

ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİĞİN PROAKTİFLİK BOYUTU: KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA*

Yrd. Doç. Dr. Emel Faiz

Düzce Üniversitesi
İşletme Fakültesi

Prof. Dr. M. Mithat Üner

Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

• • •

Öz

Kuruluşlarını takiben kısa süreler içerisinde uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlayan, geleneksel uluslararasılaşma sürecine ilişkin yaklaşımların öngördüğü aşamalardan geçmeyen küçük ve orta büyüklükteki işletmeler alan yazında “Küresel Doğan İşletme” olarak anılmaktadır. Küresel doğan işletmelerin baskın özelliklerinden birisi de uluslararası girişimcilik yönelimidir. Alan yazında uluslararası girişimciliğin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olmak üzere üç boyutundan bahsedilmektedir. Bu araştırmada, uluslararası girişimciliğin proaktiflik boyutu ele alınmıştır. Araştırmanın amacı, küresel doğan işletmelerin uluslararası girişimcilik yöneliminin bir boyutu olarak proaktif olmalarını etkileyen faktörleri tespit etmektir. Araştırmada, Sakarya ilinde, farklı sektörlerde bulunan, yedi küresel doğan işletme tespit edilmiş ve nitel araştırma yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Araştırmanın amacına ve niteliğine uygun olarak örnek olay deseni tercih edilmiştir. Verilerin analiz sürecinde Nvivo 8 yazılımından faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda, küresel doğan işletmelerin proaktif olmalarını etkileyen faktörler; fuarlar, bilgi, bilgi kaynakları, yönetici özellikleri, ağ bağlantıları ve güven olmak üzere altı başlık altında toplanmış ve açıklanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Uluslararasılaşma, Küresel Doğan İşletme, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme, Uluslararası Girişimcilik, Proaktiflik

The Proactiveness Dimension of International Entrepreneurship: A Qualitative Study On Born Global Firms

Abstract

Born global firm approach can explain the early involvement of internationalized small and medium sized enterprises in international markets soon after inception without going through the steps proposed by traditional internationalization process. International entrepreneurship is one of the dominant characteristic of the born global firms. In the literature, three dimensions of international entrepreneurship orientation (which are risk taking, innovativeness and proactiveness) are emphasized. The aim of this study is to determine the factors which influence the proactive orientation of born global firms as being one of the dimensions of international entrepreneurship orientation. In the research, seven born global firm in different sectors in Sakarya have been identified and analyzed using qualitative research methods. Case study pattern is preferred in accordance with the purpose of the study. Nvivo 8 software was utilized in data analysis process. As a result of the research, factors affecting proactiveness of born global firms -including trade fairs, knowledge, knowledge sources, management characteristics, networks and trust- are discussed under six different headings.

Keywords: Internationalization, Born Global Firms, Small and Medium Sized Enterprises, International Entrepreneurship, Proactiveness

*Makale geliş tarihi: 01.07.2015
Makale kabul tarihi: 29.09.2015

Uluslararası Girişimciliğin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Araştırma

Giriş

Teknolojik gelişmeler, sermayenin serbest dolaşımının sağlanması ve ticaret engellerinin ortadan kaldırılmaya başlanması ile birlikte ülkeler arasındaki sınırlar hızla ortadan kalkmaya başlamış ve dünya tek bir pazar haline gelmiştir. İşletmeler için pazarın tüm dünya coğrafyasına yayılmasıyla birlikte büyüklük, yaş, sektör vb. gibi değişkenlere bağlı olmaksızın uluslararası pazarlara açılmak kolaylaşmaktadır. Bu gelişmeler sayesinde, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler de uluslararası pazarlardaki boşlukları etkin şekilde değerlendirebilmekte ve kısa süreler içerisinde uluslararası pazarlarda aktif olabilmektedir. İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklayan iki modelden bahsedilebilmektedir. Bunlar; Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri ve Küresel Doğan İşletme Modelidir. Literatürde geleneksel uluslararasılaşma modelleri “Uppsala Modeli” ve “Yenilikle İlişkili Modeller” şeklindedir. Modelleri de ortak kılan temel özellik her ikisinin de aşamalardan meydana gelmesi ve işletmelerin süreç aşamalarında ilerledikçe uluslararasılaşmayla bir adım daha fazla bütünleşmeleridir. Modellerden Uppsala uluslararasılaşma modelinde, işletmelerin uluslararasılaşma süreci, öğrenme teorisi temeline dayandırılmakta, işletmeler sürecin her aşamasında elde ettikleri bilgi ve tecrübeyi takip eden aşamaya girdi şeklinde yansıtmaktadır. Bu şekilde de işletmeler sürecin aşamalarında ilerledikçe uluslararasılaşmaya dair bilgi ve tecrübelerini arttırmakta ve uluslararasılaşmayla daha yüksek düzeyde bütünleşme imkânına kavuşmaktadır. Yenilikle ilişkili uluslararasılaşma modelinde ise, bugüne kadar diğer ülke pazarlarına satış yapmayan işletme, ilk kez bu imkânı kavuşmakta ve bunu da kendisi için bir yenilik olarak görmektedir. Yani işletme tarafından uyarlanan yenilik uluslararasılaşmadır.

Günümüzde artık birçok işletme aşama modellerinin öngördüğü üzere uluslararasılaşma süreci aşamalarında geçmeden erken ve hızlı uluslararasılaşmaktadır. Bu tür işletmeler, literatürde, küresel doğan işletme

modeli ile açıklanabilmektedir. Küresel doğan işletmeler, kuruluşlarıyla beraber veya kuruluşlarını takip eden kısa bir süre içerisinde uluslararası pazarlarda aktif olabilen işletmelerdir.

Küresel doğan işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşmasında öne çıkan özellikleri arasında uluslararası girişimcilik yönelimi de yer almaktadır. Bu araştırmada, küresel doğan işletmelerin uluslararası girişimcilik boyutları arasında yer alan proaktif olmayı etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, küresel doğan işletmelerle ilgili ülkemiz literatüründe henüz yeterince araştırılmamış olan bir konuyu ele almakta olması nedeniyle, öncü çalışmalardan birisi olma özelliği taşımaktadır.

1. Küresel Doğan İşletme Kavramı

İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamakta olan iki temel model bulunmaktadır. Bunlar, çalışmanın önceki kısımlarında özetlenen geleneksel uluslararasılaşma modelleri ile küresel doğan işletme modelidir. Geleneksel uluslararasılaşma modelleri, uluslararasılaşmayı çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak kabul etmektedir. İşletmelerin aşama aşama gelişen bir süreçten ilerleyerek uluslararası pazarlarla yoğunlaşma düzeylerini arttırdıkları ifade edilmektedir. Geleneksel uluslararasılaşma modelleri; Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (Johanson ve Vahlne,1977) ve Yenilik İlişkili Modellerdir (Bilkey ve Tesar,1977; Çavuşgil, 1980; Reid,1981; Czinkota,1982). Ancak geleneksel uluslararasılaşma modelleri tüm işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Araştırmalar, bir grup işletmenin geleneksel uluslararasılaşma süreci basamaklarından geçmeden, kuruluşlarını izleyen kısa bir süre içerisinde erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaştıklarını göstermektedir. Belirli bir zamanda kaynak ve yeterlilikleri sayesinde diğer işletmelerden farklı olarak kısa süreler içerisinde uluslararasılaşan işletmeler “küresel doğan işletme” diye adlandırılmaktadır.

Küresel doğan işletmelerin tanımlanmasında üzerinde durulan üç ortak unsur bulunmaktadır. Küresel doğan işletmelere ilişkin yapılan tanımlamalarda kullanılan unsurların en başında küçük ve orta büyüklükte işletme olmaları gelmektedir (Rennie,1993:46; Knight ve Çavuşgil,1996; Knight,1997). İşletmenin kuruluş yılı ile ihracata başlama yılı arasında geçen süre, ikinci unsurdur. Zaman, küresel doğan işletmeler ile geleneksel uluslararasılaşanlar arasındaki ayrımı tespit edebilmenin anahtar faktörüdür. Küresel doğan işletme kavramını ilk ortaya atan McKinsey&Co.(1993), işletmenin kuruluşundan itibaren iki yıl içerisinde diğer ülke pazarlarından önemli düzeyde gelir elde etmeye başlamasından söz etmektedir. McDougall, Shane ve Oviatt (1994) ise bu sürenin sekiz yıl ve Knight ve Çavuşgil (2004) da üç yıl olduğunu öne sürmektedir. Literatürdeki hâkim görüş ise, bu sürenin üç yıl olduğu

yönündedir. Kuruluşlarıyla beraber veya kuruluşundan kısa süre sonra ihracata başlayan işletmelerin küresel doğan işletme olma kriterlerinden birisi de, toplam satışlar içerisinde ihracatın payıdır. Bu paya ilişkin olarak literatürde kabul gören oran % 25 olması gerektiği yönündedir (Knight ve Çavuşgil,1996; Knight,1997; Andersson ve Wictor,2003; Madsen ve Knudsen,2003; Karra ve Philips,2004). Ayrıca toplam satışlar içerisinde ihracat payının devamlılık etmesi de bir diğer önemli koşul olarak kabul edilmektedir. Yukarıda belirtilen tüm kriterleri aynı anda sağlayan işletmeler küresel doğan işletme olarak tanımlanmaktadır.

Welch ve Loustarinen (1988), kuruluşlarını takiben ihracat yapma eğiliminde olan işletmeleri ifade etmek üzere “küresel doğan işletme” kavramını ilk kez kullanan kişiler olarak dikkatleri çekmektedir. Takiben, Rennie (1993) ve Oviatt ve McDougall (1994) çalışmalarında küresel doğan işletme ifadesine yer vermeye devam etmişler ve böylece küresel doğan işletme ifadesi 1990’lı yıllarda yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Küresel doğan işletmelerin, işletme akademisyenleri tarafından yoğun ilgi görmesinin temel nedenlerinin başında, ülkelerin milli ekonomilerine verecekleri katkı gelmektedir. Küresel doğan işletmeler dünyanın birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkesinde ve genellikle sadece ileri teknoloji içeren endüstrilerde görüldükleri ifade edildiği halde; toptancılık, perakendecilik, profesyonel, bilimsel ve teknik alanlarda, temel imalat, bilgi ve haberleşme endüstrileri gibi birçok endüstride de var oldukları bilinmektedir görülebilmektedir. (Eurofound 2012, Knight ve Çavuşgil 2004).

Çavuşgil ve Knight (2015), küresel doğan işletmelerin özelliklerine dair aşağıdaki tabloya ulaşmaktadır:

1. Küresel doğan işletmeler; yenilikçi, farklılaştırılmış, emsalsiz, özellikli, önde gelen, katma değeri yüksek ürünler pazarlama eğiliminde olan işletmelerdir. Bu ürünler sıklıkla bilim, teknoloji ve tasarım alanlarındaki gelişmelerden ortaya çıkarılmaktadır.
2. Küresel doğan işletmelerin öncülüğü, genellikle ihracata rehberlik eden ve uluslararasılaşma çabalarının arkasında durarak destek veren, işletmenin kurucusu ve çalışanları gibi değişim kolaylaştırıcılar tarafından yapılmaktadır.
3. Adı geçen değişim kolaylaştırıcılar, girişimcilik yönelimine sahip olan ve süre gelen uluslararasılaşmanın riskini azaltan akıl modelleridir.
4. Küresel doğan işletmelerin liderleri, ürünleri için dünya geneline yayılmış müşteriler tarafından motive edilmektedir. İşletme, dünya geneline yayılmış uluslararası bir müşteri profiline ulaşabilmenin artık mümkün olduğunu keşfetmiştir.

5. İşbirliği içerisine girilebilecek taraflarla şebekeler oluşturma konusunda son derece etkinlerdir.
6. Küçük bir ulusal pazara sahip olan ülkeler, daha yüksek oranlarda küresel doğan işletme çıkarma eğilimindedir.

Küresel doğan işletmelerle ilgili literatürde, işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşmasını tetikleyen faktörler üzerinde önemli ölçüde bir fikir birliği olduğu görülmektedir. Bu faktörler arasında; işletmenin kendi ülke pazarının büyüklüğü, yeni küresel pazar dilimlerinin ortaya çıkmaya başlaması gibi dünya pazarlarında yeni pazar koşullarının oluşması, haberleşme ve üretim alanlarındaki teknolojik gelişmeler, küresel şebeke ve işbirliklerinin gelişmeye başlaması ve örgütsel yetenekler yer almaktadır. İşletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşmasında, özellikle örgütsel özelliklerin önemini vurguladıktan sonra başarının: uluslararası tecrübe, vizyon, verilen önem, yenilikçilik ve girişimcilik yönelimi şeklinde sıralanmaktadır. Yüksek değerde ürünler, yüksek teknoloji ve üstün ürün kalitesi, küresel geniş pazar arayışları da önemli diğer faktörlerdir. Ayrıca, erken uluslararasılaşmanın yüksek pazar yönelimli olmak, uluslararası pazarlama becerileri ve değişen koşullara ayak uydurmak ile de ilişkili olduğu ifade edilebilecektir. Özetle küreselleşme ve teknolojik gelişmeler şeklinde sıralanabilecek zamanımızın ikiz eğilimleri birçok yeni kurulan işletme için erken uluslararasılaşmayı bir realite haline getirmiştir (Çavuşgil ve Knight 2015).

Academy of International Business (AIB) tarafından on yılın makalesi ödülüne layık görülen Knight ve Çavuşgil (2004) de, yeni kurulmuş olan girişimci işletmelerin uluslararasılaşmasında girişimcilik yöneliminin kritik rolünden söz edilmektedir. Uluslararası girişimcilik yöneliminin, işletmelerin kuruluşlarını takip eden kısa süreler içerisinde uluslararasılaşmasının yanı sıra, işletmelerin uluslararası pazarlardaki müşteri bilgilerini ele edilmesi, uygun ürünlerin geliştirilmesi ve pazara uyarlanması ve pazarlama değişkenlerinde dikkatli şekilde manipülasyon yapılması gibi, performanslarını şekillendiren strateji ve taktiklerin geliştirilmesine de katkı vermekte olduğu belirtilmektedir (Çavuşgil ve Knight 2015).

Küresel doğan işletmelerin egemen özellikleri arasında yer alan “girişimcilik yönelimi”, “uluslararası girişimcilik yönelimi” başlığı altında ele alınıp incelenmektedir. Bir başka deyişle, girişimcilik ile ilgili yazın oldukça kabarık olmasına karşılık, ilgili literatürün sadece bir kısmı küresel doğan işletmelerle ilgilidir (Jones ve diğerleri, 2011). Uluslararası girişimcilik yönelimi birçok araştırma kapsamında detaylı şekilde incelenmiştir (Jones ve Coviello 2005, Mathews ve Zander 2007, Zhou 2007, Rialp, Rialp, Urbano ve Vaillant 2005). Alan ile ilgili araştırmaların 1989 yılından günümüze kadar

gelen süre zarfında inceledikleri temel konulara bakıldığında; girişim tiplerinin incelendiği çalışmalardan, uluslararasılaşma ile ilişkilendirildiği konulara geçildiği son yıllarda ise artık gelişmekte olan ülkelerde uluslararası girişimciliğin gelişiminin araştırıldığı görülmektedir.

2. Uluslararası Girişimcilik Yönelimi ve Boyutları

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin erken uluslararasılaşmasının uluslararası rekabette öne geçebilmesinin en önemli nedenlerinden birinin girişimci yeteneklere ve öngörüye sahip olabilmeleri olduğu belirtilmektedir (Autio, Sapienza ve Almeida,2000:909). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin girişimci yeteneklerine olan ilginin artmaya başlamasıyla beraber uluslararası girişimcilik yönelimi de gündeme gelmiştir. Uluslararası girişimcilik alanı, uluslararası işletmecilik ile girişimcilik alanlarının kesişiminden doğan ve nispeten yeni bir araştırma alanı olarak ifade edilebilmekte (Zahra ve George,2002) ve işletme büyüklüğünden bağımsız olarak işletmelerin girişimci davranışlarla nasıl kısa sürede uluslararasılaşabildiğini açıklamaktadır (Mtigwe,2006:16).

Literatürde, birçok araştırmacı, uluslararası girişimcilik alanının doğuşunu, kimi zaman birbirleri yerine hatalı olarak kullanılan iki önemli ancak farklı kavram olan “uluslararası yeni girişimler” ve “küresel doğan işletmelerle” ilişkilendirmektedir. Son 20 yılda uluslararası girişimcilik çalışmaları erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmeler üzerinde yoğunlaşmıştır (Oviatt ve McDougall 2005, Jones vd. 2011). Nitekim küresel doğan işletmelerin öne çıkan özelliklerinden birisinin de girişimcilik yönelimi olduğu birçok araştırmada vurgulanmaktadır. Küresel doğan işletmeler, yaş, deneyim ve maddi kaynak gözetmeksizin uluslararası pazarlara açılabilme cesareti gösterebilmektedir. Bu cesaretin kaynağı ise uluslararası girişimcilik yönelimi ve uluslararası pazar yönelimi ile ilişkilendirilmektedir (Knight ve Çavuşgil,2004).

Uluslararası girişimciliğin ilk tanımlarından olarak ifade edebileceğimiz tanım, McDougall’ın ulusal ve uluslararası yeni girişimlerin karşılaştırılması üzerine odaklandığı çalışmasında yer bulmaktadır (McDougall, 1989). Yazara göre uluslararası girişimcilik; “ulusal sınırların ötesinde sergilenen ve örgüt içerisinde değer yaratmaya yönelik yenilikçi, proaktif ve risk alma davranışlarının bir birleşimidir”. Zahra ve George (2002) ise, uluslararası girişimciliği, “*Rekabet üstünlüğü elde etmek adına, bir işletmenin ulusal pazarlar dışında bulunan fırsatları yaratıcı şekilde belirlemesi ve bu fırsatlardan yararlanması süreci*” şeklinde tanımlamaktadır. McDougall ve Oviatt’ın 2000’de yapmış oldukları çalışmada yer verdikleri geniş kapsamlı tanımda ise, uluslararası girişimciliği, “*İşletmelerde değer yaratmayı öngören*

ve ulusal sınırları aşan yenilikçi, proaktif ve risk alma davranışlarının bir kombinasyonu.” şeklinde tanımlamaktadır (McDougall ve Oviatt,2000:903). Bu tanımla McDougall ve Oviatt, Miller (1983) tarafından yapılmış olan girişimcilik yönelimi tanımını da kapsamış olmaktadır. Oviatt ve McDougall’ın 2005’te yapmış oldukları çalışmada bir yandan daha kapsamlı bir tanım vermekte, diğer taraftan ise uluslararasılaşmanın hızını etkileyen güçlere dair bir model önerisi sunmaktadır. Küresel doğan işletmeler ile ilgili literatüre önemli katkılarda bulunan Çavuşgil ve Knight ise, uluslararası girişimciliği, *“yenilikçi, küçük işletmelerin ulusal sınırlardan bağımsız dünyanın her yerinde işletmecilik fırsatlarını takip etmesidir”* şeklinde tanımlamıştır (Çavuşgil ve Knight, 2008:69). Yapılan tanımlamalar temel olarak girişimcilik yöneliminin boyutlarını da içermektedir.

Uluslararası girişimcilik yönelimi ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımızda, uluslararası girişimcilik yöneliminin açıklanmasında başvurulabilecek teorilerden kaynak temelli yaklaşım ile ağ bağlantıları yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Keupp ve Gassman (2009), uluslararası girişimcilik ile ilgili çalışmaların küçük işletmelere odaklandıklarını ve kaynak temelli yaklaşımdan faydalandıklarını belirtmektedir. Bu kaynaklarında fiziksel kaynaklardan çok girişimsel faaliyetlere olanak tanıyan kaynaklar olduğunun altı çizilmektedir. Kaynak temelli yaklaşım, girişimci işletmelerin kaynaklarını ve kabiliyetlerini nasıl geliştirdiklerini ve kaynaklar ile kabiliyetler arasında nasıl denge kurmaları gerektiğini anlatan bir yaklaşımdır (McDougall,1994; Peng,2001). Küresel doğan işletmelerin genellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler olmaları, finansal ve fiziksel kaynak açısından sıkıntı çekmelerine neden olmaktadır. Ancak bu tür işletmeler, uluslararası pazarlara erken ve hızlı katılımlarını sağlayan fiziksel olmayan, işletmeye özgü, taklit edilemeyen ve nadir olan kaynakları bulabilecek ve değerlendirebilecek girişimci kabiliyetlere sahiptirler (Aktepe,Üner ve Koçak,2011:65).

Uluslararası girişimcilik araştırmalarının ilişkilendirildiği diğer bir yaklaşım ise ağ bağlantıları yaklaşımıdır. Ağ bağlantıları yaklaşımına göre, uluslararasılaşma, işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla sürekli ilişkilerin kurulduğu, geliştirildiği, devam ettirildiği ve çözüldüğü bir süreçtir (Chetty ve Holm, 2000:209). Uluslararası girişimcilik alanındaki birçok araştırmacı, ağ bağlantılarının uluslararasılaşmayı kolaylaştırdığından bahsetmektedir. Ağ bağlantıları, işletmelerin uluslararası fırsatları rakiplerinden önce keşfedip değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır (Reuber ve Fischer,2011:671).

2.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik, işletmenin yurtdışı pazarlara sunulmak üzere yeni fikirler, mallar ve hizmetler geliştirme kapasitesi ve yeteneği olarak

tanımlanmaktadır(Freeman, Edwards & Schroder,2006:36). Lumpkin ve Dess (1996), yenilikçiliği, iki farklı şekilde ele almaktadır. Ürün-pazar yenilikçiliği ve teknolojik yenilikçiliktir. Ürün-pazar yenilikçiliği, ürün tasarımı, pazar araştırması, reklam ve promosyonu kapsamaktadır. Teknolojik yenilikçiliğinin ise, ürün ve süreç geliştirme, mühendislik, araştırma geliştirme, teknik uzmanlık ve sektör bilgisine yoğunlaştığı ifade edilmektedir. Genellikle araştırmalarda, yenilikçilik, ürün-pazar yenilikçiliği ile ölçülmektedir. Knight ve Çavuşgil (2004), yenilikçiliğin iki temel kaynaktan doğduğunu belirtmektedir. Birincisi, işletmenin Ar-Ge faaliyetleridir. İşletmenin birikmiş bilgisini kullanarak gerçekleştirilen yenilikçilik faaliyetleridir. Yeni mal ve hizmetlerin, üretim tekniklerinin bulunmasıyla Ar-Ge faaliyetleri yeni pazarların kapılarını da açmış olmaktadır. İkincisi ise, diğer işletmelerin yenilikçiliğinin taklididir (Knight ve Çavuşgil,2004:120).

2.2. Risk Alma

Risk alma, girişimci işletmelerin en ayırt edici özelliklerinden biridir. Girişimcilik eğilimine sahip işletmelerin genellikle, pazardaki fırsatlardan dolayı yüksek getiri elde etme uğruna, yüksek seviyelerde borca girerek veya çok büyük kaynaklar ayırarak riskli davranışlar sergilemeleri, risk alma eğilimlerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle işletme düzeyinde risk alma; “Pazardaki fırsatları değerlendirmede, hızlı hareket etme, hızlı kaynak bileşimleri yapma ve cesur girişimlerde bulunmayı gerektirmektedir” (Ağca ve Kandemir,2008:215).

Uluslararasılaşma bağlamında risk alma incelendiğinde, işletmenin yurtdışı pazarlarda girişimlere yatırım yapma istekliliğini ifade etmektedir. Araştırmanın odak noktası olan küresel doğan işletmelerin, kuruldukları andan itibaren uluslararası pazarlara açılma eğilim ve performansları dikkate alındığında, risk almanın, bu işletmelerin bir özelliği olduğunu da vurgulamak gerekmektedir.

2.3. Proaktiflik

Bir işletmenin proaktif olması, yeni mal ve hizmetleri pazara sunması ve yeni ürünler, yeni teknolojiler ve yönetsel teknikler geliştirmekte hızlı olması, çevresindeki fırsatları algılamada ve değerlendirmede rakiplerden önde olması ile ilişkilendirilmektedir (Miller ve Friesen,1978:923, Miller,1983:771, Venkatraman, 1989:949 akt. Lumpkin ve Dess (1997)). Uluslararası girişimcilik yönelimi güçlü olan küresel doğan işletmeler için, proaktif olma, kuruluşlarında veya kuruluşlarını takiben kısa süreler içerisinde yabancı

pazarlarda fırsat arayışına girme konusunda son derece istekli olmalarını göstermektedir.

Küresel doğan işletmelerin alan yazında, küçük ve orta büyüklükte işletme sınıfında olduğu ifade edilmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin proaktif bir duruşa sahip olarak yüksek derecede girişimci faaliyetler gerçekleştirmesi de yine küresel doğan işletmelerin girişimcilik yöneliminde proaktif olmanın önemini göstermektedir (Kreiser vd.,2010:158). Buna ek olarak, küresel doğan işletmelerin proaktif işletmeler olduğuna işaret eden bir diğer çalışmada ise, ileri teknoloji kullanan, bilgi yoğun işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerinde, geleneksel işletmelere göre daha proaktif olduğu belirtilmektedir (Freeman,Edwards & Schroder,2006:52).

3. Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararası Girişimcilik Yönelimlerinin Bir Boyutu Olarak Proaktif Olmalarını Etkileyen Faktörler

Küresel doğan işletmelerin ayırt edici özellikleri arasında yer alan uluslararası girişimcilik yöneliminin boyutları arasında yer alan proaktif olmayı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktör aşağıdaki gibi özetlenebilecektir.

3.1. Kurucu ve Yönetici Özellikleri

Uluslararası pazarlara açılma yönünde ilk adımın atılabilmesi, yöneticilerin dinamizmine ve kararlılığına bağlıdır(Demirci ve Aydemir, 2008:17). Kurucu/yöneticiler, işletmenin beyni gibi davranmaktadır ve işletmenin stratejik duruşunun temel hareket noktasıdır. Eğer işletme girişimcilik yönelimine sahip ise, bunun nedeni basit bir şekilde kurucu veya yöneticisindedir (Covin ve Miller,2013:7). Kurucu/yöneticinin geçmişinin, uluslararasılaşma üzerinde geniş bir etkisi vardır. Kurucu/Yönetici özellikleri, bilhassa genç işletmeler için kuruluşlarından itibaren uluslararası pazarlara açılabilme cesaretini göstermelerinde etkili olmaktadır (Çavuşgil ve Knight,2015:9). Jones ve Casulli (2014), uluslararası girişimcilik yönelimi ile ilgili çalışmalarda girişimcinin niyetinin tecrübesi ile birlikte ele alınarak incelenmesi gerektiğini savunmaktadır(Coviello,2015:23).

Yöneticinin eğitimi, yurtdışında yaşam deneyimi, uluslararası temelli işlerde çalışmış olması ve benzeri faktörler, kurucu/yöneticinin ulusal pazarlardan çok uluslararası pazarları açık ve keşfedilmesi gereken pazarlar olarak görmesinde etkilidir (Wenchen ve Meizi,2007). Zander vd.(2015), girişimcinin vizyonu ve kaynak kısıtlarının üstesinden gelebilme kabiliyetinin

geleneksel olmayan uluslararasılaşma modellerinin açıklanmasının kalbini oluşturduğundan bahsetmektedir. Genç küresel doğan işletmelerin kimilerinin uluslararası pazarlarda proaktif olmasının kimilerinin ise reaktif olmalarının nedenlerine bakıldığında; girişimcilerinin uluslararası pazar arayışına ilişkin stratejilerinin açık olmasından kaynaklandığı görülmektedir (Zander vd.2015:32).

3.2. Ağ Bağlantıları

Ağ bağlantıları, işletmeye uzun dönemli ekonomik katkı sağlayacak her türlü varlığa, üreticiler, tedarikçiler, perakendeciler, bankalar, devlet ve diğer işletmelerle olan ilişkileri sayesinde ulaşabilme ve yararlanabilme yeteneğini ifade etmektedir (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger,2008:116). Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler uluslararası pazarlara giriş yaptığında, rekabetle ve çevresel karmaşıklıkla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumun üstesinden gelebilmek için işletmelerin ilk başvurduğu kaynak, ağ bağlantılarıdır (Nummela,2004:136).

Ağ bağlantısı kurmak, işletmeler için ihracatta karşılaşacakları engelleri aşma konusunda da yardımcı olmaktadır (Üner vd.,2013). Çavuşgil ve Knight(2015), ağ bağlantıları ve işbirlikleri geliştirmenin küresel doğan işletmeler için tehlikeleri önceden tespit edebilmelerinde ve maliyeti yüksek yanlış adımlardan kaçabilmelerinde önemli olduğunu vurgulamaktadır. Dünya çapında küresel doğan işletme sayısının artışı da, küresel doğan işletmelerin büyümesinin en önemli nedeni de, ağ bağlantısı kurma ve geliştirmedeki yeteneklerinden kaynaklanmaktadır(Gabrielson ve Kırpalani,2004:562).

3.3. Fuarlar

Fuarlar, “zamanı belli olan, endüstrideki temel ürünlerin ve yeniliklerin çeşitli işletmeler tarafından sergilendiği pazar faaliyetleridir” şeklinde tanımlanmaktadır (Arzt,2006). Measson (2011), fuarların bilgi edinme, bağlantı kurma, ilişki geliştirme gibi fırsatları küçük ve orta büyüklükteki işletmelere sağladığından bahsetmektedir. Fuarlar, işletmelere belirli ve düzenli aralıklarla ağ bağlantıları kurmalarını ve geliştirmelerini sağlamaktadır. Fuarlarda işletmelerin geliştirdikleri ağ bağlantıları sayesinde fırsatları algılamada öne çıktıklarını da belirtmektedir. Rakiplerinden önce fırsatları algılayan işletmeler, fırsatları tanımlamada ve kullanabilmede de öncü olarak proaktif işletmeler olabilmektedir.

3.4. Bilgi

Bilgi, işletmelerin uluslararasılaşmasında önemli rol oynayan gayri maddi kaynaklardan biridir. İşletmelerin bilgiye ihtiyaç duymalarının nedeni, uluslararasılaşma sürecinde içsel olduğu kadar dışsal kaynak ve kabiliyetlerinde farkında olmanın öneminden kaynaklanmaktadır(Coşkun ve Çitçi,2008:1217). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin hızlı bir şekilde uluslararasılaşmasını teşvik eden birçok model bilgi temellidir ve işletme yeteneklerinin artma kapasitesinin bilgiye bağlı olduğunu ifade etmektedir (Aktepe, Üner ve Koçak,2011:67). Uluslararası pazarlara açılmakta olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, sınırlı uluslararası deneyime sahip olduklarından dolayı daha fazla riskle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle, işletmelerin bilgi kaynaklarının türleri ve bilginin nasıl elde edileceği konusunda girişimci olmaları gerekmektedir(Kılıç,2011:77).

3.5. Bilgi Kaynakları

Bilgi edinmede formel (biçimsel) ve informal (biçimsel olmayan) olmak üzere iki tür kaynaktan söz etmek mümkündür. Formel bilgi kaynakları ile işletmelerin üye oldukları oda ve/veya dernekler, devlet kurumları, danışmanlık şirketleri, medya kuruluşları, üniversiteler gibi uluslararası pazara açılacak olan işletme ile arasında resmi bir ilişki bulunan kurumlar kastedilmektedir. Informel bilgi kaynakları başlığı altında toplanabilecek kaynaklar ise, iş bağlantıları, şirket içi kaynaklar, arkadaşlar ve aile üyeleridir. Acenteler, alıcılar, iş yapılan diğer şirketler, tanınan diğer işletmeler iş bağlantılarına dâhildir. Bir diğer biçimsel olmayan bilgi kaynağı işletme ortakları ve çalışanlarıdır (Gillespie ve Riddle, 2002 akt. Topak ve Nayır,2007:360-361).

3.6. Güven

Alan yazında, güven tiplerine yönelik ayrım farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde yapılmıştır(Zucker,1986; McAllister,1995; Sako,1992; Lewicki ve Bunker,1996; Höhmann ve Malieva, 2005 akt. Welter,2012:4). Ancak üzerinde en çok kavramsal olarak durulan güven tipi ayrımı Höhmann ve Malieva (2005) tarafından yapılan kişisel, kolektif ve kurumsal güven ayrımı olmuştur. Kişisel güven, mikro düzeyde tanımlanan güvendir. Kişisel güven nesnesi, ilişkiler ve kişiler iken kaynağı ise, kişilik özellikleri, deneyim, bilgi ve yetenekler olmaktadır. Kurumsal güven, makro düzeyde tanımlanan güvendir. Kurumsal güven nesnesi, kültürel normlar, kurallar ve kanunlar, işletme özellikleridir (Welter, 2012:5).

4. Türkiye’de Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararası Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Proaktif Olma¹

Küresel doğan işletmelerin uluslararası girişimcilik yöneliminin bir boyutu olarak proaktif olmalarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak yapılan araştırmanın metodolojisi ve elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

4.1. Veri ve Yöntem

Araştırma alanı, araştırmacının kolay ulaşabileceği ve zaman ve maliyet kısıtı açısından düşünüldüğünde, bu kısıtlardan çıkabilecek problemleri minimize edebileceği bir alan olmalıdır. Araştırma alanı olarak Sakarya ili tercih edilmiştir. Araştırma alanı olarak Sakarya ili seçildikten sonra ilk aşamada Ticaret ve Sanayi Odası ile irtibata geçilerek Sakarya İli İhracatçı Üye Listesi araştırmacılar tarafından temin edilmiştir. Üye listesinde toplam 284 ihracatçı işletme bulunmaktadır.

Alan yazında yer alan işletmelerin küresel doğma kriterleri dikkate alınmıştır. Bu kriterler; KOBİ olma koşulu, kuruluş yılı ile ihracata başlama yılı arasında geçen süre ve ihracatın toplam satışlar içindeki payıdır. Üç unsur da taşıyan işletmeler dikkate alınarak işletmelerin küresel doğan işletme olup olmadıkları belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, toplam 7 işletme ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 7 işletme ile yapılan görüşmeler, örnek olay çalışmalarının yapılması için uygun olan sayının 4-12 örnek olay olmasından ötürü yeterli bulunmuştur(Yin,1994).

Alan yazındaki çalışmalarda kullanılan yöntemler ve araştırma problemi göz önünde bulundurularak nitel araştırma yöntemine başvurma kararı verilmiştir. Nitel araştırma yönteminin tercih edilmesindeki en önemli nedenlerden biri, Türkiye’de küresel doğan işletme sayısının sınırlı olması ve az sayıda işletmeye odaklanarak kapsamlı bilgilerin elde edilmesinin mümkün olmasıdır.

Araştırma problemi doğrultusunda araştırma deseni olarak örnek olay çalışmaları ve çoklu iç içe geçmiş olay olmak üzere dört tip örnek olay deseni

¹Bu araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Prof.Dr.M.Mithat Üner danışmanlığında, Emel Faiz tarafından tamamlanan doktora tezinden geliştirilmiştir.

tanımlamaktadır. Araştırmada çoklu örnek olay tercih edilmiştir. Örnek olay çalışmalarında en önemli bilgi edinme kaynağı görüşmelerdir(Yin,1994:86). Çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme türü ile görüşme formu yaklaşımı tercih edilmiştir. Görüşme formunun ilk bölümünde, işletmeyi genel olarak tanıttıcı bilgiler ve “Küresel Doğan İşletme” tanımına uygunluğunu tespit edici sorular yer almaktadır. İkinci bölüm, asıl ulaşılmak istenen araştırma amacına yani işletmelerin küresel doğan işletmelerin uluslararası girişimcilik yöneliminin bir boyutu olarak proaktif olmalarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesine yöneliktir.

Görüşme formunda yer alan sorular hazırlanırken girişimcilik yönelimi ile ilgili temel alınan çalışmalardan Miller (1983) ve Covin ve Slevin (1991) yararlanılmıştır. Bu çalışmalara ilaveten Lumpkin ve Dess (1996) ve Zahra ve George (2002)’un araştırmaları kaynak oluşturmuştur.

4.2. Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik ve güvenirlik, bilimsel araştırmalarda en yaygın kullanılan ve önemli görülen ölçütlerdir. Çalışmada yapısal geçerliği arttırmak için, farklı veri toplama yöntemleri bir arada kullanılmıştır (Yin,1994:34). İç geçerliği sağlamak için de veri çeşitlemesi yoluna gidilmiştir. Veri çeşitlemesi, görüşmelerden elde edilen veriler, web sitelerinden elde edilen veriler ve saha notları ile sağlanmıştır. Güvenirliği arttırmak için, örnek olay protokolünün izlenmesi ve bir örnek olay veri tabanı oluşturulması gerekmektedir. Araştırmada, bir örnek olay protokolü oluşturulmuş ve izlenmiştir.

4.3. Analiz

Nitel verilerin analizinde, en iyi bilinen ve araştırmacılar tarafından genel olarak kullanılan yaklaşım gömülü teori yaklaşımıdır (Bryman ve Burgess,2002:4). Gömülü teori, verilerin sistematik bir şekilde toplanarak analiz edilmesi yoluyla teori geliştirmeye yönelik bir yöntemdir.

Veri analiz sürecinde, Strauss ve Corbin (1998)’in önerdiği betimsel analiz ve içerik analizi olmak üzere iki veri analiz yönteminden yararlanılmıştır. Verilerin analizinin ilk aşaması, verilerin kodlanmasıdır. Araştırmada da verilerin kodlanması aşamasında üç tür kodlamaya başvurulmuştur. Veriler açık (open), aksiyal (axial), ve seçici (selective) kodlama yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin kodlanması aşamasında bilgisayar destekli nitel veri analiz yazılımlarından faydalanılmıştır. Çalışmada NVivo 8 yazılımı kullanılmıştır.

Araştırmada, çalışmanın en önemli kısmının verilerin kodlanması aşaması olduğu göz önünde bulundurularak açık kodlama kelime kelime analiz

ile gerçekleştirilmiştir. Aksiyal kodlama, açık kodlamanın aksine oluşturulan kodlar arasında bağlantıların kurulmaya çalışıldığı safhadır. Kodların hangi temaların içerisine yerleştirileceği ile ilgili kısımdır. Seçici kodlama, artık nitel verinin kodlanmasındaki son safhadır. Seçici kodlama, araştırmanın asıl temalarının belirlendiği kodlama türüdür.

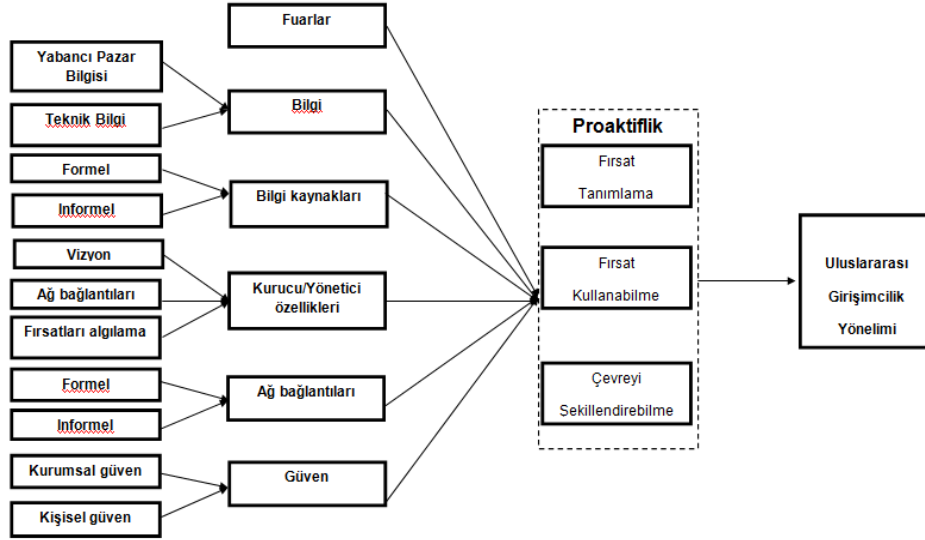
Açık kodlama ile başlayan ve seçici kodlama ile sonlanan verilerin kodlanması aşamasında elde edilen kodlar, temalar ve temaların tanımlanması aşamasına ait bilgiler aşağıda Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1. Verilerin Kodlanması ve Temaların Bulunması ve Tanımlanması

Örnek Olay Adı	Açık Kodlama ile Ulaşılan Açık Kod Sayısı	Aksiyal Kodlama ile Ulaşılan Tema Sayısı	Seçici Kodlama Sonucu Ulaşılan Asıl Temalar
1.Örnek Olay	50	15	8
2.Örnek Olay	42	13	6
3.Örnek Olay	20	7	4
4.Örnek Olay	30	9	4
5.Örnek Olay	25	8	4
6.Örnek Olay	30	10	4
7.Örnek Olay	30	11	5
	227	63	35

Seçici kodlama sonucu ulaşılan temaların birbiriyle ilişkilendirilerek bir bütün oluşturması ise desen eşleştirme yöntemi ile sağlanmıştır. Desen eşleştirme yönteminden sonra ise başvuru olan diğer bir yöntem ise taksonomi yöntemidir. Taksonomi, araştırmada temaların sınıflandırılarak belirli kavramlar altında toplanmasını ve benzer kavramların gruplandırılmasında kullanılmıştır. Alan yazın taraması ve verilerin analizi aşamalarından sonra küresel doğan işletmelerin uluslararası girişimcilik yönelimlerinin bir boyutu olarak proaktif olmalarını etkileyen faktörlere ilişkin model Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



5. Bulgular

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler, web sitelerinin analizi ve araştırmacının saha notlarının analizi sonrasında elde edilen bulgular bu bölümde aktarılmaktadır.

5.1. İşletmelerin Küresel Doğan İşletme Olma Özelliğine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında toplam yedi küresel doğan işletmenin kurucu/yöneticisiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin küresel doğan işletme olma özelliği taşıdıkları unsurlara ilişkin bilgiler Tablo 2’de özetlenmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Küresel Doğan İşletme Olma Özellikleri

İşletme Adı	Kuruluş Tarihi	Çalışan Sayısı	İhracata Başlama Tarihi	İhracat/Satış Oranı	İhracat Yapılan Ülke Sayısı	İhracat Yapılan Kıta Sayısı
1.İşletme	2009	5	2012	% 50	3	1
2.İşletme	2009	12	2010	% 25	7	3
3.İşletme	2011	5	2011	% 80	5	2

4.İşletme	2002	25	2002	% 40	83	5
5.İşletme	2002	10	2002	% 80	3	1
6.İşletme	2007	10	2007	% 90	32	3
7.İşletme	2006	165	2006	% 80	1	1

Araştırma bulguları, işletmelerin küresel doğan işletme olma unsurları taşıdıklarını göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin kurucu/yöneticileri ile yapılan görüşmelerdeki kurucu/yönetici ifadeleri de yine bu bulguları desteklemektedir.

2. İşletmenin yöneticisi, işletmelerinin bu özelliğini şu şekilde ifade etmektedir.

“Biz özellikle endüstriyel konulu meselelerde dünyanın artık çok küçük olduğunu düşünüyoruz. Bugün dünyanın herhangi bir yerine iyi bir ürünü satmanız mümkün ve çok kolay.”

5. İşletmenin yöneticisi ise, artık dünyanın tek bir pazar olarak ne kadar da küçük olduğunu şu sözlerle vurgulamaktadır.

“Artık dünya çok küçük bir yer. Mesela dünyanın herhangi bir yerinde fuara gittiğimizde mutlaka bir Türk görürsünüz. Artık bu bile şaşırtıcı değil. Yani o da orada olan bir Türk değil, Türkiye’den giden bir Türk’tür.”

5.2. İşletmelerin Web Sitelerinin Analizine İlişkin Bulgular

Küresel doğan işletmelerin önemli özelliklerinden biri de gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanmalarıdır. Araştırma kapsamında bu özellikten hareketle işletmelerin web siteleri içerik ve güncellik açısından analize tabi tutulmuştur.

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Web Sitelerinin Analiz Sonuçları

İşletme Adı	Web Sitesi Var/Yok	Web Sitesi Güncel/Güncel Değil	Web Sitesinde İşletme Bilgileri Var/Yok	Web Sitesinde Ürünlerle İlgili Bilgiler Var/Yok
1.İşletme	Var	Güncel	Var	Var
2.İşletme	Var	Güncel	Var	Var
3.İşletme	Var	Güncel Değil	Yok	Var
4.İşletme	Var	Güncel Değil	Var	Var
5.İşletme	Var	Güncel	Var	Var

6.İşletme	Var	Güncel	Var	Var
7.İşletme	Var	Güncel	Var	Var

Web sitelerin analizinde web sitelerinde işletmeler ile ilgili bilgilerin yer aldığı sayfalarda bulunan ifadelerin de işletmelerin küresel doğma özelliğini yansıttığını ifade etmek mümkündür. Örneğin; 4. işletmenin web sitesinde yer alan işletmenin misyon ve vizyon ifadeleri sadece Türkiye’yi değil dünyayı kendilerine pazar olarak gördüklerinin kanıtı olarak nitelendirilebilir.

“... Türkiye ve dünyanın dört bir yanındaki müşterilerimizi memnun etmektedir.”

“... şirketimizi dünyanın en ön sıralarına taşımaktır.”

5.3. İşletmelerin Uluslararası Girişimcilik Yönelimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin kurucu/yöneticileri yenilikçiliği işletmenin temel bir gereksinimi olarak tanımlamakta ve yeni ürünler üretmek pazara sunmanın ve yenilikçi olmanın önemini vurgulamaktadır. 1. işletme yöneticisi, yenilikçiliğe önem verdiklerini ve hatta yenilikçilikle rekabet üstünlüğü kazandıklarını dile getirmektedir.

“Sürekli yenilik yapmak zorundayız. Şu an diyelim ki biz bu ürünü her ay satıyoruz. Belli bir süre sonra satamamaya başladığımız an demek oluyor ki bizim bir şeyleri yenilememiz gerekiyor. Yeni fikirlere önem veririz mutlaka ve bunun kesin rakiplerimizden öne geçirdiğine inanıyoruz.”

3. işletme yöneticisi ise yenilikçi bir işletme olmanın başarılı olmak için gerekli olduğuna dair düşüncelerini şöyle ifade etmektedir;

“Biz de sürekli bir araştırma var. Sürekli yeni bir şeyler bulmak için uğraşıyoruz. Yeni bir şey olmadan ayakta durmanız mümkün değil. Çünkü artık her şey çok çabuk değişiyor.”

Araştırmaya katılan işletmelerin alan yazınla uyumlu olarak uluslararası girişimcilik yönelimleri doğrultusunda risk alabilen ve yönetebilen işletmeler olduğunu ifade etmek mümkündür. 1, 5 ve 7. işletme yöneticileri genel olarak yaptıkları işlerin ve buldukları pazarları zaten riskli olduklarını ifade etmektedir.

“Aslında bizim her ürünümüz riskli. Çünkü bu ürünün olması da satılmaması da riskli. Biz risk alıyoruz çünkü güveniyoruz kendimize.”
(1.İşletme)

“Sektör riskli. Hep risk. Yapmış olduğumuz projelerin hepsi riskli.”
(5. işletme)

“Riski ne kadar sevdiğimiz belli olmuyor mu? Böyle bir işi yapmak zaten risk. Ticaret biraz da riski göze almayı gerektirir.” (7. işletme)

Küresel doğan işletmeler, Lumpkin ve Dess (1996)’nın ifade ettiği gibi gelecek ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilen, rakiplerinden önce fırsatları keşfeden ve kullanan işletmelerdir.

1. işletme yöneticisi, uluslararası pazardaki ihtiyacı önceden tahmin edebildiklerini şu şekilde ifade etmektedir;

“Birincisi, fırsatı gördük. Çünkü orada bu ihtiyacın olduğunu biliyorduk ve orada bunu yapan firma yoktu. Başka... firmalar vardı ama onlar da... konusunda sıkıntı çıkartıyorlardı.”

2. işletme yöneticisi ise krizi nasıl fırsata dönüştürdüklerini ve bu anlamda rakiplerden önce hareket edebilme kabiliyetine kavuştuklarını vurgulamaktadır.

“2009 Ocak ayında, global krizin en ağır yaşandığı dönemde biz şirketi kurduk. Bir yerde kriz varsa fırsat da var demektir ve o noktada doğan bir firma en kötü koşullarda doğan, dünyaya gelmiş bir çocuktur ve her sıkıntıyı görmüştür. O firma için, artık her ilerleme bir büyümedir. Kriz tehlikeli gibi görünse de bazı durumlarda avantajlıdır.”

5.4. İşletmelerin Proaktif Olmalarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular

Küresel doğan işletme yöneticilerinin sahip oldukları eğitim, iş deneyimi, yurtdışı iş deneyimi ve yabancı dil bilgisi gibi genel özellikler de uluslararasılaşma sürecinin genelinde etkili olmaktadır (Konaklıoğlu, 2011). Kurucu/ Üst düzey yöneticilerin bireysel özellikleri küresel doğan işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılma amacını da etkilemektedir (Kalyoncuoğlu, 2010). Araştırmaya katılan işletmelerin yöneticilerinin genel özellikleri Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurucu/Yöneticilerinin Genel Özellikleri

İşletme Adı	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	İş Deneyimi	Yurtdışında Eğitim	Yurtdışında İş Deneyimi
1. İşletme	Erkek	Lisans	13 yıl	1 yıl	6 yıl
2. İşletme	Erkek	Lisans	7 yıl	-	-

3.İşletme	Erkek	Yüksek lisans	20 yıl	-	7 yıl
4.İşletme	Erkek	Lise	39 yıl	-	-
5.İşletme	Erkek	Lisans	10 yıl	5 yıl	2 yıl
6.İşletme	Kadın	Lisans	20 yıl	-	-
7.İşletme	Erkek	Lisans	28 yıl	-	-

Proaktif olmada etken faktörlerden biri de ve yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerde üzerinde en çok durulan ağ bağlantılarıdır. 1. işletme yöneticisi, ağ bağlantılarının fırsatları keşfetmedeki öneminden ve geliştirdikleri ilişkiler sayesinde sağladıkların katkılardan şu şekilde bahsetmektedir;

“Çok iyi referans olacak insanlar vardı. Firmamızın ne kadar güvenilir olduğuna dair iyi referanslarımız vardı. Refere edecek insanların olması işi bitiriyor.”

5. işletme yöneticisi ise, ağ bağlantılarının önemine ve pazarda büyüyebilmedeki etkisine değinmektedir.

“Pazara girmek çok zor. Yani öyle bir konuma gelebilmek zor. Birileri ile çok iyi kontakınızın olması gerekiyor.”

“İhracat yapmada önemli iş bağlantıları olmasa ihracat yapsanız bile muvaffak olamazsınız.”

4. işletme ise, geleceği öngörmede ve sektörü takip etmede fuarların önemini şu şekilde aktarmaktadır.

“Fuarlar çok önemlidir. Geleceği fuarlarda görüyorsunuz. Fuar size en son teknolojiyi verir. Hiçbir zaman için geçmiş teknolojiyi göremezsiniz. Şu an ve gelecek teknolojiyi görürsünüz. Ne kadar geride olduğunuzu görürsünüz. Çünkü fuarlar son noktadır.”

İşletmelerin kurumsal güveni ve yöneticilerin kişisel güvenleri, proaktif olmalarında ön plana çıkan faktörlerdir. 1. işletme aynı zamanda ilişkiye dayalı güvenin pazarda işletmeye kattığı katkılardan da bahsetmektedir.

“Aslında bizim sattığımızın yarı fiyatına satacak firmalar var. Ancak güven önemli. Piyasada güven sermayemiz var. İnsanlar güveniyor bunu da sağlayan bize piyasada gerçekten güvenen bizim bu işi yapabileceğimizi bilen birkaç kişi var.”

İşletmelerin sahip oldukları bilgi ve bilgi kaynakları da proaktif olmalarını etkileyen faktörlerdendir. 1. işletme yararlandıkları informel bilgi kaynağı hakkında şöyle ifade bulunmaktadır.

“Yurtdışı pazarların bulunduğu ülkelerde yaşayan arkadaşlarımız hem orası hakkında hem de oradaki yaşam hakkında bilgi veriyorlar. Çünkü orada neyle karşılaşacağımız önemli.”

3. işletme ise sahip oldukları uluslararasılaşma bilgisi ve pazar bilgisinin öneminden ve rakiplerin önüne geçirdiğinden bahsetmektedir.

“Bizim aslına bakarsanız ciddi bir tecrübemiz var sadece ihracat değil maliyet hesaplama, mevzuat takibi ve malzeme bilgisi ve yurtdışı bilgisi ve bu da bizi birilerinin önüne geçiriyor. Bizim sektörümüz internete girip ne var ne yok demekle pek fazla olmuyor. Piyasa bilgisi bizim için çok daha kıymetli.”

6. Sonuç

Uluslararası işletmecilik alanında yaşanan gelişmeler, dünya genelinde kuruluşlarıyla birlikte veya kuruluşlarını takiben kısa süreler içerisinde uluslararası pazarlarda yer almaya başlayan işletmelerin doğuşuna olanak tanımıştır. Finansal ve beşeri kaynak kısıtına rağmen uluslararası pazarlara açılabilen işletmeler küresel doğan işletme modeliyle açıklanmıştır. Küresel doğan işletmelerin en önemli özelliklerinden biri, girişimcilik yönelimli olmalarıdır. Küresel doğan işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşmasını açıklamada, uluslararası girişimcilik yönelimi etkin olmaktadır.

Küresel doğan işletmelerin uluslararası girişimcilik yönelimlerini ve boyutlarına ilişkin alan yazında çok araştırma bulunmasına rağmen, boyutları tek olarak inceleyen araştırmalar nadir sayıdadır. Küresel doğan işletme yaklaşımı çerçevesinde, uluslararası girişimcilik yöneliminin bir boyutu olarak proaktifliği etkileyen faktörlerin araştırılması çalışma kapsamında amaçlanmıştır. Uluslararası girişimcilik yöneliminin boyutlarından proaktiflik, gelecek ihtiyaçlarını önceden tahmin etme ve hareket etme sürecine ilişkin bir işletme özelliğidir.

Küresel doğan işletmelerin proaktifliklerini etkileyen faktörlerden biri olarak yönetici özellikleri önemlidir. McAuley (1999), küresel doğan işletme yöneticilerinin diğer geleneksel işletme yöneticilerinden en önemli farkının fırsatları yakalayabilme olduğunu belirtmektedir. Uluslararası anlamda fırsatların tanımlanması, işletmenin uluslararası farkındalık ve anlama kabiliyetinin derecesine göre değişmektedir. Burada işletmelere kabiliyet kazandıran kişinin de kurucu/yönetici olduğu öne çıkmaktadır.

Küresel doğan işletmeler için yeni fırsatların keşfedilmesinde uluslararası pazarlar hakkındaki bilgi probleminin çözümü önemlidir. Araştırma kapsamında, işletmelerin teknik bilgiye sahip oldukları ve uluslararası pazar fırsatlarını keşfetmede ve sektörde geleceğe yönelik tahminler yapmada teknik bilgiden yoğun şekilde faydalandıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin bilgi edinmedeki kaynakları ise genel olarak informal ve dış kaynaklar olmaktadır. İşletmeler formal bilgi kaynaklarından yararlanmayı tercih etmemektedir. Elde edilen sonuç Stangl (2012)'nin uluslararası girişimcilik yöneliminde şebeke ilişkilerini araştırdığı doktora tezi sonucu ile de uyumlu olmaktadır. Stangl (2012), araştırmasında girişimci işletmelerin devletten bilgi tedarik etmek konusunda daha az istekli olduğunu ve müşteriler ve yakın ilişkili kişilerden bilgi sağlamayı daha çok tercih ettiklerini ifade etmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmeler, elde ettikleri bilginin kaynağı olarak fuarları da görmektedir. Kurucu/yöneticiler, uluslararası fuarlara özellikle de sektörel fuarlara düzenli olarak katılmanın önemini vurgulamaktadır. Fuarlara düzenli olarak katılan işletmelerin hem ağ bağlantıları geliştirmede hem pazarlar hakkında bilgi edinmede üstünlüklerinden bahsedilmektedir.

Ağ bağlantıları, küresel doğan işletmeler için proaktif olmalarını sağlayan önemli faktörlerden birisidir. Araştırmada yer alan işletmeler için de ağ bağlantıları önemli bir yere sahiptir. İşletmeler ağ bağlantıları sayesinde ihracat yapmanın kolaylaştığını, doğru bilgiyi doğru zamanda edindiklerini ve rakiplerinden önce fırsatlara ulaşabildiklerini ifade etmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülke pazarlarında, küresel doğan işletmelerin uluslararası girişimcileri, ağ bağlantıları sayesinde kuruluşlarından kısa süre sonrasında uluslararası pazarlara açılmaktadır(Kiss,Danis ve Çavuşgil,2012:276). İşletmeler kurdukları ağ bağlantıları sayesinde karşılaştıkları prosedürden kaynaklanan engelleri ve yabancı müşterilerle iletişim zorluklarını da aşabilmektedir(Üner vd.,2013).

Ağ bağlantıları ile ilgili yaklaşımda önemli bir unsur da güvendir. Güvene dayalı yakın ilişkilerin, pazar fırsatlarını tanımlamada ve değerlendirmede olan katkısından bahseden işletme kurucu/yöneticileri aynı zamanda kendilerine ve işletmelerine duyulan güvenin de uluslararası pazarlardaki başarılarında rol oynadığını ifade etmektedir. Özellikle de ürüne güvenmenin bu anlamda önemli olduğunun altını çizmekte aksi takdirde kurucu/yönetici özelliklerinin hiçbirinin anlamının olmayacağını ifade etmektedir.

Küresel doğan işletmelerin uluslararası girişimcilik yönelimlerinin bir boyutu olarak proaktif olmalarını etkileyen faktörlerin incelendiği bu çalışmada elde edilen sonuçlar genel itibariyle alan yazınla uyum göstermektedir. Alan yazına katkı sağlayan yeni bulguların da araştırma kapsamında edinildiğinden bahsetmek mümkündür. Uluslararası girişimcilik yöneliminin çalışıldığı araştırmaların Türkiye'de nadir olması açısından elde edilen sonuçlar bu alandaki boşluğu gidermeye yönelik olacaktır.

Kaynakça

- Ağca, V., Kandemir, T. (2008). "Entrepreneurship-Financial Performance Relationship in Family Firms: A Research in Afyonkarahisar", *Journal of Social Sciences*, Vol.3:209-230.
- Aktepe, C., Uner, M.M., Koçak, A. (2011). "The Antecedents of Born Global Firms: A Qualitative Research on Information Technology Intensive Firms in Turkey", *Journal of Economics Business and Finance*, 26 (301):59-90.
- Andersson, S., Wictor, I. (2003). "Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals-The Swedish Case", *Journal Of International Entrepreneurship*, Vol.1,249-276.
- Arzt, R. (2006). *Trade Fairs And Their Role In International Business: Considerations On The Polish And German Trade Fair Market*, Deutsch-Polnisches Wirtschaftsforum Cologne, ([Http://www.Kvez.De/Files/Trade_Fairs_And_Their_Role_In_International_Business.Pdf](http://www.Kvez.De/Files/Trade_Fairs_And_Their_Role_In_International_Business.Pdf)).
- Autio, E., Sapienza, H. J., Almeida, J. G. (2000). "Effects of Age At Entry, Knowledge Intensity, And Imitability On International Growth", *Academy Of Management Journal*, October, 909-924.
- Bilkey, J. Warren, Tesar, George. (1977). "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol.8.:93-98.
- Bryman, A., Burgess, R. G. (2002). "Developments in Qualitative Data Analysis: An Introduction", In Bryman A. And Burgess Robert G. (Eds.) *Analyzing Qualitative Data (pp:1-18)*, New York, Routledge.
- Chetty, S., Holm, D. B. (2000). "The Role of Business Networks in The Internationalisation of Manufacturing Firms: A Longitudinal Case Study", *Advances In International Marketing*, 2000, 205-222.
- Chetty, S., Hunt, C. C. (2004). "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus A Born-Global Approach", *Journal Of International Marketing*, Vol.12,57-81.
- Coşkun, Recai, Çitçi, Umut Sanem. (2008). "Doğuştan Küresel Firmalar (Born Globals): Örnek Olaylar", *VI. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi* : 1212-1224.
- Coviello, Nicole. (2015). "Re-thinking Research on Born Globals", *Journal of International Business Studies*, Vol.46:17-26.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall:7-25.
- Covin, J.G., Miller, D. (2013). "International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, And Future Research Directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Special Issue:1-34.
- Czinkota, Michael R. (1982). *Export Development Strategies : U.S. Promotion Policy*, Praeger Publishers, New York.
- Çavuşgil, S. Tamer. (1980). "On The Internationalisation Process Of Firms", *European Research*, Vol. 8, No. 6:273-281.
- Çavuşgil, S. Tamer, Knight, Gary A., Riesenberger, John R.(2008). *International Business - Strategy, Management, And The New Realities*, (New Jersey, Pearson Prentice Hall).
- Çavuşgil, S. Tamer, Knight, Gary A. (2015). "The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol.46:3-16.
- Demirci, M.Kemal, Aydemir, Muzaffer. (2008). *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri*, (Ankara, Detay Yayıncılık, 2.Baskı)

- Eurofound (2012). "Born global: The potential of job creation in new international businesses", Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B. (2006). "How Smaller Born-Global Firms Use Networks And Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization", *Journal Of International Marketing*, Vol.14: 33-63.
- Gabrielson, Mika, Kırpalanı, V.H. Manek. (2004). "Born Globals. How To Reach New Business Space Rapidly", *International Business Review*, Vol.13:555-571.
- Johanson, Jan, 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*, Vol.8:23-32.
- Jones, M.V., Coviello, N. (2005). "Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time", *Journal of International Entrepreneurship*, 6(3):284-304.
- Jones, M.V., Coviello, N., Tang, Y.K. (2011). "International Entrepreneurship Research (1989-2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis", *Journal of Business Venturing*, 26:632-659.
- Kalyoncuoğlu, Selma. (2010). İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karra, N., Phillips, N. (2004). "Entrepreneurship Goes Global", *Ivey Business Journal Online*, November/December.
- Keupp, M.M., Gassmann, O. (2009). "The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field", *Journal of Management*, 35: 600-633.
- Kılıç.Sabiha. (2011). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde İhracat Pazarlaması*, (Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ekim).
- Kiss, A.N., Danis,W.M., Çavuşgil, S.T. (2012). "International Entrepreneurship Research in Emerging Economies. A Critical Review and Research Agenda", *Journal of Business Venturing*, (27):266-290.
- Knight, G., Cavusgil, S.T. (1996). "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", *Advances In International Marketing*, Vol. 8:11-26.
- Knight, Gary, A. (1997). "Emerging Paradigm For International Marketing: The Born Global Firm", Dissertation at Michigan State University.
- Knight, G. A., Cavusgil, S.T. (2004). "Innovation, Organizational Capabilities And The Born Global Firm", *Journal Of International Business Studies*, Vol.35: 124-141.
- Konaklıoğlu, Ece. (2011). Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasını Tetikleyen Kurucu Ve/Veya Yönetici Özellikleri, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Dickson,P., Weaver, K.M. (2010). "Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SME's", *Entrepreneurship Theory And Practice*, September: 959-983.
- Kreiser, P., Marino, L. D., Justin,T., Zhi, L. C. (2010). "Firm-Level Entrepreneurship: The Role of Proactiveness, Innovativeness and Strategic Renewal in the Creation and Exploration of Opportunities", *Journal Of Developmental Entrepreneurship*, Vol.15:143-163.
- Lumpkin, G.T., Dess, G. G. (1996). "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance", *Academy Of Management Review*, Vol.21:135-172.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1997). "Proactiveness Versus Competitive Aggressiveness: Teasing Apart Key Dimensions of an Entrepreneurial Orientation", *Frontiers Of Entrepreneurship Research*, Babson College:47-58.

- Madsen, T. K., Knudsen, T. (2003). "International New Ventures: A New Organizational Form?", *The Sixth McGill Conference On International Entrepreneurship: Crossing Boundaries And Researching New Frontiers*, 19-22 September, Northern Ireland.
- Mathews, J., Zander, I. (2007). "The international entrepreneurial Dynamics of accelerated Internationalisation", *Journal of Business Studies*, Vol. 38, No.3:387-403.
- McCauley, A. (1999). "Entrepreneurial Instant Exporters in The Scottish Arts and Crafts Sector", *Journal Of International Marketing*, Vol.4:67-82.
- McDougall, P.P. (1989). "International Versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure", *Journal of Business Venturing*, 4, 6: 388.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M. (2000). "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths", *The Academy Of Management Journal*, Vol.43:902-906.
- Measson, Nadege. (2011). "Use Of International Trade Fairs for The Internationalisation of SMEs: A Network Approach", University Of Otago, Basilmamış Master Tezi.
- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, Vol.29:770-791.
- Mitgwe, B. (2006). "Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory", *Journal Of International Entrepreneurship*:5-25.
- Nummela, Niina; "Is The Globe Becoming Small or Is the Small Becoming Global? Globalization And Internationalizing SMEs", *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Ed. Maria V. Jones Ve Pavlos Dimitratos, The McGill International Entrepreneurship Series, 2004, S. 128-151.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.,P. (2003). "Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory&Practice*, July:1-27.
- Oviatt, Benjamin M., McDougall, P.P., (2005). "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, April,:537-554.
- Peng,M.W. (2001). "The Resource-Based View and International Business", *Journal Of Management*, Vol.27:803-829.
- Reid, Stan D.(1981). "The Decision-Maker And Export Entry And Expansion", *Journal Of International Business Studies*, Vol.12, No.2:101-112.
- Rennie, M. W. (1993). "Born Global", *The Mckinsey Quarterly*, No.4:45-52.
- Reuber, A.R., Fischer, E. (2011). "International Entrepreneurship in Internet-Enabled Markets", *Journal Of Business Venturing*, Vol.26: 660-679.
- Rialp, A. Rialp, J. Urbano, D. Vaillant Y. (2005). "The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.3, Issue 2:133-171.
- Stangl, L. M. (2012). *Network Relationships in International Entrepreneurship: A Multilevel Analysis*, Dissertation at Massey University, New Zealand.
- Strauss, A., Corbin, J. M. (1998). *Basics Of Qualitative Research: Techniques And Procedures For Developing Grounded Theory*, (Second Edition, London, Sage Publications).
- Topak, Aydın, Nayır Zamantılı, Dilek. (2007). "Uluslararasılaşma Sürecinde Formel Ve Informel Bilgi Kaynaklarının Kullanımı: Türk Nakliye Kuruluşlarının Görüşleri", *4.Kobi'ler Ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık.

- Üner, M.M.Koçak, A.Çavuşgil,E.,Çavuşgil,S.T. (2013). “Do Barriers to Export Vary For Born Globals and Across Stages of Internationalization? An Empirical Inquiry in The Emerging Market Of Turkey”, *International Business Review*, 22:800-813.
- Welch, L.S and R.K. Luostarinen (1988). “Internationalization: Evolution of a Concept.” *Journal of General Management*, 14 (2) :36-64.
- Welter, F. (2012). “All You Need is Trust? A Critical Review of The Trust and Entrepreneurship Literature”, *International Small Business Journal*:1-20.
- Wenchen, Li, Meizi,Li. (2007). “The Effects Of Entrepreneurship For The Internationalization Of SMEs”, *2nd International Forum Of Business Education*.
- Yin. Robert K. (1994). *Case Study Research Design And Methods*, (U.S.A., Sage Publications).
- Zahra,Shaker.A,George,Gerard. (2002). “International Entrepreneurship: The Current Status of The Field And Future Research Agenda”, *Strategic Entrepreneurship: Creating An Integrated Mindset.*, Editor(S): Hitt, Ireland, Sexton, Eds, Oxford, Blackwell Publishers: 255-288.
- Zander, Ivo, McDougall-Covin, Patricia, Rose, Elizabeth L. (2015). “Born Globals and International Business: Evolution of a Field of Research”, *Journal of International Business Studies*, Vol.46: 27-35.
- Zhou, L. (2007). “The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Foreign Market Knowledge On Early Internationalization”, *Journal of World Business*: 281-293.