

KÜRESEL DOĞAN İŞLETME KAVRAMI VE İŞLETMELERİN KÜRESEL DOĞMASINA ETKİ EDEN KURUCU/ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Selma KALYONCUOĞLU*

M. Mithat ÜNER**

Öz:

Kurulur kurulmaz veya kurulduktan kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmaya başlayan “Küresel Doğan İşletmeler”, geleneksel uluslararasılaşma modellerinin öngördüğü aşamalı uluslararasılaşmadan oldukça farklı, yeni bir işletme türü olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamında, sınırlı imkânlarla sahip olmasına karşın hızlı bir şekilde yurtdışı pazarlarda yer alan küresel doğan işletmelerin bunu nasıl sağladığı ve geleneksel işletmelerden nasıl farklılaştığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, geleneksel uluslararasılaşma teorilerinden yola çıkılarak küresel doğan işletmelerin özellikleri ortaya konulmuş ve yurtdışı pazarlara açılma sürecinde küresel doğan işletmeleri etkileyen düzeylerden biri olan kurucu/üst düzey yönetici özellikleri ele alınmıştır. Araştırmanın ana kütlesi, yurtdışı pazarlara iş yapan altı sektördeki (su ürünleri, kesme çiçek, organik gıda, yazılım, medikal optik alet ve cihazlar ile deri ve deri ürünleri) küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ’ler) olarak belirlenmiştir. Kurucu/üst düzey yöneticilerden toplanan 158 adet nihai geçerli anket ile çeşitli analizler yapılmış ve araştırmanın bulguları elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, kurucu/üst düzey yönetici özelliklerine ilişkin faktörler ve bunların alt faktörleri açısından küresel doğan işletmelerin ve geleneksel işletmelerin farklılıkları ve benzerlikleri ortaya konulmuştur. Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin (yurtdışı pazarlara erken açılma kararlarının), geleneksel işletmelerinkinden kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlerin ve alt faktörlerinin bir kısmı açısından benzerlik, bir kısmı açısından da farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küresel Doğan İşletme, Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri, Yurtdışı Pazarlara Erken Açılma Süreci, Kurucu/Üst Düzey Yönetici Düzeyindeki Faktörler, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)

* Dr., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, selmakalyoncu@gazi.edu.tr

** Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mithatuner@gazi.edu.tr

**THE BORN GLOBAL FIRM CONCEPT AND A COMPARATIVE
STUDY ON THE CHARACTERISTICS OF FOUNDERS/TOP
MANAGERS THAT AFFECT FIRMS AS BORN GLOBAL**

Abstract:

“Born Global Firms” that commence their activities in the overseas markets from inception or soon after their inception, appear to be a far more different new form of enterprise than the progressive internationalization that the traditional internationalization models envisaged. This study, within the limited opportunities available, tries to ascertain how these born global firms, having a place in the overseas markets rapidly, came about and how they are different from traditional enterprises. In this context, to start from the traditional internationalization theories, the characteristics of the born global firms are expressed and firms are analyzed from the point of founder/top manager level as one of the effective levels in the development process in opening to overseas markets. The universe of the research is specified as the small and medium-sized enterprises (SMEs) in the six sectors working in overseas markets (fish and fish products, cut flower, organic foods, software, medical equipment and supplies and leather wear). Eventually 158 surveys were collected from the founders/top managers and were analyzed using various statistical methods. As a result of the research, the similarities and differences of the factors and related sub-factors of the born global firms in the founder/top manager level from the traditional internationalization enterprises developing in overseas markets were identified. It was found that the internationalization development process of the born global firms have some similarities to some extent as well as differences from the traditional ones in terms of the factors and sub-factors of the founder/top manager level.

Keywords: Born Global Firm, Traditional Internationalization Models, Process of the Early Development in Overseas Markets, Factors in the Founder/Top Manager Level, Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)

GİRİŞ

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

Hızlanan küreselleşme; bilgi, iletişim ve üretim teknolojilerinde meydana gelen ilerlemeler ile birlikte büyük ölçekli işletmelerin yanı sıra KOBİ'lerin de uluslararası pazarlarda faaliyette bulunabilmesini kolaylaştırmıştır. Nitekim uluslararası işletmecilik literatürü, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasını iki modele dayandırmaktadır. Birinci model; yurtdışı pazarlara geleneksel olarak açılan işletmeler olarak anılan ve yurtiçi pazarlara odaklanarak, yurtiçi pazarlarda belirli bir doyumluğa eriştikten sonra aşama aşama yurtdışı pazarlara açılma düşüncesi içinde olan işletmeleri açıklamaktadır. Bu işletmeler; uluslararasılaşma sürecinin aşama aşama gerçekleştiğini, yurtdışı pazarlar hakkında bilginin ve tecrübenin zamanla kazanıldığını ve bu kazanım devam ettikçe uluslararası faaliyetlerin de gerçekleşmeye başladığını kabul etmektedir. Ayrıca geleneksel uluslararasılaşma modelleri; yurtdışı pazarlara açılmayı, zaman alan bir öğrenme süreci olarak görürken, yurtdışı pazarlara açılabilmeyi, bu süreçte işletmenin ancak belli bir yeterliliğe ulaşabilmesine bağlamaktadır.

İkinci model de, kurulur kurulmaz veya kurulduktan kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmaya başlayan işletmeleri tanımlamaktadır. Bu işletmeler, geleneksel işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmalarında öngördükleri aşamaları izlemeksizin, kurulur kurulmaz veya kurulduktan sonra kısa bir süre içinde uluslararasılaşabildikleri için literatürde küresel doğan işletme kavramı ile anılmaktadırlar. 1980'li yıllarda başlayan ve halen devam eden küreselleşmenin bilgi, iletişim ve üretim teknolojilerinde meydana getirdiği ilerlemelerin neticesinde, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma sürecini kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı etkisi küresel doğmayı sağlamıştır.

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

Yapılan çalışmaların çoğunda, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmalarına etki eden faktörlerin sayıca fazla olduğu; bu nedenle söz konusu faktörlerin kurucu/üst düzey yönetici düzeyinde, işletme düzeyinde ve çevre düzeyinde (Madsen ve Servais, 1997: 581) gruplandırılarak ele alındığı görülmektedir. Bu düzeylerin her biri altında gruplandırılan faktörlerin küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasındaki etkileri de genellikle geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelere dayalı olarak yapılan karşılaştırmalara dayandırılmaktadır. Bu araştırma kapsamında ise tüm faktörlerin test edilmesinin pratik olarak mümkün olmaması nedeniyle sadece kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin faktörlerin belirlenebilmesi amaçlanmıştır. Bunun için detaylı literatür incelemesi yapılarak kurucu/üst düzey yönetici özelliklerine ilişkin her bir faktörün ve alt faktörlerinin belirlenmesi için bir model oluşturulmuştur. Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin yurtdışı pazarlara açılma süreçlerinde etkili olan bu faktörler; küresel doğan ve geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler yönüyle karşılaştırılarak ele alınmıştır. Böylece geleneksel işletmelerden farklı olarak küresel doğanların, yurtdışı pazarlara erken açılabilmesinde etkili olan kurucu/üst düzey yönetici özellikleri belirlenmiştir. Belirlenen kurucu/üst düzey yönetici özelliklerinin, ele alınan sektörlerde küresel doğma için gerekli koşulları yansıttığı ifade edilebilir.

I) İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINDA GELENEKSEL MODELLER

Dünya üzerindeki ülkelerin birbirleriyle neden ve nasıl ticaret yaptıklarına odaklanan uluslararası ticaret ve yatırım teorileri; makro düzeyde açıklamalar yaparken, 1960'ların başından itibaren de akademisyenler mikro bir bakış açısıyla işletmelerin uluslararasılaşmasını ele almışlardır.

Literatür, işletmelerin neden ve nasıl uluslararasılaştığını geleneksel uluslararasılaşma modelleriyle ve küresel doğan işletme olgusuyla açıklamaktadır. Geleneksel uluslararasılaşma modelleri; işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma sürecinde genellikle ilk ve yaygın olarak kullanılan ihracata başlama aşamasından, son ve en kompleks nokta olarak kabul edilen doğrudan yabancı yatırım aşamasına kadar nasıl geldiğini aşama aşama ortaya koyan modellerdir (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 120).

İşletmelerin uluslararasılaşma süreci, iki geleneksel model-“Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (The Uppsala Internationalization Model)” ve “Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleri (The Innovation-Related Internationalization Models)”- ile açıklanmaktadır. Her iki modelde de uluslararasılaşma, birbirini takip eden aşamalardan oluşmaktadır. İşletmeler, süreç içerisinde yavaş yavaş ilerlemekte ve kazanılan deneyimsel bilgiye bağlı olarak süreçte yoğunlaşmaktadır.

A) Uppsala Uluslararasılaşma Modeli

İskandinav akademisyenler tarafından geliştirilmiş bir model olduğundan, adını da İsveç'teki Uppsala Okulu'ndan almıştır. Literatürde Uppsala Modelini ortaya koyan ilk çalışmalar Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahlne (1977, 1990) tarafından yapılmıştır.

Araştırmaların yaygın olarak büyük ölçekli ve çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerine odaklandığı bir dönemde Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), Uppsala Üniversitesi'nde yaptıkları çalışmaları ile küçük işletmelerin de yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunarak derece derece uluslararasılaşabileceklerini ortaya koymuştur. İşletmelerin ilk olarak yurtiçi pazarda gelişmesi ve sonrasında da uluslararasılaşmaya yönelmesi, modelin temel varsayımını oluşturmaktadır. Uluslararasılaşma, aşamalı

olarak artan kararların bir sonucu olarak algılanmaktadır. Yazarlar; “derece derece uluslararasılaşma”, “yavaş yavaş uluslararasılaşma”, “aşama aşama uluslararasılaşma” veya “kademeli olarak uluslararasılaşma” ifadeleri ile işletmelerin, uluslararası pazarlara doğrudan yatırımlar yapmaları yerine genellikle dolaylı ihracat gibi düşük riskli yollarla uluslararasılaşma sürecine başlamalarını ve zaman içerisinde artan bilgi ve kaynaklar ile süreçte yoğunlaşıp ilerlemelerini ifade etmektedir. Öyle ki, uluslararasılaşmanın önündeki en önemli engellerin bilgi ve kaynak eksikliği olduğu ve bu engellerin yabancı pazarlar, yabancı pazarlardaki faaliyetler hakkında öğrenme ve karar verme ile azalacağı belirtilmektedir. Yabancı ülkeler-pazarlar hakkındaki bilgi eksikliği ve belirsizlikten kaçınma eğilimi nedeniyle işletmeler ancak komşu ülkelerle veya iyi bildikleri, benzer iş uygulamalarına sahip oldukları ülkelerle ihracat yapmaya başlamaktadırlar (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 306).

Yazarlar, dört adet İsveç mühendislik işletmesinin uluslararasılaşma süreçlerini inceleyerek, bir işletmenin uluslararasılaşmada zaman içinde geçirdiği basamakları aşamalar halinde tanımlamıştır:

Aşama 1: Düzenli olmayan bir ihracat faaliyeti Aşama 2: Bağımsız temsilciler aracılığıyla ihracat Aşama 3: Denizaşırı satış temsilciliğinin kurulması Aşama 4: Yabancı ülkelerde üretim yapılması

Bu dört aşama, işletmelerin öncelikle yurtiçi pazara odaklandıklarını, sonrasında da yurtdışı pazarlar hakkında bilgi ve tecrübe edindikçe uluslararasılaşma düzeylerini aşama aşama arttırdıklarını ifade etmektedir. Dış pazarlar hakkında toplanan bilgi ve edinilen tecrübe ile işletmeler belirsizlikten sıyrılmakta ve gittikçe artan oranda dış pazarlara kaynak tahsisinde bulunmaktadır.

Modele göre uluslararasılaşmanın örgütsel bir öğrenme süreci olduğu, zaman alacağı ve sürecin ilerleyişini, durumsal ve değişimsel yönlerin belirlediği varsayılmaktadır. Model kapsamında uluslararasılaşma sürecinin başlangıcı, yabancı pazarlar ve operasyonlar hakkında işletmenin sahip olduğu pazar bilgisine bağlanırken; pazara ilişkin bilgilerinde ve tecrübelerinde artış oldukça, işletmeler pazara daha yoğun odaklanma arzusu içerisinde olacaklardır. Artan tecrübe, beraberinde daha yoğun odaklanmayı ve pazara daha çok kaynak aktarmayı getirecektir. İşletmeyi durumsal açıdan gösteren bu yön, işletme içerisinde birtakım değişikliklere neden olacaktır.

Bu değişim, işletmelerin kaynaklarını dış pazarlara aktarmasıyla ilgili alacağı kararları ve bu yurtdışı pazarlarda yerine getireceği faaliyetleri içermektedir. İşletmeler, yurtdışı pazara odaklanma kararı alıp faaliyette bulundukça da pazara ilişkin tecrübelerini ve bilgilerini arttıracak ve artan tecrübe pazara odaklanma derecesinde artış yaratacaktır. Her bir kararın çıktısı, bir diğer kararın girdisi olarak kabul edilmektedir. Daha açık bir ifadeyle; uluslararasılaşmanın temel mekanizmasını oluşturan durumsal yön değişimsel yönü, değişimsel yön de durumsal yönü etkileyecek ve model bir döngü şeklinde hareket edecektir.

Uppsala modelinin açıklanmasında üzerinde durulan bir diğer nokta, psikolojik uzaklık faktörüdür (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey ve Tesar, 1977; Johanson ve Vahlne, 1977, 1990; Çavuşgil 1980; Reid, 1981; Andersen, 1993; Knight ve Çavuşgil, 1996). Uluslararası pazarlama eylemlerinde psikolojik uzaklık; dil, kültür, iş uygulamaları, endüstriyel gelişme, politik sistem, eğitim ve gelişmişlik düzeyini ifade etmekte ve bunlar işletme ile pazar arasındaki bilgi akışının etkinliğini bozma ve azaltma eğiliminde olmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996: 14).

B) Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleri

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

Yenilikle ilgili uluslararasılaşma modelleri, yeniliği benimsemekle ilişkili olan öğrenme sürecine odaklanmakta; uluslararasılaşma kararı işletmeler için bir yenilik olarak düşünülmektedir (Andersen, 1993: 212). Modeller; uluslararasılaşmanın, yönetimin işletmede meydana getirdiği bir dizi yeniliklerin sonucu olduğunu öne sürmektedir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 14).

Yenilik modelleri, Everett M. Rogers'ın (1964) benimseme süreci aşamalarından türetilmiştir (Andersen, 1993: 212). Rogers, "Yeniliklerin Yayılımı" adlı kitabında benimseme sürecini detaylı olarak açıklamaktadır (Rogers, 1964: 81-86). Uluslararasılaşmanın geleneksel modellerinden olan "Yenilikle İlgili Modeller", Rogers'ın modelinden etkilenmişler ve bu modeli kendi aşamalı uluslararasılaşma modellerine uygulamışlardır.

Uluslararasılaşma sürecini, yenilik yaklaşımı bakış açısından en bilinen şekilde açıklayan dört yazarın öne sürdüğü aşama modelleri, işletmelerin uluslararasılaşmada geçirecekleri süreçleri analiz etmiştir. İşletmelerin yurtdışı pazarlara açılmada ilk başvurdukları yolun “ihracat” olduğunu ileri süren modeller; süreçte ilerlendikçe işletmelerin uluslararasılaşma sürecini öğrendiğini ve buna istinaden ihracat davranışlarında değişimler, gelişimler oluşturduğunu kabul etmektedir.

Bilkey ve Tesar ile Czinkota'nın modelleri aynı seviye ile ihracat sürecine başlamayı öngörürken (ilk aşamada işletmede ihracata yönelik bir ilgi yokken ikinci aşamada çok sınırlı düzeyde bir ihracat ilgisinin ortaya çıkması); Çavuşgil ile Reid'in modelleri de aynı başlangıç noktasıyla (işletmelerin, ilk aşamalarda bile ihracat fikrine yakın olduklarından hareket etmesi) sürece adım atmayı öngörmektedir. Dolayısıyla ihracata başlama dürtüsü açısından Bilkey ve Tesar ile Czinkota'nın modelleri, Çavuşgil ile Reid'in modellerinden farklılaşmaktadır.

Hem Uppsala Modeli hem de Yenilikle İlgili Modeller, birbirini takip eden artan aşamalardan oluşmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996: 14). Andersen (1993)'in de belirttiği gibi iki model de, davranışsal tabanlıdır ve yavaş yavaş ilerleyen bir niteliğe sahiptir. Bunun birinci nedenini, deneyimsel bilgi başta olmak üzere işletmenin pazar bilgisinden yoksun olması; ikinci nedenini de işletmenin art arda verdiği uluslararasılaşma kararlarının belirsizlik taşıması oluşturmaktadır. Zaman içerisinde artan pazar bilgisi ve tecrübe ile işletmenin pazarda daha da yoğunlaşacağı öngörülmektedir.

C) Geleneksel Uluslararasılaşma Modellerine Getirilen Eleştiriler

Geleneksel Modellerin, özellikle 1980'lerden sonra küreselleşmenin kendini yoğun olarak göstermesiyle geçerlilikleri sorgulanmaya başlamış ve modellere çeşitli eleştiriler yöneltilmiştir.

Geleneksel işletmelerin öncelikle yurtiçi pazarlarda faaliyet gösterip daha sonra kendilerine yakın gördükleri dış pazarlara yavaş yavaş, küçük miktarlarda ihracat yaparak açıldıkları ve zaman içinde artan bilgileri ve deneyimleri sonucunda daha çok kaynağı dış pazarlara aktararak gerçekleştirdikleri uluslararasılaşma süreçleri, küreselleşmenin sağladığı birçok kolaylık nedeniyle işlevlerini azaltan bir duruma gelmiştir. Yurtdışı pazarlar hakkında bilgi sahibi olmanın; modelin önerdiği gibi sadece

işletmenin pazardaki faaliyetleri sonucunda elde ettiği deneyimlerinden (deneyimsel bilgi) değil, küreselleşme sonucunda bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen kolaylıklar yoluyla da sağlanabileceği ortaya konulmuştur. Ayrıca küreselleşmenin öngördüğü ekonomik, sosyal, kültürel vb. entegrasyonlarla ve dış ticaretin serbestleştirilmesi için ticareti engelleyici bariyerlerin sınırlandırılmasıyla dünyanın tek bir pazar haline gelmesi, işletme ile pazar arasındaki bilgi akışını bozan dil, kültür, sistem farklılıkları gibi faktörlerin oluşturduğu psikolojik uzaklık kavramının da önemini yitirmesini beraberinde getirmiştir.

Teknolojide, endüstri çevresinde ve işletme yeterliliklerinde gerçekleşen birtakım değişiklikler sonucu geleneksel teoriler, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde daha az uygulanabilir hale gelse de; bu durumdan, geleneksel teorilerin açıklayıcı olmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Çünkü kimi işletmeler, uluslararası pazarlara açılmada hala geleneksel teorilerin öngördüğü aşama aşama uluslararasılaşma eğilimi göstermeye devam etmektedir (Oviatt ve McDougall, 1994: 52). Dolayısıyla geleneksel uluslararasılaşma teorilerine getirilen eleştirilerin nedeninin; geleneksel uluslararasılaşma modellerinin yanlışlığı değil, değişen dünya koşullarının bu modeller üzerindeki etkileri olduğu ifade edilebilir.

II) İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINDA “KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER”

Küresel doğan işletme ifadesi 1993 yılında McKinsey&Company tarafından Avustralya’da gerçekleştirilen bir araştırma ile ilk kez kavram olarak ileri sürülmüş ve literatüre geçmiştir. Çalışma, Avustralya’da “küresel doğan işletme” ve “yurtiçi tabanlı işletme” olmak üzere iki çeşit yükselen ihracatçı olduğunu saptamıştır. Bu ihracatçılar, Avustralya’da çok çeşitli endüstri kollarında faaliyette bulunan yaklaşık 700 civarındaki yükselen ihracatçıdan oluşmaktadır. Avustralya’daki bu yükselen ihracatçıların %25’ini, kurulduktan sonra ortalama olarak iki yıl içinde ihracata başlayan ve toplam satışlarının yaklaşık %76’sını ihraç eden “küresel doğan işletmeler” oluştururken; %75’ini de kurulduktan sonra ortalama olarak yirmi yedi yıl sonra ilk kez ihracat yapmaya başlayan ve toplam satışlarının yaklaşık %20’sini ihraç eden “yurtiçi tabanlı işletmeler” oluşturmaktadır (McKinsey&Company, 1993: ii).

McKinsey&Company tarafından Avustralya'da gerçekleştirilen bu araştırmanın önemi; kavram olarak ilk kez bu çalışma ile ortaya çıkan küresel doğan işletmelerin geleneksel ihracatçı işletmelerden farklı olduklarının vurgulanmasından ve ilk defa tanımına ilişkin karakteristiklerinin ortaya konulmasından gelmektedir. Temelde KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yönelik olan küresel doğan işletmeler; yurtdışı pazarlara açılma sürecinde geleneksel olarak uluslararasılaşan işletmelerden farklı olarak, kuruldukları anda ya da kuruluşlarını izleyen çok kısa bir süre içerisinde uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmaya başlayan teknolojiye dayalı işletmeler olarak adlandırılmaktadır.

A) Küresel Doğan İşletmelerin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştıran Etmenler

Literatür, küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmasına neden olan birçok faktörün varlığından bahsetmektedir. Küresel doğanların uluslararası pazarlardaki oluşumlarını açıklamaya yardımcı olan bu etkenler şunlardır (Çavuşgil, 1994a: 18; Çavuşgil, 1994b: 5; Knight ve Çavuşgil, 1996: 21-22; Knight, 1997: 5-9; Hollensen, 2004: 69):

- ✓ *Pazarın küreselleşmesi* işletmeleri yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmaya zorlamış ve bütün işletmelerin bilgiye, teknolojiye, araçlara daha kolay ulaşabilir hale gelmesini sağlamıştır.
- ✓ *Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler*, kaynak sınırlılığı ile özdeşleşen KOBİ'lerin bilgiye; telefon, fax, sesli posta, e-posta, internet ve bilgisayar destekli teknolojileri kullanarak kolaylıkla, hızlı, etkin ve ucuz bir şekilde erişmesine imkân vermiştir.
- ✓ *Küçük ölçekli işletme olmanın avantajı* ile işletmeler daha hızlı karar alabilmekte, müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarına daha kolay cevap verebilmekte, hitap edeceği uluslararası pazarların standartlarına daha kolay adapte olabilmektedir.
- ✓ *Üretim teknolojisindeki ilerlemeler*, birçok endüstride KOBİ'ler için parti halinde ve düşük ölçekte üretim yapmayı daha ekonomik hale getirmiştir. Her bir parti grubundan az miktarda üretebilme imkânı, pazardaki segmentleri daraltmış ve neredeyse işletmeler kişiye özel üretim yapmaya başlamıştır.

- ✓ *Küresel ağ bağlantılarının (şebeke ilişkilerinin) büyüyen önemi* ile sınırlı kaynağa sahip olan KOBİ'ler, uluslararası işletmecilik faaliyetlerini geleneksel alıcılar, satıcılar, yabancı dağıtıcılar, ticaret işletmeleri, stratejik iş ortakları vb. bağlantılar ile daha kolay yapabilir hale gelmiştir.
- ✓ *Niş pazarların rolü*, sınırlı kaynaklara ve imkânlarla sahip olan KOBİ'lerin kişiye özel hizmet sunarak veya ürün arzında uzmanlaşmaya giderek büyük ölçekli işletmeler karşısında kendine bir çıkış yaratmasına imkân vermiştir.

B) Küresel Doğan İşletmelerin Genel Özellikleri

KOBİ'ler içinde ele alınan küresel doğan işletmeler, dünya ekonomisinin ve uluslararası işletmeciliğin şekillenmesinde oldukça büyük bir role sahiptir. Küresel doğan işletmeler; kaynakları göreceli olarak yetersiz olan KOBİ'lerin, yurtdışı pazarlara açılma sürecini hızlı bir şekilde nasıl gerçekleştirebildiklerini açıklamaya yönelik bir olgudur. Küresel doğan işletme olgusu; işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasında, geleneksel modellerde öngörülen uzun dönemli ve aşama aşama sürdürülen çabaların alternatifini niteliğindedir. Küresel doğanlar, kuruluşlarından itibaren veya kuruluşlarından kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmaya başlayan teknoloji odaklı KOBİ'lerdir. En öne çıkan özelliği ise, küresel doğanların dünyayı sınırları olmayan bir bütün olarak gören, küresel vizyona ve güçlü uluslararası iş ağlarına sahip uluslararası deneyimli girişimciler tarafından yönetilmesidir.

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

- Geleneksel olarak uluslararasılaşan işletmelerin aksine; küresel doğan işletmeler kuruluşlarından itibaren yabancı pazarları, yurtiçi pazarın basit bir uzantısı olarak değil, hitap edilecek pazar alanı olarak görmektedirler,

- Kuruluşlarından itibaren ortalama olarak iki yıl içinde bir veya birçok ürünle ihracata başlamaktadırlar,
- Toplam üretimlerinin en az dörtte birini (yaklaşık %25'ini) ihraç etme eğilimindedirler,
- Ülkeler açısından ihracatta büyük roller üstlenmelerine karşın genellikle küçük üretici olma eğilimindedirler,
- Yıllık satışları ortalama olarak 100 milyon doları aşmamaktadır,
- Kurucularının büyük çoğunluğu aktif girişimcilerdir,
- Bazı süreç ve teknolojilerde önemli bir buluş sonucunda ortaya çıkma eğilimindedirler,
- Eşsiz bir ürün geliştirmek veya bir iş yapmak amacıyla ileri teknolojiye başvurarak önemli bir yenilik yapan işletmelerdir,
- Sattıkları ürünler tipik olarak büyük katma değere sahip olup bu ürünlerin büyük çoğunluğu endüstriyel olarak kullanılmaktadır.

Küresel doğan işletmeler için literatürde; **Küresel Doğalar (Born Globals)** (Rennie, 1993; Çavuşgil, 1994a; Çavuşgil, 1994b; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Aspelund ve Moen, 2001; Moen ve Servais, 2002; Knight, Madsen ve Servais, 2004; Hashai ve Almor, 2004: 465; Gabriellsson ve Kirpalani, 2004: 555; Freeman ve Çavuşgil, 2007), **Uluslararası Yeni Girişimler (International New Ventures)** (McDougall, Shane ve Oviatt, 1994; Oviatt ve McDougall, 1994, 1997; Welbourne ve De Cieri, 2001: 652; Oviatt ve McDougall, 2005a; Oviatt ve McDougall, 2005b; Coviello, 2006), **Anında Uluslararasılaşanlar (Instant Internationals)** (Fillis, 2001), **Anında İhracata Başlayanlar (Instant Exporters)** (McAuley, 1999), **Küresel Uluslararasılaşanlar (Born Internationals)** (Kundu ve Katz, 2003), **Küresel Başlayanlar (Global Start-ups)** (Oviatt ve McDougall, 1995; Hordes, Clancy ve Baddaley; 1995), **Yüksek Teknolojili Başlangıç Yapanlar (High Technology Start-ups)** (Johnson, 2004) ve **Erken Uluslararasılaşan İşletmeler (Early Internationalising Firms)** (Rialp, Rialp ve Knight, 2005) gibi çeşitli karşılıklar kullanılmaktadır.

Küresel doğan işletme kavramı yerine farklı araştırmacılar tarafından aynı şeyi ifade etmek üzere, farklı bir kavram önerilmesi; literatürde kavram birliğinin oluşmadığını göstermektedir. Öte yandan çeşitlilik yalnızca

kavramlar ile sınırlı değildir. Kavramların tanımsal unsurlarında da tam bir birlikteliğin sağlanabildiği söylenememektedir. Ancak küresel doğan işletmelerin tanımlanmasında literatürün üzerinde en fazla durduğu unsurlar şunlardır:

Küresel doğan işletmeleri tanımlamada literatürde kullanılan parametrelerin başında “*KOBİ olma koşulu*” gelmektedir (McKinsey & Co., 1993: 10; Rennie, 1993: 46; Çavuşgil, 1994a: 18; Çavuşgil, 1994b: 4; Knight ve Çavuşgil, 1996: 12; Knight, 1997: 2; Bell ve McNaughton, 2000: 176; Çavuşgil ve Knight, 2009: 11, 14; Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 14, 18). KOBİ olmayı tanımlayan ölçütler her ne kadar ülkeden ülkeye farklılık gösterse de küresel doğan işletmelerin çoğunlukla küçük ölçekteki işletmeler olduğu görülmektedir.

İkinci parametre, “*işletmelerin ihracata başlamalarında geçen süredir*”. Küresel doğan işletmelerin ya kuruldukları anda ya da kuruluşlarını izleyen çok kısa bir süre içerisinde ihracata başladıkları görülmektedir. İşletmelerin kuruluş tarihleri ile ilk defa ihracat yaptıkları zaman arasında kalan süreye “ihracata başlamadaki gecikme süresi” denilmektedir. Literatürde gecikme süresinin uzunluğu hakkında hâkim görüş üç yıldır (Knight ve Çavuşgil, 1996: 18; Harveston, 2000: 4; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000: 247; Andersson ve Wictor, 2001: 6; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001: 77; Madsen ve Knudsen, 2003, 18; Knight, Madsen ve Servais, 2004: 649; Karra ve Phillips, 2004a: 1; Freeman ve Çavuşgil, 2007: 10). Buradan hareketle, küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunabilmeleri için bahsedilen “kurulduktan sonra kısa bir süre ile” *üç yıl ve üç yıldan daha az* bir zaman dilimi kastedilmektedir.

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

az %25 olması koşulu, işletmelerin satışları içinde ihracatın devamlılık arz edip etmediğini ve gerçekleştirilen ihracatın, yoğunluk olarak önemli kabul edilebilecek düzeyde olup olmadığını belirlemeye yöneliktir.

Yukarıda belirtilen üç tanımsal koşulu da aynı anda sağlayan işletmeler, küresel doğan işletme olarak adlandırılmaktadır.

C) Küresel Doğan İşletmeleri Açıklamada Başvurulabilecek Kurucu/Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Faktörler

Küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasına etki eden faktörler, yapılan çalışmalarla tespit edilmeye çalışılsa da henüz üzerinde fikir birliğine varılmış net bir model oluşturulamamıştır. Buna karşın literatürde küresel doğan işletmeler “kurucu/üst düzey yönetici”, “işletme” ve “çevre” olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınmaktadır (Madsen ve Servais, 1997: 581). Her bir düzeyin kapsamının kendi içinde detaylanıyor olması ve işletmede karar verici olan kurucu/üst düzey yöneticilerin, uluslararasılaşma sürecinde oynadıkları role atfedilen önemin son derece büyük olması; araştırmanın tek bir düzey ele alınarak “kurucu/üst düzey yönetici” ile sınırlandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Küresel doğan işletmeleri, yurtdışı pazarlara erken açılma amacına ulaştıran kurucu/üst düzey yöneticilere ilişkin literatürde ele alınan ve literatürde ele alınmasa bile etki edeceği düşünülen faktörler aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır. Araştırma kapsamında belirtilen her bir faktörün, küresel doğanların yurtdışı pazarlara erken açılmasında rol oynayacağı ve erken açılmayı kolaylaştırıcı, tetikleyici bir etki sağlayacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle, yurtdışı pazarlara erken açılmada belirleyici olabileceği düşünülen ve etkisi araştırılan kurucu/üst düzey yöneticilerinin çoğunluğuna ilişkin özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilecektir:

- Erkek olmaları (cinsiyeti) (Riddle ve Gillespie, 2003: 111,117),
- Daha çok lisansüstü dereceye sahip bireylerden oluşması (öğrenim düzeyleri) (Andersson ve Wictor, 2001),
- Aileleri tarafından etkin yönlendirilmeleri (yabancı dil öğrenimi, yurtdışı seyahat, eğitim, staj vb. konulardaki isteklilikleri ve destekleri) (McAuley, 1999: 77; Andersson ve Wictor, 2001: 14),

- Günlük faaliyetlerini en az maliyetle, yüksek kaliteyle hızlı ve etkili bir şekilde yürütebilmeleri için ileri iletişim tekniklerinden yararlanabilmeleri (bilgisayar, e-mail, cep telefonu, web sayfası, video sistemleri vb.) (Oviatt ve McDougall, 1999: 11, Knight, 1997: 26-27; Madsen ve Servais, 1997: 578; Oviatt ve McDougall, 1997: 90; Larimo ve Pulkkinen, 2002: 14; Moen, 2002: 166; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 74; Çavuşgil ve Knight, 2009: 12; Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 16),
- Çalışanlarla yüksek iletişim kurmaları,
- Yurtdışı piyasaların yüksek kazanç olanaklarından yarar sağlama arzuları (Çavuşgil, Bilkey ve Tesar, 1979: 94; McDougall, Shane ve Oviatt, 1994: 479; Lin ve Wang, 2008: 45),
- Büyüme beklentileri (Rennie, 1993: 51; McDougall, Shane ve Oviatt, 1994: 470),
- Genç yaşta olma eğilimleri (Riddle ve Gillespie, 2003: 117; Luostarinen ve Gabrielsson, 2006: 787),
- Büyük merkezlerde (şehirlerde) yetişmiş, büyümüş olmalarının daha cesaretli hareket etme serbestisi sağlayacağını düşünülmesi,
- İşlerle ilgili teknik bilgiye sahip olmaları (Vesper ve Vorhies, 1979: 8; Andersson, 2000: 72; Rhee, 2002: 56; Kundu ve Katz, 2003: 31; Sharma ve Blomstermo; 2003: 745),
- Çok küçük pazar dilimlerine odaklanmayı amaçlamaları (Rennie, 1993: 48; Çavuşgil, 1994b: 5; Knight ve Çavuşgil, 1996: 21; Knight, 1997: 28-29; Madsen ve Servais, 1997: 577; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000: 249; Aspelund ve Moen, 2001: 222; Zucchella, 2002: 21; Larimo ve Pulkkinen, 2002: 8; Rialp-Criado, Rialp-Criado ve Knight, 2002: 26; Bell ve Diğerleri, 2003: 348; McNaughton, 2003: 299; Knight, Madsen ve Servais, 2004: 661; Rialp, Rialp ve Knight, 2005: 160; Rialp ve Diğerleri, 2005: 156; Luostarinen ve Gabrielsson, 2006: 791; Lin ve Wang, 2008: 45),
- Yabancı dil bilen personel istihdam etmeleri (Çavuşgil, 1994a, Oviatt ve McDougall, 1995),

- Motivasyona sahip olmaları (Reid, 1981: 109; Madsen ve Servais, 1997: 580; Bell ve McNaughton, 2000: 183; Andersson ve Wictor, 2003: 265; Gabrielsson, 2005: 219; Rialp ve Diğerleri, 2005: 152; Bingman ve Cederäng, 2008: 29),
- Yurtdışındaki etkinliklere (ticaret fuarlarına, kongrelere) katılmaları (Reid, 1981: 102; McAuley, 1999, Andersson ve Wictor, 2003, Bingman ve Cederäng, 2008),
- Bilinen, tanınan yurtdışı pazarlara yönelmiş olma ısrarlarının olmaması (Madsen ve Servais, 1997: 577; Bell ve McNaughton, 2000: 178; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000: 249; Bell ve Diğerleri, 2003: 348; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 72; Dow, 2005: 17; Freeman ve Çavuşgil, 2007: 32),
- Yabancı dil, know how gibi kimi beşeri yetersizlikler noktasında çevrelerinde bulunan insanlardan yardım almaları,
- Yurtdışı pazarları görece daha yüksek düzeyde katma değer yaratan pazarlar olarak görmeleri,
- Uluslararası pazarlara açılma kararlarında gerekli finansal yatırımları yapmaları (Knight, 1997: 78; Kandasami ve Huang, 2000: 12; Çavuşgil ve Knight, 2009: 11; Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 15) ve nitelikli insan kaynağını tahsis etmeleri (Knight, 1997: 78; Çavuşgil ve Knight, 2009: 11; Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 15),
- Başlangıçlarından itibaren tüm dünyayı hitap edilecek pazar alanı olarak görmeleri (Knight ve Çavuşgil, 1996: 12; McDougall, Shane ve Oviatt, 1994: 469; Oviatt ve McDougall, 1995: 34; Kandasami, 1998: 4; McAuley, 1999: 79; Andersson ve Wictor, 2001: 19; Rialp-Criado, Rialp-Criado ve Knight, 2002: 25; Zucchella, 2002: 20; Moen, 2002: 166; Larimo ve Pulkkinen, 2002: 14; Dimitratos ve Diğerleri, 2003: 164; Knight ve Çavuşgil, 2004: 137; Johnson, 2004: 149; Karra ve Phillips, 2004a: 4; Rialp, Rialp ve Knight, 2005: 160; Rialp ve Diğerleri, 2005: 152; Knight ve Çavuşgil, 2005: 32; Laanti, Gabrielsson ve Gabrielsson, 2007: 1114; Gabrielsson ve Diğerleri, 2008: 16; Çavuşgil ve Knight, 2009: 11; Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 15),
- Yurtdışı pazarlar hakkında bilgi sahibi olmaları,

- Müşterilerin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görmeleri (Çavuşgil, 1994b: 4; Kandasami, 1998: 5; Aspelund ve Moen, 2001: 222; Rialp-Criado, Rialp-Criado ve Knight, 2002: 26; Zucchella, 2002: 20; Knight, Madsen ve Servais, 2004: 658; Rialp, Rialp ve Knight, 2005: 160; Rialp ve Diğerleri, 2005: 160),
- İhracat birimini kurmuş olmaları (Bilkey ve Tesar, 1977: 96),
- Yabancı dil yeterlikleri (Bilkey, 1978: 43; Karra ve Phillips, 2004a: 5; Karra ve Phillips, 2004b: 21),
- Yenilik yaratma ve yeniliklerin uygulanmasını sağlama kabiliyetleri (Mort ve Weerawardena, 2006: 563),
- Risk almaya istekli olmaları (Knight, 1997: 79; Harveston, 2000: 83; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 62; Freeman, Edwards ve Schroder, 2006: 51),
- Alternatif hareket planlarını daha önceden geliştiren bir yapı içinde olmaları (Knight, 1997: 79; Rialp-Criado, Rialp-Criado ve Knight, 2002: 26),
- Uluslararası deneyimlerinin, uluslararası pazardaki fırsatların tespit edilmesine ve işletmelerinin harekete geçmesine yardımcı olması (Madsen ve Servais, 1997: 574; Zou ve Stan, 1998: 349; Evangelista, 2005: 194; Andersson ve Evangelista, 2006: 654):

Yurtdışı pazarlara açılma kararında etkisi olduğu düşünülen beş farklı uluslararası deneyimden bahsedilmektedir. Yurtdışında yaşamayı tecrübe eden (Bilkey, 1978: 43; Roberts ve Senturia, 1996: 496; Knight, 1997: 76; Harveston, 2000: 27; Burgel ve Murray, 2000: 52; Andersson ve Wictor, 2003: 263), yurtdışında öğrenim gören (Bilkey, 1978: 43; Harveston, 2000: 27; Persinger, Çivi ve Vostina, 2007: 80; Malmgren ve Shacham, 2008: 33), yurtdışında çalışma deneyimi kazanan (Oviatt ve McDougall, 1995: 35; Roberts ve Senturia, 1996: 496; Bloodgood, Sapienza ve Almeida, 1996: 72; Reuber ve Fischer, 1997: 816; Harveston, 2000: 27; McDougall, Oviatt ve Shrader, 2003: 73; Malmgren ve Shacham, 2008: 33), çeşitli nedenlerle yurtdışına seyahat eden (Roberts ve Senturia, 1996: 496; Rialp ve Diğerleri, 2005: 152), daha önce yurtiçinde çalıştığı bir işletmenin yurtdışı ile iş yapmasından dolayı deneyim elde eden (Reuber ve Fischer, 1997: 816;

Andersson ve Wictor, 2003: 262) kurucu/üst düzey yöneticilerin, yabancı pazardaki koşullarla ve fırsatlarla daha ilgili olmalarının beraberinde getirdiği bir sonuç olarak çoğunlukla yurtdışı pazarlara açılma kararı aldığı görülmektedir.

- Sahip oldukları uluslararası ağ bağlantılarının, işletmelerinin erken uluslararasılaşmasında tetikleyici olması (Çavuşgil ve Knight, 2009: 18; Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 23):

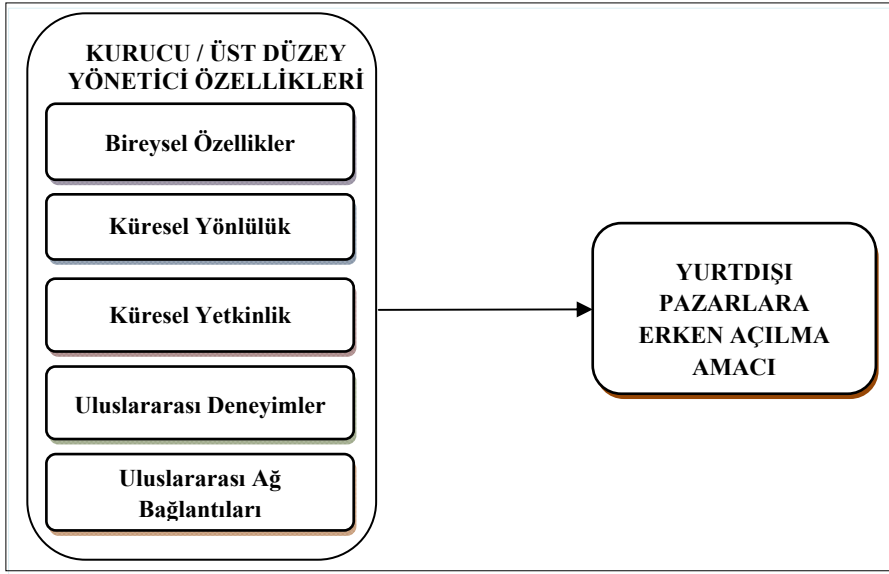
Kurucu/üst düzey yöneticilerin yurtdışında yaşayan arkadaşları ile olan bağlantılarının (Hansen ve Witkowski, 1999: 13), yurtdışında yaşayan aile bireylerinin (McDougall, Shane ve Oviatt, 1994: 479; Hansen ve Witkowski, 1999: 13), yurtdışındaki önceki işyerinden getirdiği bağlantılarının ve sürdürdüğü ilişkilerinin (Andersson ve Wictor, 2001), yurtdışındaki tedarikçilerle olan ilişkilerinin (Knight ve Çavuşgil, 1996: 22; Burgel ve Murray, 2000: 55; Kandasami ve Huang, 2000: 11; Hollesen ve Jenster, 2000: 455; Karra ve Phillips, 2004b: 22; Rialp ve Diğerleri, 2005: 164), yurtdışındaki araçlarla olan bağlantılarının (Knight ve Çavuşgil, 1996: 22; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000: 263; Karra ve Phillips, 2004b: 23; Rialp ve Diğerleri, 2005: 164), yurtdışındaki müşterilerle olan ilişkilerinin (Hansen ve Witkowski, 1999: 13; Kandasami ve Huang, 2000: 11; Hollesen ve Jenster, 2000: 455; Blomstermo ve Sharma, 2002: 8; Lummaa, 2002: 86; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 75) ve yurtdışındaki işletmelerle olan bağlantılarının (Knight ve Çavuşgil, 1996: 22; Hansen ve Witkowski, 1999: 13; Kandasami ve Huang, 2000: 13; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000: 263; Andersson ve Wictor, 2001: 5; Blomstermo ve Sharma, 2002: 8; Autio, Lummaa ve Arenius, 2002: 6; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 75; Rialp ve Diğerleri, 2005: 164) yurtdışı pazarlara açılmayı kolaylaştırıcı faktörler olduğu yönünde literatürde görüşler bulunmaktadır.

III) ARAŞTIRMANIN ANALİZİ

İşletmelerin yurtdışı pazarlara açılma sürecinde izledikleri geleneksel yaklaşıma alternatif olarak ortaya çıkan “Küresel Doğan İşletme” olgusu kapsamında, kurucu/üst düzey yönetici özelliklerine ilişkin faktörlerin, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler yönüyle karşılaştırmalı olarak belirlenmesi, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Yapılan bu araştırma, Kalyoncuoğlu’nun (2010) Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde hazırlamış olduğu doktora tezinden geliştirilmiştir.

A) Araştırmanın Modeli

Küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasına, geleneksel işletmelerden farklı etki ettiği düşünülen kurucu/üst düzey yönetici düzeyindeki tüm faktörlerin ele alınması sonucunda oluşturulan beş faktör grubunun incelendiği araştırma modeli Şekil: 1’de gösterilmiştir.



Şekil: 1

Küresel Doğan İşletmelerin Yurtdışı Pazarlara Erken Açılma Sürecinde Etkili Olan Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özelliklerine İlişkin Faktörler

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

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

B) Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında test edilen analizlere yönelik hipotezlere Tablo: 1’de yer verilmiştir.

Tablo: 1
Araştırma Hipotezleri

HA	Kurucu/Üst Düzey Yöneticiye İlişkin Bireysel Özellikler Faktörü Bakımından
	<p>HA0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bireysel özellikleri bakımından aynıdır.</p> <p>HA1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin bireysel özellikleri bakımından farklıdır.</p>
HB	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yönlülüğü Faktörü Bakımından
	<p>HB0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüğü bakımından aynıdır.</p> <p>HB1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yönlülüğü bakımından farklıdır.</p>
HC	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği Faktörü Bakımından
	<p>HC0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliği bakımından aynıdır.</p> <p>HC1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin küresel yetkinliği bakımından farklıdır.</p>
HD	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Uluslararası Deneyimleri Faktörü Bakımından
	<p>HD0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası deneyimleri bakımından aynıdır.</p> <p>HD1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası deneyimleri bakımından farklıdır.</p>
HE	Kurucu/Üst Düzey Yöneticinin Uluslararası Ağ Bağlantıları Faktörü Bakımından
	<p>HE0: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası ağ bağlantıları bakımından aynıdır.</p> <p>HE1: Yurtdışı pazarlara açılma kararında; küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler, kurucu/üst düzey yöneticilerinin uluslararası ağ bağlantıları bakımından farklıdır.</p>

C) Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütesinin belirlenmesi amacıyla oluşturulacak sektörlerin seçimi için hem detaylı literatür araştırması yapılarak diğer ülkelerdeki çalışmalar incelenmiş hem de İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi'nin (İGEME) Tarım ve Sanayi Dairesi başkanlarından ve uzmanlarından sektörlere ilişkin görüşler alınmıştır.

Yapılan literatür incelemesi ve konunun uzmanlarından alınan görüşler sonucunda; “su ürünleri, kesme çiçek, organik gıda, yazılım, medikal optik alet ve cihazlar ile deri ve deri ürünleri” sektörlerinde faaliyet gösteren ve yurtdışı pazarlarla iş yapan altı sektörün seçilmesine karar verilmiştir. Bu nedenle araştırmanın ana kütesi; “Yurtdışı pazarlara iş yapan bu altı sektördeki Türk KOBİ'leri” şeklinde belirlenmiştir.

Belirlenen sektörlerin 3'ünün tarım, 3'ünün ise sanayi endüstri kolundan olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Çünkü yabancı literatürdeki çalışmalar, küresel doğan işletmelerin yaygın olarak sanayi endüstri kolunda yer alan ve yüksek teknoloji gerektiren ar-ge yoğun sektörlerde ortaya çıktığı yönündedir. Ancak elde edilen bu saptamanın, ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre farklılık gösterdiği sonucuna da bazı araştırmalarda ulaşılmıştır. Bu nedenlerle, ana kütenin belirlenmesinde hem endüstri kolu bakımından, hem de teknoloji gereksinim düzeyi bakımından çeşitlendirmeye gidilmiş ve sektörel farklılıkların da etkisinin görülmesi hedeflenmiştir. Seçilen sektörlerin isimleri, buldukları endüstri kolları ve teknoloji gereksinim düzeyleri Tablo: 2'de verilmiştir.

Tablo: 2
Araştırma Kapsamında Belirlenen Sektörler, Endüstri Kolları ve Teknoloji Gereksinim Düzeyleri

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

İGEME'den elde edilen listeler, araştırma kapsamında Türkiye sathında incelenen altı sektöre ilişkin 207'si tarım ve 235'i de sanayi işletmesi olmak üzere toplam 442 işletmenin varlığını göstermiştir. İhracatçı sıfatıyla faaliyet gösteren 442 işletme, araştırmanın ana kütlesi olarak kabul edilmiştir. 442 işletmenin coğrafi olarak tüm Türkiye geneline dağılmış olması, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle verilerin internet üzerinden toplanmasını gerekli kılmıştır. Ancak internet üzerinden yapılan anketlerde geri dönüş oranlarının çok düşük düzeylerde olması nedeniyle %5-7 arasında olabilecek bir duyarlılık değeri sağlanarak örneklem hacmi belirlenmiştir.

Güvenirlilik düzeyi %95 seçildiğinden, z standart normal dağılım tablo değeri 1,96 olacaktır ($z= 1,96$). Cochran (1962) tarafından örneklem büyüklüğünü saptamada yaygın olarak kullanılan formül yardımıyla araştırmaya ilişkin duyarlılık değeri hesaplanmıştır. Araştırma kapsamındaki küresel doğan işletmeler (p) ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerin (q) sayısı, araştırmanın başında belli olmadığı için her iki işletme olma olasılığı birbirine eşit kabul edilmiştir.

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

$$d = \mp 0,065 \text{ için}$$

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

%6,5 duyarlılık düzeyinde araştırma kapsamında en az 150 adet anket toplanması gerektiği belirlenmiştir.

D) Veri Toplama Yöntemi

Belirlenen altı sektöre ilişkin olarak yurtdışı pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerine anket yapılmak suretiyle araştırmanın verileri toplanmıştır.

Araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılma amacı üzerinde, etkisi olduğu düşünülen kurucu/üst düzey yöneticilere ilişkin sorular, yapılan detaylı literatür incelemesinin de yardımıyla oluşturulmuştur. Kurucu/üst düzey yöneticilerin, yurtdışı pazarlara erken açılmada etkili olabilecekleri faktörlere katılma dereceleri

5’li likert ölçeği ile belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca işletmeye ilişkin tanımlayıcı ve işletmenin üst düzey yöneticilerine ilişkin de demografik sorular hazırlanmıştır.

Araştırmanın ana kütesinin %5’ine karşılık gelen ve ulaşılabilirliğin kolay olması bakımından Ankara’da olanlardan rassal olarak seçilen 22 işletme ile pilot çalışma yapılmıştır. Seçilen 22 işletmenin kurucu/üst düzey yöneticileri ile yüz yüze mülakat yapılarak anket formunda yer alan soruların amaca dönük olup olmadığı, doğru anlaşılıp anlaşılmadığı ve ölçmede hata yapılan soru bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılarak hatalı olan, yanlış anlaşılan ve eksik olan sorularda yeniden düzenlemeye gidilmiştir.

Son şekli verilen anket formu, internet ortamına aktarılmış ve tüm ana kütleyle (442 işletmeye) elektronik posta gönderilerek ankete katılmaları için davette bulunulmuştur. Geçerli geri dönüş sağlanan 158 ankete ulaşılmıştır ve analize dâhil edilmesine karar verilen bu 158 işletmeye ilişkin anket, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu sayı, %95 güvenirlilik ve %6 ile %6,5 arasındaki duyarlılık düzeyi ile kabul edilebilir bir örneklem hacminin elde edildiğini ifade etmektedir. Ayrıca geçerli geri dönüş sayısı olan 158, seçilmiş değil kendiliğinden ortaya çıkmış bir gruptur. Bu nedenle toplam 158 geçerli anket tesadüfî yöntemle seçilmiş varsayılarak ilgili analizlere tabi tutulmuştur.

IV) ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada elde edilen bulgular iki başlık altında değerlendirilmiştir:

A) İşletmelerin Betimleyici Özelliklerine ve Kurucu/üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Türkiye’de üretim faaliyeti gösteren KOBİ’lerin; kurulduktan sonra en fazla 3 yıl içinde ihracatta bulunup bulunmadığına, ihracatının toplam satışları içindeki payının en az %25 olan referans değeri aşp aşmadığına ve ihracatının devamlılık arz edip etmediğine bakılarak; araştırmanın örneklem hacmi olarak kabul edilen toplam 158 işletmenin 72’sinin küresel doğan işletme ve 86’sının da geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletme olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları, yurtdışı pazarlara giriş kararı bakımından küresel doğan işletmelerin, geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmelerden daha bilinçli hareket ettiklerini ve küresel doğanların yurtdışı pazarlara giriş kararını, daha işletmenin kuruluşu sırasında bilinçli olarak aldıklarını göstermektedir. Küresel doğan işletmelerin, gelen ihracat fırsatlarına tepki vermekten çok uluslararası pazarlara girmeyi baştan planladıkları ve süreçte buna göre bir yol izledikleri ortaya konmaktadır. Bu sonuç, başlangıçtan itibaren dünyayı hitap edecekleri pazar alanı olarak gören ve uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeyi amaçlayan küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmalarının tesadüfi değil bilinçli bir hareketin sonucu olduğunu belirten literatürü de destekleyici niteliktedir (McKinsey & Co., 1993: 9; Oviatt ve McDougall, 1994: 49; Oviatt ve McDougall, 1995: 34; Knight ve Çavuşgil, 1996: 18; Madsen ve Servais, 1997: 567; Oviatt ve McDougall, 1997: 91; Kandasami, 1998: 4; Harveston, 2000: 26; Autio ve Sapienza, 2000: 4).

Araştırma kapsamında incelenen küresel doğan işletmelerin çoğunlukla “tarım endüstri kolunda” ve “yüksek teknoloji ihtiva etmeyen doğal kaynak yoğun sektörlerde” faaliyet gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki çalışmaların büyük bir kısmı, her ne kadar küresel doğan işletmelerin genellikle yüksek teknoloji gerektiren endüstrilerde ortaya çıktığını belirtse de; bir kısım çalışmalar da yüksek teknoloji gerektirmeyen sektörler de dâhil olmak üzere küresel doğan işletmelerin birçok sektörde ortaya çıktığını göstermektedir (McDougall, Shane ve Oviatt, 1994: 472; Madsen ve Servais, 1997: 580; McAuley, 1999: 79; Knight, Madsen, Servais ve Rasmussen, 2000: 10; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000: 264; Andersson ve Wictor, 2001: 6; Rasmussen ve Madsen, 2002: 15; Çavuşgil ve Knight, 2009: 11; Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 14). Dolayısıyla araştırmadan elde edilen sonuçlar, küresel doğanların ortaya çıktığı sektöre bir kısıtlama getirilemeyeceği gerçeğini savunan çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Türkiye’de yerleşik bulunan ve yurtdışı pazarlara açılan Türk KOBİ’lerinin, ihracatta bulunacakları kıtalara ilişkin tercih yapmalarında fiziksel uzaklığı dikkate alıp almadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Afrika, Asya ve Avrupa kıtaları fiziksel mesafe bağlamında Türk işletmeleri için yakın kabul edilirken; Avustralya, Güney (Latin) Amerika ve Kuzey Amerika kıtaları uzak kabul edilmiştir. Sonuçlar göstermektedir ki; geleneksel işletmeler öncelikle kendilerine fiziksel ve psikolojik açıdan yakın buldukları yurtdışı pazarlarda iş yapmaya başlamışlar ve yurtdışı

pazarlar hakkında bilgi sahibi oldukça kendilerine uzak olan pazarlara da yönelmeye başlamışlardır. Küresel doğanlar ise başlangıçtan itibaren fiziksel ve psikolojik mesafeye bakmadan yurtdışı pazarlarla iş yapma eğiliminde olduklarını göstermişlerdir. Elde edilen bu sonuç, geleneksel işletmelerin aksine küresel doğanların, hitap edecekleri coğrafi pazarları fiziksel veya psikolojik uzaklığa göre seçmedikleri (Madsen ve Servais, 1997: 577; Bell, McNaughton ve Young, 2001: 178; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 63; Dow, 2005: 10; Freeman ve Çavuşgil, 2007: 12) savını desteklemektedir.

İşletmelerde uluslararasılaşma kararını verenlerin genellikle kurucu/üst düzey yönetici konumundaki kişiler olması; ankete katılacak kişilerin işletmenin sahibi, ortağı, genel müdürü ve genel müdür yardımcısı pozisyonlarında yöneticilik yapanlardan seçilmesini gerekli kılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkek olduğu, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olduğu, Türkiye’de doğduğu, 35-45 yaş aralığında toplandığı, en az lisans düzeyinde öğrenim gördüğü ifade edilebilir.

B) Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular

İşletmelerin küresel doğmasına etki eden kurucu/üst düzey yönetici özelliklerinin belirlenmesi amacıyla karşılaştırmaya dayalı olarak yapılan araştırmada çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Kurucu/üst düzey yönetici özelliklerine ilişkin, birbirleri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen 25 değişkenin hangi faktörler altında toplandığının belirlenebilmesi için Faktör Analizi yapılmıştır. Yapılan Faktör Analizi sonucunda oluşturulan döndürülmüş bileşen matrisi Tablo: 3’teki gibidir:

Tablo: 3
Faktör Analizi Sonucunda Döndürülmüş Bileşen Matrisi

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

Yapılan Faktör Analizi sonucunda, aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler seti bir araya getirilerek faktör adı verilen 3 adet genel değişkenler (faktörler) grubu oluşturulmuştur. Oluşan bu 3 farklı faktör grubuna verilen isimler, faktör grupları içinde yer alan değişkenler ve faktör gruplarının Cronbach Alfa değerleri Tablo: 4'teki gibidir:

Tablo: 4
Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Faktörler ve Değişkenleri

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

Cronbach alfa (α) katsayısının 0,60 ile 0,80 aralığında oldukça güvenilir olduğunun kabul edilmesi (Kayış, 2006: 405), araştırmadaki her üç faktörün de yüksek güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna ulaştırmaktadır.

Öte yandan Faktör Analizine dâhil edilmeyen ancak modelde yer alan kurucu/üst düzey yöneticilere ilişkin iki özellik (uluslararası deneyimler ve uluslararası ağ bağlantıları) de ortalamaları alınarak ilgili testlere tabi tutulmuştur. İşletmelerin yurtdışı pazarlara açılma kararlarında etkili olduğu düşünülen kurucu/üst düzey yöneticilerin deneyimi ve ağ bağlantıları, anket formunda iki aşamalı sorularla ölçülmeye çalışılmıştır. Öncelikle kurucu/üst düzey yöneticilerin deneyime ve ağ bağlantılarına sahip olup olmadıkları sorulmuş, ardından da sahipler ise bunun yurtdışı pazarlara açılma kararları üzerindeki etki düzeyi belirlenmek istenmiştir. Deneyime ve ağ bağlantısına sahip olmayan yöneticilerin, doğal olarak bir sonraki soruyu cevaplamadıkları ve bu durumun da kayıp değer olarak algılanacağı düşüncesi; bu iki özelliğin Faktör Analizine dâhil edilmemesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bu gerekçeden dolayı, deneyim ve ağ bağlantısına ilişkin değişkenlerin ortalaması alınarak analize devam edilmiştir.

Bireysel Özellikler Faktörüne ve Alt Faktörlerine İlişkin Sonuçlar

Normal dağılıma sahip olan “kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler” faktörü için T-testi sonucuna göre %95 güven düzeyinde p-değeri 0,02 çıkmıştır. Bu değer, grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiş ve böylece sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Elde edilen sonuç; yurtdışı pazarlara açılma kararında, kurucu/üst düzey yöneticiye ilişkin bireysel özellikler faktörü bakımından küresel doğan işletmeler ile geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir. Geleneksel işletmelerin yöneticileri yurtdışı pazarlara açılmalarında, küresel doğanların yöneticileri ile karşılaştırıldığında bireysel özelliklerinin daha etkili olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Bireysel özellikler faktörü içinde yer alan her bir alt faktörün etkisinin de belirlenmesi için Mann-Whitney U testi uygulanmış ve şu bulgulara ulaşılmıştır:

* Aileleri tarafından yapılan yönlendirmeler ($p=0,902$)

- * Çalışanlarla güçlü iletişim kurmaları (p=0,059)
- * Yüksek kar sağlama isteği içinde bulunmaları (p=0,188)
- * Genç yaşta olmaları (p=0,085)
- * Uluslararası pazarlarda öncü olmayı amaçlamaları (p=0,185)
- * Yabancı dil bilen personel istihdam etmeleri (p=0,907)
- * Uluslararasılaşma konusunda motivasyona sahip olmaları (p=0,148)

* Çevresindeki insanlardan daha çok yararlanmaları (p=0,578) alt faktörlerinin, yurtdışı pazarlara açılmada küresel doğan işletmeler ile geleneksel işletmeleri birbirinden ayıran değişkenler olmadığı ortaya konulmuştur. Bu alt faktörlerin, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasını kolaylaştıran farklı bir etki sağlamadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla bu alt faktörlerin, işletmelerin küresel doğmasında ayırt edici bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir.

- * İletişim teknolojilerinden yararlanma düzeyleri (p=0,007)
- * Daha fazla büyüme beklentisi içinde olmaları (p=0,001)
- * Olanakların görece daha fazla olduğu büyük şehirlerde yetişmiş olmaları (p=0,041)
- * İşleri konusunda teknik bilgiye sahip olmaları (p=0,016)
- * Yurtdışı fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılmış olmaları (p=0,004)
- * Daha iyi bildiği uluslararası pazarlara yönelmeleri (p=0,016)
- * Yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmanın daha yüksek katma değer getireceği yönündeki beklentileri (p=0,009) alt faktörlerinin, geleneksel işletmelerin yöneticilerinde daha fazla etkili olduğu görülmektedir.

Her ne kadar literatür; küresel doğanların, küçük ve sınırlı imkanlara sahip olmaları nedeniyle iletişim teknolojilerinin getirdiği kolaylıklardan ucuz ve etkin bir şekilde yararlandığından söz etse de, araştırma sonuçları tam aksine geleneksel işletmelerin yöneticilerinin, yurtdışı pazarlara açılmada iletişim teknolojilerini kullanmanın daha etkili olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Bu da, araştırma kapsamında incelenen geleneksel işletmelerin çoğunlukla teknoloji kullanımı gerektiren sanayi

sektörlerinde bulunmalarından kaynaklandığını ve iletişim teknolojilerini, tarım sektöründe yoğunlaşan küresel doğanlara göre daha etkin bir şekilde kullandıklarını göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında geleneksel işletmelerin yöneticilerinin işleriyle ilgili fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılma eğiliminin daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum da, geleneksel işletmelerin zaman içerisinde tecrübe kazanarak, aşama aşama uluslararasılaştıkları göz önüne alındığında işleriyle ilgili etkinliklere katılmayı küresel doğanlara göre daha çok önemsedikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Araştırma kapsamında, geleneksel işletmelerin yöneticilerinin daha iyi bildikleri uluslararası pazarlara açıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Geleneksel işletmelerdeki yöneticiler bildikleri, tanıdıkları, aşına oldukları pazarları tercih ederken; küresel doğan işletmelerin yöneticileri uzak olan pazarlara da girme yönünde eğilim göstermektedir.

Küresel Yönlülük Faktörüne ve Alt Faktörlerine İlişkin Sonuçlar

“Kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü” faktörü için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U’ya göre %95 güven düzeyinde p-değeri 0,000’dır. Bu değer, grupların ortalama rank (sıra) değerleri arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiş ve böylece sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez (ortalamalar arasında fark vardır) kabul edilmiştir. Buradan, küresel doğanlar ile geleneksellerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında küresel yönlülüklerinin birbirlerinden farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Küresel doğanların kurucu/üst düzey yöneticileri, geleneksel işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerine nazaran küresel yönlülüklerinin yurtdışı pazarlara açılma kararlarında daha etkili olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Küresel yönlülük faktörü içinde yer alan her bir alt faktörün etkisinin de belirlenmesi için Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre elde edilen bulgular şöyledir:

Küresel doğanların yöneticileri, geleneksel işletmelerin yöneticilerine göre;

* Daha fazla uluslararası odaklı olmaları (finansal yatırımlar $p=0,002$; insan kaynağı $p=0,000$)

* Uluslararası vizyonlarının daha yüksek olması ($p=0,000$)

* İşletmelerinin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde ihracatla ilgili bir departman kurmaları ($p=0,000$) alt faktörlerinin, yurtdışı pazarlara açılma sürecinde daha etkili olduklarını düşünmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmanın gerektirdiği finansal yatırımların ve insan kaynağının henüz başlangıçta sağlanması eğiliminin, küresel doğanların yöneticilerinde daha baskın olduğu söylenebilmektedir.

Başlangıçtan itibaren tüm dünyayı pazar alanı olarak görme eğilimi; küresel doğanların yöneticilerinde daha yüksek düzeyde görülmektedir sonucu, literatürü destekleyen önemli bir araştırma bulgusu niteliğindedir. Ayrıca, yurtdışı pazarlara erken açılmayı bilinçli olarak baştan planlayan küresel doğanların yöneticilerinin, ihracat birimini başlangıçta kurma düşüncelerinin geleneksellere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Küresel doğanların yöneticileri ile geleneksel işletmelerin yöneticileri arasında, yurtdışı pazarlara açılmada “küresel yönlülük” faktörü açısından fark bulunmayan alt faktörler şöyledir:

* Müşteri yönlülükleri ($p=0,998$)

* Yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları ($p=0,708$)

İki değişkenin de, her iki işletme grubunda da dikkate alındığı, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasını kolaylaştıran farklı bir etki sağlamadığı ve bu nedenle de işletmeleri birbirinden ayıran değişkenler olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Küresel Yetkinlik Faktörüne ve Alt Faktörlerine İlişkin Sonuçlar

Mann-Whitney U testi sonucuna göre, “kurucu/üst düzey yöneticinin küresel yetkinliği” faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri 0,000’dır. Buna göre her iki grup arasında ortalama rank (sıra) değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ve bu değerlere dayanarak, sıfır (null) hipotezi reddedilirken alterantif hipotez (ortalamlar arasında fark vardır) kabul edilmektedir. Buna göre, küresel doğanlar ile geleneksellerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında küresel yetkinlikleri bakımından birbirlerinden farklılık gösterdiği sonucuna

ulaşmaktadır. Küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri, geleneksel işletmelerinkine nazaran küresel yetkinliklerinin yurtdışı pazarlara açılma kararlarında daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Küresel yetkinlik faktörü içinde yer alan her bir alt faktörün etkisinin belirlenmesi için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, yurtdışı pazarlara açılma kararlarında geleneksellere göre küresel doğanların yöneticileri küresel yetkinliğe ilişkin aşağıdaki alt faktörlerin daha etkili olduğunu kaydetmişlerdir:

- * Daha çok yabancı dil bilgisine sahip olması (p=0,006)
- * Daha yenilikçi olması (p=0,000)
- * Risk toleransına daha çok sahip olması (p=0,000)
- * Daha proaktif olması (p=0,000)

Araştırma kapsamında, küresel doğanların yöneticileri, yabancı dil bilmelerinin yurtdışı pazarlara açılma kararlarında daha yüksek düzeyde etkili olduğunu belirtmektedirler. Bu sonuç da, küresel doğanların yöneticilerinin yabancı dil bilgileri sayesinde yurtdışı işlemlerini başlatıp, yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunma amacına ulaşma konusunda daha yüksek eğilime sahip olduğunu göstermektedir.

Küresel doğanların yöneticilerinin mevcut, stereotip uygulamalardan sıyrılıp; yeniliklerin işletmede uygulanmasını sağlama eğilimlerinin geleneksel işletmelerin yöneticilerine oranla daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında risk alabilme konusunda yüksek düzeyde toleransa sahip olma eğiliminin, küresel doğanların yöneticilerinde daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Küresel doğanlar için olmazsa olmaz bir değişken olarak kabul edilen yöneticilerin proaktifliği değişkeni de, araştırma sonucuna göre literatürü destekler nitelikte çıkmıştır. Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmanın oldukça zorlayıcı olduğu günümüz koşullarında, küresel doğan işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin tepkisel bir yapı izlemekten ziyade; uluslararası pazarlarda yer almak için koşulların oluşmasını bizzat kendilerinin sağladığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Uluslararası Deneyimler ve Uluslararası Ağ Bağlantıları Faktörüne ve Alt Faktörlerine İlişkin Sonuçlar

Mann-Whitney U testi sonucuna göre; uluslararası deneyimler faktörü için %95 güven düzeyinde p-değeri 0,0440 iken, uluslararası ağ bağlantıları faktörü için p-değeri 0,079'dur. Bu iki değer de, grupların ortalama rank (sıra) değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir. Böylece sıfır (null) hipotezi (ortalamalar arasında fark yoktur) kabul edilerek, alternatif hipotez reddedilmiştir. Bu sonuca göre; yurtdışı pazarlara açılma kararlarında kurucu/üst düzey yöneticilerin uluslararası deneyimlerinin ve uluslararası ağ bağlantılarının, her iki işletme grubunda da aynı düzeyde etkili olduğu, bu nedenle de iki işletme türünü birbirinden ayıran bir değişken olmadığı söylenebilecektir. Ancak bu durum, uluslararası deneyimlerin ve uluslararası ağ bağlantılarının yurtdışı pazarlara açılmada etkisi olmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine, uluslararası deneyimlerin ve ağ bağlantılarının hem küresel doğanların hem de geleneksellerin yurtdışı pazarlara açılma kararlarında önemli bir faktör olduğu sonucu görülmektedir. Ancak uluslararası deneyimler ve ağ bağlantıları açısından küresel doğanlar ile geleneksellerin farklılaştığı nokta; söz konusu deneyim ve ağ bağlantısı çeşitlerine işletmelerin sahip oldukları zaman dilimidir. Küresel doğan işletmelerin yöneticilerinin uluslararası deneyim ve ağ bağlantısı türlerine, yurtdışı pazarlara açılma kararlarının hemen öncesinde ya da kurulduktan sonra izleyen üç yıl içinde sahip olması beklenirken; geleneksel işletmeler için bu deneyimlerin elde edilmesinin ve bağlantıların kurulmasının daha uzun süreceği beklenmektedir. Nitekim yurtdışı pazarlara açılmadaki ortalama gecikme süreleri farkı dikkate alındığında; geleneksel işletmelerin ortalama 8,30 yılda (yaklaşık 3.030 gün) ulaşabildikleri bu deneyimlere ve ağ bağlantılarına, küresel doğan işletmelerin ortalama 0,79 yılda (yaklaşık 288 gün) ulaştığı görülmektedir.

SONUÇ

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

Araştırma kapsamında, küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmasına etki eden kurucu/üst düzey yönetici özelliklerine ilişkin faktörlerin ve alt faktörlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda yurtdışı pazarlara iş yapan altı sektördeki (su ürünleri, kesme çiçek, organik gıda, yazılım, medikal optik alet ve cihazlar ile deri ve deri ürünleri) Türkiye'deki KOBİ'ler, güncel İGEME listelerinden belirlenmiştir. Anket sorularına cevap veren 158 işletmeden 72'sinin küresel doğan işletme, 86'sının ise geleneksel olarak yurtdışı pazarlara açılan işletme olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar, büyük ölçüde literatürü destekler iken, bazıları literatürün aksi yönünde sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Mevcut literatür, küresel doğanların daha çok gelişmiş ülkelerde ve ileri teknoloji gerektiren sektörlerde ortaya çıktığını göstermesine karşılık, araştırma sonuçlarına göre; Türkiye'de düşük düzeyde teknoloji gerektiren hatta teknoloji gerektirmeyen tarım endüstri kollarında da faaliyette bulunan küresel doğan işletmelere rastlanmaktadır.

Sınırlı sayıda da olsa, Türkiye'de yazılım ve savunma sanayi gibi çok ileri üretim teknolojilerinin kullanılmasını gerektiren sektörlerde küresel doğan işletmelere rastlanmıştır. Söz konusu küresel doğanların, Ar-Ge ve yazılım geliştirme çabalarını yürütmenin yanı sıra vergisel teşviklerden yararlanmak amacıyla da özellikle teknokentlerde (teknoparklarda) toplandıkları görülmüştür. Bu işletmelerin ancak yurt içi pazar talebini karşılamaya ve teknoloji ithalatı bağımlılığını azaltmaya yönelik bir yapı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren ve yüksek teknoloji gereksinimi içinde olan KOBİ'lerin, yurtdışı pazarlara açılma

amacı gütseler de, pazarın dinamiklerinden kaynaklanan sınırlılıklar nedeniyle; yurt dışı pazarlara açılmalarının, gelişmiş ülkeleri kapsamına alan araştırmalarda belirlenen tablonun aksine daha uzun sürecek bir süreci gerektirdiği sonucu elde edilmiştir.

Özellikle araştırmaların yapıldığı ülkelerin sosyo-ekonomik özellikleri, sanayileşme düzeyleri, faktör donatımları gibi konularda aynı olmadığı dikkate alındığında, elde edilen bulguların farklı çıkması makul karşılanabilecektir. Literatürdeki çalışmaların büyük bir kısmının sanayileşmiş ülkelerin KOBİ'lerine yönelik olarak gerçekleştirilmiş olması; Türkiye'nin ise, gelişmekte olan bir ülke olduğu düşünüldüğünde, elde edilen bulguların bazı değişkenler cinsinden literatürden farklı çıkmasının makul bir sonuç olduğu ifade edilebilir.

Küresel doğan işletmelere Türkiye'deki akademik çevreler tarafından henüz gereken ilgi gösterilmemiş ve konuyla ilgili yeterince çalışma yapılmamıştır. Az sayıdaki çalışmalar içerisinde yer alan ve hizmet dışı sektörlerdeki küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasında etkili olan faktörleri belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların sonraki çalışmalara referans olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, küresel doğan işletme olgusunu detaylı olarak açıklayarak Türkiye'deki küresel doğan işletmelerle ilgili boşluğu dolduran temel bir kaynak niteliğindeki Çavuşgil, Knight ve Üner'in (2011) çalışması da sonraki çalışmalar için ciddi bir referans olacaktır.

KAYNAKÇA

- ANDERSEN, Otto (1993), "On The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 209-231.
- ANDERSSON, Svante (2000), "The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 30, No. 1, Spring, pp. 63-92.
- ANDERSSON, Svante and WICTOR, Ingemar (2001), "Innovative International Strategies in New Firms-Born Globals the Swedish Case", *4th McGill Conference*, September.
- ANDERSSON, Svante and WICTOR, Ingemar (2003), "Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals-The Swedish Case", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 3, pp. 249-276.
- ANDERSSON, Svante and EVANGELISTA, Felicitas (2006), "The Entrepreneur in the Born Global Firm in Australia and Sweden", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 4, pp. 642-659.
- ASPELUND, Arild and MOEN, Øystein (2001), "A Generation Perspective on Small Firm Internationalization: From Traditional Exporters and Flexible Specialists to Born Globals", *Advances in International Marketing*, Vol. 11, pp. 197-225.
- AUTIO, Erkkko and SAPIENZA, Harry (2000), "Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-Based New Firms", *Helsinki University of Technology Working Paper Series*.
- AUTIO, Erkkko, LUMMAA, Heikki and ARENIUS, Pia (2002), "Emergent Born Globals: Crafting Early and Rapid Internationalization Strategies in Technology-Based New Firms", *22nd Annual International Conference of the Strategic Management Society*.
- BELL, Jim and McNAUGHTON, Rod (2000), "Born Global Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization", *American Marketing Association Conference, Marketing in a Global Economy Proceedings*.
- BELL, Jim, McNAUGHTON, Rod and YOUNG, Stephen (2001), "Born-Again Global Firms: An Extension to the Born Global Phenomenon", *Journal of International Management*, Vol. 7, pp. 173-189.
- BELL, Jim, McNAUGHTON, Rod, YOUNG, Stephen and CRICK, Dave (2003), "Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 4, pp. 339-362.
- BILKEY, Warren J. and TESAR, George (1977), "The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, 8, Spring, pp. 93-98.
- BILKEY, Warren J. (1978), "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, No. 1, pp. 33-46.
- BINGMAN, Peter and CEDERÅNG, Jesper (2008), *Born Globals-Underlying Factors to Rapid Internationalization*, Uppsala Üniversitesi, Lisans Bitirme Tezi, İsveç.

- BLOMSTERMO, Anders and SHARMA, D. Deo (2002), “Born Globals-A Study of Learning in Networks”, *28th European International Business Academy (EIBA) Conference*.
- BLOODGOOD, James M., SAPIENZA, Harry J. and ALMEIDA, James G. (1996), “The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 20, No. 4, pp. 61-76.
- BURGEL, Oliver and MURRAY, Gordon C. (2000), “The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries”, *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2, pp. 33-62.
- CHETTY, Sylvie and CAMPBELL-HUNT, Colin (2004), “A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a Born-Global Approach”, *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 57-81.
- COCHRAN, William G. (1962), *Sampling Techniques*, Second Edition, New York et al., John Wiley Sons Inc.
- COVIELLO, Nicole E. (2006), “The Network Dynamics of International New Ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, pp. 713-731.
- CZINKOTA, Michael R. (1982), *Export Development Strategies: US Promotion Policy*, Praeger Publishers, New York.
- ÇAVUŞGİL, S. Tamer, BILKEY, Warren J. and TESAR, George (1979), “A Note on the Export Behavior of Firms: Exporter Profiles”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 10, No. 1, Spring-Summer, pp. 91-97.
- ÇAVUŞGİL, S. Tamer (1980), “On The Internationalisation Process of Firms”, *European Research*, Vol. 8, No. 6, November, pp. 273-281.
- ÇAVUŞGİL, S. Tamer (1994), “A Quiet Revolution in Australian Exporters”, *Marketing News*, Vol. 28, No. 11, May 23, pp. 18. (a)
- ÇAVUŞGİL, S. Tamer (1994), “Born Globals: A Quiet Revolution Among Australian Exporters”, *Journal of International Marketing*, Vol. 2, No. 3, pp. 4-6. (b)
- ÇAVUŞGİL, S. Tamer, KNIGHT, Gary A. and RIESENBERGER, John R. (2008), *International Business - Strategy, Management, and The New Realities*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- ÇAVUŞGİL, S. Tamer and KNIGHT, Gary A. (2009), *Born Global Firms: A New International Enterprise*, New York, Business Expert Press.
- ÇAVUŞGİL, S. Tamer, KNIGHT, Gary A. ve ÜNER, M. Mithat (2011), *Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- DIMITRATOS, Pavlos, JOHNSON, Jeffrey, SLOW, Jonathan and YOUNG, Stephen (2003), “Micromultinationals: New Types of Firms for the Global Competitive Landscape”, *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 164-174.
- DOW, Douglas (2005), “Do Born Global Firms Represent a Truly Distinct Type of Organisation?”, *Academy of International Business (AIB) Conference*.
- EVANGELISTA, Felicitas (2005), “Qualitative Insights into the International New Venture Creation Process”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, pp. 179-198.

- FILLIS, Ian (2001), "Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey and Future Research Directions", *Management Decision*, Vol. 39, No. 9, pp. 767-783.
- FREEMAN, Susan, EDWARDS, Ron and SCHRODER, Bill (2006), "How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No. 3, pp. 33-63.
- FREEMAN, Susan and ÇAVUŞGİL, S. Tamer (2007), "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, pp. 1-40.
- GABRIELSSON, Mika and KIRPALANI, V. H. Manek (2004), "Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly", *International Business Review*, Vol. 13, pp. 555-571.
- GABRIELSSON, Mika (2005), "Branding Strategies of Born Globals", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, pp. 199-222.
- GABRIELSSON, Mika, KIRPALANI, V.H. Manek, DIMITRATOS, Pavlos, SOLBERG, Carl Arthur and ZUCHELLA, Antonella, "Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory", *International Business Review*, Basımda (Kabul tarihi 22 Şubat 2008)
- HADJIKHANI, Amjad (1997), "A Note on the Criticisms Against the Internationalization Process Model", *Management International Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 43-66.
- HANSEN, Eric L. and WITKOWSKI, Terrence H. (1999), "International New Venture Founders: Who Are They?", *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1, pp. 11-18.
- HARVESTON, Paula Danskin (2000), *Synoptic Versus Incremental Internationalization: An Examination of Born Global and Gradual Globalizing Firms*, Memphis Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ABD.
- HASHAI, Niron and ALMOR, Tamar (2004), "Gradually Internationalizing Born Global Firms: An Oxymoron?", *International Business Review*, Vol. 13, pp. 465-483.
- HOLLESEN, Svend (2004), *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, England, Pearson Education Limited, 3rd Edition.
- HOLLESEN, Svend and JENSTER, Per V. (2000), "The International Marketing Challenges Facing Danish Small and Medium-Sized Enterprises", *Strategic Change*, Vol. 9, No. 7, pp. 451-459.
- HORDES, Mark W., CLANCY, J. Anthony and BADDALEY, Julie (1995), "A Primer for Global Start-ups", *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 2, pp. 7-11.
- JOHANSON, Jan and VAHLNE, Jan-Erik (1977), "The Internationalization Process of the Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8, Spring, pp. 23-32.
- JOHANSON, Jan and VAHLNE, Jan-Erik (1990), "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, Vol: 7, No: 4, pp. 11-24.

- JOHANSON, Jan and WIEDERSHEIM-PAUL, Finn (1975), “The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases”, *The Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, October, pp. 305-322.
- JOHNSON, Jeffrey E. (2004), “Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1-2, pp. 139-154.
- KALYONCUOĞLU, Selma (2010), *İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- KANDASAAMI, Selvi (1998), “Internationalisation of Small and Medium-Sized Born-Global Firms: A Conceptual Model”, *International Council for Small Business (ICSB) Conference*.
- KANDASAAMI, Selvi and HUANG, Xueli (Charles) (2000), “International Marketing Strategy of SMEs: A Comparison of Born-Global vs Non Born-Global Firms in Australia”, *International Council for Small Business (ICSB) Conference*, Brisbane-Australia, June.
- KARRA, Neri and PHILLIPS, Nelson (2004), “Entrepreneurship Goes Global”, *Ivey Business Journal*, November/December, pp. 1-6. (a)
- KARRA, Neri and PHILLIPS, Nelson (2004), “Born Global: International Entrepreneurship in the Turkish Fashion Industry”, *Academy of International Business (AIB) Annual Meeting*, pp.1-27. (b)
- KAYIŞ, Aliye (2006), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ed. Şeref KALAYCI, Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2. Baskı.
- KNIGHT, Gary A. and ÇAVUŞGİL, S. Tamer (1996), “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory”, *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp.11-26.
- KNIGHT, Gary A. (1997), *Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm*, Michigan Eyalet Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ABD.
- KNIGHT, Gary A., MADSEN, Tage Koed, SERVAIS, Per and RASMUSSEN, Erik (2000), “The Born Global Firm: Description and Empirical Investigation in Europe and the United States”, *American Marketing Association Conference*, Winter.
- KNIGHT, Gary A. and ÇAVUŞGİL, S. Tamer (2004), “Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, pp. 124-141.
- KNIGHT, Gary A., MADSEN, Tage Koed and SERVAIS, Per (2004), “An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA”, *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 6, pp. 645-665.
- KNIGHT, Gary A. and ÇAVUŞGİL, S. Tamer (2005), “A Taxonomy of Born-Global Firms”, *Management International Review*, Vol. 45, No. 3, pp. 15-35.
- KUNDU, Sumit K. and KATZ, Jerome A. (2003), “Born-International SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions”, *Small Business Economics*, Vol. 20, No. 1, pp. 25-47.

- LAANTI, Riku, GABRIELSSON, Mika and GABRIELSSON, Peter (2007), "The Globalization Strategies of Business-to-Business Born Global Firms in the Wireless Technology Industry", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 1104-1117.
- LARIMO, Jorma and PULKKINEN, Johanna (2002), "Global Orientation, Competitive Advantages and Export Strategies of Different Types of SMEs: Empirical Evidence From Finland", *European International Business Academy Conference*.
- LIN, Kunyi and WANG, Zheng (2008), *Internationalization Process and Strategy of Born Global SME- A Study of Chinese Born Global Small and Medium-Size Enterprise*, Halmstad Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İsveç.
- LUMMAA, Heikki Juhani (2002), *Internationalization Behavior of Finnish Born Global Companies*, Helsinki Teknoloji Üniveristesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Finlandiya.
- LUOSTARINEN, Reijo and GABRIELSSON, Mika (2006), "Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48, No. 6, pp. 773-801.
- MADSEN, Tage Koed and SERVAIS, Per (1997), "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, Vol. 6, No. 6, pp. 561-583.
- MADSEN, Tage Koed, RASMUSSEN, Erik and SERVAIS, Per (2000), "Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exportes", *Advances in International Marketing*, Vol. 10, pp. 247-265.
- MADSEN, Tage Koed and KNUDSEN, Thorbjörn (2003), "International New Ventures: A New Organizational Form?", *6th McGill Conference on International Entrepreneurship: Crossing Boundaries and Researching New Frontiers*.
- MALMGREN, Erik and SHACHAM, David (2008), *A Study of the Entrepreneur's Perceptions of the Born Global Phenomenon*, Halmstad Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İsveç.
- McAULEY, Andrew (1999), "Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector", *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 67-82.
- McDOUGALL, Patricia Phillips, SHANE, Scott and OVIATT, Benjamin M. (1994), "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, No. 6, pp. 469-487.
- McDOUGALL, Patricia Phillips, OVIATT, Benjamin M. and SHRADER, Rodney C. (2003), "A Comparison of International and Domestic New Ventures", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, pp. 60-82.
- McKINSEY & COMPANY (1993), *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne, Australian Manufacturing Council.
- McNAUGHTON, Rod B. (2003), "The Number of Export Markets That a Firm Serves: Process Models Versus the Born-Global Phenomenon", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 3, pp. 297-311.

- MOEN, Øystein (2002), "The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters", *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 156-175.
- MOEN, Øystein and SERVAIS, Per (2002), "Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 49-72.
- MORT, Gillian Sullivan and WEERAWARDENA, Jay (2006), "Networking Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms", *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 5, pp. 549-572.
- OVIATT, Benjamin M. and McDOUGALL, Patricia Phillips (1994), "Toward A Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, 1st Qtr., pp. 45-64.
- OVIATT, Benjamin M. and McDOUGALL, Patricia Phillips (1995), "Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage", *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 2, May, pp. 30-43.
- OVIATT, Benjamin M. and McDOUGALL, Patricia Phillips (1997), "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures", *Management International Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 85-99.
- OVIATT, Benjamin M. and McDOUGALL, Patricia Phillips (1999), Research in Global Strategic Management: International Entrepreneurship, Ed. A. M. RUGMAN, R. W. WRIGHT, "A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship", Stamford, CT: JAI Press, pp. 23-40.
- OVIATT, Benjamin M. and McDOUGALL, Patricia Phillips (2005), "The Internationalization of Entrepreneurship", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, pp. 2-8. (a)
- OVIATT, Benjamin M. and McDOUGALL, Patricia Phillips (2005), "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, pp. 29-41. (b)
- PERSINGER, Elif S., ÇİVİ, Emin and VOSTİNA, Suzanne Walsh (2007), "The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies", *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 73-82.
- RASMUSSEN, Erik S., MADSEN, Tage Koed and EVANGELISTA, Felicitas (2001), "The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 13, No. 3, pp. 75-107.
- RASMUSSEN, Erik S. and MADSEN, Tage Koed (2002), "The Born Global Concept", *28th European International Business Academy (EIBA) Conference*, December.
- REID, Stan D. (1981), "The Decision - Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, No. 2, Tenth Anniversary Special Issue, Autumn, pp. 101-112.
- RENNIE, Michael W. (1993), "Born Global", *The McKinsey Quarterly*, No.4, pp. 45-52.
- REUBER, A. Rebecca and FISCHER, Eileen (1997), "The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization

- Behaviors of SMEs”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 4, pp. 807-825.
- RHEE, Jay Hyuk (2002), “An Exploratory Examination of Propensity and Performance in New Venture Internationalization”, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 5, No. 1, pp. 51-66.
- RIALP-CRIADO, Alex, RIALP-CRIADO, Josep and KNIGHT, Gary A. (2002), “The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-Ups, and Born-Globals: What Do We Know After a Decade (1993-2002) of Exhaustive Scientific Inquiry?”, *Barcelona Autònoma Universitat Çalışma Notu*, December.
- RIALP, Alex, RIALP, Josep and KNIGHT, Gary A. (2005), “The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry?”, *International Business Review*, Vol. 14, pp. 147-166.
- RIALP, Alex, RIALP, Josep, URBANO, David and VAILLANT, Yancy (2005), “The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, pp. 133-171.
- RIDDLE, Liesl A. and GILLESPIE, Kate (2003), “Information Sources for New Ventures in the Turkish Clothing Export Industry”, *Small Business Economics*, Vol. 20, No. 1, pp. 105-120.
- ROBERTS, Edward B. and SENTURIA, Todd A. (1996), “Globalizing the Emerging High-Technology Company”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 491-506.
- ROGERS, Everett M. (1964), *Diffusion of Innovations*, New York, The Free Press of Glencoe.
- SHARMA, D. Deo and BLOMSTERMO, Anders (2003), “The Internationalization Process of Born Globals: A Network View”, *International Business Review*, Vol. 12, pp. 739-753.
- VESPER, Karl H. and VORHIES, Kenneth A. (1979), “Entrepreneurship in Foreign Trade”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 17, No. 2, April, pp. 5-11.
- WELBOURNE, Theresa M. and DE CIERI, Helen (2001), “How New Venture Initial Public Offerings Benefit From International Operations: A Study of Human Resource Value”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 652-668.
- ZOU, Shaoming and STAN, Simona (1998), “The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997”, *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 5, pp. 333-356.
- ZUCHELLA, Antonella (2002), “Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case”, *28th European International Business Academy (EIBA) Conference*.