

JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
2019
Cilt:7 Sayı:2



JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
The Journal of Business Science

Sakarya Üniversitesi / Sakarya University
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

i

Cilt/Volume : 7
Sayı/Issue : 2
Yıl/Year : 2019

ISSN: 2148-0737
DOI: 10.22139/jobs

İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEXING INFORMATION



ii



Kurucu Sahip/Founder

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

İmtiyaz Sahibi / Owner

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Editör / Editor

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör Yardımcıları / Assoc. Editors

Prof. Dr. Mustafa Cahit UNGAN

Mizanpaj Editörü / Layout Editor

Arş. Gör. Özgün ÜNAL

Danışma Kurulu/Advisory Board

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent SEZEN	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Erman COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	İstanbul Şehir Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka KAYA	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Türker BAŞ	Galatasaray Üniversitesi
Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY	Southampton Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ
Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Doç. Dr. Mustafa Cahid ÜNĞAN

Sekreteryaya / Secreteria

Arş. Gör. Özgün ÜNAL
Arş. Gör. Mustafa AMARAT
Arş. Gör. Ayhan DURMUŞ

iv

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written in ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility of this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; www.dergipark.gov.tr/jobs Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi jobs@sakarya.edu.tr Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler *Reviewers List of This Issue*

İşletme Bilimi Dergisi
2019
Cilt:7 Sayı:2

Prof. Dr. Abdullah Naralan	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Adak	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin Karabınar	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sima Nart	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Ali Taş	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yıldız	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Ece Armağan	Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Tunahan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Han Ergüven	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Ümit Alnaçık	Kocaeli Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Kar	Kırıkkale Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yenihan	Kırklareli Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emrah Özsoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Esra Dil	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Özlem Bilgin	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatih Şantaş	Bozok Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Gökçe Cerev	Fırat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Osman Uslu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Pınar Memiş Sağır	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Aykut Yılmaz	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Gökhan GÜRLER	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Değerli Bilim İnsanları,

Anadolu'da yeniden dirilişimizin yıl dönümü olan 30 Ağustos Zafer Bayramında İşletme Bilimi Dergisi'nin 2019 yılı ikinci sayısını (Cilt 7, Sayı 2) yayınlamanın mutluluğu içerisindeyiz. Bu sayımızda işletme biliminin farklı disiplinlerden araştırmacıların yazdığı 9 makaleye bulunmaktadır.

Bu sayının ilk çalışmasında Mahmut HIZIROĞLU ve Elif AKKAYA "Küresel Zihniyet ve Ar-Ge Yoğun Kobi'lerin Uluslararasılaşması: Türkiye Biyoteknoloji Sektörü Örneği" başlıklı çalışmalarında Ar-Ge yoğun KOBİ'lerinin uluslararasılaşması üzerine küresel zihniyetin nasıl bir rol oynadığını tartışmaktadırlar. Çalışmada Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyete sahip olup olmadıkları, küresel zihniyete sahip olanların daha çok hangi özellikleri taşıdıkları, hangi unsurların Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinde küresel zihniyeti etkilediği ve küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma mekanizmalarının neler olduğu araştırılmıştır.

"Mağaza Atmosferinin Mağazaya Yönelik Duygusal Yakınlık, Müşteri Memnuniyeti ve Tavsiye Etme Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Giyim Sektörü Örneği" başlıklı ikinci çalışmada, Osman EMİNLER, Remzi ALTUNIŞIK ve Ersin ESKİLER, mağaza atmosferi, mağazaya duygusal yakınlık, müşteri memnuniyeti ve tavsiye etme davranışları arasındaki ilişkiyi nedensel bir model geliştirerek tartışmaktadırlar.

Üçüncü çalışmada Sinan ESEN, Işıl AYAS ve Baldauryen IDAN "Dahilde İşleme Rejiminde Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri" çalışmalarında Dahilde İşleme Rejimi'nin (DİR) işleyişinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin neler olduğunu araştırmaktadırlar.

Dördüncü çalışmada Merve VURAL ve Aykut Hamit TURAN, Yönetim Bilişim Sistemleri alanında başarılı mezunların tanımlanabilmesi için işletmeler tarafından işe alım sürecinde aranan yetkinlikler belirlenerek, bölüm profillerinin ve eğitim programlarının sektörle uyumlu hale gelmesi, bu alandan mezun olan bireylerin istihdam olanaklarına katkı sağlanması için yapılması gerekenleri ortaya koymaktadır.

Beşinci çalışmada Erşan ÇAKIR ve Özgür UĞURLUOĞLU "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçlarına İlişkin Görüşleri" başlıklı çalışmalarında sağlık çalışanlarının sessiz kaldığı konuların neler olduğunu, sessizleşme nedenlerini ve sessizleşmenin sağlık çalışanları açısından algılanan sonuçlarının neler olduğunu ortaya koymaktadır.

Sendika Temsilcilerinin Liderlik Tutum ve Davranışlarının Sendikal Bağlılık Üzerine Etkisi: Sakarya İli Örneği başlıklı çalışmada Hilal KİŞİOĞLU ve Tuncay YILMAZ, Sakarya kamu eğitim kurumlarında, iş yeri sendika

temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerinin üyelerin sendikal bağlılıkları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır.

Sevinç ASLAN ve Nurperihan TOSUN ve Sümeyye ARSLAN KURTULUŞ "Çocuk Dostu Oteller İle İlgili Şikâyetlere Yönelik Bir İçerik Analizi" başlıklı çalışmalarında ailelerin çocuklarıyla birlikte kalabilecekleri otellerin niteliklerini belirlemeyi hedeflemektedirler.

Yatırım Projeleri Değerlendirme Yöntemlerinden Net Bugünkü Değer Yöntemi ve İç Verim Oranı Yönteminin Karşılaştırılması başlıklı çalışmada Begüm ÖKTEM, iki proje örneği üzerinde yatırım projelerini net bu günkü değer ve iç verim oranı yöntemi ile değerlendirmektedir.

Elif TECEREN, "Türkiye'de Kadın Konusu Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik İncelemesi (2008-2018)" başlıklı çalışmasında, Türkiye'de sosyal bilimler alanında "kadın" konusunda yazılmış YÖK tez veri tabanında yer alan erişime açık 2008-2018 yılları arasındaki 738 adet lisansüstü tez, bibliyometrik özellikleri açısından incelemiştir.

Dergimiz bu sayısında da işletmeciliğin farklı disiplinlerinde değerli bilim insanlarının kıymetli çalışmalarıyla zengin bir içerikle hazırlanmıştır. Dergi politikası olarak bundan sonraki sayılarımızda da işletme bilimine dayalı farklı disiplinlerden gelen çalışmaları yayınlamaya özen göstereceğiz. Bu sayımızda göndermiş oldukları makaleler ile dergimize katkı sağlayan tüm yazarlarımıza, dergimize gönderilen makalelerin değerlendirilmesi için kıymetli vakitlerini ayıran saygıdeğer hakemlerimize ve makalelerin dergide yayınlanmaya hazır hale gelmesi için yoğun bir gayret gösteren editör kurulumuz ve dergi sekretaryamıza teşekkürü borç bilirim. Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması dileklerimizle sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekliyoruz.

Saygılarımızla...

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör

İşletme Bilimi Dergisi

2019

Cilt:7 Sayı:2

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2019 Cilt (Vol.) 7 Sayı (No) 2

Araştırma Makaleleri/Research Articles

- Küresel Zihniyet Ve Ar-Ge Yoğun Kobi'lerin Uluslararasılaşması: Türkiye Biyoteknoloji Sektörü Örneği**
Global Mindsets And Internationalization Of R&D Intensive SMEs: A Multiple Case Study From Turkey 275-312
Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU, Elif AKKAYA
-
- Mağaza Atmosferinin Mağazaya Yönelik Duygusal Yakınlık, Müşteri Memnuniyeti Ve Tavsiye Etme Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Giyim Sektörü Örneği**
A Study On The Effects Of Store Atmosphere On Store Affect, Customer Satisfaction And Customers' Recommendation Behavior: The Case Of Clothing Industry 1313-330
Osman EMİNLER, Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK, Dr. Öğr. Üyesi Ersin ESKİLER
-
- Dahilde İşleme Rejiminde Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri**
Inward Processing Regime: Challenges And Proposed Solutions 331-355
Doç. Dr. Sinan ESEN, Dr. Öğr. Üye. Işıl AYAS, Baldauryen IDAN
-
- Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Mezunlarının Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri Ve Yetkinlikler**
Knowledge, Skills And Competencies That Must Have Of The Graduates Of Management Information Systems 357-388
Arş. Gör. Merve Vural, Prof. Dr. Aykut Hamit Turan
-
- Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri Ve Sonuçlarına İlişkin Görüşleri**
Opinions of Healthcare Employees About Organizational Silence, Reasons And Sequences Of Silence 389-423
Uzm. Erşan ÇAKIR, Doç. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU
-
- Sendika Temsilcilerinin Liderlik Tutum Ve Davranışlarının Sendikal Bağlılık Üzerine Etkisi: Sakarya İli Örneği**
The Effect Of Leadership Attitudes And Behaviors On Trade Union Commitment Sample Of Sakarya Province 425-449
Hilal KİŞİOĞLU, Doç. Dr. Tuncay YILMAZ
-
- Çocuk Dostu Oteller İle İlgili Şikâyetlere Yönelik Bir İçerik Analizi**
A Content Analysis For Complaints Related To Child - Friendly Hotels 451-475
Arş.Gör. Dr. Sevinç ASLAN, Dr. Öğr. Üyesi Nurperihan TOSUN, Arş.Gör.Dr. Sümeyye ARSLAN KURTULUŞ

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2019 Cilt (Vol.) 7 Sayı (No) 2

İşletme Bilimi Dergisi

2019

Cilt:7 Sayı:2

Yatırım Projeleri Değerlendirme Yöntemlerinden Net Bugünkü Değer Yöntemi Ve İç Verim Oranı Yönteminin Karşılaştırılması
Comparison Of The Net Present Value Method And Internal Rate Of Return Method Of Evaluation Methods Of Investment Projects 477-497

Arş. Gör. Dr. Begüm ÖKTEM

Türkiye’de Kadın Konusu Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik İncelemesi (2008-2018)
A Bibliometric Analysis Of The Graduate Theses Written On Woman Title In Turkey (2008-2018) 499-530

Elif TECEREN

KÜRESEL ZİHNIYET VE AR-GE YOĞUN KOBİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMASI: TÜRKİYE BİYOTEKNOLOJİ SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Küresel Zihniyet ve
Ar-Ge Yoğun
Kobi'lerin
Uluslararasılaşması

275

Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, mhiziroglu@istanbul.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-9147-7706

Elif AKKAYA

Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi, elifc.akkaya@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-6426-7228

ÖZ

Amaç: Bu çalışmanın amacı Ar-Ge yoğun KOBİ'lerinin uluslararasılaşması üzerine küresel zihniyetin nasıl bir rolü olduğunu keşfetmektir. Bu doğrultuda Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyete sahip olup olmadıkları, küresel zihniyete sahip olanların daha çok hangi özellikleri taşıdıkları, hangi unsurların Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinde küresel zihniyeti etkilediği ve son olarak küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma mekanizmalarının neler olduğu araştırılmıştır.

Yöntem: Nitel ve keşifler olarak tasarlanan çalışmada oluşturulan araştırma sorularına cevap bulmak adına 19 biyoteknoloji firması ile mülakat yapılmıştır.

Bulgular: Çalışmadan elde edilen bulgular Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyete sahip oldukları ve küresel zihniyete sahip KOBİ'lerde uluslararasılaşmanın prestij sağlayacağı, ülke ekonomisine bu yolla daha fazla katkı yapılacağı, rekabetçiliğin daha iyi öğrenileceği ve pazarlarının bu yolla daha çok genişletileceği düşüncesinin daha baskın olduğu görülmektedir. Bulgular ayrıca küresel zihniyetin oluşumunda kurum yöneticilerinin bilişsel özelliklerinin ve pazar koşullarının daha belirleyici olduğunu göstermektedir. Küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin hem düzey olarak hem de hız olarak düşük bir uluslararasılaşma performansı sergiledikleri ve özellikle Ar-Ge faaliyetlerinin uluslararasılaşmalarında etkili olduğu görülmektedir.

Sonuç: Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerini referans alarak yapılan bu çalışma Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede küresel zihniyetin oluşumunda hangi unsurların daha çok etkili olduğunu, küresel zihniyete sahip

firmaların hangi özellikleri taşıdığını ve hangi mekanizmalarla uluslararasılaştığını göstermesi bakımından kuramsal alana katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Küresel Zihniyet, Uluslararasılaşma, KOBİ'ler, Ar-Ge, Biyoteknoloji Sektörü.

GLOBAL MINDSETS AND INTERNATIONALIZATION OF R&D INTENSIVE SMES: A MULTIPLE CASE STUDY FROM TURKEY

ABSTRACT

Aim: The main objective of this study is to explore and understand the role of global mindsets of R&D intensive SMEs on their internationalization process. In order to increase our understanding of the role of global mindsets in this process, this research aims to answer a set of interrelated research questions as follows: (a) Do Turkish R&D intensive SMEs have global mindsets, and if so, what are the main ideas that shape the thinking of those who have global mindsets. (b) How do institutional environment, domestic market conditions, managers' cognitive features influence on global mindsets, and (c) what are the main mechanisms of internationalization of R&D intensive SMEs.

Method: The study deploys a qualitative research approach. In order to answer the research questions a multiple case study was employed. The primary source for data collection is semi-structured, in-depth, face-to-face interviews with SMEs in biotech industry.

Findings: The results of the study show that R&D intensive SMEs in Turkey have highly global mindsets, and those who have global mindsets conceive internationalization as way to promote company's prestige in especially their own local market, to contribute country's economy in this way, to learn better how to compete with their rivals, and to expand their market shares. The findings also indicate that managers' cognitive features and domestic market conditions play more decisive role on development of global mindsets. The study reveals that the internationalization performance of R&D intensive SMEs with global mindsets in terms of speed and level is relatively low, and their R&D activities drive their internationalization.

Contribution: Taking as a reference a sample of Turkish R&D intensive SMEs, the study contributes on both global mindsets and internationalization of SMEs literature, by new insights regarding the main ideas that shape the thinking of those who have global mindsets, and how institutional environment, domestic market conditions, managers' cognitive features in an emergent country influence on global mindsets. Additionally, it contributes to the relevant field by explaining the main mechanisms of internationalization of R&D intensive SMEs in emergent country.

Keywords: Global Mindsets, Internationalization, R&D Intensive SMEs, Biotech Industry.

I. GİRİŞ

Firmalar günümüzde ticaretin değişen sistemine adapte olabilmek adına sadece yerel pazarlarında faaliyet göstermekle yetinmemektedirler. Pazarlarını genişletmek adına yerel pazarlarının yanında uluslararası pazarlarda da faaliyet göstererek varlıklarını sürdürmekte ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadırlar. Bununla birlikte bazı küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) uluslararası alanda etkin birer aktör olarak faaliyet gösterirken bazılarının da benzer ölçek ve şartlara sahip olmalarına rağmen aynı etkinliği gösteremedikleri bilinmektedir (Kyvik et al. 2013). Buradan hareketle KOBİ ölçeğinde yapılmış olan bu çalışma, temel olarak dünyaya geniş bir perspektiften bakmak ve küresel fırsatların farkında olmak olarak tanımlanan küresel zihniyetin (KZ) Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşmasında nasıl bir rolü olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak yapılmıştır.

Bu çalışmada temel amaç, Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşması üzerine KZ'nin nasıl bir rolü olduğunu keşfetmektir. KZ olgusu yönetimin bilişsel boyutu ile ilgili yazında gelişen bir olgudur. Söz konusu yazında KZ olgusu yöneticilerin küresel piyasalar ile ilgili stratejik algısının bir belirleyeni olarak değerlendirilmektedir (Nummela et. al., 2004; Zahra et. al., 2005; Levy et. al., 2007). KZ ile ilgili pek çok farklı tanım yapıyor olsa da en genel ifadeyle bir yöneticinin küresel piyasalarda çeşitliliğinin farkında olma, bu çeşitliliğe açık olma ve bu çeşitliliği sentezleme arzusu ve becerisine sahip olması şeklinde ele alınabilir (Gupta ve Govindarajan, 2002). KZ ve uluslararasılaşma zihniyeti arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak büyük ölçekli işletmeleri analiz birimi olarak ele almasına rağmen (ör: Bartlett ve Ghoshal, 1989; Adler ve Bartholomew, 1992; Harvey ve Novicevic, 2001; Begley ve Boyd, 2003; Beechler et. al., 2004; Bouquet, 2005; Levy et. al., 2007; Javidan ve Bowen, 2013), son yıllarda KOBİ'lerin

KZ'ye sahip olma düzeyi ile uluslararasılaşma davranışı arasındaki ilişkiye dair çalışmalarda artış görülmektedir (ör: Nummela et. al., 2004; Weerawardena et. al., 2007; Lazaris ve Freeman, 2018; Kyvik, 2006; Mughan ve Kyvik, 2010; Kyvik, 2011; Felicio et. al., 2012; Felicio et. al., 2013; Kyvik et. al., 2013; Felicio et. al., 2015; Felicio et. al., 2016). Bu çalışmalarda daha çok zihniyet oluşturuvcu role sahip olması açısından üst düzey yönetimin KZ'nin oluşumuna katkısı ve KZ'nin uluslararasılaşmaya etkisi konusu ele alınmaktadır. Üst düzey yönetimin özellikle eğitim arka planı, uluslararası tecrübesi, dil yetenekleri gibi özellikleri ile KZ oluşumunun öncülleri açıklanmaya çalışılmıştır. Öte yandan diğer bazı çalışmalarda da girişimsel, endüstriyel ve kültürel bağlamın KZ'nin oluşumuna etkisi incelenmiş ve bu açıdan KZ ve uluslararasılaşma ilişkisi araştırılmıştır. Bununla birlikte, özellikle Türkiye gibi kurumsal gelişmişlik düzeyi, pazarın olgunlaşma düzeyi ve kültür yapısı farklı olan ülkelerde hem bireysel hem de kurumsal anlamda KZ oluşumunu şekillendiren unsurların neler olduğu daha önceki araştırmalara konu edilmemiştir.

Bu doğrultuda öncelikle kurumsal, ekonomik ve kültürel arka planı farklı olan Türkiye gibi bir ülkede KOBİ'lerin KZ'ye sahip olup olmadıkları ele alınması gereken bir konudur. Bu soruya verilecek cevap beraberinde şu soruların da sorulmasını gerekli kılmaktadır: KZ'ye sahip olanlar daha çok hangi özellikleri taşımaktadır, hangi unsurlar KZ'yi daha çok etkilemektedir ve son olarak KZ'nin KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerine nasıl bir rolü olmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında araştırmanın dayandığı temellerinin dayandığı KOBİ'lerin uluslararasılaşması ve KZ olgusuna dair kavramsal çerçeve sunulacaktır. Daha sonra, ilgili yazından hareketle KZ'nin oluşumuna temel teşkil eden unsurlar ele alınacaktır. Üçüncü kısımda araştırmanın yöntemi ve bulguları sunulacak ve son olarak bulgular yorumlanacaktır.

II. KOBİ'lerin Uluslararasılaşması ve Küresel Zihniyet

2.1. Uluslararasılaşma ve KOBİ'ler

Bir yandan KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmeler ile kıyaslandığında karşı karşıya oldukları zorluklar (Harris ve Weeler, 2005) nedeniyle uluslararasılaşma sürecinin daha yavaş işlediği (Johanson ve Vahlne, 1977), bir yandan da özellikle Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararası Ar-Ge iş birlikleri fırsatları ve yenilikçi ürün ve hizmetleri nedeniyle daha kısa sürede uluslararasılaştığı (Cavusgil ve Knight, 2015; Rialp et. al., 2005) tespitleri geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin KOBİ'ler açısından sorgulanmasını gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte uluslararasılaşma süreci KOBİ'ler için

her zaman önceden planlanmış bir süreç olmayabilir. Hedefledikleri küresel pazara göre ölçekleri küçük olan KOBİ'ler için uluslararasılaşmanın öğrenme ve deneyim ile plansız gelişen bir süreç olması ihtimali daha yüksek olarak görülmektedir (Chetty ve Champbell-Hunt, 2003).

Uluslararası işletmecilik yazınında firmaların uluslararasılaşırken yabancı pazarlara nasıl giriş yaptıklarına veya yapmaları gerektiğine dair modeller geliştirilmiştir. Geliştirilen modelleri birbirinden ayıran temel özellik yabancı ülke pazarına girerken izlenen yolun aşamalı olması veya doğrudan pazara girişi ön görmesidir. Aşamalı modellerin en yaygın kullanılanları uppsala modeli, yenilik yaklaşımı ve ağ yaklaşımıdır.

Uppsala modelinde Firmaların uluslararasılaşması Penrose (1959)'un firmanın büyümesi teorisine dayanmakta ve kuruluşun uluslararası katılımını yavaş yavaş artırdığı bir süreç olarak görülmektedir. Bu modelde pazar deneyiminin önemi vurgulanmakta ve firmaların tecrübe kazandıkça kaynak taahhütlerini aşamalı olarak gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Johanson ve Vahlne, 1990).

Yenilik yaklaşımı da aşamalı modellerden biridir. Uppsala modeli ile aşamaları noktasında benzerlik göstermekle birlikte bu model uluslararasılaşmanın firma için bir yenilik olduğunu öngörmekte ve yeniliğin benimsenmesi ile ilgili olarak öğrenme sırasına odaklanmaktadır (Andersen, 1993).

Aşamalı modellerin bir diğeri olan ağ bağlantıları yaklaşımında ise uppsala ve yenilik yaklaşımlarında olduğu gibi keskin aşamalar olmamakla birlikte uluslararasılaşma sürecini başlatan ve devam ettiren olgunun kişinin sosyal çevresi olduğu varsayımına dayanılmaktadır. Bu ifadeye göre bir firmanın uluslararasılaşmasını süreç yaklaşımı içerisinde analiz etmenin bir başka metodu ağı bir başlangıç noktası olarak kullanmaktır (Johanson ve Mattsson, 1993).

Aşamalı modeller aşamaların bir sıraya tabi olmasını, diğer seçenekleri göz ardı etmesini, tecrübeli ve finansal açıdan güçlü firmaların uluslararasılaşmalarını ve farklı ulusların değişiklik gösteren pazar koşullarının uluslararasılaşmaya etkisini açıklayamamaktadır. Bu noktadan hareketle firmaların uluslararasılaşmalarının her zaman aşamalı olmak zorunda olmadığını düşüncesi ile birlikte bazı firmaların kuruluştan itibaren uluslararası firma olabileceğini ifade eden küresel doğanlar yaklaşımı akademik yazına eklenmiştir. Küresel doğan firmaların yerel pazarda etkinlikleri olmadığı veya uluslararasılaşmadan hemen önce küçük bir yerel pazarları olduğu ve kuruluşundan kısa bir süre sonra uluslararasılaştığı belirtilmiştir. Kuruluşundan itibaren en geç iki yıl içinde uluslararasılaşmış

firmaların da küresel doğan kapsamı içine alınabileceği ifade edilmiştir (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004).

Öte yandan, gelişmekte olan ülkelerin kurumsal çevresi ve ekonomik gelişmişlik düzeyi dikkate alındığında küresel doğanlar yaklaşımının da bu ülkelerdeki özellikle Ar-Ge yoğun firmaların uluslararasılaşma sürecini tam olarak açıklayamadığını söylemek mümkündür. Bu hususu dikkate alan Hızıroğlu ve Bağış (2015), özellikle Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecini hem düzey olarak hem kapsam olarak açıklamak için aşağıdaki tablo da belirtilen şekilde bir model önerilmektedirler. Çalışmamızda bu model referans alınarak KOBİ'lerin küresel zihniyetlerinin uluslararasılaşma süreci üzerindeki rolü anlaşılmasına çalışılmaktadır.

Tablo 1.

Firmaların Uluslararası Faaliyetlerinin Düzeyini Belirleme Kriterleri

Uluslararası Faaliyet Düzeyi	Uluslararası Faaliyetlerin Düzeyini Belirleme Kriterleri
İleri	Firmalar yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştirmektedir veya birden fazla ülkeyle Ar-Ge bağlantıları bulunmaktadır. Uluslararası doğrudan yatırımları vardır veya bu konuda planlamalar yapmaktadır.
Planlı	Firmalar yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştirmektedir veya birden fazla ülkeyle Ar-Ge bağlantıları bulunmaktadır. Yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştiren firmalar yerel koşullara ürünlerini uyarlamaktadırlar.
Sıklıkla	Firmalar yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştirmektedir veya en azından bir ülkeyle Ar-Ge bağlantıları bulunmaktadır. Yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştiren firmalar ürünlerinde küçük değişiklikler yapmaktadır.
Seyrek	Firmalar yurtdışına düzensiz satışlar gerçekleştirmektedir veya yurtdışı satışlara ara vermiştir veya zayıf düzeyde Ar-Ge iş birlikleri bulunmaktadır. Yurtdışına ara sıra satışlar gerçekleştiren firmalar ürünlerinde veya hizmetlerinde değişiklik yapmamaktadır.
Başlangıç Aşaması	Firma uluslararasılaşmaya gitmeyi planlamaktadır ve bazı uluslararası iş birliği bağlantıları bulunmaktadır. Firmalar Ar-Ge ve İş-Ge iş birliği geliştirme sürecindedir. Ancak ihracat veya yurtdışı ortak Ar-Ge projesi gerçekleştirmemiştir.
Embrio Aşaması	Firmaların uluslararası faaliyeti yoktur. Firmalar yurtdışı işletmelere karşı daha ciddi tutumlar geliştirme sürecindedir ve uluslararasılaşmanın gelecek düzeyine geçmek için çaba harcamaktadır.

2.2. Küresel Zihniyet

Yazında KZ ile ilgili bir dizi tanım bulunmaktadır. KZ kavramının ne olduğunu anlamak ve kronolojik olarak genel bir çerçeve oluşturmak adına bu tanımlara göz atıldığında, "Küresel Zihniyet" kavramının ilk olarak

Perlmutter tarafından 1969'da uluslararası bir teşebbüste merkezin, yan kuruluşlara yönelik yönlendirmelerinin tanımlanmasıyla kavramsallaştırılmış olduğu görülmektedir. Perlmutter çok uluslu şirketlerin yönelimlerini köken ülke yönelimli, ev sahibi ülke yönelimi veya küresel yönelimli olarak tanımlamış ve CEO'ların, bir şirketin çok uluslu olma derecesinin, uluslararası piyasalardaki uzun vadeli uygulanabilirliği ile pozitif yönden ilişkili olduğuna inandığını belirtmiştir (Marthinsen, 2015). Daha sonra Rhinesmith (1992) KZ'nin dünyayı geniş bir perspektiften görmek, kişisel, mesleki veya örgütsel hedeflere ulaşmada her zaman beklenmedik eğilimleri ve fırsatları aramak anlamına geldiğini ifade etmiştir. Kefalas (1998) ve sonrasında Arora ve arkadaşları (2004), Rhinesmith'in (1992) çalışmalarını genişleterek KZ'yi yüksek düzeyde hem kavramsallaştırma hem de bağlamsallaştırma becerileri ile ilişkilendirmişlerdir. Story ve Barbuto'ya (2011) göre kavramsallaştırma, bir olguyu tanımlayabilme ya da olgular arasındaki ilişkileri kimliklendirme ya da bütünü görebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Bağlamsallaştırma ise insanların kavramsallaştırma becerisini yerel çevrelere adapte edebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Kavramsallaştırma ve bağlamsallaştırmanın yüksek olduğu durumlarda KZ düzeyinin yüksek, düşük olduğu durumlarda ise KZ' düzeyinin düşük olduğu kabul edilmiştir.

Organizasyonlar genişleyip yabancı ülkelere doğru hareket ettiğinde, tek bir kültürel bağlamda uygun olan yapı ve tasarımın (ve zihniyetlerin) başka yerlerde etkili olmayabileceği ifade edilmiştir (Srinivas, 1995). Dolayısıyla çokuluslu bir firmada birkaç yöneticinin KZ'ye sahip olması yeterli değildir. Tüm çalışanlar, yerel uyumluluk ile küresel tutarlılığı dengelemede mükemmel olmalıdırlar. Bu nedenle, birçok kuruluş şirket genelindeki politikalarda kurumsal bir KZ'yi yerleştirmenin yollarını aramaktadır (Begley ve Boyd, 2003). Yukarıda yer verilen ifadelerden anlaşılacağı üzere KZ yazınında çalışmalar bireysel ve kurumsal olmak üzere iki analiz seviyesinde yapılmıştır.

Bireysel küresel zihniyet

Bireysel düzeyde KZ'ye sahip olmanın, başarılı yöneticiler ve firmalar için önemli olmasının birçok nedeni vardır. Bunlardan bazıları yöneticilerin pazarın değişen yapısını yönetmek için küresel bir zihniyete ihtiyaç duymaları ve KZ'nin, günümüzün rekabetçi ortamında bir zorunluluk olan belirsizliği ve rekabet gücünü yönetmek gibi işletme yeterliliklerinin temeli olarak hareket ediyor olmasıdır (Srinivas, 1995). Bununla birlikte KZ'nin bireyler seviyesinde yetiştirilmesinin, çok kültürlü tecrübelerle öğrenilmesi yıllar alabilecek yavaş bir süreç olduğu bu nedenle,

tek başına bireysel zihniyetlerin küreselleşmesine dayanıyor olmasının, endüstri ve rekabetçi zorunluluklara karşı aşırı derecede yetersiz kalacağı belirtilmiştir. (Gupta ve Govindarjan, 2002).

Kurumsal küresel zihniyet

Bireysel KZ'nin firmaların küresel faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmede yetersiz kaldığı fikrinden hareketle kurumsal KZ'ye ihtiyaç duyulduğu fikri gelişmiştir. Bu çalışmada da analiz seviyesi kurumsal KZ olarak belirlenmiştir.

Geliştirilmesi uzun süren ve detaylı olarak planlanmış bir stratejiye ihtiyaç duyan KZ (Paul, 2000), kurumsal düzeyde, bireyler arası etkileşim sonucu meydana gelen paylaşılan bir bilişsel yapı olarak kavramsallaştırılmıştır (Levy et. al., 2007). Kuruluşları geleceğe yönlendirmek ve dünya çapında genişleme programlarını yönetmek açısından (Paul, 2000) kurumsal KZ geliştirmek, yöneticilere firmalarını dünya pazarlarında büyütme ve yine dünya pazarlarında başarıyla rekabet edebilme imkânı sağlamaktadır (Felicio et. al., 2014). Yöneticinin bireysel KZ'nin kurumsal halinin çekirdek bir grup tarafından yönetilen politika geliştirmesinden ortaya çıkmakta olduğu ve bu KZ'ye sahip çekirdek yönetim grubunun, kurumsal KZ'nin önemli bir bileşeni olması ile, böyle bir zihniyetin ancak yapı, süreç ve güç kaynaklarının yöneticiler tarafından harekete geçirilmesi ile organizasyonda paylaşılan ortak bir zihniyet haline gelebileceği belirtilmiştir (Begley ve Boyd, 2003).

2.3. Küresel Zihniyeti Oluşturan Koşullar

Kavramsal çerçeve bölümünde belirtildiği üzere KZ'nin temel unsurları entellektüel sermaye, sosyal sermaye ve bilişsel sermayedir. KZ'nin bilişsel yönünü oluşturan küresel entellektüel sermayenin endüstrideki küresel bilgi sayesinde makro çevrenin analizlerini yapmayı kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. (Javidan ve Bowen, 2013). Kültürler arası karşılaşmalar için tutkuyu ifade eden psikolojik sermaye de entellektüel sermaye gibi KZ'nin bilişsel yanını oluşturmaktadır (Javidan ve Teagarden, 2015).

Bireyin dünyanın diğer bölgelerinden gelen insanlarla güvenilir ilişkiler kurmasına yardımcı olacak şekilde hareket etme yeteneğini yansıtan sosyal sermaye KZ'nin davranışsal boyutunu oluşturmaktadır (Javidan ve Bowen, 2013). Yukarıdaki ifadelerden yola çıkarak KZ'nin davranışsal boyutunun kurumsal çevre ve pazar koşulları tarafından şekillendirildiği söylenebilir.

Kurumsal Çevre

Hodgson (2006)'un kurumların toplumsal etkileşimi yapılandıran kurulu, yaygın, sosyal kurallar sistemleri olduğu görüşünün temelinde kurumların, toplumdaki temel rollerin belirsizliğini azaltmak için insan etkileşimini kesintisiz bir hale getirdiği açıklaması olduğu belirtilmiştir (North, 1990). Kurumsal çevreler bireysel organizasyonların destek ve meşruiyet elde edebilmeleri için uyumaları gereken kuralların ve şartların detaylandırılmasıyla karakterize edilmişlerdir. Bu şartlar, devlet tarafından yetkilendirilmiş kuruluşların veya meslek örgütlerinin yetkilendirdikleri düzenleyici kurumların mevcut kurumsal çevre içerisinde organizasyonların kendilerini nasıl yöneteceklerini dair genelleştirilmiş inanç sistemlerinden ve benzeri kaynaklardan oluşmaktadır (Powell ve DiMaggio, 1991).

Sosyal ve sembolik güçlerin organizasyonel yapı ve davranış üzerindeki etkisi kurumsal kuramla ilgili yapılan çalışmalar ile belgelenmiştir (Scott, 1995). Ülkeler arasında gözlenen farklı girişimcilik düzeyleri ulusal kurumlardaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Busenitz et. al., 2000). Firmaların stratejik kararları kurumsal düzenlemelerin etkisine açıktır. (Peng, 2003). Bir ülkenin kurumsal düzenlemeleri pazara giriş engeli oluşturabileceği gibi pazara giriş fırsatı da oluşturabilirler (North, 2005). Kurumsal istikrarsızlık veya kurumların öngörülemeyen bir biçimde değişmesi durumunda pazarda faaliyet gösteren firmaların stratejik kararları bu durumdan etkilenebilir, belirsizlik durumlarında riski minimuma indirmek adına uzun vadeli yatırımlardansa kısa vadeli yatırımlar tercih edilir (Henisz ve Delius, 2000).

Pazar Koşulları

Küresel pazarın rekabet ortamına ve değişkenliğine adaptasyonunu sağlayan KZ küresel pazar ortamında uzun vadede rekabet avantajı sağlamaktadır (Beechler ve Javidan, 2007). Küçük firmaların birçoğunun doğrudan uluslararası rekabete maruz kalmayacakları, faaliyetlerine iç pazarda devam edecek olmaları bilinmekle birlikte uluslararasılaşmış endüstrilerde benzer özellikteki firmaların sadece bir kısmının uluslararasılaşabildiği gerçeğinden yola çıkarak akademik yazında benzer özelliklere sahip diğer firmaların neden uluslararasılaşamadıkları merak konusu olmuştur (Kyvik et. al., 2013). Genellikle büyük ve gelişmiş ekonomilerde kümelenmenin oluşturduğu iç uzmanlaşma ve iç rekabetin üretkenliği arttırarak firmaların küresel rekabetteki etkinliklerini arttırdığı (Porter, 1998) ifadesinden yola çıkılarak Porter'ın kümelenme yaklaşımı ile bu soruya bir cevap alternatifi üretilebilir. Porter (1998)'a göre; kümeler,

birbiriyle belli noktalardan bağlantılı olan şirketleri coğrafi olarak bir arada bulunması ile oluşur. Verimlilik, etkinlik ve esneklik açısından avantajlar sunan kümeler tedarikçileri ve altyapı sağlayıcıları içerdiği gibi bazı kümeler teknik destek sağlayıcı olarak üniversiteleri, standart belirleme ve mesleki eğitim kurumları gibi hükümet kurumlarını da içermektedir. Güçlü bir organizasyon şekli olarak kümelenme, firmaların rekabet gücünü, inovasyon miktarlarını, birbirlerinden öğrenme düzeylerini arttırmaktadır. Kümeler ayrıca içerisinde bulunan firmaların her birine mevcutlarından daha büyük bir ölçeğe sahipmiş gibi faaliyette bulunma ve dolayısıyla çıktı elde etme olanağı tanır (Porter, 1998). Kümelenme teorisi incelendiğine aynı sektörde benzer ölçeklerde faaliyet gösteren firmaların uluslararasılaşma başarılarındaki farkların nelerden kaynaklanabileceği ve gelişmekte olan ülkelerin küresel pazarda gelişmiş ülkelerle rekabet edebilir konuma gelebilmesi için hangi eksiklerin giderilmesi gerektiğine dair çıkarımlarda bulunmanın mümkün olduğu söylenebilmektedir.

Biliş

Sınırlı bilgi işleme ve kavrama kabiliyetiyle bireyler, çevredeki karmaşık ve belirsiz bilgi ortamının oluşturduğu zorlukları bir filtreleme yöntemiyle aşmaktadırlar. Çevredeki bilgiler içinden bireyin zihin kalıplarına uygun olanlar seçilir. İşte bu bilişsel filtreler zihniyet kavramını oluşturmaktadırlar (Gupta ve Govindarajan, 2002). KZ bu çerçevede ele alınacak olursa bireylerin olay ve olguları değerlendirirken kültürel farklılıkları fark etmeye ve değerlendirmeye olanak tanıyan daha geniş bir bakış açısı ile özel bir zihinsel şablon kullanmaları olarak ifade edilebilir (Clapp-Smith et. al., 2007). Güçlü akıl yürütme becerileri bilişsel boyutun bir yönünü oluşturur ve farklı sosyal ve çevresel ipuçlarını kullanarak bağlamları içerisinde doğru sonuca ulaşma kabiliyetini ifade eder (Lovvorn ve Chen, 2011).

III. Yöntem

3.1. Araştırmanın Tasarımı

Keşfedici ve Nitel Araştırma

KZ'nin KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci üzerindeki rolünü açıklayabilmek için nitel ve keşfedici bir araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Keşfedici ve nitel araştırma yaklaşımının bu çalışma için benimsenmesinin iki temel sebebi vardır (Yin, 2003). İlk olarak, KZ oluşumunu şekillendiren unsurlar ve bunun uluslararasılaşma üzerindeki rolü oldukça karmaşık bir konudur. Böylesi karmaşık ve çok yönlü bir

araştırmada nitel bir yöntemin belirlenmesi daha uygun görülmüştür. İkinci olarak, KZ'nin firmaların uluslararasılaşması üzerindeki etkisine yönelik son yıllarda yapılan çalışmalarda artış olmasına rağmen, Türkiye gibi farklı kurumsal arka plana ve ekonomik gelişmişlik seviyesine sahip ülkelerde KOBİ'lerde KZ'yi etkileyen unsurların neler olduğu üzerine araştırma (şu ana kadarki bilgimiz dahilinde) yapılmamıştır. Böylesine karmaşık ve önemli bir konuda gelişmiş ülkeler dışındaki firmalarda KZ'yi etkileyen unsurların neler olduğu nicel bir araştırmanın ötesinde keşfedici-nitel bir çalışmaya ihtiyaç duymaktadır. Kaldı ki, gelişmiş ülkeler ve büyük firmalar dışındaki örneklerin her biri kendine özgü bir yapıya ve bağlama sahip olacağından, konunun araştırılması için nitel yöntem daha uygun bulunmuştur.

Çoklu Örnek Olay Yöntemi

Araştırma sorularına cevap verebilmek için veri toplamada çoklu örnek olay tekniği uygulanmıştır. Nitel bir araştırmada verileri toplamak için çoklu örnek olay tekniğinin uygunluğunun 3 temel koşula bağlı olduğunu ifade eden Yin'in (2003), bunların; araştırma soru formunun uygunluğu, davranışsal olayları kontrol etme ihtiyacı ve konunun güncel olaylara odaklanıp odaklanmadığı olduğunu belirtmektedir. Çalışmamızda ana araştırma sorusu "ne" ve "nasıl" sorularını içerdiğinden, bu soru formuna en uygun teknikler deney/im/ler, tarih anlatıları ve örnek olay yöntemleridir. Ancak, davranışların manipüle edilemediği güncel olayları araştırdığı için tarih anlatıları ve deney/im/ler bir yöntem olarak bu çalışma için uygun değildir. Dahası, örnek olay çalışmaları özellikle ilgili alanda güçlü kuramsal yapıların eksik olduğu durumlarda uygun bir yöntemdir (Eisenhardt, 1989). Hem KZ ile ilgili güçlü bir kuramsal yapının eksikliği hem de gelişmiş ülke dışındaki özellikle Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinin geleneksel kuramların işaret ettiğinden farklı bir örüntü izlediği gerçeği (Hızıroğlu ve Bağış, 2015) dikkate alındığında çoklu örnek olay tekniğinin bu araştırma için uygun olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, kuram eksikliği olan konularda araştırmaların transfer edilebilirliğini (dış geçerliliğini) artırdığı için çoklu örnek olay tekniğinin uygulanması önerilmektedir (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Çoklu örnek olay tekniği araştırmacıların hem bir grup örnek içindeki hem de gruplar arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları tanımlamalarına olanak vermektedir (Eisenhardt, 1989). Çalışmamızda Ar-Ge yoğun KOBİ'lerde KZ oluşumuna temel teşkil eden unsurların neler olduğu, KZ'ye sahip olanların daha çok hangi özellikleri taşıdığı ve bunların uluslararasılaşma üzerindeki rolü incelendiğinden çoklu örnek olay tekniği uygun bir yöntem olarak düşünülmüştür.

3.2. Örneklem

Araştırma kapsamında Ar-Ge yoğun bir sektör olan Biyoteknoloji sektöründen KOBİ'ler dahil edilmiştir. Biyoteknoloji sektörü geniş kapsamlı bir kavramdır ve uygulama alanına göre farklı alt sektörler ayrılmaktadır. Alt sektör sınıflandırması için en kabul edilen yaklaşım Dr. Rila Colwell tarafından 2003 yılında önerilmiş renklendirme yaklaşımıdır (DaSilva, 2004). Bu yaklaşıma göre biyoteknoloji alt sektörlerini aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür:

Tablo 2.
Biyoteknoloji Sektörü Alt Sınıflandırması

Kırmızı	Medikal	Siyah	Biyoterörizm, biyolojik savaş
Sarı	Gıda, beslenme bilimi	Mor	Patentler, fikri mülkiyet hakları
Mavi	Deniz Biyoteknolojisi	Altın	Biyoenformatik, nanobiyoteknoloji
Yeşil	Tarımsal Biyoteknoloji	Gri	Çevresel uygulamalar
Beyaz	Endüstriyel süreçler		

Biyoteknoloji sektörünün seçilmesinin temel nedeni, Ar-ge yoğun bir sektör olması ve Ar-Ge yoğun sektörlerin uluslararasılaşma sürecinin geleneksel firmalardan farklı olarak aşamalı bir şekilde uluslararasılaşma eğiliminden farklı bir örüntüyü izleme potansiyelinin yüksek olmasıdır. Bu sektörde yer alan firmalar henüz ürün veya hizmet üretmeden de uluslararası Ar-Ge iş birlikleri ile uluslararası firma statüsü kazanabilmektedir.

Araştırmanın Ar-Ge yoğun KOBİ'lere odaklanmasının iki temel sebebi vardır. Birincisi, ilgili yazında KOBİ'lerde KZ oluşumunun öncülleri ve sonuçları ile ilgili çalışmalarda son yıllarda bir artış söz gözlemlenmekte, ancak KOBİ niteliği ayırımı yapılmadan bu çalışmalar genelleştirilmektedir. Bu çalışma ile özellikle daha hızlı uluslararasılaşma potansiyeline sahip oldukları için Ar-Ge yoğun KOBİ'ler araştırmaya dahil edilmiştir. İkincisi, Türkiye gibi gelişmekte olan ve özellikle ihracatta ileri teknoloji ve Ar-Ge yoğun sektörlerin paylarının oldukça düşük olduğu bir ülkede Ar-Ge yoğun KOBİ'ler özel bir öneme sahiptir. Kurumsal ve ekonomik gelişmişlik düzeyi farklı olan bir ülke açısından Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin KZ'ye sahip olma düzeyi ve KZ oluşumu şekillendiren unsurlar ve sonuçlarının araştırılması hem kuramsal hem de pratik alana katkı sunacaktır.

Araştırma kapsamında 19 Biyoteknoloji firması incelenmiştir. TÜİK verilerine göre Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflamasına (NACE REV.2) göre 72.11 kodu ile Biyoteknoloji sektöründe yer alan girişim sayısı 2017 itibariyle 254 olarak belirtilmektedir. Bu kadar az girişimin olduğu ve henüz yeterince olgunlaşmış bir sektör olan Türkiye

Biyoteknoloji sektöründe daha çok KOBİ niteliğinde firma vardır ve büyük ölçekli firma sayısı oldukça sınırlıdır. Araştırmaya dahil edilen firmaların seçimi kolayda örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu firmaların büyük bir kısmı İstanbul ve Ankara illerinde faaliyete bulunmaktadır. Sektörde sınırlı da olsa faaliyette bulunan firmaların tam listesine ulaşılamadı.

Örnek olay olarak incelenmek üzere seçilen firmaların web sitelerinden uluslararasılaşma faaliyetlerinden en az birini yerine getirme kriteri aranarak firmalar belirlenmeye çalışılmıştır. Web sitelerinde bu bilgi yer almayan firmalarla da telefonla randevu alınırken söz konusu kriter sorulmuş ve verilen olumlu cevaba göre örnekleme dahil edilmiştir. Ancak Türkiye’de biyoteknoloji sektörünün yeni gelişen bir sektör olmasından dolayı, uluslararasılaşma niyeti içinde olanlar ve bunun için ön hazırlıklara başlamış olanlar da örnekleme dâhil edilmiştir. Aşağıdaki tabloda mülakat yapılan firmalara dair temel bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3.
İncelenen KOBİ’lerin Temel Özellikleri

Firma	Çalışan Sayısı	Kuruluş Yılı	Uluslararası Faaliyetlere Başlangıç Yılı	Endüstri-Alt Sektör Sınıflaması	İş Modeli
K1	210	1997	2009	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K2	45	1996	2007	Yaşam ve sağlık	Üretim
K3	80	1992	2000	Tarım-gıda	Üretim
K4	3	2006	2007	Yaşam ve sağlık	Hizmet-Üretim
K5	8	2004	2006	Çevre	Hizmet
K6	12	2010	2011	Yaşam ve sağlık	Üretim
K7	11	2005	2010	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K8	12	2001	2009	Yaşam ve sağlık	Üretim
K9	4	1995	2008	Sağlık, tarım	Üretim
K10	18	1998	2011	Yaşam ve sağlık	Üretim
K11	16	1990	2003	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K12	10	1997	2000	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K13	15	1998	2000	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K14	3	2007	-	Çevre	Üretim-Satış
K15	11	2006	-	Yaşam ve sağlık	Hizmet-Üretim
K16	30	2010	-	Yaşam ve sağlık	Hizmet-Üretim
K17	4	2010	-	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K18	30	1999	-	Yaşam ve sağlık	Hizmet
K19	7	2012	-	Çevre	Hizmet-Üretim

3.3. Veri Analizi

Araştırma çerçevesinde yüz yüze mülakat yöntemi ile toplanan verilerin analizi için kullanılan MAXQDA programında verilerin analizine olanak tanınması bakımından oluşturulan kodların belirlenmesinde ilgili yazından faydalanılmıştır. Yazında karşılaşılmayan noktalar için açık kodlar/ in vivo coding kullanılmıştır.

Araştırma sorularından ilki olan “Türk KOBİ’lerinde küresel zihniyetin öne çıkan argümanları nelerdir?” sorusuna cevap bulabilmek adına analizin başlangıç noktası olarak KOBİ’lerin hangi özelliklerle birlikte küresel zihniyete sahip olduklarını öğrenmek hedeflenmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak küresel zihniyete sahip olmak için gerekli olan özellikleri şekillendiren kodlar literatürden oluşturulmuştur. Belirlenen özelliklere sahip olan firmaların küresel zihniyete sahip olduğu belirtilmiştir. Belirlenen özelliklere sahip olmayan firmaların da küresel zihniyete sahip olmadığı belirlenmiştir. Küresel zihniyete sahip olan KOBİ’lerin öne çıkan özelliklerini ortaya çıkarmak üzere oluşturulan kodlar analiz seviyesi dikkate alınarak ağırlıklı olarak kurumsal küresel zihniyet literatürünün ışığında belirlenerek, oluşturulan mülakat sorularından alınan cevaplarda bu kodlar aranmıştır.

KZ’ye sahip olmak için gerekli olan özellikleri şekillendiren kodlar ilgili yazından oluşturulmuştur.

- *Küresel fırsatları değerlendirme arzusu* (Rhinesmith, 1992)
- *Uluslararasılaşmayı daha rekabetçi olmak için bir öğrenme fırsatı olarak görme* (Estienne, 1997).
- *Uluslararası pazarlarda proaktif olma arzusu* (Harveston vd., 2000)
- *Dış pazardaki müşterileri iç pazardaki müşteriler kadar önemsemek* (Gupta ve Govindarjan, 2002)
- *Uluslararasılaşmayı pazar genişletme fırsatı olarak görme* (Gupta ve Govindarjan, 2002)
- *Uluslararasılaşmanın prestij sağladığı düşüncesi* -açık kod (in vivo)
- *Ülke ekonomisine uluslararasılaşma yoluyla katkı yapma düşüncesi* (in vivo)

İkinci araştırma sorusu “Küresel zihniyeti Oluşturan Koşullar nelerdir?” sorusu doğrultusunda KZ’nin oluşmasına ortam hazırlayan bilişsel, kurumsal çevre ve pazar koşullarının neler olduğu belirlemek üzere kodlar oluşturulmuştur.

Bilişsel boyut için oluşturulan kodlar

- *Belirsizliğe karşı tolerans* (Lovvorn ve Chen, 2011)

- *Dünyada işlerin nasıl yürüdüğüne dair bilgi sahibi olma* (Javidan ve Bowen, 2013)

Pazar koşulları için oluşturulan kodların tamamı Porter'ın 1998 yılındaki çalışmasından oluşturulmuştur;

- *Çeşitlilik ve yenilik oluşturma isteği*
- *Pazarın rekabet yoğunluğu*
- *Büyüme arzusu*
- *Pazarın uluslararasılaşma düzeyi*

Kurumsal çevre için oluşturulan kodlar

- *Üniversite sanayi iş birliği*, (Busenitz et. al., 2000)
- *Devlet desteği*, (Busenitz et. al., 2000)
- *Risk sermayesi fonlarından yararlanma* (Busenitz et. al., 2000)
- *Şemsiye kuruluşların yönlendirmeleri* (in vivo)
- *Pazarın taklitçiliği* (in vivo)

Araştırmanın üçüncü sorusu olan “*Türk KOBİ’leri küresel zihniyete sahip ise küresel zihniyet uluslararasılaşmayı nasıl etkiliyor?*” sorusu için öncelikle incelediğimiz Ar-Ge yoğun KOBİ’lerin uluslararasılaşma düzeylerini belirledik. Daha sonra KOBİ’lerde bu etkinin ne şekilde gerçekleştiğini öğrenmek adına uluslararasılaşmayı hangi yollarla gerçekleştirdikleri sorusuna cevap aradık. KOBİ’lerin uluslararası faaliyette bulunuyor olmasının yanı sıra daha önce düzensiz de olsa uluslararası faaliyette bulunmuş olması ve hiçbir uluslararası faaliyeti olmasa bile uluslararasılaşma niyetinin olması durumunda da KZ’nin uluslararasılaşmayı etkilediği düşünülmüştür.

Tablo 4.

Küresel Zihniyete Sahip KOBİ’lerin Uluslararasılaşma Düzeyleri

Doğuştan İtibaren Uluslararasılaşmış Olmak (in vivo)
İleri Düzeyde Uluslararasılaşma (in vivo)
Planlı Uluslararası Faaliyette Bulunuyor Olmak (in vivo)
Sıklıkla Uluslararası Faaliyetlerde Bulunuyor Olmak (in vivo)
Seyrek Uluslararası Faaliyetlerde Bulunuyor Olmak (in vivo)
Başlangıç Aşaması (in vivo)
Embrio Aşaması (in vivo)

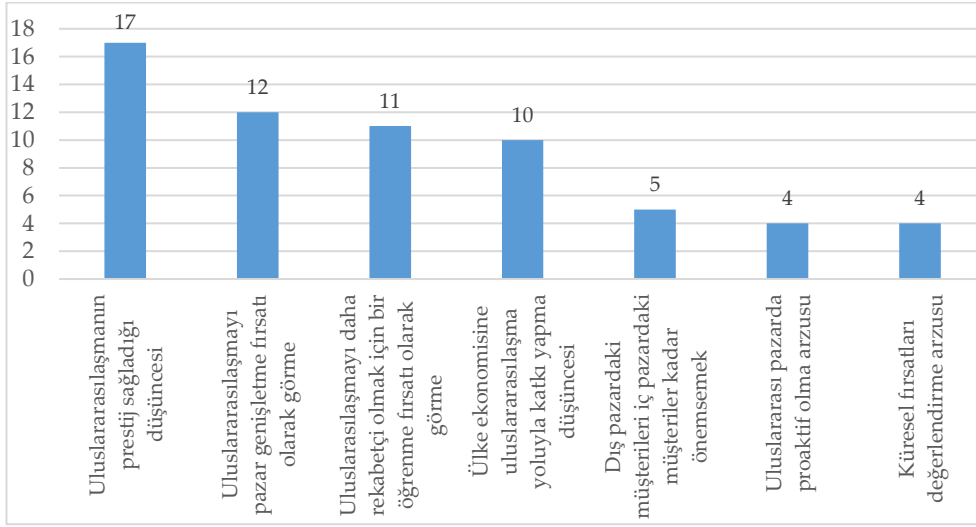
Tablo 5.

Küresel Zihniyete Sahip KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Mekanizmaları

Doğrudan yabancı yatırım
Fason üretim
Şirket evliliği/satın alma
İhracat/İthalat
Uluslararası Ar-Ge iş birliği
Uluslararası İş-Ge iş birliği
Uluslararası fuarlara katılım

IV. Bulgular

İncelediğimiz Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin 2'si hariç geri kalan 17'sinde küresel zihniyet taşıdıklarına dair bulgular tespit edilmiştir. Kuşkusuz böylesi bir tespit, yöntem kısmında belirtildiği üzere, KZ'ye sahip olmanın göstergeleri dikkate alınarak yapılmıştır. Bu göstergeler, aynı zamanda Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin daha çok hangi motivasyonla uluslararasılaştığının da göstergesi olarak değerlendirilebilir. Grafik 1 KZ'ye sahip olan KOBİ'lerin hangi özellikleri taşıdıklarını göstermektedir. Grafik 1 incelendiğinde özellikle uluslararasılaşmanın prestij sağlayacağı düşüncesinin KOBİ'lerde hakim olduğu görülmektedir. Bu düşüncenin altında özellikle iç piyasadaki müşterinin firmalara bakış açısının nasıl yorumlandığı yer almaktadır. Bunun dışında incelenen KOBİ'lerin önemli bir kısmı uluslararasılaşmayı Pazar genişleme fırsatı olarak görmektedir. Ayrıca uluslararası piyasalarda faaliyette bulunmak hem iç piyasada hem dış piyasada nasıl rekabet edilebileceğine, değişen koşullara nasıl adapte olunabileceğine dair öğrenme fırsatı sunmaktadır diye düşünmektedirler. Ancak bu konu ile ilgili önemli bir ayrıntı, KOBİ'lerin uluslararasılaşma yoluyla kendi ülkelerinin ekonomik gelişimine katkı yapacağı düşüncesidir. Firmalar açısından uluslararasılaşmanın gerekliliği ile ilgili örneğin proaktif olma, küresel fırsatları değerlendirme ve dış pazarlardaki müşterilere ulaşma gibi daha rasyonel gerekçelerden ziyade böylesine duygusal bir gerekçenin öne çıkması dikkate değer bir unsurdur. Aşağıdaki grafik, KZ'ye sahip olmanın göstergeleri açısından KOBİ'lerinin durumunu ortaya koymaktadır.



Grafik 1
Küresel Zihniyete Sahip Olma Göstergeleri Açısından KOBİ'lerin Durumu

Yukarıda yapılan açıklamalar, firmaların söylemlerinde çok net bir şekilde vurgulanmaktadır. Örneğin incelediğimiz firmalardan birinin bu konudaki yorumu şu şekildedir:

“Türkiye’deki piyasamız çok geniş ve talep yeterliliğine sahip ama yine de yurtdışı piyasasına açılmak istiyoruz. Çünkü hem prestij hem de yurtdışındaki satış koşulları ya da dinamikleri farklı ürünlerimizi orada denemek, ürünlerin satışlarını denemek bizim için farklı olurdu.”

Benzer şekilde bir başka firma da bu konu ile ilgili şu görüşleri dile getirmiştir:

“Dolayısıyla bizi motive eden şey uluslararası alanda üretim ve satış yapabiliyor diye anılan bir firma olmak. Bu bir gurur vesilesi aynı zamanda... Almanlar bizim göz içi lensimizi taktığı zaman, Fransızlar taktığı zaman bizim hoşumuza gidiyor, değil mi? Eskiden biz alıyorduk, şimdi biz satıyoruz.”

İncelediğimiz firmaların KZ’ye sahip olma göstergelerinden diğer önemli olanı uluslararasılaşmayı bir pazar genişletme fırsatı olarak görmeleridir. Yeterli iç talep olması durumunda da Türk KOBİ’lerin, uluslararasılaşmaya istekli oldukları ve yabancı iş birliklerini uluslararasılaşmalarına katkı sağlayacak şekilde kullandıkları tespit edilmiştir. Bu konuda incelenen firmalardan birisi şu görüşleri dile getirmiştir:

“Siz firma olarak yeni bir ürün geliştirdiğiniz zaman sadece sizin kendi ülkenizde insanlar değil, dünyadaki diğer ülkelerdeki insanlar da bu ürünü

isteyecektir. Bu temel bir ihtiyaç. Yeni bir ürün, henüz rakibi de yok. Rakibi yoksa bir ürünün zaten dünyaya açılması için yapmışsınız o ürünü. Biz Türkiye'de üretelim istedik ama sadece Türkiye'de satalım istemedik."

Bir başka firma ise bu konu ile ilgili soruya şu şekilde cevap vermiştir:

"Türkiye pazarı çok cazip bir pazar değil. Çünkü Türkiye'de en büyük sıkıntı sosyal güvenliğin sağlık harcamalarındaki aradaki fark. Devlet sağlık hizmetini çok iyi şekilde sunduğunu gösteriyor ama gerçek bu şekilde değil."

KZ'yi öğrenme fırsatı ile ilişkilendiren cevaplara da sıklıkla rastlanılmıştır. Özellikle gerçekleşen yabancı iş birliklerinin genellikle Ar-Ge ve ortak üretim projeleri olması sebebiyle Türk KOBİ'lerinin öğrenmeye açık oldukları sonucuna ulaşılabilmektedir. Yanı sıra incelenen KOBİ'ler hem rekabetçi davranışa ilişkin hem de iş birliğine yönelik yabancı ülkelerden ve firmalardan öğrenilecek çok şeylerin olduğunu düşünmektedirler. Bu konuda firma sahiplerinden birinin verdiği cevap oldukça ilginçtir.

"Örneğin Üniversite-Sanayi iş birliğini düşünün... Bu olmadan hiçbir şey olmaz. Bunu bütün dünya anladı. Bilgiyi paraya dönüştürmezsen asla bir adım ileri gidemezsin. Bunu bütün dünya biliyor artık. Bunun pratik uygulamasını yapabilen ülkeler çok az. Bu konuda en gelişmiş ülkeler İsviçre, Almanya, ABD gibi ülkeler... 1950'li yıllarda silikon vadiyi kurdu ABD. Belki dünyada en çok patente sahip ülke ABD ama İsviçre bu konuda en efektif, en verimli çalışan ülkedir. Bunu öğrendiğimde hayretler içerisinde kaldım. Onlardan bu konuda öğrenilecek çok şey var..."

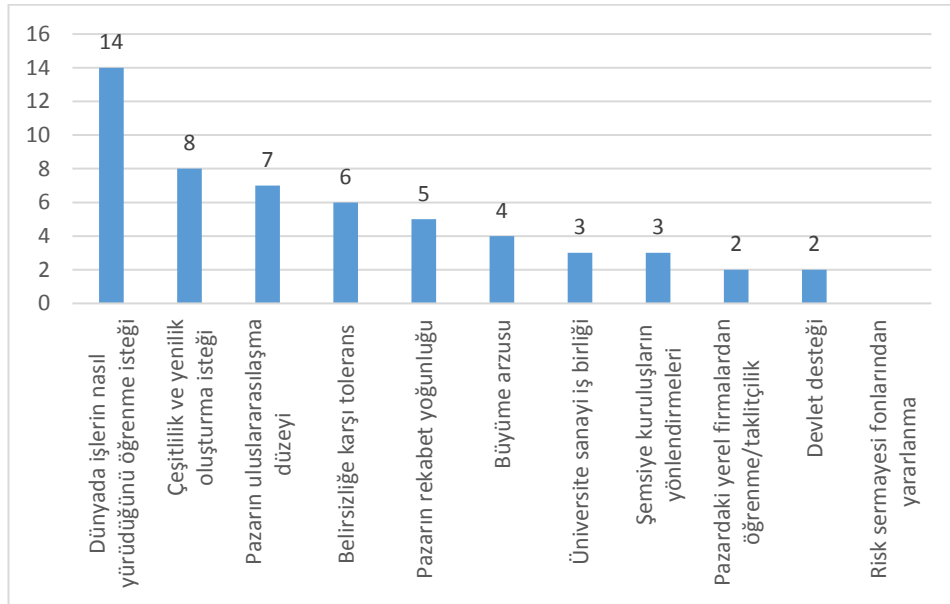
Son olarak KZ'nin göstergeleri arasında sayılabilecek ve incelenen firmaların diğer göstergelere nazaran daha sıklıkla dile getirdiği bir konu da uluslararasılaşmayı ülke ekonomisine bir katkı yapmak amacıyla arzu ettikleri gerçeğidir. Bu konuda dile getirilen görüşler şu şekilde:

"Biz üretim yapmaya yöneldiğimiz zaman bu alanda lider olalım dedik. Hem Türkiye'de hem de dünyada söz sahibi olalım dedik. Hem ülkemizin tanıtımında faydası oluyor bunun, hem de bir şeyler yapmış oluyoruz."

"Biz şuradan başladık buna... Türkiye'de medikal pazarda ürünlerin %95'i ithal. Biz ülke olarak bu kadar mı yetersiziz. Burada biz bunun imalatını yaptığımız zaman 1.si para Türkiye'de kalıyor bunun ekonomiye katkısı büyük. 2.si ben bunu imal ederken tek başıma yapmıyorum 200 kişiyle çalışıyorum bunun katma değeri o kadar büyük ki zincirleme bakarsak."

İkinci araştırma sorusu olan KZ'nin oluşumunu sağlayan koşullar nelerdir? Bir başka ifadeyle Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinde KZ oluşumunda kurumsal çevre, Pazar koşulları ve yöneticilerin bilişsel unsurlarından

hangisi KZ oluşumunun şekillenmesinden daha fazla rol oynar sorusuna yönelik olarak firmaların ilgili mülakat sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde, kurumsal çevrenin çok az belirleyici etkisi olduğu görülmektedir. Grafik 2'de Türk KOBİ'lerinde KZ oluşumuna şekil veren unsurların başında bilişsel unsurlar gelmektedir. Özellikle kendi sektöründe dünyada neler olup bittiğini gözlemleme ve işlerin nasıl yürütüldüğünün öğrenilmesi için yurtdışı piyasalarda faaliyette bulunmanın bir gereklilik olduğu düşünülmektedir. Aşağıdaki grafikte KZ'nin oluşumunu etkileyen koşulların ağırlığı görülmektedir.



Grafik 2
Küresel Zihniyeti Şekillendiren Koşullar

Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinde küresel zihniyetin oluşumuna etki eden bilişsel özellikler ile ilgili mülakat verileri incelendiğinde, özellikle öğrenme arzusunun belirgin bir özellik olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Örneğin bu konu ile ilgili görüşülen firma yöneticilerinden biri şu ifadeleri kullanmıştır:

“Dünya piyasalarına açılmak bizim için oldukça önemli... Örneğin, dünyada ne oluyor, ne bitiyor, hangi salgınlar var, ne kullanıyorlar bunları öğreniyoruz. Birtakım bölgesel veriler bize bayiler aracılığıyla geliyor. Fuarlar ilişkileri kurmak geliştirmek için uygun yerler. Biz 2 senelik bir firmayız ama Almanya’da dünyanın en önemli fuarı vardır ona katıldık... Ortadoğu’daki 2 önemli fuara katıldık. Yılda 3 fuara katılıyoruz. Geçen sene Amsterdam’daki bir kongreye katıldık. Ancak biz daha çok coğrafi yakınlığı olan ülkelere satıyoruz... Bunun en önemli nedeni kültürel yakınlık... Bunun dışında ürünlerimiz onkoloji alanında

teşhis yapan tanı kitleri olduğu için mesela bazı hepatit virüslerine karşı direnç geliştiren alt tipler var. Mutasyona uğruyorlar ve bir süre sonra kullandığımız ilaçlar virüsü yok etmiyor. Bunun da testini yapmanız lazım. Bununla ilgili araştırmalar yapan yurtdışında bir hocamız var. Onunla sık sık bir araya gelip konuşuyoruz. Bize doğrudan ilerde medikal alandaki kullanımla ilgili bilgiler veriyor. Kendisiyle fuarda tanışmıştık. 2 ayda bir görüşüyoruz. Bunun dışında hem bayilerle hem de doğrudan müşterilerimiz ile sıklıkla görüşüyoruz...”

Bilişsel unsurların dışında KZ'yi oluşturan unsurların pazar koşulları ile ilgili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte konu ile ilgili görüşülen KOBİ sahip/yöneticilerin verdikleri cevaplar incelendiğinde özellikle kurumsal çevrenin KZ oluşumunda negatif bir rolü olduğu görülmektedir. Aşağıda bu konu ile ilgili verilen ilginç cevaplardan bazıları yer almaktadır:

Türkiye’de Ar-Ge yapan firmalara devlet destekleri eskiye nazaran daha iyi ama hala çok sorunlu... Hiç yoktan iyidir diyebiliriz. Biz TÜBİTAK teşviklerini kullanıyoruz. 2 TÜBİTAK projemiz var, 2 tane de süreci devam eden projemiz var. Varlıkları iyi fakat yurtdışındaki örnekleri gördüğümüz için Türkiye’deki eksiklikleri söylüyorum. Türkiye’deki teşvikler Ar-Ge çalışmasının belirli bir kısmını karşılıyor. Ayrıca teşviklerde sizin ilk önce bu harcamayı yapmanız aradan 6 ay 1 yıl geçtikten sonra size bu harcamanın bir kısmını ödüyor devlet. Her şeyden önce elinizde finansal güç yoksa Ar-Ge yapamıyorsunuz. Başlangıçta elinizde bir sermayeniz yoksa Ar-Ge başlatamıyorsunuz. Bir taraftan da bu teşvikler alt yapıya yönelik şeyler değil. Yurtdışında bu tamamen farklı. Örneğin Çin. Orada projenizi sunuyorsunuz. Proje onaylandıktan sonra size çalışabileceğiniz bir bina veriyorlar. Vergi avantajı sağlıyor. 3-5 sene sizden vergi almıyor. Çalışanın sigortasını almıyor. Ve size doğrudan Ar-Ge projesine başlamadan önce nakit para veriyor. Bir firma Ar-Ge yaptığı zaman bunun geri dönüşü yani para kazanmaya başlaması birkaç seneyi bulur. Bir bilim insanı bir Ar-Ge proje fikrini bu şartlarda nasıl hayata geçirebilir ki Türkiye’de. Çok zor. Örneğin bizim yaptığımız cihazın benzerini yapan bir kuruluşla karşılaştık yurtdışında, bundan çok daha basit bir cihaz için kendi devletinden aldığı destek 10 milyon dolar. Bizde bu paralar asla verilmez.

Kurumsal çevre ile ilgili özellikle devlet destekleri ile ilgili görüşülen firmaların cevaplarının çoğunluğu hemen hemen aynı noktalara işaret etmektedir. Her ne kadar devletin sağladığı Ar-Ge destekleri ile kurulan ve Ar-Ge yapan firmalar olsa da politikanın yanlışlığı konusunda ortak görüşlerin olduğunu söylemek mümkün. Bu konu ile ilgili bir başka firmanın verdiği benzer cevap ise şu şekildedir:

“Ar-Ge faaliyetlerine yanlış şekilde yaklaşıyorlar. Hiçbir şeyim yokken sadece fikrim varken bir şeyler yapabilmeliyim ve yazılımcıysam bu mümkün. İstedğim tek şey bir server bir de ofis. Girişim sermayesi düşük olduğu için ve fikri

gerçeğe dönüştürmek daha imkânlı olduğu için bilgisayar ortamında, yazılım firmaları daha fazla teşvik alabiliyorlar. Devletin yanlışlığı şu; önce sen Ar-Ge yap daha sonra ben sana teşvik vereyim mantığı. Bu yüzden sıkı bir kontrol mekanizması oluşturulmalı. Avrupa da en küçük bir şirket bile kendi sermayesi ile kurulmuyor. Birtakım fonlar ile örneğin Avrupa fonu, sermaye şirketleri. Büyük ölçekli projeler ve aşağı yukarı küçük ölçekli firmaların hepsi teknoparklardaydı. Laboratuvar imkânları da iyi. Zaten orada teknopark olarak değil de bilim parkları olarak geçiyor.”

Son araştırma sorusu olan KZ'nin KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerine nasıl bir rolü olduğuna ilişkin analiz firmaların uluslararasılaşma mekanizmaları üzerinden cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Ancak bu analizin anlamlı olabilmesi için öncesinde incelenen firmaların uluslararasılaşma düzeyine ilişkin tespitin yapılması önemlidir. Araştırmaya konu edilen Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun uluslararasılaşma düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Öte yandan araştırmaya konu edilen KOBİ'lerin kuruluş yılları ile uluslararası faaliyetlere başlama zamanları incelendiğinde yavaş bir uluslararasılaşma performansına sahip oldukları görülmektedir. Öte yandan ilgili literatürde, özellikle Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin hızlı bir uluslararasılaşma sürecine girdikleri tespit edilmiştir. İncelenen KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun hem düzey olarak hem de hız olarak uluslararasılaşma performanslarının görece düşük olmasının temel nedenlerini uluslararasılaşma mekanizmaları ile ilişkilendirmek mümkündür. Aşağıdaki tabloda firmaların uluslararasılaşma mekanizmalarına dair veriler gösterilmektedir.

Tablo 6.
Firmaların Uluslararasılaşma Mekanizmaları

Firma	Uluslararasılaşma Düzeyi	Yurtdışı Fuarlara Katılım	Faaliyette Bulunan Ülke Sayısı	Yurtdışı Satışların Oranı	Yurtdışı Üretim	Yurtdışı Ortak Ar-Ge	Yurtdışı Ortak İş-Ge
K1	İleri	X	50	%100	Üretimin tamamı Almanya'da, firma satın alma yolu ile	İsveç ve ABD ile ortak bir AB projesi,	Distribütörler aracılığı ile
K2	Planlı	X	15	%13	-	AB fonlarından yararlanmak üzere 2 Ar-Ge proje teklifi sunmuşlar	Distribütörler aracılığı ile

Tablo 6. Devamı

Firma	Uluslararasılaşma Düzeyi	Yurtdışı Fuarlara Katılım	Faaliyette Bulunulan Ülke Sayısı	Yurtdışı Satışların Oranı	Yurtdışı Üretim	Yurtdışı Ortak Ar-Ge	Yurtdışı Ortak İş-Ge
K3	Planlı	-	17	%10	-	Ar-Ge projelerinde yurtdışı danışmanlık hizmeti alıyorlar.	Distribütörler aracılığı ile
K4	Doğuştan küresel	-	-	-	Türkiye'de Ar-Ge yapıp ABD'de üretim aşamasında	Hollanda, Almanya ve ABD firmalarıyla birden fazla Ar-Ge projeleri	-
K5	Doğuştan küresel	X	8	%20	-	Almanya'da bir firmayla ortak Ar-Ge projesi,	Distribütörler aracılığı ile
K6	Sıklıkla	X	8	%5	-	Çin ile 1 Ar-Ge iş birliği	-
K7	Sıklıkla	X	6	%30	-	-	-
K8	Planlı	X	14	%60	Yurtdışına fason üretim	Çin ile 1 Ar-Ge iş birliği	Bayilikler aracılığıyla
K9	Seyrek	-	6	%20	-	-	-
K10	Seyrek	-	5	%5	-	Fransa'dan FP 7 ortak Ar-Ge önerisi var	Bayilikler aracılığıyla
K11	Seyrek	X	4	%3	-	-	-
K12	Seyrek	X	3	%3	-	-	-
K13	Seyrek	X	1	-	-	Bitmiş bir Ar-Ge projesi	-
K14	Başlangıç aşaması	-	-	-	-	-	Bayilerle görüşmeler var
K15	Başlangıç aşaması	X	1	-	-	Fransa'dan 1 Ar-Ge projesi teklifi, Almanya ve Estonya ile görüşmeler var	-
K16	Başlangıç aşaması	X	-	-	-	Ar-Ge ortağı aramaktadır	-
K17	Başlangıç aşaması	-	-	-	-	1 tane FP 7 projesi hazırlığı	-
K18	Embriyo	X	-	-	-	-	-
K19	Embriyo	X	-	-	-	-	-

Firmaların kuruluş yılları ile uluslararası faaliyetlere başlama zamanlarını da dikkate alarak yapılan incelemede KZ'ye sahip olan KOBİ'lerin yarıya yakınının geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin öngördüğü aşamalı modellerden farklı bir örüntüye sahip oldukları görülmektedir. KOBİ'lerin bir kısmı faaliyetlerine iç pazarda başlayarak aşamalı olarak uluslararasılaşırken, özellikle görece yeni kurulan KOBİ'lerin

yurtdışında satışları olmamasına ya da bazılarının çok az olmasına rağmen Ar-Ge faaliyetleri ile uluslararasılaştığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle gerçekleştirilen ya da girişim aşamasında olan uluslararası ortak Ar-Ge çalışmaları araştırmaya konu olan bazı KOBİ'ler için uluslararası faaliyeti başlatma işlevi görmüştür.

V.Sonuç

Bu çalışmada Türkiye gibi gelişmiş ülkelerden farklı kurumsal ve ekonomik gelişmişlik seviyesine sahip bir ülkede Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerinde küresel zihniyetin rolü araştırılmıştır. Üç temel araştırma sorusu etrafında tasarlanan çalışmada, öncelikle küresel zihniyete sahip KOBİ'lerin daha çok hangi düşünsel özellikleri taşıdıkları, ikinci olarak hangi unsurların Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinde küresel zihniyetin oluşumunu daha çok etkilediği ve son olarak küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma mekanizmalarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Küresel Zihniyete Sahip Olanların Temel Özellikleri

İlk araştırma sorusu ile ilgili en önemli tespit, küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşmada temel motivasyonlarının prestij elde etme arzusu olduğudur. Prestij sağlama arzusu özellikle köken ülke faaliyetleri açısından önem arz etmektedir. Uluslararasılaşma yazınında firmaların uluslararasılaşma motivasyonları; firmaya özgü faktörler, çevresel faktörler ve firma karakteristikleri gibi geniş kategorilerde ele alınmakta (Katsikeas ve Piercy 1993) ve bu kategorilerin herhangi birinin içinde prestij sağlama arzusu ifade edilmemektedir. Çalışmamızda böylesi bir unsurun tespiti ülkeye özgü karakter olarak değerlendirilebilir. Gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin uluslararası faaliyette bulunuyor olmasının yerel piyasalarda prestij sağlayan bir unsur olarak algılanması meşruiyet kaygısından kaynaklanması muhtemeldir. KOBİ'lerin meşruiyet kaygısı uluslararasılaşma yazınında genellikle yurtdışı piyasalarda meşruiyet sorunu ile ilişkilendirilmektedir (Brouthers et. al., 2015). Bir firmanın kendi ülkesinde meşruiyet sorununu nasıl çözeceğine ilişkin yapılan çalışma sayısı çok azdır. Bunlardan biri olan Ahlstrom ve arkadaşları (2008) yaptığı çalışmada, firmaların meşruiyet sorununu nasıl çözeceklerine ilişkin izledikleri stratejiler içerisinde uluslararasılaşma yoktur. İzledikleri stratejiler arasında uluslararası firmalarla iş birliği yapmak ve onların yapı ve süreçlerini taklit ederek bu meşruiyetlerini sağlamak yer almaktadır. Ancak bir KOBİ'nin kendi ülkesinde meşruiyet sorunu ve bunun üstesinden nasıl gelebileceğine ilişkin araştırma yapılmamıştır. Dolayısıyla KOBİ

düzyinde gelişmekte olan ülkelerde uluslararasılaşmanın nedenlerinden birinin prestij sağlama arzusu olup olmadığı ve bu yolla meşruiyet kaygısının giderilip giderilmediği araştırılabilir. Bu bulgu ve yorumlar ışığında aşağıdaki önerme geliştirilmiştir:

P1. Gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'ler uluslararasılaşmayı köken ülkede prestij sağlayan bir unsur olarak görmektedir. Bu yolla köken ülkede meşruiyet sağlayacaklarını düşünmektedirler.

İncelediğimiz Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyete niçin sahip olması gerekliliği ve uluslararasılaşma motivasyonları ile ilgili yapılan tespitlerden bir diğer ilginç olanı ise ülke ekonomisine katkı sunma arzudur. KOBİ'lerin önemli bir kısmı yerel piyasalardaki firmaların uluslararasılaşarak ülke ekonomisine katkı yapması gerekliliğini ifade etmektedirler. Ancak bu motivasyonun da akademik yazında vurgulanan KOBİ'lerin uluslararasılaşmaya ilişkin rasyonel sebepleri arasında yer almadığı görülmektedir. Çalışmamızda böylesi bir bulgunun tespit edilmesinin muhtemel sebepleri arasında, ülkeye özgü kültürel özellikler ve siyasi koşullardaki trendler olabilir. Türkiye, kolektivist bir toplum özelliği gösterdiğinden ve kolektivist kültürel özelliklere sahip toplumlarda herkesin toplumun ortak çıkarına olanı öncelemesi gerektiği ifade edildiğinden (Hofstede, 2011) incelediğimiz firmaların uluslararasılaşmayı ülke ekonomisine katkılarını önemseydiği için gerekli gördüğünü söylemek mümkündür. Bu tespit şöyle bir önermenin geliştirilmesine yol açmaktadır:

P2. Toplumun kültürel özellikleri ile firmaların uluslararasılaşma motivasyonları arasında bir ilişki vardır. Kolektivist kültürel özelliklere sahip ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma motivasyonlarından biri ülke ekonomisine katkıda bulunmaktır.

Yukarıda sözü edilen ve ilgili yazında yer almayan iki tespitin dışında, incelenen Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyete sahip olma gerekliliğine ilişkin düşünceleri akademik yazınla örtüşmektedir. Uluslararasılaşmayı pazar genişleme fırsatı olarak görme, rekabetçi olmak için uluslararasılaşmayı rekabetçiliği öğrenme aracı olarak görme, proaktif olma, başka ülkelerdeki müşterileri de önemseme ve küresel fırsatlardan yararlanma gibi unsurların pek çok farklı çalışmada da birer bulgu olarak yer aldığı (ör: Crick, 2007; Cavusgil ve Godiwalla, 1982; Katsikeas ve Piercy, 1993) görülmektedir. Öğrenme konusu ile ilgili vurgulanması gereken husus, hangi konularda öğrenmeyi arzuladıklarıdır. Uluslararasılaşma yazınında KOBİ'lerin uluslararasılaşma yoluyla; genel uluslararasılaşma süreç bilgisi, yabancı pazarlar ile ilgili bilgi, yabancı kurumsal çevre ile ilgili bilgi, ürün ve teknoloji bilgisi ve edindikleri ifade edilmektedir (Pellegrino

ve McNaughton, 2016). Ancak çalışmamızda incelenen KOBİ'lerin öğrenmeden kastettiklerinin genellikle daha rekabetçi nasıl olunabileceğine dair bilgidir. Böylesi bir bilgi türünü pazarların işleyiş biçimi ile ilişkilendirmek mümkündür. Zira, pazarların işleyiş biçimi ile ilgili bilgi türü içinde, firmaların birbirleri ile nasıl rekabet ettikleri, nasıl iş birliklerine gittikleri, ürün ya da hizmetlerini nasıl pazarladıkları, nasıl network kurdukları gibi hususlar yer almaktadır. Bu açıdan ele alındığında, Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin teknik bilgi elde etme ya da yabancı piyasalardaki kurumsal işleyiş hakkında bilgi elde etmeye ilişkin vurgu yapmamaları ya farkındalıklarının düşüklüğü ya da ihtiyaçlarının öncelikleri ile açıklanabilir.

Küresel Zihniyetin Oluşumunu Etkileyen Unsurlar

İkinci araştırma sorusu ile ilgili en önemli bulgu olan bilişsel unsurların küresel zihniyetin oluşumuna etki ettiği sonucu, yukarıda ifade edilen küresel zihniyete sahip AR-Ge yoğun KOBİ'lerin düşünsel özellikleri ile örtüşmektedir. Zira, küresel zihniyet oluşumunu etkileyen en önemli unsurların başında dünyada işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenme istekleri ve belirsizliğe karşı tolerans düzeylerinin düşük olması gelmektedir. Her ne kadar öğrenme odakları rekabetçilik olsa da öğrenmeye ilişkin motivasyonlarının yüksekliğinin belirsizliğe karşı tolerans düzeylerinin düşüklüğü ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Zira, Türkiye gibi bir ülkede ekonominin kırılğan olması (Lord, 2013) ve zayıf formal kurumların olması (Karaevli ve Yurtoğlu, 2018) KOBİ'lerin rekabetçilik özelliklerinin gelişmesini olumsuz etkileyebilir. Kendi kurumsal çevreleri ve pazar koşulları rekabetçilik becerilerinin gelişmesi için yeterli bir olanak sunmaması, uluslararası pazarlarda öğrenme yoluyla bu eksikliklerini gidermeyi düşünüyor olabilir. Bu çerçevede aşağıdaki gibi bir önerme geliştirilmiştir:

P3. Gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyetlerinin gelişiminde bilişsel özellikler önemli rol oynamaktadır. Özellikle belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksekliği firmaları daha fazla öğrenme arayışına itmekte ve uluslararasılaşmayı rekabetçiliği öğrenme aracı olarak görmekte dirler.

Küresel zihniyetin oluşumunu şekillendiren koşullar ile ilgili önemli bir diğer tespit, kurumsal çevrenin bu süreci olumsuz etkilediğidir. Kurumsal kuram ile ilgili yazında pek çok farklı kurumlar tanımlanmakta (Scott, 2001) ve her ülkede farklı kurumların örgütleri daha çok etkilediği ifade edilmektedir (Zhang et. al., 2016). Türkiye'de ise en önemli etkileyici kurumsal aktör devlettir (Whitley, 2000). Bu sebeple firmalarda küresel

zihniyetin oluşumunda kurumsal çevrenin olumsuz etkisinden bahsederken, bunda en önemli unsur kuşkusuz devletin oynadığı roldür. Ancak kurumsal çevrenin negatif bir şekilde oynadığı rol sadece devlet ile sınırlı değildir. Üniversite-Sanayi iş birliği düzeyinin düşük olması, şemsiye kuruluşlarının etkisinin sınırlı olması ve finansal sistemin, özellikle risk sermaye şirketleri gibi girişimciliği ve yenilikçiliği destekleyecek kuruluşların zayıflığı KOBİ'lerde küresel zihniyetin gelişmesi önünde kurumsal çevre açısından olumsuz rol oynayan diğer faktörlerdir. Daha önce de ifade edildiği üzere, Türkiye görece kurumsal gelişmişlik düzeyi düşük bir ülkedir. Bu tespit ve bulgular açısından ele alındığında, aşağıdaki önermeyi yazmak mümkündür:

P4. Kurumsal gelişmişlik düzeyi düşük olan ülkelerde kurumsal çevre küresel zihniyetin oluşumunda negatif bir role sahiptir.

Ar-Ge Yoğun KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Mekanizmaları

Küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma mekanizmaları incelendiğinde, Ar-Ge faaliyetlerinin uluslararasılaşmada önemli bir mekanizma olduğu görülmektedir. Uluslararasılaşma teorileri genellikle firmaların uluslararasılaşmasını genellikle üretim ve satış faaliyetlerini ulusal sınırların ötesine taşımalarıyla ilişkilendirmektedirler. Ancak, özellikle gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'ler söz konusu olduğunda bu teorilerin önerdiği aşamalı modelin dışında açıklamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmamızda önerilen uluslararasılaşma süreci aşamaları dikkate alındığında, Ar-Ge iş birlikleri teklifi yolu ile dahi olsa, KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci içinde oldukları görülmektedir. Her ne kadar incelediğimiz KOBİ'lerin uluslararasılaşma düzeyi düşük olsa da bu firmaların uluslararasılaşma motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan, uluslararasılaşma hızlarının düşük olduğu tespiti de önemli bir bulgudur. Ar-Ge yapma ve uluslararasılaşma motivasyonları yüksek olan KOBİ'lerin uluslararasılaşma düzeyi ve hızının düşük olmasının sebebi iş geliştirme faaliyetlerinin zayıflığı ile açıklanabilir. Genellikle distribütörler ve bayiler aracılığıyla uluslararası iş geliştirme faaliyetlerini yürüten KOBİ'lerin kendi iş birimlerini kurmamış olmaları veya farklı networkler aracılığıyla iş geliştirme faaliyetlerinde bulunmamaları böylesi bir performans düşüklüğünün nedeni olabilir. Bir başka nedende, özellikle uluslararası pazarlarda işleyişin nasıl olduğuna dair öğrenme istekleri ile açıklanabilir. Daha önce de ifade edildiği gibi, KOBİ'lerin küresel zihniyetlerini şekillendiren unsurlardan bir tanesi öğrenme motivasyonları idi. KOBİ'lerin uluslararası piyasalarda nasıl iş yapıldığına dair bilgi ve tecrübe eksikliği, onların yavaş ve düşük düzeyde uluslararasılaşmasına yol açtığı

söylenbilir. Uluslararasılaşma yazınında genellikle KOBİ'lerin "uluslararası piyasalarda yeni olmaktan engelleri" (liability of newness) (Stinchcombe, 1965), "yabancı olmaktan kaynaklanan engelleri" (liability of foreignness) (Hymer, 1960) ve "küçük olmaktan kaynaklanan engelleri" (liability of smallness) (Aldrich ve Auster, 1986) nedeniyle uluslararası piyasalarda başarı elde etmekte zorluk yaşadıkları ifade edilmektedir. Ancak incelediğimiz firmalardan elde edilen bulgular dikkate alındığında, yenilikten kaynaklanan engellerin uluslararasılaşma performansı üzerinde daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Bu bulgu tespitlerden hareketle şu iki önerme geliştirilmiştir:

P5. Gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma performansı üzerinde (hız ve düzey olarak) İş Geliştirme faaliyetlerinin etkisi Ar-Ge faaliyetlerinin etkisinden daha yüksektir.

P6. Gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin yenilikten kaynaklanan engelleri onların uluslararasılaşma performansı üzerinde yabancı olmaktan kaynaklanan ve küçük olmaktan kaynaklanan engellerden daha fazla etkilidir.

Araştırmanın Katkısı, Sınırlılıkları ve Öneriler

Küresel zihniyet olgusu ile ilgili literatür, uluslararası işletmecilik ve örgütsel davranış olmak üzere iki farklı disiplin ekseninde ele almaktadır. Uluslararası işletmecilik disiplini yöneticilerin küresel zihniyetlerinin firmaların uluslararasılaşma stratejileri üzerinde etkisine odaklanırken, örgütsel davranış literatürü küresel zihniyet oluşumu için gerekli bilişsel yapıları anlamaya ve kategorize etmeye çalışmaktadır. Olguya iki farklı disiplin etrafında yapılan çalışmalarla yaklaşıldığında konunun kavramsallaştırılmasında da sorunlar ortaya çıkmaktadır. Olgunun kavramsallaştırılmasında yaşanan sorunlar da olguya ilişkin araştırma çerçevesinin net çizilememesine sebebiyet vermektedir. Bu çalışma her iki disiplininin ortak kümesine denk gelebilecek şekilde küresel zihniyeti ele almakta ve hem küresel zihniyetin oluşumunu şekillendiren unsurların neler olduğu konusunda tespitler yaparak örgütsel davranış alanına hem de küresel zihniyete sahip KOBİ'lerin uluslararasılaşma mekanizmalarını açıklayarak uluslararası işletmecilik yazınına katkıda bulunmaktadır.

Çalışmanın en önemli sınırlılığı bulgulara dayanarak yapılan önermelerin bütün gelişmekte olan ülkeler için geçerli olamayacağı gerçeğidir. Gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ülkeler ile kıyaslandığında daha heterojen bir kurumsal çevre ve kültürel arka plana sahiptir. Bu nedenle bu çalışmanın gelişmekte olan diğer ülkelerde yapılması ve geliştirilen önermelerin geçerliliğinin ortaya konulması gerekmektedir.

Çalışmanın bir diğer sınırlılığı seçilen endüstrinin niteliği ile bulguların Türkiye özelinde olguyu açıklanabilmesine ilişkin sorundur. Zira, biyoteknoloji sektörü Türkiye'de henüz olgunlaşmış bir sektör değildir. Türkiye'deki Ar-Ge yoğun farklı endüstrilerde benzer çalışmanın yapılması, bu sorunun kısmen giderilmesine olanak sağlayacaktır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular dikkate alındığında, her önermenin aynı bir araştırma konusuna dönüştürülmesi mümkündür. Örneğin, kurumsal gelişmişlik düzeyi ile küresel zihniyete sahip olma düzeyi arasındaki ilişki incelenebilir. Böylesi bir ilişki şu ana kadarki bilgimiz dahilinde sadece Redding (2007) tarafından incelenmiştir. Redding'in çalışması kavramsal nitelikte olup, özellikle informal kurumların küresel zihniyetin gelişimine etkisini konu edinmiştir. Bununla birlikte özellikle devlet gibi kurumların etkili olduğu formal kurumsal çevrenin küresel zihniyetin oluşumuna etkisi araştırılabilir.

Çalışmanın bulgularından hareketle gelecekte yapılabilecek bir diğer araştırma ülkelerin kurumsallaşma düzeyi ile KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları engel kategorileri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Böylesi bir inceleme, kurumsallaşma düzeyi ile uluslararasılaşma mekanizmalarını kapsayacak şekilde genişletilebilir. Ayrıca, kültürel özellikler ve kurumsal arka plan ile KOBİ'lerin uluslararasılaşma motivasyonları arasındaki ilişkiler de gelecekte yapılması önerilen araştırma konuları arasında ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Adler, N. J. ve Bartholomew, S. (1992). Managing Globally Competent People. *Academy of Management Executive*, 6(3): 52-65. doi:10.5465/ame.1992.4274189
- Ahlstrom, D., Bruton, G. D. ve Yeh, K. S. (2008). Private Firms in China: Building Legitimacy in an Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43(4): 385-399. doi:10.1016/j.jwb.2008.03.001
- Aldrich, H. ve Auster, E. R. (1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications. *Research in Organizational Behavior*, 8(2): 165-198.
- Andersen, O. (1993). On The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2): 209-231. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490230
- Arora, A., Jaju, A., Kefelas, A. G., ve Perenich, T. (2004). An Exploratory Analysis of Global Managerial Mindsets: A Case of U. S. Textile and Apparel Industry. *Journal of International Management*, 10: 393-411. doi:10.1016/j.intman.2004.05.001

- Bartlett, C. A. ve Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: E Transnational Solution*. 2. Edition, Boston: Harvard Business School Press.
- Beechler, S., Levy, O., Taylor, S. ve Boyaçigiller, N. (2004). Does It Really Matter If Japanese MNCs Think Globally?. In Roehl, T. and Bird, A. (Eds.), *Japanese Firms in Transition: Responding to the Globalization Challenge (Advances in International Management, 17)*. pp. 261-288, Bingley: Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1016/S0747-7929(04)17011-X
- Beechler, S., ve Javidan, M. (2007). Leading With A Global Mindset. *Advances in International Management*. 17: 131-169. doi:10.1016/S1571-5027(07)19006-9
- Begley, T. M., ve Boyd, D. P. (2003). The Need for A Corporate Global Mind-Set. *Mit Sloan Management Review*, 44(2): 25-33.
- Bouquet, C., A. (2005). *Building Global Mindsets: An Attention-Based Perspective*. 1. Edition, New York: Palgrave Macmillan.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., ve Dimitratos, P. (2015). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5): 1161-1187.
- Busenitz, L. W., Gomez, C., ve Spencer, J. W. (2000). Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5): 994-1003. doi:10.5465/1556423
- Cavusgil, S. T. ve Godiwalla, Y. M. (1982). Decision-making for International Marketing: A Comparative Review. *Management Decision*, 20(4): 47-54. doi:10.1108/eb001299
- Cavusgil, S. T., ve Knight, G. (2015). The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1): 3-16. doi:10.1057/jibs.2014.62
- Chetty, S. ve Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to Internationalisation Among Small-to Medium-Sized Firms. *European Journal of Marketing*, 37(5/6): 796-820. doi:10.1108/03090560310465152
- Chetty, S. ve Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a Born-Global Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1): 57-81. doi:10.1509/jimk.12.1.57.25651
- Clapp-Smith, R., Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2007). The Role of Psychological Capital in Global Mindset Development. In Javidan, M., Steers, R. And Hitt, M. (Eds.), *The Global Mindset (Advances in International Management, 19)*. pp. 105-130, Bingley: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1016/S1571-5027(07)19005-7
- Crick, D. ve Jones, M.V., (2000). Small High-Technology Firms and International Hightechnology Markets. *Journal of International Marketing* 8: 63-85. doi:10.1509/jimk.8.2.63.19623

- DaSilva Edgar J. (2004). The Colours of Biotechnology: Science, Development and Humankind. *Electronic Journal of Biotechnology*. 3(7). doi:10.4067/S0717-34582004000300001
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management tRreview*, 14(4): 532-550.
- Estienne, M. (1997). "The Art of Cross-Cultural Management: 'An Alternative Approach to Training and Development'". *Journal of European Industrial Training*, 21(1): 14-18. doi:10.1108/03090599710156393
- Felicio, J. A., Caldeirinha, V. R. ve Rodrigues, R. (2012). Global Mindset and the Internationalizatiion of Small Firms: The Importance of the Characteristics of Entrepreneurs. *International Entrepreneurship Management Journal*, 8: 467-485. doi:10.1007/s11365-012-0232-5.
- Felicio, J. A., Caldeirinha, V. R., Rodrigues, R. ve Kyvik, O. (2013). Cross-Cultural Analysis of the Global Mindset and the Internationalization Behavior of Small Firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9: 641-654. doi:10.1007/s11365-013-0268-1
- Felicio, J. A., Caldeirinha, V. R. ve Ribeiro-Navarrete, B. (2014). Corporate and Individual Global Mind-Set and Internationalization of European SMEs. *Journal of Business Research*, 68(4): 797-802. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.11.031
- Felicio, J. A., Duarte, M. ve Rodrigues, R. 2015. Global Mindset and SME Internationalization: A Fuzzy-Set QCA Approach. *Journal of Business Research*, 69: 1372-1378. Doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.110
- Felicio, J. A., Meidute, I. ve Kyvik, Ø. 2016. Global Mindset, Cultural Context, and the Internationalization of SMEs. *Journal of Business Research*, 69: 4924-4932. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.054
- Gupta, A. K. ve Govindarajan, V. (2002). Cultivating a Global Mindset. *Academy of Management Executive*, 16(1): 116-126. doi:10.5465/AME.2002.6640211
- Harris, S. ve Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies. *International Business Review*, 14(2): 187-207. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.04.008
- Harveston, P. D., Kedia, B. L. ve Davis, P. S. (2000). Internationalization of Born Global and Gradual Globalizing Firms: The Impact of the Firm Specific Advantage. *Advances in Competitiveness Research*, 8(1): 92-99.
- Harvey, M., ve Novicevic, M. M. (2001). Selecting Expatriates for Increasingly Complex Global Assignments. *Career Development International*, 6(2): 69-87. doi:10.1108/13620430110383357
- Henisz, W. J. ve Delios, A. (2000). Learning About the Institutional Environment. In Ingram, P. and Silverman, B. (Eds.), *The New Institutionalism in Strategic Management (Advances in Strategic Management, 19)*. pp. 339-372, Bigley: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1016/S0742-3322(02)19011-5.

- Hızıroğlu, M. Ve Bağış, M. (2015). *Yenilikçi KOBİ'lerin Uluslararasılaşması: Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Arasındaki Denge Nasıl Kuruluyor?*, 23.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi.
- Hodgson, G. M. (2006). What Are Institutions? *Journal Of Economic Issues*, XI(1), 1-25. doi: 10.1080/00213624.2006.11506879
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2. Edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hymer, S.H., 1960. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. 2. Edition, Cambridge: MIT Press.
- Javidan, B. M. ve Walker, J. L. (2012). A Whole New Global Mindset for Leadership. *People and Strategy*, 35(2): 36–41.
- Javidan, M. ve Bowen, D. (2013). The “Global Mindset” of Managers. *Organizational Dynamics*, 42(2): 145–155. doi:10.1016/j.orgdyn.2013.03.008
- Javidan, M. ve Teagarden, M. B. (2015). Conceptualizing and Measuring Global Mindset. *Advances in Global Leadership*, 6: 13–39. doi:10.1108/S1535-1203(2011)0000006005
- Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1993), “Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach, Strategies in Global Competition”, In Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*. pp. 303-322, London: Academic Press.
- Johanson, J. ve Vahlne, J.E. (1990). The Mechanism of Internationalism. *International Marketing Review*, 7(4): 11–24. doi:10.1108/02651339010137414
- Johanson, J., ve Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Karaevli, A. ve Yurtoglu, B. B. (2018). Founding Family Effects on Business Group Growth: Longitudinal Evidence from Turkey (1925–2012). *Long Range Planning*, 51(6): 831-864. doi:10.1016/j.lrp.2017.08.003
- Katsikeas, S., ve Piercy, N. F. (1993). Long-Term Export Stimuli and Firm Characteristics in a European LDC. *Journal of International Marketing*, 1(3): 23-47. doi:10.1177%2F1069031X9300100303
- Kefalas, A. (1998). Think Globally, Act Locally. *Thunderbird International Business Review*, 40(6): 547–562.
- Kyvik, O. (2006). *The Internationalization of Small Firms: A Cognitive Perspective. An Empirical Assessment of the Relationship Between Decision Makers' Global Mindset and Norwegian Small Firms' Internationalization Behavior*. PhD, Ramon Llull, ESADE Business School.

- Kyvik, O. (2011). Internationalization of Small Firms: The Importance of a Global Mindset. *International Journal of Technology Transfer and Commercialization*, 10: 314-331.
- Kyvik, O. (2017). The Global Mindset and SME-Internationalization – A Systematic Review . In GİKA 2017.
- Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E., ve Felicio, J. A. (2013). The Internationalization of Small Firms : The Relationship Between the Global Mindset and Firms ' Internationalization Behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2): 172-195. doi:10.1007/s10843-013-0105-1
- Lazaris, M., ve Freeman, S. (2018). An Examination of Global Mindset and International Market Opportunities among SMEs. *International Studies of Management and Organization*, 48(2): 181-203. doi:10.1080/00208825.2018.1443739
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S. ve Boyacıgiller, N. A. (2007). What We Talk About When We Talk About “Global Mindset”: Managerial Cognition in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2): 231-258. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400265
- Lord, J. (2013). EM Currencies: The Fragile Five. Morgan Stanley Research, 1.
- Lovvorn, A. S. ve Chen, J.-S. (2011). Developing a Global Mindset : The Relationship Between an International Assignment and Cultural Intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9): 275–283.
- Marthinsen, E. B. (2015). *Exploring The Relationship Between a Global Mindset and Performance During Foreign Market Entry*. Copenhagen Business School. Master Thesis.
- Mughan, T. ve Kyvik, O. (2010). The Internationalization of Business: Educational Paradigms and Challenges. *Journal of International Business Education*, 5: 179-200.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. 1. Edition, Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. 1. Edition, Princeton University Press.
- Nummela, N., Saarenketo, S. ve Puumalainen, K. (2004). A Global Mindset – A Prerequisite for Successful Internationalization? *Canadian Journal of Administrative Science*, 21(1): 51-64. doi:10.1111/j.1936-4490.2004.tb00322.x
- Paul, H. (2000). Creating a Mindset. *Thunderbird International Business Review*, 42(2): 187–200. doi:10.1002/1520-6874(200003/04)42:2<187::AID-TIE4>3.0.CO;2-7
- Pellegrino, J. M., ve McNaughton, R. B. (2017). Beyond Learning by Experience: The Use of Alternative Learning Processes by Incrementally and Rapidly

- Internationalizing SMEs. *International Business Review*, 26(4): 614-627. doi:10.1016/j.ibusrev.2016.12.003
- Peng, M. W. (2003). Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy Of Management Review*, 28(2): 275-296. doi: 10.5465/amr.2003.9416341
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. 1. Edition, New York: Oxford University Press.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 9-18.
- Porter, M. E. (1998). The Adam Smith Address Location, Clusters, and the " New " Microeconomics of Competition. *Business Economics*, 33(1): 7-13.
- Powell, W. W., ve Dimaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. 1. Edition, Chicago: University of Chicago Press.
- Redding, G. (2007). The Chess Master and The 10 Simultaneous Opponents: But What If the Game is Poker? Implications for the Global Mindset. In Javidan, M., Steers, R. and Hitt, M. (Eds.), *The Global Mindset (Advances in International Management, 19)*. pp. 49-73, Bingley: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1016/S1571-5027(07)19003-3
- Rhinesmith, S. H. (1992). Global Mindsets for Global Managers. *Training and Development*, 46(10): 63-68.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., ve Vaillant, Y. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2): 133-171. doi.:10.1007/s10843-005-4202-7
- Scott, W. R. (1995). Introduction: Institutional Theory and Organizations. *The Institutional Construction of Organizations*, 11-23.
- Scott, W.R. (2001), *Institutions and Organizations*, 1. Edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Srinivas, K. M. (1995). Globalization of Business and the Third World: Challenge of Expanding the Mindsets. *Journal of Management Development*, 14(3): 26-49. doi:10.1108/02621719510078957
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In March, J. G. (Ed), *Handbook of Organizations*. pp. 153-193, Chicago: Rand McNally.
- Story, J. S. P. ve Barbuto Jr, J. E. (2011). Global Mindset: A Construct Clarification and Framework. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(3): 377-384. doi:10.1177/154805181140442
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., ve Knight, G. (2007). Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal Of World Business*, 42(3): 294-306. doi:10.1016/j.jwb.2007.04.004

- Whitley, R. (2000). The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies. *Organization Studies*, 21(5): 855-886. doi:10.1177/0170840600215002
- Yin, R. K., (2003). Case Study Research: Design and Methods. 3. Edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zahra, S. A., Kori, J. S. ve Yu, J. V. (2005). Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation. *International Business Review*. 14: 129-146. doi: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.05
- Zhang, M., Gao, Q., Wheeler, J. V. ve Kwon, J. (2016). Institutional Effect on Born Global Firms in China: The Role of Sun Tzu's The Art of War Strategies. *Journal of Asia Business Studies*, 10(1): 1-19. doi:10.1108/JABS-11-2014-0084

GLOBAL MINDSETS AND INTERNATIONALIZATION OF R&D INTENSIVE SMEs: A MULTIPLE CASE STUDY FROM TURKEY

Küresel Zihniyet ve
Ar-Ge Yoğun
Kobi'lerin
Uluslararasılaşması

309

EXTENDED ABSTRACT

The main purpose of this study is to explore the role of the Global Mindset on the internationalization of Turkish small and medium-sized enterprises (SMEs). Although the studies on the relationship between global mindset and internationalization have predominantly focused on large enterprises as the primary unit of analysis (eg Bartlett and Ghoshal, 1989; Adler and Bartholomew, 1992; Harvey and Novicevic, 2001; Begley and Boyd, 2003; Beechler et al. 2004, Bouquet, 2005; Levy et al. 2007; Javidan and Bowen, 2013), in recent years, there has been a growing interest on the relationship between global mindset of SMEs and their internationalization behavior (eg Nummela et al. 2004; Weerawardena et al. 2007; Lazaris and Freeman, 2018; Kyvik, 2006; Mughan and Kyvik, 2010; Kyvik, 2011; Felicio et al., 2012; Felicio et al. 2013; Kyvik et al. 2013; Felicio et al. 2015; Felicio et al. 2016). In particular, two complementary streams of research in global mindset of SMEs have evolved: Individual role and institutional role on the formation of global mindset and SME internationalization. The first stream of research has mostly dealt with the mindset-forming role of top management on the formation of a global mindset and their firms' internationalization behavior. This stream of research often associates the antecedents of global mindset with the decision makers' work experience, education background, language skills and personal characteristics such as cognitive flexibility, teamwork and interpersonal skills argues. The second stream emphasize the effect of institutional and industrial contexts on the formation of a global mindset of SMEs.

The starting point of this research is that studies which combine both of these streams of research is rare. Institutional environment of developed and emergent countries differs and matters on formation of global mindset. Since institutions enable the market mechanism to function effectively in the market economy (Peng et al, 2008) firm strategies and decision makers' behaviors are affected accordingly (Meyer et al., 2009). Additionally, culture and individual cognitions are significantly interrelated (Goktan and Gunay, 2011), Looking at both individual and institutional and market conditions that shape the formation of a global mindset are especially necessary in

countries with different levels of institutional development, market conditions and cultural structure. In this regard, it is important to explore the role of global mindsets on internationalization process of SMEs in a country such as Turkey, where the institutional, economic and cultural backgrounds of SMEs are disparate. In order to increase our understanding of the role of global mindsets in this process, this research aims to answer a set of interrelated research questions as follows: (a) Do Turkish R&D intensive SMEs have global mindsets, and if so, what are the main ideas that shape the thinking of those who have global mindsets. (b) How do institutional environment, domestic market conditions, managers' cognitive features influence on global mindsets, and (c) what are the main mechanisms of internationalization of R&D intensive SMEs?

In this paper, a qualitative and exploratory research approach has been adopted to explain the role of the global mindset on the internationalization process of SMEs. A multiple case study was considered to be an appropriate method for this study as it allows us to best understand the process in a holistic manner. Issues revolving around the formation of global mindset in R&D intensive SMEs, the characteristics of the global mindset and their role on internationalization can be far more effectively discussed using a comparative approach.

The research focuses on SMEs from the biotechnology sector with intensive R&D. Within the scope of the research, 19 biotechnology companies in total were studied. The biotechnology industry was considered the most desirable industry-setting for a number of reasons. Firstly, the biotechnology industry has been widely acknowledged in literature as a knowledge-intensive industry (Grinstein & Goldman 2006), which makes the firms in this industry theoretically desirable for this research as they may follow different internationalization patterns. Secondly, since the internationalization process of R&D intensive sectors has a high potential to follow a different pattern from the traditionally-accepted gradual and sequential internationalization, the companies in this sector can gain the status of an international firm with international R&D joint venture even before they produce products or services.

There are two main reasons why this research focuses on R&D intensive SMEs. Firstly, the antecedents and outcomes of the formation of Global Mindset in SMEs are an emerging topic and have received more attention from the scholars recently. However, most of these studies are generalized without considering R&D intensive SMEs. Given the different patterns of internationalization and their potential for a rapid internationalization, R&D intensive SMEs are included in this study. Secondly, and more importantly,

R&D intensive SMEs in an emerging country such as Turkey, whose share of advanced technology and R&D intensive sectors in exports is quite low, are uniquely positioned to contribute the innovation ecosystem of the country. Therefore, investigation of the main ideas that shape the thinking of managers of SMEs who have global mindsets, factors that shape the formation of global mindsets, and main mechanisms of internationalization of R&D intensive SMEs is quite important for a country characterized by weak institutional environment and low level of economic development.

This study had several key findings with the most important being that the primary motivation of R&D intensive SMEs with a global mindset in internationalization is the desire of achieving prestige. This is particularly important in terms of the activities of the company in its country of origin. The motivation for internationalization for firms in the literature is addressed in broad categories such as firm-specific factors, environmental factors and firm characteristics (Katsikeas and Piercy 1993); however, prestige is not adequately discussed. In our study, the determination of such an element can be evaluated as a country-specific characteristic.

Another motivation for internationalization which this study found is the desire to contribute to the national economy. A significant number of SMEs state that companies in the local markets should contribute to the national economy through internationalizing. This motivation is also not included in related literature of internationalization.

In addition to the aforementioned motivations found by our study which have otherwise been neglected by the literature, our findings on the necessity of having a global mindset regarding R&D intensive SMEs coincide with the academic literature. Considering internationalization as an opportunity for market expansion, interpreting internationalization as a means of learning competitiveness, being proactive, caring for foreign customers and taking advantage of global opportunities are also features of many different studies (eg Crick, 2007; Cavusgil and Godiwalla, 1982; Katsikeas and Piercy, 1993).

The key finding of the second research question is that the cognitive factors affect the formation of global mindset. This is because the most important factors affecting the formation of global mindset is the desire to learn how processes work globally and SMEs' low tolerance levels for uncertainty. Although their learning focus is generally competitiveness, it is possible to say that their high motivation for learning is as a result of their low tolerance levels for uncertainty.

The institutional environment can also negatively affect the formation of the global mindset. In Turkey, the government is the most influential

institutional actor (Whitley, 2000); therefore, the role of the government cannot be ignored. The negative role of the institutional environment, however, is not limited to the government. The low level of university-industry cooperation, the limited impact of umbrella organizations, and the weakness of the financial system, particularly those that support entrepreneurship and innovation, such as risk capital companies, are other factors that have a negative impact on the development of a global mindset in SMEs.

When the internationalization mechanisms of R&D-intensive SMEs are analyzed, the study reveals that R&D activities are a prominent mechanism in facilitating internationalization process. However, despite the international R&D collaboration opportunities, the level and speed of internationalization were low. To some extent this can be explained by the fact that, despite having a high internationalization motivation, the capacity of business development of the R&D intensive SMEs is insufficient comparing to R&D capacity. This may be due to the fact that SMEs, which often conduct international business development activities through distributors and dealers, do not set up their own business units or do not engage in business development activities through different networks.

The key contribution of this study lies in the provision of new evidence from an emergent country and understanding of formation of global mindsets of R&D intensive SMEs and their internationalization mechanisms. The literature on the phenomenon of the global mindset essentially deals with two different disciplinary axes: international business and organizational behavior. While the international business discipline focuses on the impact of the global mindset of managers on the internationalization strategies of firms, organizational behavior literature seeks to understand and categorize the cognitive structures necessary for global mindset formation. When the case is approached in this binary way, problems arise in the conceptualization of the subject which also cause an inadequate or unclear research framework. This study deals with the global mindset though drawing on both disciplines and contributes both to the international business and organizational behavior literature by making some points regarding formation of global mindsets of R&D intensive SMEs and explaining their mechanisms of internationalization.

Keywords: Global Mindsets, Internationalization, R&D Intensive SMEs, Biotech Industry.