)

gerçekleştirilmiş olup, anlamsal modellemeler, temaların ana kategoriler altında toplanması sürecinde kullanılmakta olan araçlardır.

3.8.2.1.3. Selektif Kodlama, Desen Eşleştirmesi ve Taksonomi

Aksiyal kodlama ile oluşturulmuş olan anlamsal modeller selektif kodlama ile bir araya getirilerek çekirdek bir kategori etrafında toplanmıştır. Çekirdek kategorilerin birbirleri ile olan uyumu ve bütünleştirilmesi ise desen eşleştirme analizi yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Desen eşleştirme analizi, araştırmacıya ortaya çıkarmayı beklediği sonuçlarla, ortaya çıkardığı sonuçların karşılaştırmasını yapılabilme olanağı sağlamaktadır (Yin, 2003). Ayrıca daha önce ifade edilen bütüncül çoklu durum çalışması deseninin benimsenmesi nedeniyle, elde edilen sonuçlar kendi içinde bütüncül olarak analiz edilmiş ve temaların daha sonra birbiri ile karşılaştırılması çapraz örnek olay analizi ile gerçekleştirilmiştir.

Desen eşleştirme yönteminden sonra, insanların belirli bir konuya yönelik nasıl düşündüklerine dair bir model ortaya koymayı amaçlayan araştırmacıların başvurduğu taksonomi yöntemi bir diğer analiz yöntemi olarak belirlenmiştir. Çalışma amaçlarına uygun olarak belirli öğelerin yapısal hiyerarşik ağaç diyagramlarını bulmaya odaklanmakta olan taksonomi yöntemi başvuru bir diğer analiz yöntemidir (Ryan ve Bernard, 2000:772). Taksonomi yöntemi varlıkların sınıflandırılmasında kullanılan bir yöntem olmasının yanı sıra kavramların ve olgularında sınıflandırılmasında kullanılabilmektedir. Üst ve alt sınıflandırmaların gerçekleştirilmesinde kullanılan taksonomi yöntemi ile benzer kavramların gruplandırılması ve ilişkilendirilmesi mümkündür (Meyer, Tsui ve Hinings, 1993: 1182).

Taksonomi yapılırken *hiyerarşik kümeleme analizi* (Johanson, 1967) ve *aşamalı kümeleme analizi* yöntemlerinin ilkeleri temel alınmıştır (Ryan ve Bernard, 2000:772-773). Hiyerarşik kümeleme analizi taksonomi ağacı oluşturulurken her bir öğenin yalnızca bir grup içinde olmasını ifade etmekte iken, aşamalı kümeleme analizi her bir öğenin birden fazla grup içinde bulunabilmesini ifade etmektedir.

Sonuç olarak selektif kodlama sonucu ortaya çıkan temalar alan yazına bağlı kalınarak nesnel ve öznel olmak üzere iki ana tema altına yerleştirilmiştir. Nesnel ve öznel olmak üzere iki ana tema ve nesnel-genel, nesnel-özel, öznel-genel ve öznel-özel olmak üzere dört alt temayı kapsayan analiz sonuçlarının modellenmesi Şekil 15'de görülmektedir.

Toplam 18 tema, uygun görülen alt ve ana temaların altına yerleştirilmiştir. Yöneticilerin nesnel-genel özellikleri; eğitim, medeni hal, mesleki deneyim ve bilgi olarak belirlenirken, yöneticilerin nesnel-özel özellikleri; yurt dışı yaşam, yabancı dil, işletmecilik bilgisi, şebeke ilişkileri ve yurt dışı seyahatler olarak belirlenmiştir.

Diğer tarafta, yöneticilerin öznel-genel özellikleri; yenilik, küresel düşünce yapısı, kalite ve dinamizm, esneklik, girişimcilik, liderlik ve risk temalarını kapsarken, öznel-özel özellikleri; manevi tatmin, algılamalar ve tutumları kapsamaktadır.

Nesnel ve öznel özellikler altında aynı alt özellikte yer alan temalar birbirleri ile ilişki içindeyken, farklı alt özellikte yer alan temaların da birbirleri ile ilişkili unsurlar olduğu tespit edilmiş olup söz konusu ilişkiler modelde renkli kesikli çizgi ile gösterilmektedir.

Modelden de görüldüğü üzere, değişkenler arasında doğrudan veya dolaylı olarak ilişkiler bulunmaktadır. Örneğin eğitim değişkeni bireyin kalite ve dinamizm özelliğine etki edebilmektedir. Diğer taraftan ise medeni hal, bireyin riske katlanma seviyesi üzerinde etkili olabilmektedir. Mesleki deneyim ise, hem bireyin algılama ve tutumuyla, hem de girişimcilik eğilimiyle ilişkilidir. Yurt dışı yaşam, küresel düşünce yapısı ile ilişkili iken, küresel düşünce yapısı ve girişimcilik değişkenleri algılamalar ve tutum değişkeni ile ilişkilidir. Diğer taraftan algılama ve tutumlar ise yenilik değişkeni üzerinde etkili görülmektedir. Son olarak, işletmecilik bilgisi değişkeni, girişimcilik ve liderlik değişkenleri ile ilişkili bir tablo ortaya koymaktadır.

Değişkenlerin tek başlarına anlam ifade etmelerine karşın, bir araya geldikleri takdirde, daha büyük anlamlar yüklenecekleri görülmektedir. Özellikler arasındaki ilişkilerin neden ve sonuç bakımından yorumlanması sonuç bölümünde tartışılmaktadır.

3.9. ETİK UNSURLAR

Özgür değerlere sahip sosyal bilimlerde mesleki ve akademik kuruluşlar için etik kodlar bilinen eski ahlaki prensiplerin belirli bir kalıpta sunulmasıdır. Etik kodlar 1980'lerde genel olarak kabul görmeye başlamış ve özellikle akademik çevrelerce dikkate alınır olmuştur. Kodlar 4 unsurdan oluşmaktadır (Christians, 2000:139-140);

- a. Rızasını almak ve bilgilendirmek,- katılımcıların araştırmaya gönüllü olarak dâhil olması,
- b. Aldatıcı olmamak,
- c. Mahremiyet ve gizlilik,
- d. Doğruluk / Dürüstlük

Yukarıda sayılmış olan prensipler doğrultusunda, etik unsurlar çalışmanın; alan yazın taraması, veri toplama süreci, analiz ve sonuç bölümleri başta olmak üzere tamamında ön planda tutulmuş ve söz konusu ilkeler doğrultusunda hareket edilmiştir. Araştırmanın verilerinin yazılı doküman haline getirilip kodlanması aşamasında veriler üzerinde bir düzeltme ya da değişiklik yapılmamış olup, bütün veriler aynen konuşmacının sarf ettiği şekilde orijinaline uygun olarak analize tabi tutulmuştur.

Araştırmanın veri tabanını oluşturan işletme ve yöneticilerine vaka 1-2-3-4-5-6 şeklinde isimlendirmeler yapılmıştır. Bu yolla çalışmada gizlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Sonuç bölümünde de, analiz neticesinde ortaya çıkan tablo yorum ve tartışmalara yol göstermiş, doğruluk ve dürüstlük prensibine sonuç bölümünde özellikle bağlı kalınmıştır.

3.10. ÇALIŞMA BULGULARININ RAPORLANMASI

Çalışma kapsamında inceleme konusu yapılmış olan işletmeler kimya, ve bilişim teknolojileri olmak üzere iki farklı sektörde faaliyet göstermektedir. İşletmelerin bütüncül özelliklerinin tanımlaması Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7. İşletme Profili

Vaka	Kuruluş Tarihi	İhracata Başlama Tarihi	Ciro (Dolar)	İhracat / Satış Oranı (%)	Çalışan Sayısı	İhracat Yapılan Ülke Sayısı
1	2005	2006	1.000.000	90	6	5
2	2005	2007	100.000	60	4	3
3	2004	2004	250.000	100	3	10
4	2005	2005	1.000.000	100	3	4
5	2006	2006	100.000	100	5	>10
6	2007	2008	750.000	100	11	1

Tablo 8 işletmenin, küresel doğan olma özelliğini temsil eden ayırt edici özellikleri kapsayan işletme profillerini göstermektedir.

İşletme profili; işletmenin kuruluş tarihi, ihracata başlama tarihi, yıllık cirosu, ihracatın satışlar içindeki oranı, çalışan sayısı ve ihracat yapılan ülke sayısı yönünden işletmelerin analizini içermektedir.

Çalışmaya katılan işletmelerin önceki çalışmalarda olduğu gibi yeni ve genç işletmeler olduğu ve kurulmalarını takiben bir ya da iki sene içinde ihracat faaliyetlerine başladığı görülmektedir.

İhracat oranlarına baktığımızda ise vaka 3, 4, 5, 6’nın satışları içindeki ihracat oranlarının 100% olduğu, vaka 1’in 90%, vaka 2’nin ise 60% olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin cirolarının küresel doğan işletmelerin özellikleri ile benzer bir sonuç olarak 1.000.000 \$'ı geçmediği, çalışan sayısının da en az 3 en çok 11 olduğu görülmektedir.

Küçük işletme olan küresel doğan işletmeler, bünyelerinde fazla çalışana ihtiyaçları bulunmadığını, nitelikli az sayıda çalışanla işlerin daha rahat yürüdüğünü ifade etmişlerdir. Çalıştıkları ülke sayısı ise vakadan vakaya farklılık göstermektedir.

İhracat faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yurt dışı pazar sayısı ise vakalar arasında farklılık göstermektedir. Vaka 5 10'dan fazla ülkeyle çalışırken, vaka 3'ün ise 10 ülkeyle çalıştığı görülmektedir. Buna karşılık en az ülke ile faaliyette bulunan vaka 6'nın sadece bir ülkeye ihracat yaptığı görülmektedir. Bulgular ışığında çalışma kapsamına dâhil edilen işletmelerin küresel doğan işletme olmanın gerektirdiği yapısal özellikleri taşıdığı tespit edilmiştir.

İşletmelerle ilgili elde edilen diğer verilerin analizi başlığı altında web siteleri incelenmiştir. İnternet sitelerinin araştırılma nedeni işletmelerin küreselleşmesi kapsamında sanal ortamın iyi bir pazarlama aracı olarak görülmesidir. İşletmeler internet yoluyla müşterilerine dünyanın neresinde olursa olsun 24 saat açık hizmet verebilir ve dünyanın her yerinden potansiyel ortaklara erişim imkânı bulabilirler. Bununla beraber işletmelerin şebeke ilişkilerini de internet aracılığı ile geliştirebilecekleri ifade edilmektedir (Chetty ve Cample-Hunt, 2004).

Çalışmaya katılan küresel doğan işletmeler için büyük öneme sahip olduğu düşünülen web siteleri, içerik yönünden dört başlık altında analiz edilmiştir. İnceleme işletmelerin web sitelerinin olup olmadığını, sitenin aktif olup olmadığını, içeriğini ve dil seçeneklerini kapsamaktadır. İnceleme sonucunda çalışmaya katılan işletmelerin web siteleri Tablo 8'de karşılaştırılmaktadır.

Tablo 8. Web Sitelerinin Bileşen Analizi Sonuçları

Örnek Olay No.	Web Sitesi Var	Web Sitesi Yok	Site Aktif/ Çalışıyor	İçerik	Dil Seçenekleri
1	✓		İçerikler Boş	İletişim	Türkçe
2	✓		✓	Çözümler Sporlar Ürünler Hakkımızda Haberler Oyun Analizleri İletişim Müşteri İlişkileri Rapidoss (ürün)	İngilizce
3	✓		✓	Destek Hakkımızda Üye Girişi Ana sayfa İş Alanları Referanslar	İngilizce
4	✓		✓	Çözüm ve Proje ort. Teknolojiler Hakkımızda İletişim Ürünler Hizmetler	Türkçe İngilizce
5	✓		✓	Destek Forum İletişim	İngilizce
6	✓		İçerikler Boş (Sayfa yapım aşamasında)	İletişim	Türkçe

Web sitelerinin aktif olarak çalışması ve ulaşılabilir olması, özellikle her geçen gün artmakta olan İnternet kullanıcılarına, pazarlama karması değişkenlerinin ulaştırılmasında büyük avantaj sağlamaktadır (Baloğlu ve Pekcan, 2006).

Rennie (1993), Oviatt ve McDougal'ın (1994) ifade ettiği gibi, küresel doğan işletmeler yeni teknolojilerin gelişimi ile sınırların birbirine yakınlaşmasını bir avantaj olarak kullanmaktadır. Ancak çalışma kapsamına alınan küresel doğan işletmelerden iki tanesinin sanal ortamdaki faaliyetlerinin yok denecek kadar az olması ve sadece iletişim bilgilerinin bulunuyor olması dikkat çekici bir bulgudur.

Önceki araştırmalara karşın (Chetty ve Cample-Hunt, 2004), çalışmada bilgi teknolojilerini ileri seviyede kullanmayan işletmelerin var olduğu görülmüştür. İşletmelerin yapım aşamasında olan sayfalarının sadece Türkçe olup farklı bir dil seçeneğinin olmayışı da ihracat faaliyetleri ile ön plana çıkaran küresel doğan işletmeler açısından düşündürücüdür.

Diğer işletmelerin ise web sitelerinin içerik açısından dolu olduğu ve önceki çalışmalarda olduğu gibi (Gabrielsson, v.d., 2008; Freeman, v.d.,2010), işletmelerin faaliyetlerinin çoğunluğunu yürütmek için bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlandığı gözlemlenmiştir.

Küresel doğan işletmeleri, ileri teknoloji işletmeleri, ileri tasarım işletmeleri, ileri hizmet işletmeleri, ileri know-how işletmeleri ve ileri sistem işletmeleri olarak sınıflandırmak mümkündür (Luostarinen ve Gabrielson, 2004: 388). Ayrıca bir işletme eş zamanlı olarak sınıflandırmaların birden fazlası kapsamına da dâhil olabilmektedir. Çalışmaya katılan küresel doğan işletmelerin hizmet alanları tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9. Çalışmaya Katılan İşletmelerin Hizmet/Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

Hizmet Alanı	Vaka No
İleri Teknoloji	2, 5, 6
İleri Sistem (Biotech)	1
İleri Know-How	1
İleri Hizmet	2, 4, 5
İleri Sistem	3, 4

Vaka 2, 5, 6 ileri teknoloji ürünlerinin üretimi, vaka 1 ileri sistem olarak adlandırılan ve günümüzde bioteknoloji alanını ifade eden (Luostarinen ve Gabrielson, 2004: 388) alanda faaliyet gösterirken, aynı zamanda ileri know-how işletmesi olarak da faaliyette bulunmaktadır. Öte yandan vaka 2, 4, 5 ileri hizmet ve vaka 3, 4 ise diğer ileri teknoloji işletmelerinin kullanımı için

üretim faaliyetlerinde bulunan ileri sistem işletmesi olarak hizmet alanlarına ayrılmıştır.

Çalışmaya katılan yöneticilerden vaka 1, 3, 4, 5, 6'nın eğitim seviyesi lisansüstü düzeyde iken vaka 2'nin lisan düzeyinde olduğu saptanmıştır. Vaka 1, 2, 4, 5, 6'nın mühendislik alanında eğitim aldığı, vaka 3 ve 6'nın işletme eğitimi aldığı belirlenmiştir. Ayrıca vaka 3 ve 5'in bilişim teknolojileri alanında eğitim aldığı da görülmüştür.

Çalışmaya katılan yöneticilerin görüşme sırasında ifade ettikleri unsurlardan yola çıkarak belirlenmiş olan nesnel ve öznel özellikler ve özelliklerin uluslararasılaşmaya hangi açıdan etki ettiği Tablo 10 ve Tablo 11'de detayları ile verilmektedir. Her bir özelliğin etki alanı vakadan vakaya farklılık gösterebilmekte olduğu için etki alanları birden fazla sayıda bulunarak bir arada verilmektedir.

Tablo 10. Yöneticilerin/Kurucuların Sahip Olduğu Nesnel Özellikler ve Uluslararasılaşma Üzerindeki Etki Alanı

Özellik	Etki Alanı	Yöneticiler
<i>Nesnel (Genel)</i>		
Eğitim	Özellikli ürün yaratma	1,3,5,6
Mesleki Deneyim	Uluslararası yayılım, pazar seçimi, uluslararası işlerin yürütülmesi	2,3,4,5,6
Bilgi	Uluslararası faaliyetlerin yönetimi	1,2,4
Medeni Hal	Risk	4
<i>Nesnel (Özel)</i>		
Yurt Dışı Yaşam	Pazar seçimi, uluslararası pazarlara yayılım, şebeke ilişkileri	3,4,5,6
Yurt Dışı Seyahatler	Uluslararası işlerin yürütülmesi, şebeke ilişkileri, pazar seçimi	1,6
Yabancı Dil Bilgisi	Şebeke ilişkileri, kaynaklara erişim	4,5,6

İşletmecilik Yeteneği	İşletme içi düzen ve uluslararası işlerin yürütülmesi	1,2,4,5,6
Şebeke ilişkisi	Pazar seçimi, uluslararası işlerin yürütülmesi ve desteklenmesi	1,2,3,4,6

Yöneticilerin nesnel özellikleri; eğitim, mesleki deneyim, bilgi, medeni hal, şebeke ilişkisi, yurt dışı yaşam, yurt dışı seyahatler, yabancı dil bilgisi ve işletmecilik yeteneği şeklinde tanımlanmıştır.

Nesnel özelliklerden mesleki deneyim, şebeke ilişkisi, işletmecilik yeteneği beş vaka tarafından vurgulanırken, eğitim ve yurt dışı yaşam özelliği dört vaka da ön plana çıkmıştır. Buna karşılık bilgi, yurt dışı seyahatlerin önemi daha az sayıda yönetici tarafından belirtilirken, medeni halin önemi sadece bir vaka tarafından ön plana çıkarılmıştır.

Uluslararası yayılım, pazar seçimi ve işletmenin yönetimi açısından etkili olan mesleki deneyim özelliği yöneticilerin hem yurt içi hem de yurt dışı deneyimlerini kapsamaktadır. Özellikle niçin yurt dışını tercih ettikleri sorusuna vaka 6 deneyimlerine atıfta bulunarak şu şekilde cevap vermiştir;

“Aslında bu benim geçmiş iş tecrübelerime dayalı...Yurt dışında çalıştım oradaki piyasaları gördüm yurt içinde çalıştım o piyasaları gördüm... Aslında iç piyasadaki belirsizlikler yurtdışına yönlendirdi.”

Vaka 5 ise yurt dışında elde ettiği mesleki deneyimi ile ihracat yapması arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade etmektedir;

“Mezun olduktan sonra Amerika’da bir şirkette çalışarak tecrübe edindim ve kendi şirketimi kurdum. Zaten Türkiye’den birinin çıkıp ihracat yapması, yazılım üreteceğim demesi zor ama yapabilir. Ancak bunu bilen birinden öğrenmesi ya da yurt dışında deneyim edinmesi gerekiyor.”

Burada yöneticilerin çoğunluğu uluslararası deneyimlerini ön plana çıkarmaktadır ve mesleki deneyimlerinin gerek pazar seçimi, gerekse uluslararası alana yayılım konusunda etkili olduğu vurgulanmaktadır.

Çalışmaya katılan yöneticiler alanlarından uzaklaşmadan uzman oldukları alanda çalışma yapmayı arzuladıklarını ve kuramsal bilgiyi çıktıya dönüştürebildiklerini ifade etmektedirler. Eğitim sonucu sahip oldukları ezoterik bilgi birikimi ifade bulmaktadır. Kuramsal bilginin yanında işletmecilik yeteneği ve bilgisi de tamamlayıcı bir özellik olarak görülmektedir.

Şebeke ilişkileri, hem formel hem de enformel olmak üzere 5 vakada anlamlı bulunmuştur. Sadece uluslararasılaşmanın başlangıcında değil, aynı zamanda pazar seçimini ve işletmenin uluslararası faaliyetlerini etkileyebilecek ciddi bir destek olarak da algılanmaktadır.

Şebeke ilişkilerine yurtdışında yaşam ya da çalışma sayesinde ulaşıldığı ifade edilirken bunun uluslararası iş gerçekleştirmede bir vesile olduğu da vaka 4 tarafından şöyle vurgulanmaktadır;

“Türkiye’de iş yapabilmek için ilk önce palazlanmak lazım, biraz çevre lazım...bir yerlere yaşayabilmek lazım...sırtınızı bir yerlere dayayabilmek lazım...yurt dışından gelmişiz bir şeyler yapmak istiyoruz...yani etrafımızda tanıdığımız kimse yok...çevremiz yok...devletin bir ihalesine katılmamızın imkânı yok!!! Çünkü bir iş bitirmemişiz henüz.. yani bir sürü engel var...o sırada yabancı ortağımız sayesinde ve aracılığıyla yurt dışına çıkmayı tercih ettik”

Yurt dışı yaşamın sadece şebeke ilişkilerinin sağlanması amacı ile değil pazar seçimi alanında da etkileyici bir faktör olduğu ifade edilmektedir.

Yurt dışında yaşam kişinin uluslararası bir düşünceye sahip olmasına da olanak sağlamaktadır. Bununla beraber yabancı ülkenin dilini bilmenin

önemini kendini gerek birey, gerekse yönetici konumunda uluslararasılaşmış olarak ifade eden vaka 4 şöyle vurgulamaktadır;

“Daha önce de söylediğim gibi, yurtdışına ihracat kişisel arkadaşlıklardan kaynaklanan çevre ile başlayıp daha sonra ortaklıkla gerçekleşti. Ben gittiğim yere çabuk uyum sağlayabiliyorum, çevreye rahat adapte olabiliyorum arkadaşlık kurabiliyor o kültüre hemen adapte olabiliyorum... İş ilişkisinin dışında arkadaşlık, kişisel ilişkilerin oluşturulması gerek. Bu alanda kolay ilişki kurabilmenin kişisel özelliklere bağlı olduğunu, cana yakın, konuşabiliyor olmak gerektiğini düşünüyorum. Yabancılarla çalışmak için de onların dilini bilmek veya bilmeye çalışıyor gibi görünmek gerekiyor. Çünkü birçok millet İngilizceyi çok iyi konuşmıyor. Bu yüzden dillerinden birkaç kelime bile söyleyebilmenin önemi çok... bir takım kapılar daha çabuk açılıyor.”

Öte yandan yurt dışı seyahatler sadece iki vakanın üzerinde durduğu ancak önemli olarak ifade edilen özelliklerdendir. Özellikle vaka 6, bunun önemini şu şekilde vurgulamıştır;

“...orada olmasanız da oradaymış gibi iletişiminizi devam ettirmeniz gerekiyor. Hem yazılı olarak hem de sözlü olarak... yani senede birkaç kere gitmek ziyaret etmek lazım”

Vaka 4 medeni halin yurt dışına açılımı etkilediğini öne sürülerek durum şöyle ifade etmiştir.

“...{ben} Gözü karayım... iş ortağımla ayrılmamızın temel nedeni de bu o daha sağlamcı... Tabi farklı şeyler de söz konusu mesela ben bekârım, o evli çocukları var... Yani öncelikleri farklı...riske giremiyor”

Sadece bir yönetici tarafından ifade edilmiş olsa da, bekâr olma durumunun girişimcilerin risk toleransını yükselteceği önemli bir bulgu olarak düşünülmektedir.

Çalışmaya katılan yöneticilerin sahip olduğu öznel özellikler ve özelliklerin uluslararasılaşmaya hangi alan açısından etki ettiği Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 11. Yöneticilerin/Kurucuların Sahip Olduğu Öznel Özellikler ve Uluslararasılaşma Üzerindeki Etki Alanı

Özellik	Etki Alanı	Yöneticiler
<i>Öznel (Genel)</i>		
Küresel Düşünce Yapısı	Uluslararası yayılım/genişleme	1,2,3,4,5,6
Risk Toleransı	Uluslararası yayılım ve pazar seçimi	3,4,5,6
Esneklik	Uluslararası pazarlara uyum, yenilikleri takip	3,4
Yeniliğe Açıklık	Rekabet	1,2,3,4,5,6
Kalite ve Dinamizm	Rekabet	3,6
Girişimcilik Ruhu	Uluslararası yayılım ve hızı	1,2,3,5,6
Liderlik Biçimi	İşletme yönetimi	2,4,6
<i>Öznel (Özel)</i>		
Algılamalar ve Tutumlar	Uluslararası gelişim hızı, pazar araştırması, pazar seçimi, ürün geliştirme	1,2,3,4,5,6
Manevi Tatmin	Kişisel tatmin	1,2,3,4,5,6

Yöneticilerin tümü küresel düşünce yapısı, yeniliğe açıklık, uluslararası pazarları algılama, uluslararasılaşmaya karşı tutum ve manevi anlamda tatminin önemli özellikler olduğunu ifade edici yargılarda bulunmuşlardır. Risk toleransı, liderlik biçimi ve esneklik ise daha az sayıda yönetici tarafından vurgulanmıştır.

Çalışmaya katılan yöneticilerin hepsi uluslararası pazarlara açılım konusunda sahip oldukları uluslararası bir bakış açısının kafalarında oluştuğunu ifade etmektedir. Özellikle yazılım alanında üretim yapan

yöneticilerin ürünlerinin evrensel bir nitelikte olduğu ve dünyada ürettikleri ürüne ihtiyacı olan alıcıların belirlenerek, sınırların teknoloji sayesinde rahatlıkla aşılabileceği ifade edilmektedir. Öncelikli hedef pazarların yurt dışı olduğu ve yöneticilerin psikolojik mesafeyi önemsemediği bütün yöneticilerin ortaklaşa vurguladığı bir unsurdur. Vaka 2 küresel düşünce yapısı ile ilgili düşüncelerini şöyle söze dökmüştür;

“Yurt dışına açılma, yapılan işle ilgilidir. Yaptığınız iş dünyadaki herkesi ilgilendiren bir alansa dışarı açılmak mümkündür. Bizim yaptığımız iş spor ile ilgili bir sektördür. Müsabaka analizleri için yazılım üretiyoruz. Futbol ile başlayan bu süreç voleybol, basketbol, hentbol.. gibi çeşitli spor dalları ile devam etti. Kuruluşumuz böyle evrensel bir konu olunca hedef pazarımız Türkiye değil dünya oldu. Bir dünya markası yaratabilir miyiz? Bu amaçla kurulduk”

Öte yandan teknoloji odaklı çalışan işletmelerin özellikle yenilik ile iç içe olduğu, yeniliklerin takip edilmemesi durumunda ise işletmenin hayatını sürdüremeyeceği bütün yöneticilerin ifade ettiği bir vurgudur. Rekabet konusunda konuya değinen vaka 4 ise düşüncesini şu cümlelerle ifade etmiştir;

“Yazılım sektörü emekleme aşamasında daha olgunlaşamadı... her açıdan... o yüzden sürekli gelişiyor ve sürekli takip etmek lazım... Yazılım sektörü zaten sürekli bir yenilik içinde...”

Uluslararası yayılım ve pazar seçimi konusunda karşımıza çıkan önemli unsurlardan, uluslararası pazarların algılanması ve uluslararasılaşmaya karşı tutum yöneticilerde ortaya çıkan bir diğer özelliktir. Uluslararası pazarları öncelikli hedef olarak alan yöneticiler, uluslararasılaşmaya yönelik olumlu algılamalarının, karşılıklarına doğru yer ve zamanda çıkan fırsatlardan kaynaklandığını ifade etmektedir. Fırsatları

değerlendirmek adına sergiledikleri tutumun ise onları uluslararasılaşmaya daha bağımlı hale getirmekte olduğunu ifade etmektedirler.

Yöneticilerin tamamının üzerinde durduğu bir diğer özellik ise manevi tatmin duygusudur. Özelliğin daha önceki çalışmalarda karşılaşılmamış bir durum olmasına karşın, çalışmadaki 6 yöneticinin söz konusu özelliğe işaret etmesi büyük önem taşımaktadır. Manevi tatmin duygusu anlamında yöneticilerin ilk ifade ettiği unsur paranın ilk sırada gelmediği şeklindedir. Bunu vaka 4 şöyle ifade etmiştir;

“Bir projenin içine girdiğim zaman para için değil sadece o işi sahiplenip yaparım ve etik ilkelere uyarım. Bir ara 25 kişiye kadar büyümüştük, ama insanların işi sahiplenmediğini gördüm...”

Benzer şekilde vaka 3'te işletmesini kurma nedenin para kazanmak olmadığını şu cümle ile ifade etmiştir;

“Bu şirketin kuruluşu, tamamen idealist bir yaklaşımla gerçekleşti, çok para kazanmak amaçlı değildi, çok fazla çalışıyorsunuz fakat çok kazanamıyorsunuz... Ama eğlenceli”

Maddiyatın ikinci planda olması gibi, yöneticiler Türkiye'ye ülkesel anlamda bir kazanç sağlamanın kendilerini tatmin etmekte olduğunu ifade etmektedirler. Ulusal çıkarların öncelikli amaçları arasında bulunduğunu vaka 4 şu şekilde vurgulamaktadır;

“Ortağımızla ilgili sıkıntımız var... Burada kazandığımız parayı Türkiye'de yatırıma dönüştürmek istiyoruz. Zaten yurt dışından gelip bu işi burada neden yapıyorsunuz diye sorarsanız yurt severlik diyebiliriz buna... Burada kazanılan paranın, başka yere gitmesini arzu etmediğimiz için ortaklığı bitiriyoruz. Amacımız kendi markamızı yaratıp onu aracılar vasıtasıyla orada satmak...”

Girişimcilik ruhu, risk toleransı ve liderlik biçimi ise gene üzerinde çoğunlukla durulmuş özelliklerdir. Vaka 1 girişimcilik ruhunu, girişimciliğin belki de en belirleyici nedenlerinden bir olan kendi işini yapmak arzusunu destekleyecek şekilde şöyle ifade etmiştir;

“Öncelikle kendi işimi yapmak istedim ve buna uygun bir fırsat yakaladım, buna uygun bir konjonktür buldum... Bu beni işe yöneltti”

Diğer taraftan risk konusunda ise yöneticilerin 5 tanesi riski sevdiğini ve risk sayesinde daha dinamik kaldığını ifade etmektedir. Riski kontrol edebilmenin önemli bir özellik olduğunu ifade eden 3 yönetici kontrolsüz ve plansız olmadıklarını ve risklerin olumsuz sonuçlar doğurabilmesini önceden engellediklerini ifade ederek proaktif kişilik özelliklerini ön plana çıkarmışlardır.

Liderlik biçimi veya çalışanların güdülenmesi gibi örgütsel davranış alanına giren konular, yöneticiler tarafından sözlü olarak doğrudan ifade edilmiş olmasa da, başarı öykülerinin altında liderlik becerilerinin yattığını belirten cümleler ve vurgular bulunmaktadır. Örneğin vaka 6 yöneticilik becerileri sayesinde çalışanlarını nasıl güdülendiğini çarpıcı cümlelerle şöyle ifade etmektedir;

“Biz işe 2006 senesinde kurumsallaşmadan başladığımızda 2 kişiydik...sonra 3 sene içinde 11 kişilik bir ekibe ulaştık... Buradaki rolüm ne dersiniz... Ben kendimi bir çoban olarak görüyorum aslında... Ben insanları mutlu ederek iş yaptıran bir kişiyim. Dolayısıyla iş yerindeki pozisyonum aslında kişilere yaptıkları işe ilişkin bir vizyon sağlayarak ve o işi kendiışleri gibi benimsemelerini ve daha düzgün yapmalarını sağlamak. Burayı çalışan her kişi kendi işyeri gibi düşünür... İş saatlerimiz esnektir. Yurt dışı ile çalışıyoruz... Bari on buçuktan sonraya kalmayın gibi diyaloglar vardır. İzin

konusunda iş kanununa aykırı davranırız... İnsanlar istedikleri zaman izne çıkabilir. Benim rolüm ise aslında burayı yaratan benim..."

Son olarak esneklik, kalite ve dinamizm ise daha az sayıda yönetici tarafından vurgulanmıştır. Uluslararası pazarlara ve yeniliklere adaptasyonun esneklikle ilgili olduğu rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için ise kalite ve dinamizmden vazgeçilmemesi gerektiğini vaka 6 şöyle ifade etmektedir;

"Hindistan maliyet açısından bizden daha ucuz. Hindistan'da bir kişinin ofiste çalışma maliyeti 26 dolarken Türkiye'de 45 dolar civarı. Dolayısıyla Hindistan'a göre fiyat bazında biz pahalı bir ülkeyiz. Yani bu pahalılıkların farklı nedenleri de var. Kalifiye işgücü konusunda dezavantajlı konumdayız. Hindistan bir senede bilişim sektöründe çalışabilecek 200.000 elman veriyor... Bizim bir senedeki kalifiye mühendis sayımız 22.000–35.000 arası dolayısıyla, bu açılardan bizim Hindistan'la rekabetimiz mümkün değil... Peki, mücadele şansımız nerede? Daha yüksek katma değerli hizmet ortaya koymakta... Onlarla mücadele edebilmek için iyi ve kaliteli bir iş ortaya çıkabilmek zorundayım."

İş gücü açısından rakiplere oranla daha üst seviyede olduğunu söyleyen yönetici bunu avantaja çevirmek gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca, rekabetin kalite aşamasında sağlanacağını belirten yönetici, rakiplerle başa çıkma yolu olarak da daha kaliteli hizmet ve daha nitelikli ürün ortaya çıkartmak gerektiği üzerinde durmaktadır.

Yukarıda detaylarıyla sunulmuş olan çalışma bulgularına ilişkin tartışma, takip eden kısımda detaylı olarak ortaya konulmakta ve önceki çalışma bulguları ile karşılaştırılmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Hiçbir kişilik özelliği doğrudan girişimcilikle ilgili değildir (Bhide, 1994:150). Ancak bir girişimcinin iş ilişkili özelliklerinin küçük işletmelerin uluslararasılaşması ile ilgili güçlü bir bağlantısı olduğu ifade edilmektedir (Aaby, Slater, 1989:7; Leonidou, Katsikeas, 1996:518). Bu durum özellikle küresel doğan işletmeler için de geçerli kabul edilmektedir (Madsen, Servais, 1997:572; Rasmussen, Madsen, 1999:2).

Girişimciler yeni bir işletme kurmayı maddi açıdan oldukça çekici bulmaktadır. Büyük işletmelerde iş bulma imkânlarının ve iş koşullarının ağırlığı kişileri kendi işlerini kurmaya sevk etmektedir. Özellikle son yaşanan ekonomik kriz sonrası büyük işletmelerin çalışanlarına, iş güvenliğini ve iş sürekliliğini sağlayamaması insanları kendi işletmelerini kurmaya itmiş ve kendi işini kurmaya hevesli girişimcilerin arzusu ekonomilerin can damarını oluşturmaya başlamıştır.

Özellikle ekonomiye ve dış ticarete olan olumlu katkılarından dolayı giderek adından daha fazla bahsettiren küresel doğan işletme sahiplerinin sahip olduğu girişimcilik arzusu ve diğer özelliklerin incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu önemin bilinciyle ülkemizde yeterince araştırılmamış bir alan olan küresel doğan işletmeler sahip ve yönetici özellikleri açısından ele alınmıştır.

İstatistiksel bir genelleme yapma amacı güdülmeyen çalışma kapsamında amaç “analitik genelleme” yapmaktır. Analitik genellemede amaç bir evrene değil, bir kurama genelleme yapmaktır. Küresel doğan işletme yöneticilerinin özellikleri durumunun çalışılması sonucunda elde edilen sonuçlar, belli bir kavramsal modelin önerilmesine olanak vermiştir. Ancak kavramsal modelin kuram olabilmesi için farklı durumlarda farklı araştırma yöntemleri kullanılarak sınanmasının gerekliliği de ortadadır.

Uluslararasılaşmanın girişimsel bir sürecin anahtar bileşenlerinden biri olduğu açık bir şekilde görülmektedir. Birçok teorinin işletmelerin uluslararasılaşmasına odaklandığı ve teorilerin işletmeleri uluslararası pazarlara açılmaya güdüleyen etmenleri ve süreçleri açıklamak amacıyla geliştirilmiş oldukları vurgulanmaktadır. Ancak, çalışmaların çoğunlukla sınırlı bilgi verdiği ve girişimciyi uluslararasılaşmaya iten güdüleyiciler ve süreçler açıklanmaya çalışılırken, girişimcilerin geçmişinin ve özelliklerinin göz ardı edildiği ifade edilmektedir (İbrahim, 2004:129-130).

İşletmelerin uluslararasılaşmasında girişimci özelliklerinin etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiş olan çalışmada, girişimci özellikleri odağında konun araştırılması amaçlanmıştır. Küresel doğan işletmelerin gelişiminde ve yaratılmasında yönetici/girişimcinin önemini ortaya koyan birçok çalışmada olduğu gibi (Rennie, 1993; Oviatt ve McDougall, 1994; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Autio ve Sapienza, 2000; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Freeman ve Cavusgil, 2007; Rialp, v.d., 2005; Melen ve Nordman, 2009; Gabrielson, v.d., 2008), çalışma kapsamındaki işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmesi ve iş yapması büyük ölçüde işletmenin başındaki kişi ve kişinin sahip olduğu özelliklerden etkilenebilmektedir.

Çalışma sonuçları, incelenen küresel doğan işletme yöneticilerinin ortak ve farklı özelliklerini ortaya çıkarmış ve işletmelerin erken uluslararasılaşmasında yönetici özelliklerinin Türkiye için de itici bir güç konumunda olabileceği sonucuna varılmıştır. Küresel düşünce yapısı, yeniliğe açıklık, algılama ve tutum özelliklerinin yöneticilerin hepsinde bulunduğu ve önceki çalışmaların da söz konusu özelliklerin önemini vurguladığı görülmektedir (Rennie, 1993; Oviatt ve McDougall, 1994; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Autio ve Sapienza, 2000; Rialp, v.d., 2005; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Freeman ve Cavusgil, 2007; Gabrielson, v.d., 2008; Melen ve Normdan, 2009; Freeman, v.d. 2010). Ancak, ulusal kazanç sağlama amacı, kişisel başarı duygusuna

erişme ve paranın ikinci planda bırakılmasını ifade eden “manevi tatmin” özelliği ilk defa bu çalışma sonucunda ortaya çıkmış olan yeni bir özellik niteliğindedir.

Çalışmada yöneticilerin ortak özelliklere sahip olduğu gibi, birbirinden farklı özelliklerinin de bulunduğu görülmektedir. Eğitim, mesleki deneyim, şebeke ilişkileri, yurt dışı yaşam, işletmecilik yeteneği, riske katlanma derecesi ve girişimcilik ruhu özellikleri yöneticilerin hepsinde olmasa da çoğunluğunun sahip olduğu nitelikler olarak ortaya çıkmıştır. Öte yandan bilgi, medeni hal, yurt dışı seyahatler, yabancı dil bilgisi, esneklik, kalite ve dinamizm ve liderlik biçimi özellikleri daha az sayıda yöneticinin yansıttığı ve daha az ifade bulan niteliklerdir. Özelliklerin yansımasının daha az olması yöneticilerin içinde bulunduğu sektör veya hizmet alanının farklılığından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilere mevcut işlerine yönelim nedenleri sorulduğunda, öncelikli olarak bunun, yöneticilerin uygun fırsatı yakalamalarıyla ilgili olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuç İbrahim’in (2004) bir girişimcinin uluslararasılaşmasında etkin olan güdüleyici özellikleri, unsurları, faktörleri ve süreçleri açıklarken, girişimcilik ve uluslararasılaşma faktörlerinin önemine işaret ettiği çalışmasını akla getirmektedir. Girişimcilik faktörlerinin tutum, kültür, çevre, aile, eğitim, deneyim ve fırsatların çekiciliğinden oluştuğunu belirten İbrahim (2004), uluslararası faaliyetlerin yöneticilerin fırsat yakalamaları sonucu gerçekleştiğini ifade etmektedir. Fırsatların çekiciliği sonucunda, yöneticilerin faaliyete geçiyor oluşu önemli bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında, küresel doğan işletme yöneticilerinin karşısına çıkan fırsatlar, diğer işletme yöneticilerinin de karşısına çıkmaktadır. Ancak, küresel doğan işletme yöneticilerini diğer işletme yöneticilerden farklı kılan özellik adı geçen fırsatları yakalayabilme yeteneğidir (McAuley, 1999). Çalışmada ele alınan vakaların fırsatları, işletmelerini kurar kurmaz ya da kurduktan kısa süre sonra üstünlüğe çevirme çaba ve arzuları, onları diğer yöneticilerinden farklı kılabilir.

Fırsatların yakalanması, yurt dışı pazarları algılamak ve buna karşı bir tutum oluşturmakla yakından ilişkilidir. İşletme sahipleri yurt dışındaki fırsatları algılamakta ve fırsatların algılanması sonucunda fırsatlara yönelik belirli tutumlar ve davranışlar sergilemektedir. Yöneticilerin, özellikle işletmenin uluslararası gelişimindeki hızı, pazar araştırması, seçimi ve ürün geliştirme aşamalarında algılamalarının ve tutumlarının büyük önemi olduğu görülmektedir. İşletmelerin ihracat faaliyetlerine odaklanan temel araştırmacılardan bir diğeri olan Bilkey (1978), yöneticinin algılamaları ve tutumları sonucu gerçekleştirdiği faaliyetlerin, işletme yönetiminin kalitesinin ve başarısının bir göstergesi olarak kabul edilebileceğini söylemektedir.

Çalışmada algılama ve tutumdan sonra, en çok üzerinde durulan özellik yöneticilerin sahip olduğu küresel düşünce yapısı özelliğidir. Yöneticiler, yabancı pazarları öncelikli hedef pazar olarak gördüklerini ve yerel pazarları sadece uluslararası işlerini desteklemek amacı ile kullandıklarını, özellikle kurulur kurulmaz bütün dünyayı hedef pazar olarak seçtiklerini ifade ederek Andersson ve Wictor'ın sonuçları (2003) ile benzer bir tablo ortaya koymaktadırlar. Küresel düşünce yapısı küresel gelişimi sağlamak için sahip olunması gereken bir unsur olup, küresel bir bakış açısına sahip olmayı ifade etmektedir. Her ne kadar küresel bakış açısına sahip bütün yöneticilerinin eğilimleri başarı ile sonuçlanmamış olsa da (Andersson ve Wictor, 2003), araştırmaya katılan yöneticilerin ifade ettiği küresel düşünce yapısı özelliği önemli bir bulgu olarak yorumlanmaktadır. Yöneticilerin küresel düşünme becerileri sayesinde uluslararası pazarlara yayılımları ve genişlemelerinin mümkün olması, küresel düşünce yapısı özelliğini çalışmada ön plana çıkarmaktadır.

Yenilik, eskiden bir dâhinin bir buluş yapması ya da birisinin bir fikri alıp ticari faydaya dönüştürmesi olarak görülmekteyken, günümüzdeki anlamı bundan oldukça farklıdır. Bugün iş dünyasında yenilik dendiği zaman, bir kerelik değil; tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve işletmelerin yapısına yerleştirilebilir bir süreç aklımıza gelmektedir (Zerenler, Türker ve Şahin,

2007:653). Çalışmaya katılan yöneticiler yeniliğin, sürekli içinde bulundukları ve uyum göstermek zorunda oldukları bir durum olduğunu vurgularken önceki çalışmalarda da girişimcilerin yenilikleri arayan kişilik özelliği ön planda tutulmaktadır (Filion, 2004:303-304).

Küresel doğan işletmeler, yenilik tabanında belirli özellikteki pazarların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, ürünlerini geliştirmektedir (Luostarinen ve Gabrielson, 2004:384). Her ne kadar bazı çalışmalar yeniliğin işletmenin uluslararası pazarlardaki performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşamamış olsa da, yenilikçiliğin; otonomi, risk ve rekabetçilik gibi özelliklerden farklı ve ayrıcalıklı bir yerde tutulduğu görülmektedir (Prashantham, 2004:484-485). Ayrıca, yeni kurulmuş işletmelerin yeniliğe bakış açılarının diğer işletmelere oranla daha olumlu olduğunu ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır (Çalıpınar ve Baç, 2007:445).

Toplumun değer yargılarına cevap vermek zorunda olan girişimcilerin sosyal sorumluluk bilincine sahip olmasının gerekliliği, çalışmada araştırılan yöneticilerin gösterdiği önemli bir özellik olarak bulunmuştur. Özelliği taşıyan yöneticilerin öncelikli hedefinin para kazanmak olmadığı, önemli olanın “iyi işler ortaya çıkarmak” olduğu sonucu oldukça ilgi çekici bulunmuştur ve önceki çalışmaları destekler bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Obrecht, 2004:255).

Ülkelerin ekonomik gelişimlerinde girişimciliğin birçok farklı aşamada rol oynamakta olduğu bilinmektedir (Stel, Carree ve Thurik, 2005:311-312). Sosyal sorumluluk konusuna paralel olarak, vakaların hepsinin ifade ettiği bir diğer ortak düşüncesi ise ülkeleri için iyi bir şeyler yapabilmek adına ülkelerine geri dönerek, burada faaliyette bulunmak ve ulusal ekonomiye katkı sağlamak şeklindedir. Söz konusu özelliği toplumculuk kavramı ile açıklamak mümkün olabilir. Toplumculuk özelliğine sahip kişiler için gruba verilen değer, kendi kişiliklerine verilen değerden daha önemlidir (Eren, 2004:39). Ekonomik kalkınma açısından ülkelere bir fayda sağlamalarının

kendilerini tatmin edeceğini vurgulayan yöneticiler, ülkelerine dönerek mevcut işlerini yapma nedenlerini sayarlarken söz konusu gerekçenin altını özellikle çizerek ulusalcı niteliklerini ortaya koymuşlardır. Yöneticilerin ulusalcı davranış şekli, önceki çalışmalarda araştırmacılar tarafından belirtilmemiş bir özellik olmasına karşın, Türkiye açısından ulaşılmış önemli bir bulgu niteliğindedir.

Ayrıca kişisel başarı ihtiyacı da çalışmaya katılan yöneticilerin işe yönelme nedenleri arasında sayılmakta olup, Schaper ve Volery'nin (2004) ifade ettiği gibi başarılı bir girişimcinin sahip olması gereken temel bir duygu olarak görülmektedir. Özellik, girişimci ile girişimci olmayan kişilikler arasında önemli bir farklılık olarak ifade edilmektedir (Mostafa, Wheeler ve Dimitratos, 2004:160-161). McClelland'ın (1961) öne sürdüğü gibi, başarı ihtiyacı sosyo-psikolojik türden olduğu gibi toplumsal açıdan da önem arz etmekte olup, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında, başarı ihtiyacı bulunmaktadır.

Küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmasında belki de en fazla etkili olan unsurun girişimcilik ve girişimcilik davranışları olduğunu savunan çalışmalar vardır (Rennie, 1993; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997). Drucker'ın söylediği gibi yenilikçiliğin tetikleyicisi girişimcilik ruhudur. Gerek yeni pazarların oluşumu olsun, gerek yeni mamul üretimi olsun, her biri girişimcilik ruhunun sonucunda oluşan yeniliklerdir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007:654).

Girişimcilik ruhu birçok farklı kişisel özelliği birlikte ifade etmektedir. Özellikle proaktif kişilik özelliği en fazla vurgu yapılan özelliklerden biri olup, proaktiflik insanları, fırsatları araştıran ve fırsatları rekabet üstünlüğüne dönüştürebilecek eylemleri gerçekleştiren kişiler olarak tanımlamak mümkündür (Obrecht, 2004:249). Yeni iş fikirleri olarak da adlandırılan kavram (Obrecht, 2004: 251), çalışmadaki yöneticilerin altını çizdiği ve işe

atılırken sahip olduklarını ifade ettikleri, uluslararası pazarlara açılmaya yönelik güdüleyici bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşme rekabet çevresini de değiştirmektedir. Küreselleşmenin itici güçlerinin, küçük işletmelerin önündeki engelleri kaldırması ile küresel pazarda kendine yer bulabilen işletmelerin sayısı her geçen gün artmaktadır (Etemad, 2004:213-214). Ancak büyük rakiplerin bulunduğu pazarlarda yalnız başına kalmak, küçük işletmeler için oldukça tehlikeli olabilmektedir. Tehlikelerden korunabilmek adına küçük işletmelerin farklı özellik ve yetenekteki şebekelerle ilişkilerini yönetmesi gerekmektedir. Uluslararası girişimcilik faaliyetlerinin açıklanmasında şebekelerin, özellikle de kişisel şebekelerin, anahtar bir rol oynadığı görülmektedir (Welch, 2004:141-142). Diğer bir ifadeyle bir işletmenin başarısı üst yöneticinin küresel şebekeler içinde sosyal ilişkilerini geliştirebilme yeteneğine bağlıdır (Freeman ve Cavusgil, 2007:17). Bununla beraber, sadece müşterilerin değil ortaklar ve diğer şebeke ilişkileri için güven ortamının da sağlanması büyük önem taşımaktadır (Luostarinen, Gabrielson, 2004). Çalışmaya katılan yöneticilerin de yurt dışı başarısını büyük ölçüde şebekelerle arasında sağladığı güven ortamına bağlıyor olduğu görülmektedir.

İhracata başlamanın bir uyum süreci olduğu kabul edilebilir ve süreç de büyük ölçüde yüz yüze ve formel olmayan ilişkilere dayanmaktadır (Wiedersheim-Paul, Olson, Welch, 1978:48-49). Özellikle tedarikçiler, müşteriler, üniversiteler ve hatta rakiplerle sağlanan ilişkilerin işletme faaliyetlerinde büyük etki yarattığı düşünülmektedir (Prashantham, 2004:485). Çalışmaya katılan yöneticilerin de, uluslararası arenada girişimcilik faaliyetlerini başarılı bir şekilde yerine getirilebilmelerinin şebekelere erişim olanağı ve şebekelerin kalitesine dayanmakta olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Andersson ve Evangelista'nın (2006) bulguları ile benzer olarak çalışmaya katılan yöneticilerin bazıları kişisel şebeke ağının küresel doğan işletmeler için önemli olduğunu vurgularken, sektörde deneyimli olan girişimcilerin uluslararası faaliyetlerini genişletmek için kişisel

bağlantılarını kullandıkları görülmektedir. Ayrıca bazı vakalar şebeke ağlarını finansal, politik ve yasal alanlarda da kullanarak çıkar elde etmektedirler. Küresel doğan işletmeler sınırlı kaynaklara sahip küçük işletmelerdir ve uluslararası yayılımlarını arttırmak arzusunda iseler, kişisel ilişkiler aracılığıyla ulaşılabilen daha birçok şebeke ile birlikte çalışmalarını bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmaktadır (Andersson, Evangelista, 2006:645).

Farklı ülkelerde yaşadıkdan sonra diğer bir ülkeye giden kişinin ayrıldığı ülkeye yani “evine” ihracat yapması oldukça kolay gözükmemektedir. Ayrıca evine faaliyette bulunmanın daha az risk taşıdığı çalışmaya katılan yöneticiler tarafından ifade edilerek önceki çalışmalarla benzer bir sonuç olarak bulunmuştur (Welch, 2004:142). Risk, yöneticilerin pazar seçimi ve uluslararası pazarlara yayılımını etkileyen önemli bir özellik olarak vurgulanmaktadır. Riske karşı girişimcinin toleransı ise, “belirsizliklerle başa çıkma ve belirsizliklere hazırlıklı olma” derecesini ifade etmekte olup, yüksek seviyede risk toleransına sahip olmanın girişimcilerin gösterdiği bir özellik olduğu da öne sürülmektedir (Mostafa, Wheeler ve Dimitratos, 2004:160-161). Yöneticiler, belirsizlik ortamından çekinmediklerini, mevcut işlerinin ciddi riskler taşımasının caydırıcılık unsuru olmadığını ancak riskin de dikkate alınmasının gerektiğini ifade etmektedirler.

KOBİ girişimcilerinin çoğunun teknik kökenli olduğu görülmektedir. Ancak bir girişimcinin belli bir konuda teknik beceriye sahip olması çoğu kez yeterli olmamaktadır. Yani bir yöneticinin, almış olduğu eğitim ne olursa olsun işletmesini başarıya ulaştırabilmesi için belirli becerilere de sahip olabilmesi gerekmektedir. Adı geçen becerileri Schaper ve Volery (2004), hedef belirlemek ve hedefe yönelik stratejileri gerçekleştirmek, işletmeyi organize etmek ve insan kaynaklarını etkin kullanmak olarak sıralamaktadır. İşletmeler artık oldukça karmaşık bir yapıya bürünmüşlerdir ve bunun sonucu olarak da, işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesi ayrı ayrı uzmanlıkları gerektirmeye başlamıştır. Bir başka ifade ile teknik bilginin yanı sıra işletme sahibinin diğer işletme fonksiyonları konusunda da belli bir bilgi birikimine ve becerisine

sahip olması gerekmektedir (Küçük, 2007). Çalışmadaki yöneticilerin hepsinin mühendis kökenli ve eğitimini aldıkları işleri devam ettirme arzusu içinde olmalarına karşın, çoğunluğunun işletmecilik becerilerine sahip olduğu görülmektedir. Özellikle sosyoloji, davranış bilimleri ve işletme konularına olan ilgilerinin, işletmecilik yeteneklerinin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde etkili olduğunu ifade ederek işletmelerinin başarısının buna bağlı olduğunu özellikle vurgulamışlardır.

Çalışmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu, aldığı eğitimin önemine işaret ederken, yüksek eğitim almış olmalarının girişimcilik yönünden olumlu etkileri olduğunu belirtmişlerdir. İşletmecilik ve mühendislik öğrencilerini ele alan önceki çalışmalarda da lisans eğitiminin girişimcilik eğilimi artırıcı bir etki yarattığı ortaya konmaktadır (Autio, v.d., 1997; Pfeiffer, 1997; Luthje ve Franke, 2003). Ayrıca daha önce ifade edilen küresel düşünce yapısına sahip yöneticilerin küresel bakış açılarının önceki deneyimlerinin yanı sıra eğitimlerinden de etkilendiği ifade edilmektedir (Zuchella, Palamara ve Denicolai, 2007).

Eğitim hayatını yurt dışında geçirmiş olan kişilerin farklı kazanımlar elde ettiği hem bu çalışmada hem de daha önceki çalışmalarda (Andersson, 2000; ve Rialp-Criado, v.d., 2010) görülmektedir. Andersson'a (2000), göre her geçen gün daha fazla sayıda insan uluslararası eğitim almakta ve deneyim elde etmektedir. Deneyim sonucunda uluslararası ve kültürlerarası etkileşim yeteneğine sahip birçok potansiyel girişimci ya da yöneticinin yaratılması söz konusudur (Railp, v.d., 2010). Uluslararası pazarlara bağlılığı daha fazla olan ve çalışma kapsamına dâhil edilmiş küresel doğan işletmelerin, yurtdışı pazarlara aşina daha yetenekli ve girişimci kuruculara bağlı olarak gelişim gösterebileceği düşünülürken, yöneticilerin özellikle pazar seçimi ve uluslararası pazarlara yayılım konusunda yurt dışı yaşam ve eğitim deneyimlerinin önemine vurgu yaptıkları görülmektedir.

Uluslararası düşünce yapısına sahip potansiyel girişimcilerin yetiştirilmesinde yabancı dil eğitiminin önemi oldukça büyüktür (Zuchella, Palamara ve Denicolai, 2007). Talebe, doğru zamanda ve doğru şekilde cevap verebilmek için girişimcilerin yabancı dil bilgisine sahip olması ve yabancı dilin başarı ile bağlantısının olduğunu ifade eden çalışmalar bulunmaktadır (Prashantham, 2004). Yöneticilerin çoğunluğu, yabancı dilin uluslararası alanda, özellikle şebeke ilişkilerinin sağlanması ve sürdürülebilmesi açısından önemine değinerek, uluslararası kaynaklara ulaşımın ve uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmanın yabancı dil bilgisi sayesinde kolaylaştığını ifade etmektedirler.

Uzmanlık sonucu elde edilen özellikli bilgiler ve eğitimi de içine alan önceki deneyimler kişilerin uluslararası uyumu, yenilikçilik, şebeke ilişkileri ve stratejilerin üzerinde etkili bir unsur olarak görülmektedir (McDougall ve Oviatt, 2000; Prashantham, 2004). Kişi elde ettiği özellikli bilgiler sayesinde fırsatları arama ve araştırma konusunda güdülenmektedir (Schaper ve Volery, 2004). Yöneticiler, mesleki, teknik bilgi ve şebekeler aracılığıyla elde edilen bilgilerin uluslararası pazarlardaki performansları üzerine olumlu etkileri bulunduğunu ifade ederek bilginin önemine vurguda bulunmuşlardır.

Erikson v.d., (1997) bilgiyi tanımlarken bilginin deneyim tabanlı olduğunu öne sürmesine karşın deneyim sonucu elde edilen bilgi ile uluslararasılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sayısı oldukça azdır (Wilson, Chetty ve Shergill, 2004). Bu çalışmada ise, mesleki deneyim yöneticilerin çoğunluğunun ön plana çıkardığı bir özellik olarak ortaya çıkmış ve uluslararası pazarlara yayılım, pazar seçimi ve uluslararası faaliyetlerin yürütülmesi açısından önemli bir nitelik olarak görülmektedir. Elde edilen bulgular, Beamish'in (1984), bir pazarın sosyal, politik ve ekonomik şartları konusunda bilgi eksikliğinin bir işletme için dezavantaj olacağı düşüncesini destekler bir tablo ortaya koymaktadır.

Liderlik rolü, bir işletmenin başarısı için olması gereken önemli ön koşullardan biri olarak görülmektedir (Obrecht, 2004). Çalışmaya katılan yöneticilerin, işletmelerinin başarı öyküleri içinde kendi liderlik biçimlerini sıklıkla vurguladıkları görülmektedir. Başarılarını hem takım arkadaşlarına, hem de takımı yaratan kişi olarak kendilerine bağlamaktadırlar. Çalışmaya benzer olarak Frederick, Thompson ve Mellalieu (2004), da girişimcilik özelliklerinin yanı sıra bireylerin sahip olduğu farklı liderlik özelliklerinden bahsetmişlerdir. Liderlik özellikleri; zaman yönetimi, amaçlara odaklanmak, takım oluşturmak, kişilere ilham vermek, stratejiler belirlemek ve personel güçlendirmek olarak ifade edilmektedir. Söz konusu özellikleri liderlik ile bağdaştırmanın gerekli olduğu ifade edilirken, yöneticilerin liderlik özelliklerinin ve girişimcilik özelliklerinin birlikte ele alınmasının gerekliliği de görülmektedir.

Özellikle rekabet üstünlüğü sağlama konusunda, kalite ve dinamizmin yöneticiler açısından önemli bir silah olarak ifade edildiği görülmektedir. Bodur ve Karafakioğlu'nun 80'li yılların ortalarında yapmış olduğu ve Türkiye'de ihracat problemlerini ele alan çalışmada, kalite yetersizliğinin ihracatçıların önünde bir engel olduğu sonucuna varılmıştır (Scharf, v.d., 2004). Benzer şekilde çalışma kapsamında ele alınan yöneticilerin de kalite konusunda daha hassas ve dünya standartlarına uygun stratejiler ve uygulamalar sergiledikleri gözlemlenmiştir. Kalitenin sağlanması aşamasında, ürün oluşturma ve ürünün değişen koşullara ayak uydurabilecek şekilde dinamikliğe sahip olması gerekli olup, kalite bilinci ve kaliteye bağlılığın, kişide bulunması gereken önemli diğer bir unsur olduğu görülmektedir. Söz konusu kalite ve dinamizm, esnekliği de beraberinde getirmektedir.

Küreselleşmenin işletmeler üzerindeki en büyük yansımalarından biri olarak görülen esneklik, işletmenin daha hızlı hareket edebilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca esneklik, dünyanın neresinde olursa olsun, fırsatları

tanımlayabilmek ve ele geçirebilmek adına, değişebilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir (Nummela, 2004:130).

Yurt dışında yaşam deneyimine sahip olmak gibi, yöneticilerin yurt dışına yapmakta oldukları seyahatler de ihracat faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmek, şebeke ilişkileri kurmak, geliştirmek ve uluslararası pazarları seçmek konusunda etkili bir unsur olarak düşünülmektedir. Buna karşılık yöneticilerin bir kısmının ise, yurt dışı seyahatlerini sadece eğlence ve turistik amaçlı gerçekleştirdikleri, iş açısından bir katkı sağlamadığını ifade ettikleri görülmektedir.

Çalışma bulgularından medeni hal, vaka 4 tarafından özellikle risk alabilme cesareti açısından önem taşıyan bir özellik olarak vurgulanmıştır. Diğer yöneticilerin üzerinde durmamasına karşın, bir tanesi özellikle üzerinde durarak, bekâr oluşunun risk alma konusunda daha rahat davranmasına neden olduğunu ifade etmiştir. Üzerinde çok fazla çalışma olmamasına karşın (Grable, 2004), kişilerin medeni durumunun iş tercihinde etkili olabileceği ve evli kişilerin daha sabit işleri tercih edebileceği öne sürülmektedir (Robbins, 1998:45). Sonuç olarak, kişinin evli ve/veya çocuklu oluşu risk toleransını etkilemekte, önceliklerini değiştirebilmekte ve riske katlanma düzeyini artırıp azaltabilmektedir.

Türkiye’de küresel doğan işletme yönetici özelliklerinin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda, konuya ilgili olan uzmanların dikkate alması gereken öneriler şu şekilde sıralanabilecektir;

- Kişilik, kişisel özellikler, tecrübe, algılanan nesne özellikleri ve algılama ortamının etkileri, kişinin algılama sürecini etkilemektedir. Yöneticinin uluslararası pazarları doğru şekilde algılayıp değerlendirebilmesi için ise, eğitim hayatında elde ettiği teknik bilgi ve mesleki hayatındaki deneyimlerinin yeterli olması gerekmektedir.

Ayrıca girişimcinin algılama ortamını etkileyebilecek iç ve dış çevre koşullarının, yasal ve politik açıdan uluslararası rakipleri ile rekabet edebileceği şekilde düzenlenmesi veya kolaylaştırılması gerekmektedir.

- Uluslararası ticareti engelleyen sınırların kalkması, uluslararası yatırımların hızlanmasına ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası pazarlara daha kolay açılabilmesine olanak sağlamıştır. Yeni pazarlara açılan işletmeler, yeni ve yabancı rakiplerle karşılaşmakta, rekabet ortamının belirsizliğini ve tehlikesini daha fazla hissetmektedir. Bu durumda işletmenin daha sağlıklı ve başarılı olabilmesi için yöneticinin küresel düşünce yapısı ile hareket etmesi ve girişimcilik ruhu çerçevesinde daha cesaretli olarak stratejiler benimsemesi gerekmektedir.
- Yöneticinin uluslararası pazarlara açılma stratejilerini kısa sürede hayata geçirerek ihracat yapma yoluna gitmesi, tecrübe elde etmesine ve elde ettiği tecrübe sayesinde risklere karşı önsezi geliştirmesine olanak sağlayacaktır.
- Küresel doğan işletme sahip veya yöneticilerinin sahip olduğu küresel düşünce yapısı özelliği, işletmenin uluslararası faaliyetlere katılmasında önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla yönetici ya da girişimcinin fırsatları araştırarak belirlemesi gerekirken, bu arayışı dünyayı tek ve büyük bir pazar olarak görmesi gerekmektedir.
- Daha önce de ifade edildiği üzere yönetici küresel stratejiler geliştirmelidir. Ancak stratejilerin uygulanması aşamasında uluslararası pazarlara tahsis edilen kaynakların etkin kullanımına özen göstermelidir. Kaynakların kullanımında ise, formel ve enformel ilişkilerle ulaşılan şebeke ağları en uygun araçlar olacaktır.

- Küresel doğan işletme yöneticilerinin, erken uluslararasılaşmayı istemesi ve dünyayı tek ve temel pazar olarak algılaması, riske katlanma derecelerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ancak temel olan riski en aza indirmektir. Riski en aza indirmek için, küresel doğan işletme yöneticileri, ilişkili oldukları şebeke ağlarından ve geçmiş yaşam tecrübelerinden sıklıkla faydalanmalıdır.
- Küresel doğan işletmeler, küçük ve esnek yapıları sayesinde yeniliklere daha çabuk adapte olabilmektedir. Yenilikleri takip etmek ve yeniliklere uyum sağlamak, işletme yöneticilerinin yerine getirmesi gereken önemli bir görevdir. Girişimci, her geçen gün değişebilen niş pazarların özellikli ihtiyaçlarına karşılık verebilmek adına yeniliğe açıklık ilkesini benimsemelidir.
- Yeniliğe duyulan ihtiyaç, algılama süreci sonrası ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yöneticinin doğru fırsatları algılayarak, doğru zamanda ve yerde sergilediği tutum başarının anahtarı olabilecektir. Yöneticinin mesleki ve uluslararası alandaki deneyimi ve bilgisi, algılama ve tutum sürecini etkileyebilecek olup, risk, kâr ve maliyet açısından yöneticinin önsezilerini kuvvetlendirebilecektir.
- Deneyim ve bilgi formel bir eğitim sürecinde ezoterik şekilde elde edilebilirken, tecrübeye dayalı olarak da bilgi erişimi mümkündür. Ancak söz konusu deneyim ya da bilginin yurt dışı kaynaklı olması, küresel doğan işletme yöneticilerinin yabancı pazarlara açılma konusunda daha kararlı olmalarına neden olmaktadır.
- Deneyimle birlikte, yurt dışı yaşam, eğitim ya da seyahatler şebeke ilişkilerinin gelişmesinde büyük önem taşımaktadır. Yurt dışında yaşam deneyimi sırasında kurulmuş olan sosyal ilişkiler ileride sağlam

ortaklıklar ya da işbirliklerine vesile olabilmekte ve yurt dışı pazarlarda faaliyet hedefleyen yöneticiye hukuki, politik ve rakipler gibi diğer çevresel faktörler konusunda rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

- Sosyal ve resmi ilişkilerin kurulup geliştirilmesinde yabancı dil bilgisi büyük önem taşımaktadır. Yönetici ve diğer çalışanların yabancı dil donanımı uluslararası pazarlarda başarı elde etmek için gerekli görülen bir özellik olup, sağlıklı iletişim kurulabilmesi için önemlilik arz etmektedir.
- Bir girişimcinin başarısı, büyük ölçüde işletme koşullarına da bağlı olacaktır. İç çevre faktörlerinden en fazla etkilenenlerin başında çalışanlar gelecektir. Buna göre çalışanlara benimsetilmesi gereken takım bilinci veya örgütsel bağlılık gibi özelliklerde de girişimcinin liderlik ve yöneticilik özelliklerinin önemi göz ardı edilmemelidir.
- Küresel doğan işletmelerde stratejik karar birimi işletmenin sahibi ya da yöneticisidir. Bu nedenle, girişimcinin işletme başarısındaki rolü, teknik veya mühendislik kökenli olsa dahi, büyük ölçüde sahip olduğu işletmecilik bilgisi ve becerisine dayanacaktır.
- Her geçen gün daha da şiddetlenen rekabet ortamı, işletmelerin daha dinamik ve daha kaliteli işler ortaya çıkarmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin kısa vadeli kazanımlar yerine uzun süreli, güvene dayalı ilişkiler kurma yoluna gitmesi gerekmektedir. Güven ortamının mimarı ise büyük oranda benimsenmiş kalite bilincinin müşteriye yansıtılmasıdır.
- Yöneticilerin göz ardı edemeyeceği bir görev halini alan “sosyal sorumluluk” kısa vadede önemli rakamlara varan maliyetlere katlanılmasını gerektirebilecektir. Ancak, küresel doğan işletme

yöneticilerinin benimseyeceği sosyal fayda bilinci uzun vadede büyük kazanımları da beraberinde getirebilecektir.

Sonuç olarak küresel doğan işletmelerin uluslararası pazarlara erken bir sürede açılmasında işletmenin yöneticisi ve kurucusu olan girişimcilerin özelliklerine ilişkin değişkenler elde edilmiştir. Elde edilen sonuçların bir kısmı alan yazın ile örtüşürken, alan yazına katkı sağlayan yeni bulgulara da ulaşılmıştır. Araştırma yapılan bölge olarak Türkiye'nin, çevresel faktörler açısından diğer ülkelerden farklılık gösterebileceği ve çevresel faktörlerin girişimcinin farklı özellikler sergilemesinde rol oynayabileceği düşünülmektedir. Bu varsayımdan yola çıkıldığında, çalışma kapsamında erişilen sonuçlarla önceki çalışmaların sonuçları arasında farklılıkların ortaya çıkmış olması normal kabul edilmektedir.

Küresel doğan işletme yöneticilerine odaklanılacak ileriki çalışmalarda araştırmacıların, nitel ve nicel olmak üzere farklı araştırma teknikleri ile konuyu farklı örneklemeler üzerinde araştırmasının, elde edilecek sonuçların ise önceki sonuçlarla karşılaştırılarak tartışılmasının küresel doğan işletme yöneticilerine ilişkin ülkemiz alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AABY, N. E., SLATER, S. F.; "Management Influences on Export Performance: A review of the Empirical Literature 1978-1988", **International Marketing Review**, 6(4), 1989, s. 7-26.

ANDERSEN, Otto; "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", **Journal of International Business Studies**, Vol.24, No.2, 2nd. Qtr. 1993, s. 209-231.

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

ANDERSON, 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.

ANDERSSON, Svante, WICTOR, Ingemar; "Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals-the Swedish Case", **Journal of International Entrepreneurship**, 1, 2003, s. 249- 276.

APPLEYARD, Dennis, R., FIELD, Alfred, J.; **International Economics**, Irwin, 1992.

AUTIO, E., KEELEY, R.H., KLOFSTEN, M., ULFSTEDT, T.; "Entrepreneurial Intent Among Students: Testing An Intent Model in Asia, Scandinavia, and USA", **Babson College Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1997 <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/autio/aut1.htm>. Erişim Tarihi, Haziran 2009.

AUTIO, Erkko, SAPIENZA, Harry, J., ALMEIDA, James G.; "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth", **Academy of Management Journal**, 43, 5, 2000, s. 909-924.

AUTIO, Erkko, SAPIENZA, Harry, J.; "Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-based New Firms" **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 2000, s. 413.

AXINN, Catherine N., MATTHYSSENS, Paul; "Limits of Internationalization Theories in an Unlimited World", **International Marketing Review**, Vol. 19, No. 5, 2001, s. 436-449

AYKAÇ, Mustafa, PARLAK, Zeki, ÖZDEMİR, Süleyman; **Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler** İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 24, İstanbul, 2008.

BALL, D.A., McCULLOCH, W., H.; **International Business: the Challenge of Global Competition**, 6. Edition, Irwin, USA 1996.

BALOGLU, Seyhmus, PEKCAN, Yakup, A.; "The website design and Internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in Turkey", **Tourism Management**, Volume 27, Issue 1, February, 2006, s. 171-176.

BEAMISH, Paul, W.; **Joint Venture Performance in Developing Countries** Basılmamış Doktora Tezi, The University of Western Ontario, London, Ontario, Kanada, 1984.

BEAMISH, Paul W., MORRISON, Allen, INKPEN, Andrew C., ROSENZWEIG, Philip, M.; **International Management**, McGraw Hill, New York, 2003.

BELL, J., "The internationalization of small computer software firms. A further challenge to stage theories", **European Journal of Marketing**, 29, 8, 1995, s. 6-75.

BELL, Jim, CRICK, Dave, YOUNG, Stephen; "Small Firm Internationalization and Business Strategy An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK", **International Small Business Journal**, Vol. 22, No. 1, 2004, s.23–56.

BHIDE, A.; "How Entrepreneurs Craft Strategies That Work", **Harward Business Review**, 72(2), March-April, 1994, s. 150-161.

BİLİM, Yasin.; **Araştırma Yöntemi Olarak Vaka Çalışması ve Süreci. Nitel Araştırma Neden Nasıl Niçin?** Edt. Atila Yüksel, Burak Mil, Yasin Bilim. Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

BILKEY, Warren, J., TESAR, George; "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", **Journal of International Business Studies**, Vol. 8, No. 1, Spring - Summer, 1977, s. 93-98.

BILKEY, Warren; An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. **Journal of International Business Studies**, Vol. 9, No. 1, Spring - Summer, 1978.33-46.

BINGMAN, Peter, CEDERÄNG, Jesper; "Born Globals- Underlying Factors to Rapid Internetalization" Uppsala Üniversitesi, Lisans Bitirme Tezi, İsveç, 2008.

BLAKENBURG, Désirée, JOHANSON, J.; Managing Network Connections in International Business. **Scandinavian International Business Review**, Vol.1(1), 1992, s.5-19.

BLAKENBURG, Désirée. "A Network Approach to Foreign Market Entry", **Business Marketing: An Interaction and Network Perspective**, Ed.

Kristian Moöller ve David Wilson. Kluver Academic Publishers London, 1995, s.375-405.

BLOMSTERMO, A., ERIKSSON, K., LINDSTRAND, A., SHARMA, D., D.; "The Percived Usefulness of Network Experiential knowledge in The Internationalizing Company", **Journal of International Management**, 10, 3, 2004, s. 355-373.

BRAUSE, Rita, S.; **Writing Your Doctoral Dissertation. Invisible Rules for Success**, New York: Falmer Pres, 2000.

BRUSH, Candida, G., MONOLOVA Tatiana, S., "Women, Age and Money: International Entrepreneurship Theory in the Work of Candida G. Brush", **Handbook of Research on International Entrepreneurship**, Edt. Léo-Paul Dana. Edward Elgar (EE) Publishing Limited, UK., 2004, s. 41-57

BUCKLEY, Peter, J., "The Limits of Explanation: Testing the Internationalization Theory of the Multinational Enterprise", **Journal of International Business Studies**, Vol.19, No.2, Summer, 1988, s. 181-193.

BUCKLEY, Peter J., CASSON, Mark; **The Future of the Multinational Enterprise**, Macmillan, London, 1976.

CASSEL, C., SYMON, G.; **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**, Sage Publications, London, 2004.

CAVUSGIL, S., Tamer; "Organizational Characteristics Associated with Export Activity" **Journal of Management Studies**, 21, (1), 1984, s. 3-22.

CAVUSGIL, S. Tamer; "Born Globals: A Quite Revolution Among Australian Exporters" **Marketing News**, 28, 11, 1994, s. 18-21.

CAVUSGIL, S., Tamer, NEVIN, John, R.; "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing Research**, Vol.XVII, (February), 1981, s. 114-119.

CAVUSGIL, S., Tamer, NAOR, Jacob; "Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity", **Journal of Business Research**, 15, 1987, s. 221-235.

CAVUSGIL, S., Tamer, KNIGHT, Gray, RIESENBERGER, John, R.; **International Business: Strategy, Management and New Realities**, Pearson-Prentice Hall, New Jersey, 2008.

CHARMAZ, Kathy; **Constructing Grounded Theory A practical Guide Through Qualitative Analysis**, Sage Publications, London, 2006.

CHETTY, S., CAMPBELL-HUNT, C.; "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a Born-Global Approach", **Journal of International Marketing**, 12, 1, 2004, s. 57-81.

CHISNALL, Peter, M.; **Marketing: A Behavioral Analysis**, Mc Graw Hill Book Co. UK :13. 1975.

CHRISTIANS, Clifford G., "Ethics and politics in Qualitative Research", **Handbook of Qualitative Research**, Second Edition. Ed. Norman K. Denzin ve Yvonna S. Lincoln. Sage Publications, USA, 2000, s. 133-155

COASE, R., H.; " The Nature of the Firm", **Economica**, New Series, Vol. 4, No. 16, (Nov.), 1937, s. 386-405

COVIELLO, Nicole, E., GHOURI, Pervez, N., MARTIN, Kristina, A-M; International Competitiveness: Empirical Findings from SME Service Firms. **Journal of International Marketing**, Vol. 6 No.2, 1998, s. 8-27

COVIELLO, Nicole, MUNRO, Hugh; "Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms", **International Business Review**, Vol. 6, No.4, 1997, s. 361-3.

CRANO, W. D.; **Principles and Methods of Social Research**. Lawrence Erlbaum, USA, 2002.

CURRAN, Paul, J.; "Competition in U.K. Higher Education: Competitive Advantage in the Research Assessment Exercise and Porter's Dimond Model", **Higher Education Quarterly**, Vol. 54, No.4, October, 2000, s. 386-410

CZINKOTA, Michael, R., RONKAINEN, Ilka, A., ,MOFFETT, Michael, H.; **International Business**, 7th Edition, South West Thomson, USA, 2005.

ÇALIPINAR, Hatice, BAŞ, Uğur; "KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması", **Ege Akademik Bakış**, 7, 2, 2007, s. 445-458

ÇİÇEK, Recep, DEMİRER, Ömür; "Geleneksel Uluslararasılaşma Teorisine Karşı Çıkan Yeni Bir Uluslararasılaşma Modeli: Global Doğan İşletmeler", **Akademik Bakış**, Sayı:16, Nisan, 2009, s. 69-80

DANIELS, J.; "Approaches to European Regional Managmenet by Large US Multinational Firms", **Management International Review**, 26, 2, 1986, s. 27-42

DELANEY, Laurel J.; "The New Globetrotters", **Handbook of Research on International Entrepreneurship**, Edt. Léo-Paul Dana. Edward Elgar (EE) Publishing Limited, UK., 2004, s. 58-72

DEVİREN, Vatansever, Nursen; "Yeni Dış Ticaret Teorileri", **Mevzuat Dergisi**, Yıl:7, Sayı:81, 2004, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/09a/05.htm> Erişim Tarihi: 28.01.2010)

DICTHL, Erwin, KÖGLMAYR, Hans-Georg, MÜLLER, Stefan; "International Orientation as a Precondition for Export Success," **Journal of International Business Studies**, 21, 1, 1990, s. 23-40

DIB, Luis, Antonio, ROCHA, Angela, SILVA, Jorge Ferreira, "The Internationalization Process of Brazilian Software Firms and tha Born Global

Phenomenon: Examining Firm, Network, and Entrepreneur Variables”, **Journal of International Entrepreneursip**, 8, 2010, s. 233-253

DİNLER, Zeynel, **İktisada Giriş**, Ekin Kitab Evi. Bursa, 2002.

DRUCKER, Peter, F., **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, Epsilo, İstanbul, 1999.

DRUCKER, Peter, F., **Yeni Gerçekler**, Çev. Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1991.

DUNNING, John, H.; “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 19, No:1, 1988, s. 1-31

DUNNING, John, H.; “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity”, **International Business Review**, 9, 2000, s. 163-190.

DUNNING, John, H.; “The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. International Business and the Eclectic Paradigm”, **International Journal of Economics of Business**, Vol. 8, No. 2, 2001, s. 173-190.

DUNNING, John, H.; “Antecedents of Internationalization Theory”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 34, No.2, Focused Issue: The Future of Multinational Enterprise: 25 Years Later, Mar., 2003, s. 108-115.

ECER, H., Ferhat, CANITEZ, Murat; **Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005.

EISENHARDT, Kathleen, M.; “Building Theories from Case Study Research”, **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 4, 1989, s. 532-550.

ERCAN, Salih, GÖKDENİZ, İsmail; “Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan”, **Bilgi**, Bahar, Sayı. 49, 2009, s. 59-82.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Sekizinci Baskı Beta, İstanbul, 2004.

EREN, Erol, SAMSUNLU, Ayşegül; “Yabancı Sermaye ve Türkiye’de Elektronik, Kimya ve Toprak Sektörlerinde Faaliyet Gösteren Yatırım Ortaklıklarının Performanslarının İncelenmesi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 4, 1, 2003, s. 71-88.

ERIKSSON, Kent, JOHANSON, Jan, MAJKGARD, Anders, SHARMA, D. Deo; “Experiential Knowledge and Cost in the Internationalisation Process” **Journal of International Business Studies**, 28, 1997, s. 337-360.

ETEMAD, Hamid; “Marshalling Relations”, **Handbook of Research on International Entrepreneurship**, Edt. Leo-Paul Dana, Edward Elgar, Cheltenham, U.K., 2004, s. 213-247.

FILION, Louis, Jacques, RAMANGALAHY, Charles, BRENNER, Gabrielle, A., MENZIES, Teresa, V.; “Chinese, Italian and Sikh Ethnic Entrepreneurship in Canada: Implications for the Research Agenda, Education Programmes and Public Policy”, **Emerging Paradigms in International Entrepreneurship**, The McGill International Entrepreneurship Series. Edt. Marian V. Jones ve Pavlos Dimitratos. Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2004, s. 295-318

FLETCHER, Richard, “A holistic approach to internationalisation” **International Business Review**, 10, 2001, s. 25–49

FORD, D., HAKANSSON, H., JOHANSON, J.; “How Do Companies Interact?” **Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks**, The Industrial Marketing and Purchasing Group. Edt. David Ford. Academic Presss. London: 1990, s. 381-392

FORSGREN, M.; "The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review", **International Business Review**, 11, 2001, s. 257-277

FREDERICK, Howard, H., THOMPSON, John, MELLALIEU, Peter, J.; "New Zealand Perspective of International Entrepreneurship", **Handbook of Research on International Entrepreneurship**. Edt. Léo-Paul Dana. Edward Elgar (EE) Publishing Limited, UK., 2004, s. 533-579

FREEMAN, Susan, CAVUSGIL, Tamer, S.; "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, HUTCHINGS, Kate, LAZARIS, Miria, ZYNGIER, Suzanne; "A Model of Rapid Knowledge Development: The Smaller Born-Global Firm", **International Business Review**, 19, 2010. 70-84

GABRIELSSON, Mika, V., H., KIRPALANI, Manek, DIMITRATOS, Pavlos, SOLBERG, Carl, Arthur, ZUCHELLA, Antonella; "Born globals: Propositions to help advance the theory", **International Business Review**, Basımda, Kabul Tarihi: 22.02.2008.

GABRIELSSON, Mika; "Branding Strategies of Born Globals", **Journal of International Entrepreneurship**, 3, 3, 2005, s. 199–222.

GANITSKY, Joseph; "Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case", **International Marketing Review**, Vol. 6, 5, 1992.

GARNIER, Gerard; "Comparative Export Behavior of Small Canadian Firms in the Printing and Electrical Industries", **Export Management: An International Context**, Edt. Michael R. Czinkota ve George Tesar, New York: Praeger Publishers, 1982, s. 113-31.

GARTNER, William, B., "Who is an entrepreneur? Is the wrog question", *Entrepreneursip Theory and Practices*, Summer, 1989, s., 47-67.

GERBER, Michael, E., *Girişimcilik Tutkusu: Küçük İşletmeler Niçin Batar, Nasıl Büyür?*, Çev. Tayfur Keskin, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008.

GHAURI, Pervez; "Designing and Conducting Case Studies in International Business Research", **Handbook of Qualitative Research Methods for International Business**, Edt. Rebecca Marschan – Piekkari ve Catherine Welch Edward Elgar, USA., 2004, s. 109-124.

GLASER, Barney, G.; **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**, Aldine, New York, 1980.

GRABLE, John, E.; "Financial Risk Tolerance and Additional Factors That Affect Risk Taking in Everyday Money Matters", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 14, Number 4, 2000, s. 625-630.

GRAY, David, E.; **Doing Research in the Real World**, Sage Publications, London, 2004.

GRISAR-KASSE, Karen; "The Role of Negative Personal Experiences in Cross- Cultural Case-Study Research: Failure or Opportunity?", **Handbook of Qualitative Research Methods for International Business**, Edt. Rebecca Marschan – Piekkari ve Catherine Welch Edward Elgar, USA, 2004, s. 144-161

HAKANSSON, Hakan, SNEHOTA, Ivan; "The Burden of Relationships or Who's Next", **Network Dynamics in International Marketing**. Edt. Peter Naudé ve Peter W. Turnbull. Elsevier Science. Pergamon. U.K., 1998, s. 16-25

HAKANSSON, H., SNEHOTA, I.; "No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy", **Network Dynamics in International**

Marketing, Edt. Peter Naudé ve Peter W. Turnbull. Elsevier Science. Pergamon. U.K. 1990, s. 526-540

HAKANSSON, H., JOHANSON, J.; "Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks", **Network Dynamics in International Marketing**, Edt. Peter Naudé ve Peter W. Turnbull. Elsevier Science. Pergamon. U.K. 1990, s. 459-467

HANSEN, Eric. L., WITKOWSKI, Terrencett; "International New Venture Founders: Who Ara They?", **New England Journal of Entrepreneurship**, Vol.2, No.1, 1999, s.11-18

HARHOFF, D., "Firm formation and regional spillovers evidence from Germany", **Economics of Innovation and New Tchnology**, 8, 1999, s. 27:55

HARVESTON, Paula, Danskin, KEDIA, B., L., DAVIS., P., S., "Intemationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the firm-specific advantage", **Frontiers for Entrepreneurrrship Research 2000. 22" Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference** <http://www.babson.edu/entrep/fer/XXII/XXIID/html/xxii-d.htm>, 2000

HECKSCHER, Eli, F., OhlIn, Bertil; **Heckscher-Ohlin trade theory**. Cambridge: MIT, 1991.

HEDLUND, G, KVERNELAND, A.; "Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan", **International Studies of Management and Organization**, 15, 2, 1985, s. 41-59.

HENDERS, Barbara, HAKANSSON, Hakan; "Network Dynamics: Forces and Processes Underlying Evolution and Revolution in Business Networks", **Business Marketing An Interaction and Network Perspective**, Edt.

Kristian Möller ve David Wilson. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht: 1995, s. 139-156.

HENNART, Jean-Francois; "A transaction costs theory of equity joint ventures", **Strategic Management Journal**, Volume 9, Issue 4, July/August, 1988, s. 361–374.

HISRICH, R., Michael, PETERS, P.; **Entrepreneurship: Starting, Developing And Managing A New Enterprise**, Third Ed, Richard D. Irvin Inc., 1985.

HOLMLUND, Maria, KOCH, Soren; "Relationship and the Internationalisation of Finnish Small and Medium-Sized Companies", **International Small Business Journal**, July-September, 1998, s. 46-64

HOLZMULLER, Hartmut, H., KASPER, Helmut; "The Decisionmaker and Export Activity: A Cross-national Comparison of the Foreign Orientation of Austrian Managers", **Management International Review**, 3, 3, 1990, s. 217-30.

HUNT, Shelby D.; **Foundations of Marketing Theory Toward a General Theory of Marketing**, M.E. Sharpe, London. England, 2002.

HURMERINTA-PELTOMÄKI, Leila; "Conceptual and Methodological Underpinnings in the Study of Rapid Internationalizers", **Emerging Paradigms in International Entrepreneurship**, Ed. Maria V. Jones ve Pavlos Dimitratos, The McGill International Entrepreneurship Series, UK. 2004, s. 64-88

HUTCHINSON, Karise, QUINN, Barry, ALEXANDER, Nicholas; "The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Toward A Conceptual Framework", **Journal of Marketing Management**, 21:149-179, 2005.

HUTCHINSON, Karise, QUINN, Barry, ALEXANDER, Nicholas; "The Role of Management Characteristics in the Internationalisation of SMEs: Evidence From the UK Retail Sector", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.13, No.4, 2006, s. 513-534.

IBRAHIM, A. Bakr; "Internalization: Motive and Process", **Handbook of Research on International Entrepreneurship**, Edt. Léo-Paul Dana. Edward Elgar (EE) Publishing Limited, UK., 2004, s. 129-136.

İŞGÜDEN, T., AKYÜZ, M.; **Uluslararası İktisat**, Evrim Kitapevi, İstanbul, 1990.

JOHANSON, Jan, MATTSSON, L., G.; "International Marketing and Internalisation Process – A Network Approach", **Research in International Marketing**, Turnbull, P.W. ve Paliwoda, S. J. (Ed.) Croom Helm, London, 1986.

JOHANSON, Jan, MATTSSON, L., G.; "Internationalisation in Industrial Systems- A Network Approach", **Network Dynamics in International Marketing**, Edt. Peter Naudé ve Peter W. Turnbull. Elsevier Science. Pergamon. U.K., 1990, s. 468-486.

JOHANSON, Jan, WIEDERSHEIM-PAUL, Finn; "The Internationalization of The Firm Four Swedish Cases", **Journal of Management Studies**, October, 1975, s. 305-322.

JOHANSON, Jan, VAHLNE, Jan-Erik; "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", **Journal of International Business Studies**, Vol. 8, No. 1, Spring - Summer, 1977, s. 23-32.

JOHANSON, Jan, VAHLNE, Jan-Erik; "The Mechanism of Internationalisation", **International Marketing Review**, 7, 4, 1990, s. 11–24.

JOHANSON, Jan, VAHLNE, Jan-Erik; "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership" **Journal of International Business Studies**, 2009, 40, 1411–1431

JOHNSON, Stephen, C.; "Hierarchical Clustering Schemes", **Psychometrika**, 32, 3, 1967, s. 241-254

JOLLY, Vijay, K., ALAHUTA, Matti, JEANNET, Jean-Pierre; "Challenging the incumbents: How high technology start-ups complete globally" **Journal of Strategic Change**, 1, 1992, s. 71-82.

JONES, Marian, V.; "The internationalization of small high-technology firms", **Journal of International Marketing**, 7, 4, 1999, s. 15-41

KALDOR, Nicholas; "The Equilibrium of the Firm", **The Economic Journal**, Vol. 44, No. 173, Mar., 1934, s. 60-76

KAPLINSKY, R., MORRIS, M.; "Spreading The Gains From Globalisation: What Can Be Learned From Value Chain Analysis", <http://ideas.repec.org/a/mes/prectr/VLAy2004i2p74-115.html>, 2000.

KARATAŞ, Süleyman; **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 2. Baskı, Veli Yayınları, İstanbul, 1991.

KARLUK, Rıdvan; **Uluslararası Ekonomi**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1998.

KARRA, Neri, PHILLIPS, Nelson; "Entrepreneurship Goes Global", **Ivey Business Journal**, November/December, 2004, s. 1-6

KARRA, Neri, PHILLIPS, Nelson, TRACEY, Paul; "Building the Born Global Firm- Developing Entrepreneurial Capabilities from International New Venture Success", **Long Range Planning**, 2008, 41, s. 440-458.

KAYMAKÇI, Oğuz, AVCI, Nuri, ŞEN, Recep; **Uluslararası Ticarete Giriş**, Nobel Yayınları, Ankara, 2007.

KİBRİTÇİOĞLU, Aykut; “Porter’in Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı”, 1, 1998, (Erişim) <http://econpapers.repec.org/paper/wpawuwpit/0509010.htm>, 10.02.2010, s.11

KISFALVI, Veronika; “The Entrepreneur’s character, life issues, and strategy making a field study”, **Journal of Business Venturing**, 17, 2002, s. 489-518

KNIGHT, Gary, A.; **Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm**. Michigan State University. Basılmamış Doktora Tezi, 1997.

KNIGHT, Gary, A., CAVUSGIL, Tamer; “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internalization Theory”, **Advances in International Marketing**, 8, 1996, s. 11-26.

KRUGMAN, R. Paul, OBSTFELD, Maurice; **Uluslararası İktisat**, 3 Baskı, çev: Y.Sezai Tezel, Ankara, 1997.

KUIVALAINEN Olli, SUNDQVIST Sanna, SERVAIS Per, “Firms’ degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance”, 2007, **Journal of World Business**, 42 253–267

KUNDU, Sumit K., KATZ, Jerome A., “Born-International SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions”, **Small Business Economics**, Volume 20, Number 1, s. 25-47.

KÜÇÜK, Orhan; **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, 3. Baskı, Seçkin, Ankara, 2007, s. 48.

LEIBENSTEIN, Harvey; **Economic backwardness and economic growth: studies in the theory of economic development**, John Wiley, New York, 1962.

LEONIDOU, Leonidas, C., KATSIKEAS, Constantine, S.; "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models", **Journal of International Business Studies**, 27, 3, 1996, s. 517-551

LEONIDOU, Leonidas, C., KATSIKEAS, Constantine, S., PIERCY, Nigel, F.; "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions", **Journal of International Marketing**, Vol. 6, No. 2, 1998, s. 74-102

LEONTIEF, Wassily; "Domestic Production and Foreign Trade; The American Capital Position Re-Examined", **Proceedings of the American Philosophical Society**, Vol. 97, No. 4, Sep. 28, 1953, s. 332-349

LUOSTARINEN, Reijo, GABRIELSSON, Mika; "Finnish Perspective of International Entrepreneurship", **Handbook of Research on International Entrepreneurship**, Edt. Léo-Paul Dana. Edward Elgar, Cheltenham, UK. 2002, s. 383-403.

LÜTHJE, C., FRANKE, N.; "The 'making' of an entrepreneur: testing a model of an entrepreneurial intent among engineering students at MIT", **Research and Development Management**, Volume 33, Number 2, March, 2003, s. 135-147.

LYNN, D.; "The Application of Case Study Evaluations. Practical Assessment", **Research & Evaluation**, 2, 9, June 1991, s. 4.

MADSEN, Tage, Koed, SERVAIS, Per; "The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?", **International Business Review**, Vol. 6, No. 6, 1997, s. 561-583.

MALMGREN, Erik, SHACHAM, David; "A Study of the Entrepreneur's Perceptions of the Born Global Phenomenon", Högskolan i Halmstad Sektionen för Ekonomi & Teknik, Yüksek Lisans Tezi, 2008

MARSHAN-PIEKKARI, Rebecca, WELCH, Catherine; "Qualitative Research methods in International Business: The State of the ART", **Handbook of Qualitative Research Methods for International Business**, Edt. Rebecca Marschan-Piekkari ve Catherine Welch, Edward Elgar, UK, 2004, s. 5-24.

MATHEWS, John, A., ZANDER, Ivo; "The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalisation", **Journal of International Business Studies**. 38, 2007, s. 387-403.

McAULEY, A.; "Entrepreneurial Instant Exporters in Scottish Arts and Crafts Sector", **Journal of International Marketing**, 7, 4, 1999. 67-82.

McCLELLAND, David, C.; **The Achieving Society**, D. Van Nostrand, New Jersey, 1961.

McDOUGALL, Patricia, P., OVIATT, Benjamin, M.; "New Venture Internationalisation, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study", **Journal of Business Venturing**, 11, 1, 1996, s. 23-40.

McDOUGALL, Patricia, Phillips, OVIATT, Benjamin, M.; "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths", **The Academy of Management Journal**, Vol. 43, No. 5 (Oct.), 2000, s. 902-906.

McDOUGALL, Patricia, P., OVIATT, Benjamin, M., SHRADER, Rodney, C.; "A Comparison of International and Domestic New Ventures", **Journal of International Entrepreneurship**, 1, 1, 2003, s. 59-82.

McDOUGALL, P., P., SHANE, S., OVIATT, B., M.; "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research", **Journal of Business Venturing**, 9, 1994, s. 469-487.

McNEILL, William, H.; **Dünya Tarihi**, Çev. Alaeddin Şenel. 3. Baskı İmge Kitabevi, Ankara, 1994.

MELÉN, Sara, NORDMAN, Emilia, Rovira; "The Internationalisation modes of Born Globals: A Longitudinal Study", **European Management Journal**, 27, 2009, s. 243-254.

MEYER, Alan, D., TSUI, Anne, S., HININGS, C., R., "Configurational Approaches to Organizational Analysis", **The Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 6, (Dec), s.1175-1195

MIESENBOCK, K., J.; "Small Business and Exporting: a literature review", **International Small Business Journal**, Vol.6, No.2,1988, s. 42-62.

MİL, Burak; "Nitel Araştırma Tekniği Olarak Görüşme", **Nitel Araştırma**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

MILL, John, Stuart; **Principles of Political Economy**, Oxford University Press. New York, (1861- Tıpkı Basım), 1998.

MOEN, Oystein, 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.

MONOLOVA, Tatiana, S., MANEV, Ivan, M.; "Internationalization and the performance of the small firm: a review of the empirical literature between 1996 and 2001", **Emerging Pardigms in the International Entrepreneurship**, Ed. Marian V. Jones ve Pavlos Dimitratos. The McGill International Entrepreneurship Series. USA, 2004, s. 37.

MOON, Junyeon, LEE, Haksik; "On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry", **International Marketing Review**, 7,5, 1990, s. 16-26.

MOSTAFA, Rasha, WHEELER, Colin, DIMITRATOS, Pavlos; "Internet-enabled international entrepreneurship: a conceptual model", **Emerging Paradigms in International Entrepreneurship**, Ed. Maria V. Jones ve Pavlos Dimitratos, The McGill International Entrepreneurship Series, UK, 2004, s. 155-172.

MUTLU, Esin, Can; **Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama**, 3. Baskı Beta Basım A.Ş. Aralık, İstanbul, 2008.

NOORDERHAVEN, Niels, G.; "Hemeneutic Methodology and International Business Research", **Handbook of Qualitative Research Methods for International Business**, Edt. Rebecca Marschan – Piekkari ve Catherine Welch Edward Elgar, USA, 2004, s. 84-105.

NUMMELA, Niina; "Is the globe becoming small or is the small becoming global? Globalization and internationalizing SMEs", **Emerging Paradigms in International Entrepreneurship**, Ed. Maria V. Jones ve Pavlos Dimitratos, The McGill International Entrepreneurship Series, UK, 2004, s. 128-151.

NUMMELA, Niina, SAARENKETO, Sami, PUUMALAINEN, Kaisu; "A Global Mindset- A Prerequisite for Successful Internationalization", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 21, 1, 2004, s. 51-64.

OBRECHT, Jean-Jacques; "Entrepreneurial Capabilities: A Resource-Based Systemic Approach to International Entrepreneurship", **Handbook of Research on International Entrepreneurship**, Edt. Léo-Paul Dana. Edward Elgar (EE) Publishing Limited, UK, 2004, s. 248-265.

OLSEN, P.; "Entrepreneurship: Opportunistic Decision Makers", **Journal Of Small Business Management**, Volume 11, Issue 2, s. 25-31.

OVIATT, Benjamin, M., McDOUGALL, Patricia, P.; "Toward a Theory of International New Ventures", **Journal of International Business Studies**, Vol.25, No.1, 1994, s. 45-64.

OVIATT, Benjamin, M., McDOUGALL, Patricia, P.; “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, P.;” Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, September, 2005, s. 537-554.

OVIATT, Benjamin, M., McDOUGALL, Patricia, P.;”The Internationalization of Entrepreneurship”, **Journal of International Business Studies**, Vol.36, No.1, Jan, s.2-8.

ÖNGEL, Erkan; A Review of Research Concepts for Practitioners **of the Social Sciences**, Institute of Public Administration, Riyadh, Saudi Arabia, 1983.

ÖZEN, U., P.; “Örnek Olay (Vaka Çalışması) İnceleme Yöntemi”, 2006, <http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/eay/upalaozen.doc>, (Erişim Tarihi) 10.12.2009.

ÖZER, Nur; “Algılama ve Pazarlama Uygulamaları”, **PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Yıl:5, Sayı:1, Ocak, 2009.

ÖZTÜRK, Nazım; **Dış Ticaret**, Palme Yayıncılık, Ankara, 2009.

PATTON, M., Q.; **How to Use Qualitative Methods in Evaluation**, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1987.

PATTON, M., Q.; **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3. Baskı, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2002.

PAUWELS Pieter, MATTHYSSENS, Paul; “The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business”, **Handbook of Qualitative Research Methods for International Business**, Edt. Rebecca Marschan – Piekkari ve Catherine Welch Edward Elgar, USA, 2004, s. 125-143.

PERÄKYLÄ, Assi; "Analyzing Talk and Text", **The Sage Handbook of Qualitative Research**, Third Edition, Edt. Norman K. Denzin ve Yvonna S. Lincoln, Sage publications, USA, 2005, s. 869-885.

PERLMUTTER, Howard, V.; "The tortuous evolution of the multinational corporation", **Columbia Journal of World Business**, January-February, 1969, s. 9-18.

PERSINGER, E., S., CIVI, E., VOSTINA, S., W.; "The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies", **International Business and Economics Research Journal**, Vol.6, 3, 2007, s. 73-82.

PFEIFFER, E., W.; "What MIT learn from Stanford", **Forbes**, 25, August, 1997, s. 59.

PORTER, Michael, E.; **The Competitive Advantage of Nations**, Macmillan Haundmills, London, 1990.

PRASHANTHAM, Shameen; "Indian Perspective of International Entrepreneurship", **Handbook of Research on International Entrepreneurship**, Edt. Léo-Paul Dana. Edward Elgar (EE) Publishing Limited, UK, 2004, s.481-498.

RASMUSSEN, Erik, S., MADSEN, Tage, Koed; "The Born Global Concept" **28th European International Business Academy-EIBA Conference**, 8-10 Athens, 2002.

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, Iss. 3, 2001, s. 75 – 107.

REID, Stan, D., "The Decision-maker and Export Entry and Expansion", **Journal of International Business Studies**, 12, 2, 1981, s. 101-112.

REID, Stan, "Firm Internationalization, Transaction Cost and Strategic Choice", **International Marketing Review**, Winter, 1983, s. 44-56.

RENNIE, Michael, W.; "Born Global", **The McKinsey Quarterly**, 4, 1993, s.45-52.

REUBER, A. Rebecca, FISCHER, Eileen, "The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SME's", **Journal of International Business Studies**, Vol. 28, No.4, 4th Qrt., s. 807- 825

RIALP-CRIADO, Alex, GALVAN-SANCHEZ, I., SUAREZ-ORTEGA, S., M.; "A configuration-holistic approach to born-global firms", **European Management Journal**, 28, 2010, s. 108-123.

RIALP-CRIADO, Alex, RIALP-CRIADO, Joseph, KNIGHT, Gary, A.; "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?", 2005, **International Business Review**, Volume 14, Issue 2, April, s. 147-166.

RIALP, Alex, RIALP, Joseph, URBANO, David, VAILLANT, Yancy; "The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research", **Journal of International Entrepreneurship**, 3, 2005, s. 133-171.

RICARDO, David; **On the Principles of Political Economy and Taxation**, Penguin Books. Middlesex, 1971.

ROBBINS, Stephen, P., **Organizational Behavior**, Eighth Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1998.

ROBINSON, Austin, "The Problems of Management and The Size of the Firm", **Economic Journal**, Vol. 44, No. 174, Jun., 1934, s. 242-257.

ROOT, Franklin, R., "Some Trends in the World Economy and Their Implications for International Business Strategy", **Journal of International Business Studies**, 1984, Vol. 15, No. 3, Winter, s. 19-23

RYAN, Grey, W., BERNARD, H., Russell; "Data Managment and Analysis Method", **Handbook of Qualitative Research**, Edt. Norman K. Denzin ve Yvonna S. Lincoln, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2000, s. 769-802.

RYBCZYNSKI, T., M.; "Factor Endowment and Relative Commodity Prices", **Economica New Series**, Vol. 22, No. 88, Nov., 1955, s. 336-341.

SALVATORE, Dominic; **International Economics**, Prentice Hall, 6th Ed., New Jersey, 1998, s. 168.

SCHAPER, Michael, VOLERY, Thierry; **Entrepreneurship and Small Business A Pacific Rim Perspective**, John Wiley & Sons Australia, 2004.

SCHARF, Fred; BELL, Jim; LOANE, Sharon, FLETCHER, Richard; "The Export Problems of Internationalizing SMEs: Some Empirical Evidence Using a "Critical Incident" Technque", **Emerging Paradigms in International Entrepreneurship**, Edt. Maria V. Jones ve Pavlos Dimitratos, The McGill International Entrepreneurship Series, UK, 2004, s. 103-127.

SCHMÖLDERS, Günter; **Genel Vergi Teorisi**, Fakülteler Matbaası İstanbul, 1976.

SEYİDOĞLU, Halil; **Uluslararası İktisat, Teori ve Politika ve Uygulama**, Güzem Can Yayınları, 15. Baskı, İstanbul, 2003.

SHARMA, D., Deo, BLOMSTERMO, Anders; "The Internationalization Process of Born Globals: A Network View", **International Business Review**, 12, 6, 2003, s. 739-753.

SILVER, David, A.; **Entrepreneurial Life**, John Wiley, New York, 1983.

SIMMONDS, Kenneth, SMITH, Helen; "The First Export Order: A Marketing Innovation", **British Journal of Marketing**, Summer, 1968, s. 93-100.

SMITH, Adam. 1776. **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**, Adam Smith Institute, London, (Erişim), <http://www.adamsmith.org/smith/won-index-htm>, 08.01.2010.

SPENCE, Martin, CRICK, Dave; "A Comparative Investigation in to the Internationalisation of Canadian and UK High-Tech SME's", **International Marketing Review**, Vol. 23, No. 5, 2006, s. 528-529.

STEL, Andre', Van, CARREE, Martin, THURIK, Roy; "The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth", **Small Business Economics**, 24, 2005, s. 311–321.

STRAUSS, Anselm, CORBIN, Juliet; **Basics of Qualitative Research: Techniques and procedures for Developing Grounded Theory**, London, Sage Publications, 1998.

TULEYKAN, Hayrettin; "Tarihsel Süreçte Ekonomide Devletin Yeri, Gelişimi ve Yeniden Yapılandırılması", **Bütçe Dünyası Dergisi**, Sayı 33, 1, 2010, s. 87-114.

URSIC, Michael, L., CZINKOTA, Michael, R.; "The Relationship between Managerial Characteristics and Exporting Behavior," **Developments in Marketing Science**, 12, 1989, s. 208-10.

ÜNER, M., Mithat; "Ankara Sanayi Odası'na Kayıtlı İşletmeleri İhracattan Alıkoyan Nedenler", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Haziran-Aralık, 49, 3, 1994, s. 459-479.

VERNON, Raymond; "International Investment and International Trade in the Product Cycle", **Quarterly Journal of Economics**, May 1966, s.190-207.

VIDA, Irena, FAIRHURST, Ann; "International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations", **Journal of Retailing and Consumer Services**, Volume 5, Issue 3, July, 1998, s. 143-151.

VIDA, Irena, REARDON, James, FAIRHURST, Ann; "Determinants of international retail involvement: the case of large US retail chains", **Journal of International Marketing**, Vol. 8, No.4, 2000, s. 37-60.

WARD, E., A.; "Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers", **Journal of Small Business Management**, January, 1993, s. 32-38

WARD, E., A.; "Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers", **Journal of Small Business Management**, January, 1993, s. 32-38

WEB 1. (Erişim) http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=12&ust_id=4
23.06.2010.

WELCH, Lawrence S., LUOSTARINEN, Reijo; "Internationalization: Evolution of a Concept", **Journal of General Management**, Winter, Vol. 14, Issue 2, 1988, s. 34-55.

WELCH, Lawrence, S.; "International Entrepreneurship and Internalization: Common Threads", **Handbook of Research on International Entrepreneurship**, Edt. Léo-Paul Dana. Edward Elgar (EE) Publishing Limited, UK, 2004, s. 137-149.

WESTHEAD, Paul, WRIGHT, Mike, UCBASARAN, Deniz; "The internationalization of new and small firms : A resource-based view", **Journal of Business Venturing**, Volume 16, Issue 4, July, 2001, s. 333-358.

WIEDERSHEIM-PAUL, Finn, OLSON, Hans, C., WELCH, Lawrence, S.; "Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization", **Journal of**

International Business Studies, Vol. 9, No. 1, Spring - Summer, 1978, s. 47-58.

WILLIAMSON, Oliver, E.; "Economic Organization: The Case for Candor" **The Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 1, Jan., 1996, s. 48-57.

WILSON, Heathre, H., CHETTY, Sylvie, K., SHERGILL, Gurvinder; "International Expansion of New Zealand Firms", **Handbook of Research on International Entrepreneurship**, Edt. Leo-Paul Dana, Edward Elgar, Cheltenham, U.K. 2004, s. 549-563

WHITELOCK, Jeryl; "Theories of internalisation and their impact on market entry", **International Marketing Review**, Vol.19, No.4, 2002, s. 342-347.

WOOTEN, Kevin, C., TIMMERMAN, Thomas, A., FOLGER, Robert, "The Use of Personality and the Five-Factor Model to Predict New Business Ventures: From Outplacement to Start-up", **Journal of Vocational Behavior**, 1999, February, Vol. 54, Issue 1, s. 82-101.

WORTZEL, Lawrence H, WORTZEL, Heidi Vernon; "Export Marketing Strategies for NIC and LDC-Based Firms", Wortzel, Heidi Vernon. **Columbia Journal of World Business**, 1981, Spring, Vol. 16 Issue 1, s. 51-61

YILDIRIM, Ali, ŞİMŞEK, Hasan; **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 7. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

YIN, Robert K., **Case Study Research Design and Methods**, Third Edition, Sage Publications, United States of America, 2003.

YOUNG, S., DIMITRATOS, Y., S., DANA, L., P.; "International Entrepreneurship Research: What Scope for International Business Theories?", **Journal of International Entrepreneurship**, 1, 1, 2003, s. 31-42.

YÜCEL, Fatih, AKBAY, Salih; “Yabancı Doğrudan Yatırımlar Yoluyla Gelişmekte Olan Ülkelere Teknoloji Transferi ve Ekonomik Büyüme”, Üniversite-Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu (US_MP), **Üniversite Sanayi İşbirliği Ulusal Kongresi**, Adana, 27 Haziran 2008.

ZAHRA, Shaker, A., MATHERNE, Brett, P., CARLETON, Julie, M., “Technological Resource Leveraging and the Internationalization of New Ventures”, **Journal of International Entrepreneurship**, 1, 2, 2003, s. 163-186.

ZAHRA, Shaker, A., IRELAND, R., Duane, HITT, Michael, A.; “International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance”, **Academy of Management Journal**, 43, 5, 2000, s. 925-950.

ZERENLER, Muammer, TÜRKER, Necdet, ŞAHİN, Esen; “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17, 2007, s. 653-667.

ZHANG, Man, TANSUHAJ, Patriya; “Organizational Culture, Information Technology Capability, and Performance: The Case of Born Global Firms”, **Multinational Business Review**, Fall, 15, 3, 2007, s. 43-77.

ZUCHELLA, Antonella, PALAMARA, G., DENICOLAI, S.; “The drivers of the early internationalization of the firm”, **Journal of World Business**, 42, 2007, s. 268–280.

EK 1. Literatür Entegrasyon Tablosu

Yazar	Çalışmanın Adı	Yayın Yılı	Yayınlandığı Yer	Çalışmanın Konusu-Amacı	Yöntemi ve Veri toplama Aracı	Yönetici Özelliklerine Yönelik Sonuç ve Bulgular
Karl H. Vesper Kenneth A. Vorhies	Entrepreneurship in Foreign Trade	1979	Journal of Small Business Management	Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin değerlendirilmesi	Amerika'da faaliyet gösteren 10 adet küçük işletmenin yöneticisi Mülakat tekniği + Betimsel analiz	* Yöneticilerin bildiği yabancı dil sayısının çok önemli olduğu, kimi durumlarda teknik bilginin de önüne geçebildiği * Kişisel ilişkilerin sağlanmasının ihracat için etkili yol olduğu * Yabancı pazarlar hakkında bilgi toplayıp pazara giriş kararını almasının belirli aşamalarla gerçekleştirdiği sonucuna varılmıştır
S. Tamer Cavusgil Jacob Naor	Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity	1987	Journal of Business Research	İhracat faaliyetleri ile işletmenin ve yöneticilerin özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik gerçekleştirilmiş görgül çalışma	Posta yoluyla anket uygulanarak 795 işletmeden veri toplanmış, 310 tanesi analize tabi tutulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde discriminant analizi uygulanmıştır	* İhracatçı firmaların yöneticilerinin riske karşı toleransı daha yüksek olduğu * Yöneticilerin planlama ve finans alanında deneyimli olması gerektiği * Şebeke ilişkilerinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır

Patricia Philips McDougall Scott Shane Benjamin M. Oviatt	Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research	1994	Journal of Business Venturing	Uluslar arası yeni girişimlerin ortaya çıkma süreci	Örnek olay araştırma deseni olarak seçilmiştir. 24 işletme yöneticisinden veri toplamak amacıyla mülakat tekniği kullanılmıştır	* Uluslararası yeni girişimlerin kurucuları fırsatları fark edebilmektedir * Yöneticilerin işbirlikleri kurma nedeni kaynak yetersizliğini ortadan kaldırmaktır. Bu noktada yurtdışı bağlantılar önemli görülmektedir
Benjamin M. Oviatt Patricia P. McDougall	Global Start-Ups Entrepreneurs on a Worldwide Stage	1995	The Academy of Management Executive	Küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışında ve başarısında etkili olan unsurların belirlenmesi	12 adet işletmenin kurucu/girişimcil eri ile mülakat tekniği uygulanarak, betimsel analiz tekniği kullanılmıştır	Küresel doğan işletme yöneticilerinin sahip olması gereken temel özellikler sıralandırılmıştır. Bunlar; * İşletmenin kuruluşundan itibaren küresel vizyona sahip olması * Uluslar arası deneyime sahip olması * Şebeke ağının olması * bilgili olması * Yeniliklere uyum gösterebiliyor olması

A. Rebecca Reuber Eileen Fischer	The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SME's	1997	Journal of International Business Studies	Yönetim takımının sahip olduğu uluslararası deneyimin uluslararasılaşma üzerindeki etkisini Kanadalı yazılım işletmeleri üzerinde araştırmak	Sahipleri tarafından yönetilen 49 işletmenin yöneticisine (Evrenin %37'si) anket uygulanmış ayrıca mülakat tekniği de veri toplama amacıyla kullanılmıştır. Verilerin analizinde korelasyon, aracılık (mediator) analizi ve T-testi'ne başvurulmuştur	Stratejik ortakların kullanımı ile yöneticinin uluslar arası deneyimi arasında ilişki vardır İşletmenin uluslararasılaşma derecesi ile yöneticinin deneyimi arasında stratejik ortaklık aracılık rolü üstlenmektedir İşletmenin uluslar arası pazarlara giriş sürecinin uzunluğu ile yöneticinin deneyimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
Tage Koed Madsen Per Servais	The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?	1997	International Business Review	Küresel doğan işletme çalışmalarının görgül kanıtlarının derlenmesi, küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışında etkili olan etmenlerin belirlenmesi ve geçmiş çalışmalar ışığında konunun yorumlanarak derinlemesine	Konu ile ilgili önceki çalışmalarda incelenmiş 9 işletmenin teorik açıdan karşılaştırılması	Küresel doğan işletmelerin kurulmasında akıllı girişimcilerin ve deneyimli insanların etkisi büyüktür. Yöneticilerin teknoloji uyumu için yetenekli olması gerekmektedir Yöneticinin uluslararası deneyimi büyük önem taşımaktadır Yöneticinin uzmanlaşması (ürüne yönelik) Kurucunun deneyimi pazar seçiminde etkili bir unsurdur Yöneticinin yeniliğe açık olması gerekmektedir Küresel doğan işletmelerin

				tartışılması		çıkışında etkili olan noktalardan birinin işletmenin kurucusu olduğu sonucuna ulaşılmış ve yöneticinin geçmiş deneyimi, başarı hırsı ve güdüleyicilerinin küresel doğan işletmelerin yaratılmasında önem arz etmektedir
Benjamin M. Oviatt Patricia P. McDougall	Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures	1997	Management International Review	Uluslararası yeni girişimlerin, uluslararasılaşma süreci teorilerine karşı ortaya koyduğu yeni yaklaşımın değerlendirilmesi	Derleme	Deneyimli işletme sahibi, yöneticilerin iş yapma hevesleri ve deneyimleri uluslararası yeni girişimlerin süreç teorilerine karşı bir oluşum olarak belirmesinde etkili bir unsur olarak ifade edilmektedir
Leonidas C. Leonidou Constantine S. Katsikeas Nigel F. Piercy	Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions	1997	Journal of International Marketing	Yönetmel özelliklerin işletmenin ihracat faaliyetlerine etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir	50 işletme yöneticisine posta yoluyla anket uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler ki-kare, ANOVA, basit regresyon ve parametrik olmayan teknikler kullanılarak analiz edilmiştir	Sonuçta ihracat yapan işletmelerin yöneticilerinin özellikleri gruplandırılmıştır, Yönetici özellikleri; - Genel-Özel: yaş, eğitim, mesleki deneyim - Özel-Özel: etnik köken, yabancı dil, yurt dışı yaşam, yabancı ülkelere seyahatler - Genel- Nesnel: risk toleransı, yenilikçilik, esneklik, uluslar arası bağlılık, kalite ve dinamizm - Özel-Nesnel: algılamalar (risk, maliyet, kar, büyüme, karmaşıklık)

Andrew McAuley	Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector	1999	Journal of International Marketing	İskoçya'daki küçük ölçekli hızlı uluslararasılaşan işletmelerin ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin belirlenmesi	15 işletmeye yönelik örnek olay incelemesi, derinlemesine mülakat, betimleyici analiz	Yöneticilerin şebeke ağları ile ilişkilerinin uluslararasılaşma kararına olan etkisi Yöneticilerin girişimcilik ruhuna sahip olaması Yöneticinin kişisel ve psikolojik faktörleri hızlı uluslararasılaşmaya etki etmektedir Kişisel ve psikolojik faktörler şöyledir; • Eğitim • Aile • Küresel bakış/vizyon
Eric L. Hansen Terrence H. Witkowski	International New Venture Founder: Who Are They?	1999	New England Journal of Entrepreneurship	Uluslararası yeni girişimler ile yurtiçi yeni oluşumların kurucularının/yöneticilerinin karşılaştırılması	48 uluslararası, 166 ulusal işletmeye telefonla ulaşılarak anket uygulanmış olduğu şirketler arasındaki ilişki ANOVA ile test edilmiştir	Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren yöneticiler için önemli bulunan faktörler; Sosyal şebeke ilişkileri Sosyal şebeke ilişkilerinin gücü Yabancı dil donanımı Yurt dışı deneyim

Paula Danskin Harveston	Synoptic Versus Incremental Internationalization: An Examination of “Born Global” and “Gradual Globalizing” Firms	2000	Memphis Üniversitesi Doktora Tezi	Küresel doğan işletmelerin yönetmel ve örgütsel özellikleri ve çevresel faktörler açısından farklılıklarının belirlenmesi	60 küresel doğan, 146 aşamalı uluslararasılaşa n işletmeye telefonla anket uygulanmıştır Verilerin analizinde, değişkenler arası ilişkiler t- testi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli ile açıklanmıştır	Küresel doğan işletme yöneticileri dünyayı asıl pazar alanı olarak kabul eder Uluslararası deneyime sahiptir Riske karşı toleransı yüksektir Girişimcilik eğilimi daha fazladır
Svante Andersson	The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective	2000	International Studies of Management & Organization	İşletmelerin uluslararasılaşması nda girişimcilerin rolünün belirlenmesi	İsveçli 3 adet işletmeye yönelik örnek olay incelemesi Mülakat Çoklu bütüncül örnek olay deseni	Çalışmanın sonucunda 3 tip girişimci olduğu ifade edilmektedir. Pazar girişimcisi: yabancı pazarlarda işletme kurmak Teknik girişimci: lisanslama Yapısal girişimci: işletme satın almayı hedeflemektedir Pazara girişi girişimci belirlemektedir

Patricia Philips McDougall Benjamin m. Oviatt	International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths	2000	Academy of Management Journal	Uluslararası girişimcilik kavramının tanımlanması	Derleme	21 ülke ve 81 uzmanın katıldığı bir panelde seçilmiş olan makalelerin ortak bulgularını yansıtmaktadır. Uluslar arası girişimciliğin KOBİ'ler ve uluslararası işletmeciliğin açısından ele alınabileceği ifade edilmekte. Bunun amacı ise işletmede değer yaratmaktır
Antonella Zuchella	Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case	2002	28th European International Business Academy Bildiri	Küresel doğan işletmelerin aşamalı uluslararasılaşan işletmelerle karşılaştırılmasının İtalyan işletmeler üzerinde analizi	40 adet küresel doğan işletme ve 200 adet KOBİ'ye yönelik anket uygulaması Örnek olay yöntemi Değişkenler arası ilişkinin belirlenm esinde korelasyon	Küresel doğan işletme yönetici/sahiplerinin • Uluslararası deneyime • Uluslararası vizyona • Uluslararası pazarlarla ilgili bilgi sahibi olması gerekmektedir

Alex Rialp-Criado Josep RialpCriado Gory A.Knight	The phenomenon of International New Ventures, Global Start-ups, and Born Globals: What do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific	2002	Barcelona Autanoma Üniversitesi Çalışma Notu	1993-2002 seneleri arasında yapılmış 27 çalışmanın derlenerek küresel doğan işletme olgusunun ortaya çıkışı	Derleme	Küresel doğan işletmelerin temel özelliklerinin sıralandığı çalışmada yönetici özelliklerine de yer verilerek, söz konusu özellikler şu şekilde sıralanmıştır; -Uluslararası deneyim - Küresel vizyon - Uluslararası odaklılık - Formel ve informal ilişkiler - Kalite bilinci
Sumit K. Kundu Jerome A. Katz	Born-International SME's: BI –Level Impacts of Resources and Intentions	2003	Small Business Economics	Küresel doğan işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde yöneticilerin eğilimi ve işletme kaynaklarının etkisinin belirlenmesi	Hindistandaki 47 küresel doğan işletmeye posta yoluyla anket uygulanmış. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır (nicel)	İhracat performansı ile yöneticinin; Teknil bilgisi Uluslararası deneyimi Teknolojik yenilikçiliği Uluslararası uyumu arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır.

Suante Andersson Ingemar Wivtor	Innovative Internationalisation New Firms: Born Globals – The Swedish Case	2003	Journal of International Entrepreneurship	Küresel doğan işletmelerin davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi	İsveçli 4 işletmeye yönelik örnek olay incelemesi. (derinlemesine mülakat + görüşme formu).Elde edilen verilen analizinde bütüncül çoklu durum deseni uygulanmıştır	Küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmasında temel faktörlerden biri girişimciler olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin ; -Proaktifliği (fırsatların peşinden gitmesi) -Küresel stratejileri belirlemek -Sosyal ağ bağlantılarını geliştirmesi
Patricia P. McDougall Benjamin M. Oviatt Radney C. Shrader	A comparison of International and Domestic New Ventures	2003	Journal of International Entrepreneurship	Uluslararası yeni girişimlerle ulusal yeni girişimlerin deneyim, stratejiler ve endüstri açısından karşılaştırılması	ABD' de 127 ulusal, 87 uluslararası işletme bilgilerinin lojistik regresyon yöntemiyle karşılaştırılması (nicel)	Uluslararası yeni girişimlerin girişimcileri -yüksek uluslararası deneyime -yüksek pazarlama deneyime -ileri teknoloji deneyime -yüksek mesleki deneyime -kalite bilincine sahip oldukları belirlenmiştir.

Neri Karra Nelson Philips	" Born Global " International Enterprenneurship in the Turkish Fashion Industry	2004	Academy of International Business Bildiri	İşletmelerin kurulmasından itibaren uluslararası alanda gelişmesine etki eden faktörlerin belirlenmesi.	Türkiye' deki bir işletmeye yönelik örnek olay yöntemi, tekli durum deseni	Uluslararası girişimciliği güdüleyen özelliklerin; Sahip olunan ağ bağlantıları Yaratıcılık Riske katlanabilmek Proaktif kişilik özelliği Yabancı dil donanımı Pazar bilgisi Sosyal ilişkiler Liderlik becerisi Formal ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır
Jeffrey E. Johnson	Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-Ups US and UK Evidence	2004	Journal of International Entrepreneurship	ABD ve İngilteredeki küresel doğan ileri teknoloji işletmelerinin ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin belirlenmesi	12 işletme + 106 işletme Derinlemesine mülakat Anket T – testi, betimsel analiz Nitel + nicel	İşletmelerin ortaya çıkmasında etkili olan girişimcilik özellikleri şu şekilde sıralanmıştır. -Girişimcilerin uluslararası vizyon -Uluslararası deneyim -Uluslararası düşünce yapısı -Hırs -Bilgi sahibi olmak -Fırsatları görebilmek

Reijo Luostarinen Mika Gabrielsson	Finnish perspective of International entrepreneurship	2004	Handbook of Research on International Entrepreneurship. Edt.: L'eo – Paul Dana	Uluslararası girişimciliğin küresel doğan işletmeler açısından incelenmesi	Derleme	Genç yöneticilerin erken uluslararasılaşmaya girişimcilik ruhu nedeniyle daha yatkın olduğu ve girişimcilerin küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmasında en önemli faktörlerden biri olduğu ifade edilmektedir.
A. Bakr Ibrahim	Internationalization: motive and process	2004	Handbook of Research on International Entrepreneurship. Edt.: L'eo – Paul Dana	Uluslararasılaşma an küresel doğan ve süreç teorileri açısından tartışarak uluslararasılaşmanın güdüleyicileri ve sürecini teorik açıdan ortaya koymak		İşletmelerin uluslararasılaşmasında uluslararasılaşma faktörleri ve girişimcilik faktörlerinin etkili olduğu bir model ortaya konmaktadır. Girişimcilik faktörleri; -Tutum -Kültür -Olumlu / olumsuz çevresel faktörler -Aile geçmişi -Eğitim ve deneyim -Fırsatlar çekiciliği şeklindedir.
Benjamin M. Oviatt Patricia P. McDougall	The Internalization of Entrepreneurship	2005	Journal of International Business Studies.	Uluslararası yeni girişimler ve uluslararası girişimciliğin tanımlanması	Veri toplama	Uluslararası girişimciliğin ulusal sınırlar ötesindeki fırsatların keşfedilmesi ve değerlendirilmesi ile ürün ve hizmetlerin yaratılması anlamına geldiği ifade ediliyor.

Felicitas Evangelista	Qualitative Insights into the International New Venture Creation Process	2005	Journal of International Entrepreneurship	Uluslararası yeni girişimlerin oluşum sürecinin belirlenmesi	Avusturalyalı 6 küresel doğan işletmeye yönelik örnek olay incelemesi . Derinlemesine mülakat + bütüncül çoklu durum deseni	Uluslararası yeni girişimlerin ortaya çıkmasında kurucuların özellikleri dört temel etmenden biri olarak bulunmuştur.
Alex Rialp Jasep Rialp David Urbano Yancy Vaillant	The Born-Global Phenomenon: A comparative case study research	2005	Journal of International Entrepreneurship	Küresel doğan ve aşamalı yaklaşımların karşılaştırılması ve küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışında etkili olan etmenlerin belirlenmesi	İspanya'daki 4 işletmeye yönelik örnek olay çalışması. Bütüncül çoklu durum çalışma deseni.	Yönetici özelliklerine yönelik bulunan sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır; -Yönetici yaşı -Uluslararası deneyim -Geçmiş deneyimleri -Sosyal bağlar -Uluslararasılaşmaya odaklılık
Benjamin M. Oviatt	Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization	2005	Theory and Practices	Uluslararası girişimciliği etkileyen faktörlerin uluslararasılaşma hızı üzerindeki aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik model geliştirme		Girişimcinin algılamaları, fırsatlar, teknoloji, rekabet güdüleyicileri ile uluslararasılaşma hızı arasında aracılık rolü oynamaktadır.

Mika Gabrielsson	Branding Strategies of Born Globals	2005	Journal of International Entrepreneurship	Küresel doğan işletmelerin Finlandiya açısından değerlendirilmesi	30 işletmeye yönelik örnek olay yöntemi, bütüncül çoklu durum deseni	Küresel bir marka olabilmek için yöneticilerin sahip olmasının gerekli olduğu özellikler şu şekilde sıralanmıştır; -Yöneticilerin ve personelin deneyimli ve donanımlı olması -Küresel uyuma sahip olması
Svante Andersson Felicitas Evangelista	The Entrepreneur in the Born Global Firm in Australia and Sweden	2006	Journal of Small Business and Enterprise Development	Avusturalya ve İsveçteki küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışında girişimcilerin etkisini belirlemek	Avusturalya ve İsveçten 3' er tane işletmeye yönelik örnek olay incelemesi	Küresel doğan işletmelerde 2 tip girişimciden bahsedilmektedir. 1.Deneyimli ve daha önce büyük işletmelerle çalışılmış girişimciler 2.Genç deneyimsiz ve dinamik, kendi işlerini kurma hevesindeki girişimciler. Küresel doğan işletme yöneticileri küresel düşünce yapısına sahiptir Kişisel ilişkiler uluslararasılaşmada önemlidir. Deneyim, uluslararası vizyon önemlidir. Yöneticilerin hırsları işletmelerli uluslararası pazarlara itmektedir.

Svante Anderson Felicitas Evangelista	The Entrepreneur in the Born Global firm in Australia and Sweden,	2006	Journal o Small Business and Enterprise Development,	Küresel Doğan İşletmelerin yaratılmasında girişimcilerin ortak özellikleri ve davranış şekillerini incelemek amacıyla yapılmış bir çalışmadır.	Avustralya ve İsveç kapsayan 6 örnek olay üzerinde araştırma yapılmıştır. Derinlemesine Mülakat Tekniği Uygulanmıştır	Ülkeler arasındaki ufak farklılıklarla beraber girişimci ve girişimciler takımının önemi ortaya konmuştur. İki tip girişimci bulunmuş; • Büyük işletmelerde görevli olup, deneyimli ve yaşı daha ileri olan, fırsatını bulursa kendisi gibi hevesli olanlarla ortak olarak kendi işini yapma arzusu duyan • Yaşı daha genç deneyimi ise daha az olan ama yukarıdaki girişimci gibi gene kendi işini yapma arzusu duyan Bir diğer girişimci farkı ise; • Pazarlama Girişimcisi (Marketin Entrepreneurs) • Teknik Girişimci (Technical Entrepreneurs) Bir diğer bulgu ise sektörün uluslararasılaşma stratejilerinde farklılık gösterebileceği konusundadır. Kişisel Network ise işin başarısında etkili bulunmuştur.
---	--	------	---	--	---	---

Karise Hutchinson Barry Quinn Nicholas Alexander	The Role of Management Characteristics in the Internationalisation of SMEs: Evidence From the UK Retail Sector	2006	Journal of Small Business and Enterprise Development	KOBİ'lerin uluslar arasılaşmasında yönetici özelliklerinin rolünün tespitini amaçlayan bir çalışmadır. Bunun dışında Birleşik Krallık perakende sektöründeki KOBİ'lerin uluslar arası gelişmesini anlama ve tanımlayabilme çalışmanın bir diğer çıkış noktasını oluşturmaktadır.	Çalışma 9 işletme üzerine yapılmış örnek olay çalışması ile gerçekleştiril- miştir.	Çalışmada yönetici özellikleri iki başlık altında ele alınmıştır; • Subjektif (Öznel) - Kişilik - Girişimci Vizyonu - Uluslar arası genişleme karşısında riske karşı tutum • Objektif (Nesnel) - <u>Şebekeler (Formel & Informel)</u> Formel şebekeler kadar informal şebeke ilişkilerinin önemi ne değnilmiştir. Bunun dışında formel şebeke ilişkilerinin (İşletmeler, acenteler, hükümet, tasarımcılar ve danışmanlık şirketleri) tanınmayan bir pazarda işletmelerin dezavantajlarını ortadan kaldıracağı ve büyük ölçüde yardımcı olacağı ve bu yardımların bazen finansal olabileceği sonucuna varılmıştır - <u>Denizaşırı deneyim</u> - <u>İşletmecilik yetenekleri/becerile ri</u> Yönetici özelliklerinin yalnızca başlangıç kararları ve denizaşırı faaliyetleri desteklemekte etkin olmadığı, bunların yanı sıra uluslar arası gelişmelere yönelik ileriki politika ve ilerlemelerin üzerinde de etkili olduğu sonucuna varılmıştır.
---	---	-------------	---	---	--	--

Susan Freeman Tamer Çavuşgil	Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization”,	2007	Journal of International Marketing	Küçük işletmelerin hızlı uluslararasılaşması na yönelik teorik açıklamalarının eksikliği ve özellikle bu işletmelerin uluslar arasılaşmasında yönetici özelliklerinin rolünün kısıtlı sayıda incelenmesi çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Çalışma temelde girişimcilik teorisinden yola çıkarak küresel doğan olarak nitelendirilen küçük işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin nasıl gerçekleştiğini araştırarak yeni bir teori – model ortaya koymak üzere planlanmıştır.		Çalışma bulguları Küresel doğan işletmelerin üst yönetiminin benimsediği girişimcilik stratejileri nelerdir? sorusu 4 alt başlıkta incelenmiştir; 1. Girişimcinin içsel ve dışsal çevre algısı nedir? 2. Girişimci şebekeyi nasıl algılamakta? 3. Girişimci pazarı nasıl seçmekte? 4. Girişimci pazara giriş kararını nasıl vermekte? Söz konusu sorulara verilen cevapların analizi sonucunda hızlı uluslararasılaşmaya karşı yöneticilerin tutumları dört başlık altında toplanmıştır; 1. Cevaplayıcı (Responder) 2. Fırsatçı (Opportunist) 3. Deneyselci (Experimentalist) 4. Stratejist (Strategist)
---	--	-------------	---	---	--	--

Elif S. Persinger Emin Civi Suzanne Walsh Vastina	The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies	2007	International Business & Economics Research Journal	Küresel doğan işletme girişimcilerinin sahip olması gereken davranış ve becerilerin belirlenmesi		Çalışma yöneticilere yönelik öneriler ortaya koymaktadır. Bunlar; - Başarı ihtiyacı yöneticileri uluslararası pazarlara yönelik işletme kurmaya iter - Proaktif kişilik özelliği önemlidir. Yönetici proaktiflik sayesinde fırsatları daha çok aramaktadır - Risk önemsizdir Küresel uyum küresel doğan işletme yöneticileri için avantajdır.
Kunyi Lin Zheng Wang	Internationalization Process and Strategy of Born Global SME- A study of Chinese Born Global Small and Medium Size Enterprise	2008	Halmstad Üniversitesi – Yüksek lisans tezi	Çindeki küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışında etkili olan faktörlerin belirlenmesi	Örnek olay çalışması 4 adet Çinli işletmeye yönelik derinlemesine mülakat Bütüncül çoklu durum çalışma desen	Çin' deki küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmasında girişimciler temel faktörlerden biri olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin deneyimi, geçmişi ve ilişkileri önem taşımaktadır.

Neri Karra Nelson Phillips Paul Tracey	Building the Born Global Firm- Developing Entrepreneurial Capabilities from International New Venture Success	2008	Long range planning	Uluslararası yeni girişimlerin başarısı için etkili girişimci yeteneklerinin belirlenmesi	Örnek olay yöntemi Derinlemesine mülakat	Başarılı uluslararası yeni girişimler için girişimcinin sahip olması gereken 3 temel yetenek Uluslararası fırsatların belirlenmesi Kurumlar arası bağlar Kültürler arası birlikteliğin arttırılması
Luis Antonio Dib Angela da Rocha Jorge Ferreirada Silva	The Internationalization Process of Brazilian Software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables	2010	Journal of International Entrepreneurship	Küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışını etkileyen faktörlerin Brezilya' daki işletmeler açısından incelenmesi	35 küresel doğan 44 geleneksel işletmeye anket uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki lojistik regresyon ile test edilmiştir	Yöneticilerin bazı özelliklerinin küresel doğan işletmelerde daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu özellikler şöyle sıralanmıştır. Sosyal ilişkiler Formel ilişkiler Uluslararası uyum Yurtdışı deneyim Risk toleransı Teknik bilgi

EK 2. Görüşme Formu

Vaka No:
İşletme Adı:
Tarih:
Başlama...../Bitiş.....
Görüşme Süresi:
İşletmenin kuruluş tarihi:
İhracata başlama tarihi:
Yıllık satış hacmi:
İhracatın yıllık satışlar içindeki oranı:
Çalışan sayısı:
Görüşme Yapılan Kişinin Görevi:
Eğitim seviyesi:
Önceki İş Deneyimi

Sizi uluslararası pazarlara iten nedenler nelerdir?

a. Çevreyi (iç ve dış) algılama şekliniz;

Sektörel Çevresel Faktörler:

Yerel pazarın engellemeleri, küreselleşme etkisi vs.

İşletme tabanlı içsel faktörler:

Giriş öncesi (yatırım) ve giriş aşaması (ilişkiler) faktörleri

İşletme faktörleri: yöneticinin uluslararasılaşmaya olan bağlılık boyutu ve örgütsel özellikler-karakteristikler

b. Uluslararasılaşma (Davranışsal Boyut)

Üst yönetici olarak tavrınız

- uluslararası uyum/oryantasyon
- psikolojik mesafe
- Kararlar
- Değerler
- Vizyon

c. Girişimcilik Kabiliyeti

- Yenilikçi
- Proaktif mi?
- Risk

d. Şebeke Becerisi

- İlişkiler (kişisel ve örgütsel)

Hitap edeceğiniz yabancı pazarı nasıl belirliyorsunuz?

<i>Yabancı pazarlara girişiniz nasıl bir süreç gerektiriyor?</i>
<i>Stratejik ortaklıklarınız var mı? Nasıl ortaklık kurdunuz?</i>
<i>İşletmenizin başarısında etkili olduğunu düşündüğünüz özellikleriniz nelerdir?</i>
<i>Yönetici olarak öncelikleriniz</i> <i>a. Stratejik öncelikler</i> <i>b. İkincil stratejik öncelikler</i> <i>c. Öncelikler</i>
<i>İşletmeniz ve yöneticilik özelliklerinize ilişkin eklemek istedikleriniz</i>

ÖZET

KONAKLIOĞLU, Ece. “Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasını Tetikleyen Kurucu ve/veya Yönetici Özellikleri”, Doktora Tezi, Ankara, 2011.

Uluslararasılaşma süreci yaklaşımlarına karşıt bir görüş olarak, işletmelerin kurulur kurulmaz ya da kurulmalarını takiben kısa süre sonunda uluslararası pazarlara açılabilirdiğini öne süren, küresel doğan işletme yaklaşımı birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir.

Küresel doğan işletmelerin özellikli yapıları üzerine odaklanan araştırmacılar yönetici / girişimci özelliklerinin işletmelerin ihracat davranışı üzerinde etkisi olduğunu sıklıkla gündeme getirmişlerdir. Buradan hareketle araştırma Türkiye’deki küresel doğan işletmelerin yöneticilerine odaklanarak, yöneticilerin sahip olduğu özelliklerin neler olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmaya küresel doğan öncesi yaklaşımlar, küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışında etkili olan faktörler ve küresel doğan işletmelerin özellikleri ile giriş yapılmıştır. Daha sonra yönetici özelliklerine yönelik kavramsal çerçeve oluşturularak araştırmaya geçilmiştir.

Küresel doğan işletmelerin yönetici özelliklerine odaklanan çalışmanın doğası gereği nitel araştırma yöntemleri kullanılmış olup, Ankara’da bulunan altı küresel doğan işletme örnek olay deseni ile incelenmiştir. Elde edilen veriler ışığında yöneticilerin sahip olduğu özellikler taksonomi ile ağaç diyagramına yerleştirilerek araştırma modeline ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda Türkiye’deki küresel doğan işletme yöneticilerinin / girişimcilerinin sahip olduğu özellikler önceki çalışmaların bulguları ile karşılaştırılmıştır. Bulunan bazı özellikler alan yazınla örtüşürken, medeni hal, sosyal

sorumluluk bilinci ve ülke sevgisi gibi bazı özellikler ilk defa bu çalışmada ortaya çıkmış ve yazına yeni katkılar sağlanmıştır.

Anahtar Sözcükler:

1. Uluslararasılaşma
2. Küresel Doğan İşletmeler
3. Kurucu / Yönetici zellikleri
4. Girişimci
5. Nitel Araştırma Yöntemleri

ABSTRACT

KONAKLIOĞLU, Ece. "Inducing Features of Founders or/and Managers on Early Internationalization of Born Global Firms", Doctoral Dissertation, Ankara, 2011.

A new phenomenon, against the process approaches of internationalization, born globals show that firms can be global short after their inception, attracts most of the researchers' attention in the last two decades.

The most denominators in born global research are probably the importance of the entrepreneur and managerial characteristics. Researches on born globals stress the role of managerial characteristics as influences on the export behavior of the firm. Therefore, the objective of this study is to identify and analyze the common characteristics and behaviors of entrepreneurs and managers that affect the establishment of born global firms in Turkey.

This study reviewed the literature on internationalization and then the developed conceptual framework on the driving and motivating factors of born global firms. After the internationalization and born global review, the characteristics of born global entrepreneurs were also examined.

This study was designed to be qualitative in nature. It provides empirical qualitative data through case studies so that insights can be obtained directly from the entrepreneurs / managers. The samples consist of six born global firms from Ankara-Turkey. Obtained characteristics presented in tree diagram, were classified through taxonomy.

When the results of this study compared with the previous studies', there were both common and some different characteristics about entrepreneurs of born global firms in Turkey. In this respect, we suppose that, the study contributed critically to the born global literature.

Key Words:

1. Internationalization
2. Born Global Firms
3. Founder / Manager Characteristics
4. Entrepreneur
5. Qualitative Research Methods