

ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN YENİLİKÇİLİK BOYUTU: KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA

Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi
Cilt 37, Sayı 4, 2019
s. 721-745

Aybüke YALÇIN

Öğr.Gör.Dr., Ankara Hacı Bayram Veli
Üniversitesi
Tapu Kadastro Yüksekokulu
Tapu Kadastro Bölümü
aybukebuyukcelebi@hotmail.com

M. Mithat ÜNER

Prof.Dr., Atılım Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü
mithatuner@gmail.com

*Bu çalışma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora
öğrencisi Aybüke Yalçın tarafından M.Mithat
Üner'in danışmanlığında tamamlanan,
"Uluslararası Girişimciliğin Yenilikçilik Boyutu:
Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir
Araştırma" adlı doktora tezinden türetilmiştir.*

Öz: 1990'lı yıllardan itibaren uluslararasılaşma süreci modeli ile faaliyetlerini diğer ülke pazarlarına götürmekte olan işletmelerden farklı olarak, daha erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşan işletmelerin varlığı belirlenmeye başlanmıştır. Kuruldukları andan itibaren veya kuruluşlarını takiben kısa bir süre içerisinde uluslararası faaliyetlerde bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler "Küresel Doğan İşletmeler" olarak isimlendirilmektedir. Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreci modeli ile uluslararasılaşan işletmelere nazaran daha hızlı uluslararası faaliyetlerde bulunabilmelerinde sahip oldukları uluslararası girişimcilik yöneliminin rolü büyüktür. Uluslararası girişimcilik yönelimi, proaktiflik, risk alma ve yenilikçilik şeklindeki üç boyutuyla ele alınmaktadır. Çalışma kapsamında, uluslararası girişimciliğin yenilikçilik boyutu incelenmektedir. Çalışmada, Ankara, Çorum ve Konya'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren (on) 10 küresel doğan işletmeye ulaşılmıştır. Verilerin incelenmesi nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizi için QSR NVivo 11 programı kullanılmıştır. Çalışma içeriğinde elde edilen veriler sayesinde küresel doğan işletmelerin yenilikçiliklerini etkileyen dört faktör ortaya konmuş ve incelenmiştir. Adı geçen faktörler; bilgi oluşturma ve paylaşma, girişimcilik, bilgi ve iletişim teknolojileri ve insan kaynaklarıdır.

Anahtar Sözcükler: Uluslararasılaşma süreci, küresel doğan işletmeler, girişimcilik yönelimi, yenilikçilik.

**THE INNOVATION
DIMENSION OF INTERNATIONAL
ENTREPRENEURSHIP: A QUALITATIVE
STUDY ON BORN GLOBAL FIRMS**

*Hacettepe University
Journal of Economics
and Administrative
Sciences
Vol. 37, Issue 3, 2019
pp. 721-745*

Aybüke YALÇIN

Lecturer Dr., Ankara Hacı Bayram Veli
University
Academy of Land Registry and Cadastre
Department of Registry Cadastre
aybukebuyukcelebi@hotmail.com

M. Mithat ÜNER

Prof.Dr., Atılım University
Faculty of Business Administration/
Department of Business
mithatuner@gmail.com

This paper is adapted from the doctoral thesis study, conducted by Aybüke Yalçın under the supervision of Prof. Dr. M. Mithat Üner, titled as "The Innovation Dimension of International Entrepreneurship: A Qualitative Study on Born Global Firms".

Abstract: Since the 1990s, with the increase of the international entrepreneurship activities, some firms have become internationalized in a way earlier and faster rather than the traditional ways of internationalization. Small and medium sized enterprises that internationalize from their inception or very shortly thereafter are called "Born Global" in the literature. The role of the international entrepreneurship orientation that born globals have in facilitating faster international activities compared to the traditional ways of internationalization is great. International entrepreneurship orientation is analyzed by its three dimensions, namely, proactivity, risk taking and innovation. The innovation dimension of international entrepreneurship in the study is examined at the point of born global. In the study, born global firms in different sectors in Ankara, Çorum and Konya have been analyzed using qualitative research methods. QSR NVivo 11 program is utilized in data analysis. In conclusion, four factors that influence the dimension of innovation in the entrepreneurial orientation of born global firms are revealed and explained based on the data obtained. These factors are information creation and sharing, entrepreneurship, information and communication technologies, and human resources.

Keywords: *Internationalization process, born global, entrepreneurship orientation, innovation.*

GİRİŞ

Uluslararası pazarlar üzerinde yoğunlaşan, yüksek girişimcilik yönelimine sahip işletmelere bakıldığında, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde farklı davranışlar sergiledikleri gözlenmektedir. İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini inceleyen araştırmacılar “Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli” ve “Küresel Doğan İşletmeler” (KDİ) olmak üzere iki farklı model ortaya koymaktadırlar. Literatürde süreç modeli olarak da anılmakta olan geleneksel uluslararasılaşma süreci modelleri, Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (Johanson, Vahlne, 1977) ve Yenilik ile İlgili Uluslararasılaşma Modeli (Bilkey, Tesar,1977; Çavuşgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota,1982) olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmaktadır (Andersen,1993). Uppsala uluslararasılaşma modeli, işletmelerin çeşitli basamaklardan oluşan uluslararasılaşma sürecinden aşamalı olarak geçtiklerini ve uluslararasılaşma sürecinde bir sonraki aşamaya öğrenerek geçebileceklerini savunmaktadır. Modele göre her bir aşama kendinden sonra gelen aşamanın temelini oluşturmaktadır. Model, öğrenme teorisine dayanmakta, işletmeler uluslararasılaşma aşamalarında ilerledikçe, uluslararasılaşmayla biraz daha fazla yoğunlaşmakta, diğer ülke pazarlarındaki faaliyetlerine daha önemli miktarlarda kaynak tahsisi gerçekleştirmektedir. Yenilik ile ilgili uluslararasılaşma modeli ise, Evertt Rogers tarafından geliştirilen ve yine aşamalardan meydana gelen yeniliğin uyarlanması modelinden yararlanmaktadır. İşletme açısından diğer ülke pazarlarında faaliyette bulunmaya başlamak bir yenilik olarak görülmekte, işletmeleri uluslararasılaşmaya iten içsel ve dışsal nedenler detaylı şekilde tartışılmaktadır.

1990’lı yılların başlarından itibaren ise, aşamalardan oluşan uluslararasılaşma modeli basamaklarından geçmek yerine, kuruldukları andan itibaren veya kuruluşlarını takiben kısa bir süre içinde uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmelerin varlığı belirlenmeye başlamıştır. Küçük ve orta ölçekli, kıt kaynaklara sahip ve kuruldukları andan itibaren veya kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmeler alan yazında küresel doğan işletmeler olarak adlandırılmıştır. KDİ’leri diğer işletmelerden ayıran en belirgin özelliklerden birisi de, kurucu ve/veya sahiplerinde bulunan uluslararası girişimcilik yönelimidir. İlgili literatür, uluslararası girişimcilik yönelimi boyutlarını proaktiflik, risk alma ve yenilikçilik olmak üzere üç farklı başlıkta ele almaktadır. Çalışmada, KDİ’lerin uluslararası girişimcilik yönelimi kapsamındaki yenilikçilik boyutu incelenerek, Türkiye’deki KDİ’lerin yenilikçi olmalarını etkileyen faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır.

1. KÜRESEL DOĞAN İŞLETME KAVRAMI

“Küresel doğan” ifadesi ilk olarak 1993 yılında McKinsey & Company tarafından yayınlanan, Rennie’nin (1993) Avustralya’da gerçekleştirdiği araştırma sonucu yazdığı makalesi ile literatüre kazandırılmıştır. Kısıtlı kaynaklarla, kuruldukları

andan itibaren veya kuruluşlarını takiben kısa süre içerisinde uluslararası faaliyetlerde bulunan, küçük ve orta ölçekli işletmeler “küresel doğan işletme” olarak anılmaktadır. Geleneksel uluslararasılaşma modelinin ortaya koyduğu aşamaları atlayarak, uluslararasılaşma sürecini daha hızlı geçiren KDI’lerin sayılarının giderek artması iki önemli nedene bağlıdır. Bunlardan birincisi, küreselleşme kaynaklı altyapı ve teknolojik gelişmeler sayesinde birçok ülkede kolaylıkla ticaret yapabilmeleridir. İkincisi ise, küçük işletmelerin sahip oldukları esnek yapı ve uluslararası yönelimleri sayesinde, tercihleri çeşitlenen ve hızla değişen tüketicilere kolaylıkla ayak uydurabilmeleridir (Knight *vd.*, 2004: 661).

KDI’lerin dünyanın hemen her ülkesinde önemli rakamlara varan sayılarda görülmeye başlanmalarıyla beraber, araştırmacılar KDI’leri, diğerlerinden farklı kılan yönleri üzerinde durmaya başlamışlardır. Araştırmacıların KDI tanımları birbirlerinden farklılık gösterse de her birinin üç temel özellik üzerine durdukları görülmektedir. Bu özellikler; i) küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) olma koşulu, ii) ihracata başlama süresi ve iii) toplam satışlar içindeki ihracatın payı. Alan yazındaki çalışmalar incelenerek araştırmacıların KDI’lerin ayırt edici üç temel özelliğini ne şekilde ele aldıkları Tablo 1’de detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 1. Küresel Doğan İşletmelerin Ayırt Edici Özellikleri

YAZARLAR	KOBİ Olma Koşulu	İhracata Başlama Süresi	Toplam Satışlar İçinde İhracatın Payı
Andersson, Wictor (2001)	Var	3 yıl	%25
Çavuşgil (1994)	Var	3 yıl	-
Chetty, Campbell-Hunt (2004)	Var	2 yıl	%75
Freeman, Çavuşgil (2007)	-	3 yıl	-
Gabrielsson, Kirpalani (2004)	Var	3 yıl	%25
Harveston (2000)	-	3 yıl	%25
Karra, Phillips (2004)	Var	3 yıl	%25
Knight, Çavuşgil (1996)	Var	3 yıl	%25
Knight <i>vd.</i> (2004)	Var	3 yıl	%30-40
Madsen <i>vd.</i> (2000)	-	3 yıl	%25
Madsen, Knudsen (2003)	-	3 yıl	%25
Moen, Servais (2002)	Var	2 yıl	%25
Rasmussen <i>vd.</i> (2001)	-	3 yıl	%25
Rennie (1993)	Var	2 yıl	%76
Shrader <i>vd.</i> (2000)	Var	6 yıl	%52

Kaynak: Adı geçen yazarların makalelerinden derlenmiştir.

Bu çalışmada, literatürde büyük bir çoğunluğun hem fikir olduğu şartlar göz önünde bulundurularak KDI’ler, kuruldukları anda veya kuruluşlarını takiben en geç üç yıl içerisinde uluslararası faaliyetlerde bulunan, toplam satışlar içerisindeki ihracatın payı en az %25 olan KOBİ’ler olarak ele alınmaktadır.

Türkiye’de KDİ’lere yönelik fazla çalışmaya rastlanmamaktadır. Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında; Türkiye’de KDİ’lere yönelik tek kitap olma niteliğindeki Çavuşgil, Knight ve Üner’in (2011) çalışmasına rastlanmaktadır. Konaklıoğlu, 2011; Beğendik, 2013; Faiz, 2013; Kaplan, 2015; Atlı, 2017; Haghghi, 2017; Atlı, Kartal, 2014; Çiçek, Demirer, 2009; Aktepe *vd.*, 2011; Yıldırım, Erdem (2016) alanda yapılmış olan diğer çalışmalardır.

2. KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERDE ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE BOYUTLARI

Covin ve Slevin (1989) girişimcilik yönelimini, girişimci stratejik duruş olarak tanımlamaktadır. Lumpkin ve Dess’e (1996) göre; girişimcilik yönelimi, yeni girişimlerin nasıl gerçekleşeceği sorusuna cevap veren girişimci süreçleri ifade etmektedir. Girişimcilik yönelimi girişimcilik kavramından farklıdır. Girişimcilik, pazara yeni girişleri ifade etmesine karşın, girişimcilik yönelimi, girişimciliği nasıl üstlendiği, girişimcilik davranışları için kullanılan yöntemleri, uygulamaları ve karar verme biçimleri ile ilgili olan girişimcilik sürecini ifade etmektedir (Lee, Peterson, 2000: 405).

McDougall ve Oviatt (2000: 903), uluslararası girişimciliği; ulusal sınırları aşarak işletme için değer yaratma amaçlı, yenilikçi, proaktif ve risk üstlenen davranışların bir birleşimi şeklinde tanımlamaktadır. Uluslararası girişimcilik davranışı bireysel veya gruplar düzeyinde ortaya çıkabilir. Uluslararası alanda iş yapabilmek için işletme büyüklüğü ve yaşı önkoşul olmaktan artık çıkmıştır (Gabrielsson *vd.*, 2008: 386). Dolayısıyla uluslararası alanlarda iş yapabilmek için büyük ve köklü işletme olma durumu gerekmemektedir. Önemli olan işletme kurucularının ve/veya yöneticilerinin sahip oldukları girişimcilik yönelimleri, deneyimleri ve bilgileridir. Autio *vd.* (2000: 909) çalışmalarında pek çok genç işletmenin benzersiz girişimci yetenekleri ve uluslararası bakış açıları sayesinde uluslararası rekabette başarı elde ettiklerini ortaya koymaktadırlar. Uluslararası girişimcilik yönelimi boyutları, Miller’in (1983) çalışması başta olmak üzere, literatürde proaktiflik, risk alma ve yenilikçilik olmak üzere üç boyut olarak ele alınmıştır. Wales *vd.* (2011: 366) çalışmalarında literatürde girişimcilik yönelimi boyutlarını ele alan 128 makaleyi incelemekte ve çalışmaların 98 tanesinin Miller’in (1983) ortaya koyduğu üç boyut olan proaktiflik, risk alma ve yenilikçiliği ele aldıklarını göstermektedirler. Girişimcilik yönelimi boyutlarının proaktiflik, risk alma ve yenilikçilik olarak kabul görmesi sebebiyle, çalışmada da girişimcilik yönelimi boyutları aynı şekilde ele alınmaktadır.

2.1. Proaktiflik

Proaktiflik rekabette öne çıkacak yeni ürünlerin tanıtılması ile karakterize edilen ve gelecekteki talebin tahmin edilmesi ile hareket eden fırsatları arayan, ileriye dönük

bir bakış açısidir (Rauch *vd.*, 2009: 763). Proaktif bir bakış açısı geliştiren işletmelerin sırrı, yeteneklerinin dinamizmini kaybetmemek adına sistemin sürekli olarak kendisini yenilemesidir (Zahra *vd.*, 2006). Proaktif davranış, işletmelerin geçmişteki çevresel algıları ve gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatların tahmini üzerine etki ederek yenilikçi ve risk alma davranışlarının katalizörü olarak davranmaktadır (Tang *vd.*, 2009:196).

Tüketicilerin her geçen gün değişen istek ve ihtiyaçlarını rakiplerinden önce karşılayan işletmeler, pazarda ortaya çıkan fırsatları önceden öngörebilen, proaktif bakış açısına sahip olan işletmelerdir. Özellikle sınırlı kaynaklarıyla uluslararası faaliyetlerde bulunan KDI'lerin pazardaki diğer işletmeler ile rekabet edebilmeleri adına proaktif davranış benimsemeleri fayda sağlayacaktır.

2.2. Risk Alma

Risk alma, bilinmeyen yeni pazarlara girme, bilinmeyen pazarlara yönelme, sonucu belirsiz girişimlere büyük miktarda kaynak ayırma ve/veya borçlanma gibi cesur adımlar atma eğilimidir (Lumpkin, Dess, 2001: 431). Uluslararası pazarlarda girişimde bulunan işletmeler, birden fazla yabancı pazarda yeterli getiri elde etme mücadelesi ve işletmelerin yabancı pazarlara giriş biçimleri ve karşılaşacakları yabancı rekabet gücü noktasında, pazara girilen her ülkenin kurumsal çevresi ile ilgili olmak üzere önemli risklere maruz kalmaktadır (Dai *vd.*, 2014: 514).

Risk alma eğilimi çok düşük olan işletmelerin çalışanları, güvenli ya da sıradan olarak kabul edilen fikirlerin dışında, çok az sayıda yeni fikir ortaya koyabilirler. Riskten kaçan işletmelerde ise, insanlar sıkıcı, enerjisi düşük işlerden şikâyet ederler. Aksine işletmelerde çok fazla risk alma davranışı varsa etrafta dolaşan çok fazla fikir olacağından ve çok azına onay verileceğinden çalışanların kafası karışacaktır (Tidd, Bessant, 2014: 153). Dolayısıyla, işletmelerin risk alma eğilimleri ne çok düşük ne de çok aşırı olmalıdır. KDI'ler risk almaya istekli işletmelerdir (Chetty, Campbell-Hunt, 2004: 62). Her bir yenilik sürecinin beraberinde risk getirmesi sebebiyle, yenilikçi işletmelerin risk alma eğilimlerinin olması kaçınılmazdır.

2.3. Yenilikçilik

Yenilikçilik, yeni ürünlerin yanı sıra, yeni süreçlerde AR-GE yoluyla teknolojik liderliklerin tanıtılması sayesinde yaratıcılığa ve deneyime kendini kaptırma yatınlığıdır (Rauch *vd.*, 2009: 763; Lumpkin, Dess, 2001: 431). Girişimcilik yönelimindeki yenilikçiliğin rolünü ilk kez açıklayan Schumpeter'e göre değişim dıştan çok içten kaynaklanmaktadır ve girişimciliğin tanımındaki temel unsur yenilikçiliktir (Lumpkin, Dess, 1996).

Uluslararasılaşma veya yabancı pazarlarda ilk olarak faaliyette bulunmak, işletmeler için yenilikçi bir yaklaşımdır ve KDI'ler, doğaları gereği yenilikçi işletmelerdir. İşletmelerin yenilikçilik kültürü, yeni iş yapma metotlarını ve ürünlerini iyileştirme veya geliştirmeleri sonucunu sağlamaktadır. İleri teknoloji içeren endüstrilerde KDI'lere rekabet üstünlüğü sağlayan yenilik, iki ana kaynaktan oluşur: (1) İşletmenin bilgi birikimine dayanan içsel AR-GE, (2) Diğer işletmelerin yeniliklerinin taklit edilmesidir. Kuruluşlarında kısa bir süre sonra uluslararasılaşan ve esneklikleri yüksek olan KDI'lerin stratejik kararlar almaları çok daha kolaydır ve yenilikçilik erken uluslararasılaşmayı sağlamaktadır (Knight, Çavuşgil, 2004: 126; Rialp *vd.*, 2012). Yenilikçi işletmeler; yönetim, insan kaynakları, pazarlama, finansman, üretim verimlilikleri, hükümet programı ve hizmetlerine yenilikçi olmayan işletmelerden daha fazla önem vererek ve daha yoğun faaliyetler sürdürerek yenilikçi olmayan işletmelere göre daha başarılı olmaktadır (Baldwin, Johnson, 1995). Yenilikçilik, özellikle KOBİ'lerin girişimci faaliyetlerinde kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Rosli, Sidek, 2013: 10). KOBİ'ler arasında yer alan KDI'lerin performanslarının daha güçlü olabilmesi ve rekabetçi konumlarının güçlenebilmesi için yenilikçilik faaliyetlerini arttırmaları gerekmektedir.

3. KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN YENİLİKÇİ OLMALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Ekonomik büyümenin önemli aktörlerinden biri olan küçük ve orta ölçekli girişimci işletmelerin ekonomiye katkıda bulunabilmeleri için yenilikçiliğe önem vermeleri gerekmektedir. Gabr ve Hoffman (2006), girişimcilik faktörlerini; fırsatlar, yetenekler, sermaye, teşvikler ve kültür olmak üzere beş farklı şekilde ele almaktadır. Hoffman (2005) ise girişimciliği yenilikçiliği oluşturan etmenlerden biri olarak ele almaktadır. Hoffman'a (2005) göre yenilikçiliği etkileyen faktörler; bilgi oluşturma ve paylaşma, insan kaynakları, girişimcilik ve bilgi ve iletişim teknolojileridir (Dahlstrand, Stevenson, 2010: 10). Çalışmada, KDI'lerin yenilikçi olmalarını etkileyen faktörler Hoffman'ın (2005) çalışmasında ele aldığı faktörler temel alınarak oluşturulmuştur.

3.1. Bilgi Oluşturma ve Paylaşma

KDI'lerin kısa sürede uluslararası faaliyetlerde bulunabilmelerinde sahip oldukları bilgi ve tecrübenin önemli bir etkisi vardır. Yenilikçilik seviyesi yüksek KDI'ler her an yeni bilgiye ulaşmak ve yeni ürün/süreçleri ortaya koyma gayreti içerisinde. Kirpalani, Gabrielsson (2012: 80), KDI'leri “bilgi yoğun” ve “bilgi temelli” olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Bilgi yoğun KDI'ler, bilgi birikimlerini süreçlerini iyileştirmek için bir araç olarak kullanırken, bilgi temelli KDI'ler ise, ürünlerine doğrudan bilgi aktarımı yaparak ileri teknoloji içeren ürünler geliştirmekte ve böylelikle bilgi yoğun işletmelere nazaran daha yenilikçi olabilmektedirler.

Bilgi oluşturma, bir işletmenin yetenekleri üzerindeki etki derecesine bağlı olarak radikal veya aşamalı olabilmektedir. Küresel olarak, bir işletme ve işletmenin belli başlı yabancı müşterileri arasında oluşan ve ağ bağlantıları yoluyla edinilen bilgiler, hem ekonomik hem de yenilikçi sonuçlar doğurabilmektedir (Zijdemans, Tanev, 2014: 7). Bilgiyi oluşturma kadar oluşturulan bilgiyi paylaşma işletmelerin kültürlerine ne kadar yerleşirse, işletmelerin yenilik yapma dereceleri o düzeyde artacaktır. Dolayısıyla bilgi oluşturma ve bilgi paylaşma yenilikçiliğin aşamalarından biri olarak ele alınmaktadır.

3.2. Girişimcilik

Girişimci işletmeler, ürün-pazar yeniliğine giren, oldukça riskli girişimler üstlenen ve rakiplerini yenerek proaktif yeniliklere ilk ulaşan işletmelerdir (Mohammed *vd.*, 2016). Girişimcilik, yenilikçiliğin en önemli faktörlerinden biridir. Girişimcilik, yeni veya mevcut mal ve hizmetler ile yeni veya mevcut pazara girme olarak kabul edilirken, yenilik ise, yeni fikirlerin, ürünlerin veya işlemlerin uygulanmasına odaklanmaktadır (Nasution *vd.*, 2011: 338). Birbirleri ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olan girişimcilik ve yenilikçilik, bir organizasyonun gelişmesine yardımcı olmak için birbirleri ile etkileşime girerler. Birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olan girişimcilik ve yenilikçiliğin birleşimi örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik açısından oldukça önemlidir (Zhao, 2005: 39). Girişimcilik kültürüne sahip işletmeler, sahip oldukları kültür noktasında yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etmektedir. İşletme kurucuları ve/veya yöneticileri, rekabetçi bir kültür oluşturmada, içsel ve dışsal bilgiye ulaşmalı, fikirlerin tartışılması teşvik etmeli, yapıcı fikir ayrılıklarının bilgi akışına yol açacağı bir ortam oluşturmaları, bilgi akışına dayalı projeleri desteklemeli ve organizasyon tasarımının seçimini etkin bir biçimde yönetmelidir (Martins, Terblanche, 2003). Sınırlı kaynaklara sahip KDI'lerin, diğer KOBİ'ler veya daha fazla kaynağa sahip büyük ölçekli işletmeler ile rekabet edebilmesi için en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağının girişimci bakış açısına sahip, yenilikçi kişilerden oluşması gerekmektedir.

3.3. Bilgi ve İletişim Teknolojileri

Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT), yalnızca işletmelerin iç süreçlerini dramatik olarak geliştirmeyi amaçlamaz, aynı zamanda müşterileri, tedarikçileri ve ortaklarıyla işlem ve iş birliği süreçlerini iyileştirmek için de kritik bir öneme sahiptir. BİT, insan iletişimi ve müzakeresi üzerinde güçlü bir etkiye sahip önemli bir yenilik kaynağıdır (Arvanitis *vd.*, 2011: 4; Ulijn, Brown, 2004: 15).

Yenilikçi ve küçük işletmeler ulusal sınırlara bakmaksızın dünyanın her yerinde ki iş fırsatlarını yakalamaya çalışırlar. İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler, ticaret engellerinin ortadan kalkması ve dünya genelinde niş pazarların ortaya çıkması işletmelerin dünyayı tek pazar olarak görme kabiliyetlerini arttırmıştır (Çavuşgil *vd.*,

2011: 103). Ulusal sınırların ötesinde artık işletmelerin çabuk ulaşabildiği teknoloji de, getirdiği yenilikler ve gelişmeler sayesinde, yenilikçilik potansiyelini olumlu yönde etkilenmiştir. İnternet teknolojileri, özellikle e-ticaret, iş modelleri, değer teklifleri, ürünler ve işletmelerin iş süreçlerindeki yeniliklerini arttırarak performanslarına etki etmektedir (Uljin, Brown, 2004: 15; Arvanitis *vd.*, 2011: 4). KOBİ'lerin rekabetçi olabilmeleri için daha çok yenilik yapan, teknolojik yenilikleri ve gelişmeleri takip eden, teknoloji yönelimli işletmeler olmaları gerekmektedir.

3.4. İnsan Kaynakları

İşletmelerin insanları işe alırken, yeniliği destekleyen niteliğe sahip çalışanları seçmeleri, işe almaları ve elde tutmaları işletmelerin yenilikçi olmaları noktasında önemli bir rol oynamaktadır (Karlsson, 2013: 4). İnsanlar bir ürün değil, yenilikçi bir işletmenin başlıca varlıklarıdır (Gupta, Singhal, 1993: 41). Yenilikçi çalışanlar işletmelerin performanslarını olumlu yönde etkileyeceklerdir. İnsanları yönetmeyi, motive etmeyi ve ödüllendirmeyi öğrenen, uygulayan işletmeler, buldukları pazarda yenilik ve yaratıcılık yoluyla rekabet üstünlüğü elde eden başarılı yenilikçi işletmelerdir. Yenilikçi işletmeler tesadüfen yenilikçi ve yaratıcı olmazlar, yeni mal ve hizmet yaratmak ve ardından pazarlamak için insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetebildikleri için yenilikçilerdir (Gupta, Singhal, 1993: 41; Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle, 2012; Laursen, Foss, 2003: 250-251; Karlsson, 2013: 5-6).

Yönetimleri küresel odaklı olan KDİ'ler, daha genç ve diğer işletmelere göre nispeten daha kısıtlı finansal ve insan kaynağına sahip işletmelerdir (Knight *vd.*, 2004: 645). KDİ'lerin diğer işletmelere nazaran daha kısıtlı kaynaklara sahip olmalarına rağmen, kurucuları ve/veya yöneticilerinin güçlü girişimcilik yönelimlerinin olması, uluslararası bakış açısına sahip olmaları ve buldukları işletmelerde girişimcilik yönelimi kuvvetli çalışanlar bulundurmaya çalışmaları onları daha yenilikçi ve başarılı yapmaktadır. Uluslararası deneyimi olan, yabancı dil bilen, çok kültürlü, alanında uzmanlaşmış, donanımlı çalışanlar işletmelerin uluslararası faaliyetlerinin etkinliğini arttırmada fayda sağlayacaktır.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Erken ve hızlı bir şekilde uluslararası pazarlara giren KDİ'ler, araştırmacıların ilgisini çekmiş ve çok ve çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Literatürde KDİ'ler ile alakalı pek çok çalışma olmasına rağmen, Türkiye'de bulunan KDİ'lerin girişimcilik yönelimleri kapsamındaki yenilikçilik boyutunun çok fazla incelenmediği fark edilmiştir. Çalışmada, literatüre katkıda bulunmak için "küresel doğan işletmelerin girişimcilik yönelimindeki yenilikçilik boyutunun etkisi" üzerine durulmaktadır.

Girişimcilik ve yenilikçiliğin ülkelerin ekonomik büyümelerinde kayda değer bir rol oynaması (Ulijn, Brown, 2004: 22) ve aynı zamanda ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler arasında bulunan KDI'lerin dikkat çekmesi çalışmanın konusunu seçme nedenidir. Çalışmada ülke ekonomisine önemli katkıda bulunacakları düşünülen KDI'lerin girişimcilik yönelimlerinin ve yenilikçi olmalarına etki eden faktörlerin incelenmesi amaçlanmıştır.

Türkiye'de toplam işletmelerin %99,9'unu, toplam katma değerini %55'ini, toplam satışların %65,5'ini ve ihracatın ise %59,2'sini KOBİ'ler oluşturmaktadır. 2017 yılı itibarıyla toplamda 3.319.266 adet KOBİ arasında ihracat yapan KOBİ'lerin sayısının 2018 sonunda 60 bin olması hedeflenmektedir. 2018 yılı Ocak ayında ihracat 2017 yılının aynı ayına göre %10,7 artarak ihracat 12 milyar 457 milyon\$, ithalat ise %38 artarak 21 milyar 524 milyon\$ olmaktadır ve böylece dış ticaret açığı 2018 yılı Ocak ayı itibarıyla %108,8 artış göstermektedir (TÜİK, 2018). Ülkede ihracatın sürekli artmasına rağmen dış ticaret açığının kapatılamaması, ülke ekonomisinin ithalata bağımlılığının da bir göstergesidir ve yapısal bir ekonomik sorunu işaret etmektedir. Savunma sanayinde başarılı örneklerini içinde bulunduğumuz günlerde görmekte olduğumuz üzere, ülkenin ithalata olan bağımlılığını azaltacak ürünlerin üretilmesinin yanı sıra, dünya pazarları için yenilikçi, katma değeri yüksek ürünler üreten işletmelere de şiddetle ihtiyaç olduğu görülmektedir. Yapıları gereği nitelikli mal üreten, ihracata yönelik faaliyetlerde bulunan ve girişimcilik yönelimleri yüksek olan KDI'lerin sayılarının artırılması ve desteklenmesi oldukça önemlidir. Dolayısıyla, KDI'lere yönelik farkındalık oluşturmak için alana yönelik daha fazla çalışma yapmak, KDI'lerin yapılarının daha detaylı incelenmesinin gerekliliği, daha fazla gelişebilmeleri için neler yapılması gerektiğinin araştırılması oldukça önemlidir.

4.2. Araştırmanın Verileri ve Yöntemi

Çalışmada tek bir bölge veya tek bir sektöre bağlı kalmamak için herhangi bir araştırma alanı seçilmemiştir. KOSGEB başta olmak üzere, Ankara Sanayi Odası, Ostim Medikal Sanayi Kümelenmesi ve Orta Anadolu İhracatçılar Birliği ile görüşmeler sağlanarak işletmelere ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşmeler neticesinde, her kurumun kendi veri tabanlarından faydalanılarak Türkiye'deki ihracatçı işletmelerin listesine ulaşılmıştır. Veri tabanlarına kayıtlı işletmeler arasından il ve sektör ayrımı olmaksızın rastgele seçilen 150 işletmeye e-posta yolu ile ulaşılmaya çalışılarak geri dönüş yapmayan işletmeler tek tek aranmıştır. KDI'lerin temel kriterlerini sağlayan ve görüşmeyi kabul eden, 8 tanesi Ankara, 1 tanesi Konya ve diğeri Çorum olmak üzere toplam on işletme ile görüşmeler yapılmıştır. Örneklem sayısı, Yin'in (2003: 48-49) nitel araştırmalarda yeterli gördüğü 4-12 örnek olay örneklem aralığı temel alınarak belirlenmiştir.

Uluslararası işletmecilik/pazarlama literatüründeki çalışmalarda, sıklıkla nitel araştırma yöntemleri tercih edilmektedir (Johanson, Vahlne, 1977; Andersson, 2000; Rasmussen *vd.*, 2001; Andersson, Wictor, 2003; Knight, Çavuşgil, 2004; Chetty, Campbell-Hunt, 2004; Gabrielsson *vd.*, 2008). Alguların, tutumların ve süreçlerin daha iyi anlaşılabilmesi adına bu çalışmada da nitel araştırma yöntemlerine başvurulmaktadır. Birden fazla olayın irdelenecek olması ve konuya ilişkin farklı bakış açılarının ortaya konması için çoklu durum çalışmasından faydalanılmaktadır. Çalışma kapsamında görüşmeler KDİ yöneticileri ile belirlenen gün ve saatlerde, kendi işletmelerinde yüz yüze görüşme yöntemi ile yapılmıştır. Görüşmelerin tam ve eksiksiz bir şekilde kayıt altına alınabilmesi için kişilerin rızası alındıktan sonra ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmelerde elde edilen ses kayıtları transkripsiyon işlemine tabi tutularak analiz süreci için gerekli olan kodlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Nitel araştırmada veri analizi; analiz için verilerin hazırlanmasını ve organizasyonunu, sonra verileri kodlamayı ve kodların bir araya getirilmesiyle temalara indirgemeyi ve son olarak veriyi şekiller, tablolar veya bir tartışma halinde sunmayı içermektedir (Creswell, 2016: 180).

Analiz sürecinde, nitel verileri analiz etmeye, yönetmeye ve şekillendirmeye yardımcı olan QSR NVivo 11 programı (Creswell, 2016: 203) kullanılmıştır. Program yardımı ile ilk olarak verilerin kodlanması yapılmıştır. Verilerin kodlanması üç aşamadan oluşmaktadır; açık, eksen (aksiyal) ve seçici kodlama. Açık kodlamada verilerdeki her kelime detaylı bir biçimde incelenerek analiz edilmiştir. Kodlamanın diğer aşamalarının doğru ve eksiksiz olabilmesi için en önemli ve en uğraştırıcı aşama açık kodlama aşamasıdır. Eksen kodlamada ise açık kodlamada elde edilen, birbirleriyle ilişkili kodlar birleştirilerek ortak temalara ulaşılmıştır. Son aşama olan seçici kodlama aşamasında ise ulaşılan ortak temaların ana temalara dönüştürülmesi aşamasıdır. Çalışmanın kodlama aşamalarında elde edilen kodların, ortak temaların ve ana temaların olay başına ait durumu Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Örnek Olay Başına Elde Edilen Kodlamalar ve Temalar

Örnek Olay	Açık Kod İle Elde Edilen Kod Sayısı	Eksen Kod İle Elde Edilen Tema Sayısı	Seçici Kod İle Elde Edilen Asıl Temalar
1. Örnek Olay	120	42	7
2. Örnek Olay	161	57	7
3. Örnek Olay	121	52	7
4. Örnek Olay	135	50	7
5. Örnek Olay	130	57	7
6. Örnek Olay	148	53	6
7. Örnek Olay	119	50	6
8. Örnek Olay	95	42	7
9. Örnek Olay	168	56	7
10. Örnek Olay	96	47	6
Toplam	1.293	506	67

Verilerin analizinde, çalışmanın alan yazın taraması sonucu ulaşılmaması beklenen Hoffman'ın (2005) ele aldığı yenilikçilik faktörlerine ulaşılmıştır. KDİ'lerin girişimcilik yönelimi boyutlarından biri olan yenilikçiliklerini etkileyen faktörler; bilgi oluşturma ve paylaşma, bilgi ve iletişim teknolojileri, girişimcilik ve insan kaynakları olarak belirlenmiştir.

5. BULGULAR

Çalışma kapsamındaki işletmelerin öncelikle KDİ'lerin temel özelliklerini karşılayıp karşılamadıklarına bakılmıştır. Ulaşılan ve görüşmeyi kabul eden, aynı zamanda KDİ oldukları belirlenmiş on işletme ile yapılan görüşmeler neticesinde uluslararası girişimcilik yönelimleri ve yenilikçiliklerini etkileyen faktörlere ilişkin bulgular detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Çalışma soruları oluşturulurken literatürdeki KDİ'lerin ve işletmelerin yenilikçilik yönelimlerinin ele alındığı çalışmalar incelenmiş ve çalışmalarda uygulanmış olan ölçekler ve üzerinde önemle durulan konular dikkate alınmıştır (Covin, Slevin, 1989; Deshpande *vd.*, 1993; Lumpkin, Dess, 1996; Knight, Çavuşgil, 2004; Jong, Marsili, 2006; Gupta, 2009; Barbosa, 2014).

5.1. Küresel Doğan İşletme Özellikleri Noktasında Bulgular

Çalışmanın KDİ'ler üzerine olmasından dolayı öncelikle görüşülen işletmelerin özellikleri incelenmiş ve KDİ olup olmadıklarına bakılmıştır. KDİ özellikleri; KOBİ olma şartı, kuruldukları andan itibaren veya kurulduktan en fazla üç yıl içerisinde uluslararası faaliyetlerde bulunma ve toplam satışlar içerisindeki ihracatın payının en az %25 olması (Knight, Çavuşgil, 1996: 12-18) olarak ele alınmakta ve işletmeler incelenmektedir.

İşletmelerle yapılan görüşmeler neticesinde, bazılarının kurulur kurulmaz bazılarının ise kurulduktan sonra en geç üç yıl içerisinde uluslararası pazarlara açıldıkları görülmektedir. İşletmelerin KOBİ olup olmadıkları sorgulanırken, Türkiye'deki KOBİ olma koşulları göz önünde bulundurulmuştur. Türkiye'de KOBİ statüsüne giren işletmeler iki yüz elli çalışandan az istihdam eden yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan birinin kırk milyon Türk lirasından az olan işletmelerdir. Görüşülen bütün işletmeler KOBİ olma koşulunu sağlamaktadır. Bir diğer özellik ise toplam satışlar içerisindeki ihracatın payının en az %25 olmasıdır. İşletmelerin toplam satışları içerisindeki ihracat paylarının en az %25 olduğu hatta 1. ve 7. işletmenin iç pazar ile neredeyse hiç ilgilenmediği tamamen dış pazar odaklı oldukları görülmektedir. 7. işletme yöneticisi ihracat odaklı olduklarını şu şekilde ifade etmektedir; "Tamamen ihracatçı firma olarak kurulduk ve kurulur kurulmaz ihracat yapmaya başladık...".

Tablo 3. Çalışma Kapsamında Görüşülen İşletmelerin Özellikleri

İşletmeler	Kuruluş Yılı	İhracata Başlama Yılı	Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış (TL,2017)	Yıllık Satışların İhracata Oranı (2017)	Kaç Ülkeye Satış Yapıyor	Sektör
1. İşletme	2001	2003	4	2 milyon	%95	Düzenli:30 Düzensiz:60	Sağlık
2. İşletme	2005	2008	42	7 milyon	%50	Düzenli:17 Düzensiz:30	Sağlık
3. İşletme	2007	2007	27	10 milyon	%40	Düzenli:25	Sağlık
4. İşletme	2007	2009	25	7,4 milyon	%50	Düzenli:36	Oyuncak
5. İşletme	2010	2012	22	5,2 milyon	%29	Düzenli:15	Oyuncak
6. İşletme	2012	2013	48	20 milyon	%35	Düzenli:20	Maden, Madeni Eşya ve Makina
7. İşletme	2007	2007	115	27 milyon	%97	Düzenli:30 Düzensiz:40	Otomotiv
8. İşletme	2000	2002	103	3,5 milyon	%50	Düzenli:35	Plastik Ürünler
9. İşletme	2011	2012	19	4 milyon	%50	Düzenli:40	Sağlık
10. İşletme	2009	2011	234	29 milyon	%72	Düzenli:64	Gıda

Tablo 3’de işletmelerin KDİ özelliklerinin yanı sıra kaç ülkeye ihracat yaptıkları ve hangi sektörde faaliyette buldukları gösterilmektedir. KDİ’ler dış pazarlara açılırken psikolojik mesafeyi¹ gözetmeyen işletmelerdir (Chetty vd., 2004: 72). İşletmelerin ihracat yaptıkları ülkeler, yabancı pazarlara açılırken psikolojik mesafeyi gözetmediklerini göstermektedir. 5. işletme yöneticisi; “...Şu an bütün kıtalarda varız Güney Amerika hariç, 15 ülkeye ihracatımız var.”, 6. işletme yöneticisi; “Şu anda 20 ülkeye ihracat yapıyoruz. Kıta olarak Avrupa, Asya, Afrika.”, 7. işletme yöneticisi ise; “Genellikle Avrupa, Rusya ve Güney Amerika ülkeleri var. Doğu ülkeleri de var ama buralarda oran çok düşük.” diyerek ihracat yapacakları ülkeleri seçerken psikolojik mesafeye dikkat etmediklerini belirtmektedirler.

Alan yazın incelendiğinde, KDİ’lerin ayırt edici özellikleri arasında “birden çok farklı endüstride bulunmak” ifadesi ile de karşılaşılmaktadır (Çavuşgil, Knight, 2009). Çalışma kapsamında görüşülen işletmelerin her birinin farklı sektörlerde faaliyette bulunmaları, KDİ’lerin sadece yüksek teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet göstermediklerini doğrular niteliktedir.

5.2. Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararası Girişimcilik Yönelimleri Ve Yenilikçiliklerini Etkileyen Faktörler Noktasında Bulgular

İşletmeler yenilikçiliğe zaman ayırmakta, yeni ürün ve süreçler ortaya koymakta ve böylece rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilmektedirler. Yenilikçiliğe zaman ayıran ve önem veren işletmeler pazarın gerisinde kalmak istemeyen, değişimleri ve

gelişmeleri takip eden işletmelerdir. Kısıtlı kaynaklar ile pazara giren KDI'ler için yenilikçi olmak oldukça önemlidir. Çalışma kapsamında görüşülen tüm işletmeler yenilik yapmaya zaman ayırdıklarını ve yenilikçiliğe önem verdiklerini belirtmektedirler. 1. işletme; “Yenilik yapmak için tabii ki zaman ayırıyoruz. Metabolizmanın nefes alması gibi yenilik yapmadan yurt dışı ile rekabet yapamazsınız...”, 2. işletme; “Yenilik yapmak için zaman ayırırız. Çünkü yenilik yapmak zorundayız, yapmazsak yerimizde sayarız.”, 4. işletme; “Yeniliğe zaman ayırıyoruz hatta yenilik dışında bir şey yapmıyoruz diyebiliriz. Hep yeniliğe odaklıyız.”, 6. işletme ise; “Bizim şirkette yeni bir ürün veya mevcut ürünlerin geliştirilmesi sürekli yaptığımız, zaman ayırdığımız konulardır.” diyerek yeniliğe zaman ayırıp önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Jong ve Marsili (2006:22), yenilikçilik alanında literatürde geçerliliği kabul edilmiş çalışmaları inceleyerek, işletmenin son 3 yıl içerisinde işletmeye, yerli ve yabancı pazara sunduğu yeni ürün olup olmadığını, aynı zamanda son 3 yıl içerisinde yeni bir iş süreci uygulayıp uygulamadığını inceleyen bir yenilikçilik ölçeği oluşturmuştur. 2. işletme; “Yeni ürün ortaya koyuyoruz. Son 3 yıl içerisinde 2 ürün ortaya koyduk. Türkiye pazarında üreten yok dünyada var, dünya pazarı için değil ama Türkiye pazarı için ve bizim için yeni bir ürün.”, 4. işletme; “Yeni ürün ortaya koyuyoruz, yeni süreçler uyguluyoruz.”, 10. işletme; “Son 3 yıl içerisinde ürünümüzün 6 çeşidini piyasaya sunduk. Yurt dışından başladık piyasaya sunmaya, yurt içinde de yavaş yavaş yayılmaya başladı tüm bayilere ve marketlere.” diyerek yeni ürünler ve süreçler ortaya koyduklarını açıklamaktadırlar.

İşletmelerin girişimcilik yönelimlerinin göstergeleri olan yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarının birbirleri üzerine etkin olup olmadıkları diğer boyutlarında incelenmesi ile anlaşılmaktadır. Her bir boyutun bir diğeri üzerinde etkisi olabilmektedir. Risk almadan yenilikçi olunmasının güç olacağı veya fırsatları önceden görerek pazara yeni ürünlerin ve/veya süreçlerin ancak proaktif bir bakış açısına sahip yenilikçi kişiler tarafından sunulabileceği düşünüldüğünde, boyutlar birbirlerini olumlu ölçüde etkilemektedir. 6. işletme; “Pazar içerisindeki rakiplerimizin yaptığı yenilikleri tabii ki takip ederiz. Olmazsa olmaz. Çünkü etmezsek müşteri ettirir.”, 7. işletme; “Bulduğumuz pazar içerisinde rakiplerimizi ve ortaya koydukları yenilikleri kesinlikle takip ediyoruz”, 9. işletme; “Bulduğumuz pazar içerisinde rakiplerimizi ve ortaya koydukları yenilikleri tabii ki takip ediyoruz etmek zorundayız. Rakibim bir şey yaptı ise ben onu takip etmeliyim çünkü onun yapamadığını yapmadığını arayabilmem için neler yaptığını bilmem lazım.” olarak belirtmektedir. Çalışma kapsamında görüşülen işletmeler rakipleri ile rekabet edebilmek için onları sürekli takip etmek zorunda olduklarını, takip etme sebeplerinin sadece yeni olarak neler yaptıklarını değil aynı zamanda neleri yapmadıklarını da öğrenmek olduğunu belirtmektedirler. Rakiplerini yakından takip ederek fırsatları rakiplerinden önce görüp onlar karşısında

rekabet üstünlüğü elde etmek istediklerini belirtmektedirler. Dolayısıyla yenilikçiliğe önem veren işletmelerin aynı zamanda proaktif bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilecektir. Risk alma eğilimlerine yönelik yöneltilen soruya ise işletmeler şu cevapları vermişlerdir; “Riskli projeler yapmayı severim. Öz güveni yüksek patronlar yüksek risk alırlar ben de onlardanım. Risk almadan bir şey olmaz, risk hep var.” (1.işletme), “Riskli projeleri çok severim. Riske bayılırım. Hikâyem risk ile başlıyor zaten.” (4.işletme), “Riskli projelere eğilimimiz çok yüksek. Risk şart. Riske girip başarılı olmadığımız bir sürü projede oldu ama asla vazgeçemedik denedik şansımızı.” (9.işletme). Çalışma kapsamında görüşülen KDİ’ler yüksek risk alma eğilimleri olan işletmelerdir.

KDİ’lerin yenilikçi olmalarına etki eden faktörlerden biri olan bilgi oluşturma ve paylaşma görüşmeye katılan KDİ’ler için oldukça önemlidir. Yeni fikir ve/veya süreçleri oluştururken bilgiden fazlasıyla faydalandıklarını belirtmektedirler. “Bir kere hem benim hem çalışanlarımın elinde müthiş bir bilgi birikimi var, mesela uluslararası, Romanyalı vs. mühendisler ile çalışıyoruz ve müthiş bir teknik bilgi birikimine sahipler. Biz bunu ürün geliştirmekte kullanıyoruz. Bilgi aktarımı çok aktif zaten kendi içimizde.” (6.işletme). Çalışma kapsamında görüşülen KDİ’ler sadece kendi içlerinde değil işletmeler arası ve müşterilerle bilgi aktarımı yapan, işletme içi bilgi akışı yoğun, bilgi birikimi sahibi olmakla birlikte sürekli yeni bilgiye ulaşma çabası içinde bilgiyi arayan ve elde etme çabası içinde olan işletmelerdir. “AR-GE’ye önem veriyoruz. Bilgiye ulaşmak için eğitime katılıyoruz.” (8.işletme) ve “Dışarıdan danışmanlık şeklinde aldığımız uzman gıda mühendisi ile AR-GE sürecini yöneterek, kendi bünyemizde bulunan kalite kontrol mühendisleri, AR-GE mühendisleri ve üretim mühendisleri ile de süreci destekleyerek sinerji oluşturuyoruz” (10.işletme) diyerek oluşturulan bilgilerin ticarileştirilmesi adına yapılan AR-GE faaliyetlerine önem verdiklerini ve bilgiye ulaşmak için gerekli olan eğitimleri takip ettiklerini belirtmektedirler.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde faydalanma noktasında KDİ’ler teknolojiyi yakından takip eden, en yeni teknolojileri bünyelerine dâhil etme isteğinde olan işletmelerdir. Çalışma kapsamında görüşülen KDİ’ler dijital ortam yatırımları yaparak veya teknik bilgiye ulaşmak için uluslararası mühendislerle çalışarak teknolojik yeterlilik sağlama çabasındadırlar. Teknolojiden faydalanarak hem müşterileri hem de tedarikçileri ile olan iletişim ağının sürekliliğini ve etkinliğini sağlamaktadırlar. Görüşülen işletmelerin hepsi güncel internet sayfasına sahip olmakla birlikte düzenli olarak sayfalarını yenileyerek yeni ürünleri hakkında bilgi vermektedirler. KDİ’ler aynı zamanda tedarikçileri ile olan ilişkilerini geliştirmek için tedarikçilere yönelik Web tabanı oluşturabilmektedirler. Kullandıkları iletişim teknolojileri sayesinde müşterilere ve tedarikçilere hızlı bir şekilde ulaşarak istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. “Sektörümüz kapsamında, Türkiye pazarı için yeni bir internet alışveriş sistemine geçtik

B2C sistemi, Türkiye’de ki müşterilerimiz, bayilerimiz eğer bayimiz olmadıysa bunları B2C sistemi ile istediği zaman verilen şifre ile stok kontrolü yaparak siparişini verip sevkiyatın yapılmasına imkân veren bir sistem gerçekleştirdik.” (6.işletme) olarak açıklayarak teknolojiden faydalanarak hizmet kalitelerini arttırdıklarını belirtmektedirler.

KDİ’lerin yenilikçi olmalarına etki eden faktörlerden bir diğeri de girişimciliktir. Girişimcilik ve yenilikçilik birbirlerinin tamamlayıcısıdır (Zhao, 2005). İşletmelerin girişimcilik kültürlerinin yoğunluğu, işletmelerin yenilikçilik seviyeleri üzerinde etkili olmaktadır. Çalışma kapsamında görüşülen KDİ’ler de girişimcilik kültürünün oluşabilmesi ve daha da güçlenebilmesi adına eğitime önem veren, eğitilmiş çalışanlar bulduran, yurtiçi ve yurtdışı eğitimlere katılarak sürekli gelişme gayretini içerisinde olan işletmelerdir. Örgüt kültürleri noktasında, küçük işletme olmanın üstünlüklerini kullanan, takım çalışmasına önem veren, işletme içi açık iletişimin olduğu, bünyesinde çok kültürü ve yabancı uyruklu çalışanlar barındıran, uluslararası vizyon sahibi yönetici ve/veya kuruculara sahip, uzmanlaşmaya önem veren işletmelerdir. Yapısal anlamda ise, kendilerini aşırı demokratik olarak tanımlayan, tüm çalışanların eşit, yönetimle çalışanların iç içe olduğu, esnek yapıya sahip işletmelerdir. Yönetici ve/veya kurucuları genel anlamda uluslararası bakış açısına sahip, yurtdışı deneyimi olan, yabancı dil bilen, eğitilmiş, yurtdışı ağlara sahip, girişimcilik yönelimleri yüksek kişilerdir. Aynı zamanda sahip oldukları girişimcilik yönelimleri sayesinde erken bir şekilde yurtdışı pazarlara açılma eğiliminde olan, yurtdışı pazarları seçerken psikolojik mesafeyi gözetmeyen işletmelerdir. “ İşletme kültürü olarak bir kere buraya bir okul gözüyle bakıyoruz. Çalışan herkesi işe alırken söylediğim şey burası kendinizi ifade edebileceğiniz bir okul, burada ders çok kendinizi istediğiniz kadar her alanda geliştirebilirsiniz. Çalışanlarımız ile süreçlerde hep beraberiz.” (4.işletme), “Burada aile gibiyiz herkesin fikri değerli. Yönetim olarak çalışanlarımızın fikirlerini almak için ciddi bir uğraş veriyoruz.” (5.işletme), “Katı bir yönetim tarzımız yok herkes birbiri ile istediği konuda iletişime geçebilir, esnek ama ciddiyetini koruyan bir yapımız var.” (7.işletme), “Çalışanların desteklediği esnek bir yapımız var. Yatay hiyerarşik yapımız var, herkesin eşit olduğu kimsenin bir diğerdenden üstün olmadığı çalışanlarına fazlasıyla değer veren bir işletmeyiz. Değişik milletlerden insanlarla çalışmaktayız.” (6.işletme).

KDİ’lerin yenilikçi olmalarına etki eden faktörlerin sonuncusu insan kaynaklarıdır. Sınırlı kaynaklar ile yurtdışı pazarlara açılan KDİ’ler için “insan” en önemli kaynakların başında gelmektedir. Yöneticilerinin ve/veya kurucularının sahip oldukları bilgi birikimleri, yurtdışı tecrübeleri, uluslararası bakış açıları ve çalışanlarını alanında bilgili ve tecrübeli, donanımlı kişilerden seçmeleri KDİ’lerin başarılı olmalarında önemli bir etkidir. KDİ’lerin yenilikçilik seviyelerinin yüksek olabilmesi için insan kaynakları yönetiminin çalışanları yenilik ortaya koyma, geliştirme ve uygulama noktasında motive edici nitelikte olması gerekmektedir. Çalışma kapsamında

görüşülen KDİ'lerin vermiş oldukları cevaplar neticesinde, işletmelerin çalışan memnuniyetine önem veren, çalışanlarını önemseyen ve donanımlı çalışanlar bulundurmaya dikkat eden işletmeler oldukları görülmektedir. Çalışanlarını sürece dâhil eden, sürekli fikirlerini alan, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını destekleyen ve fikirleri değerlendiren, çalışanların motivasyonlarını arttıracak faaliyetlerde bulunan işletmelerdir. Aynı zamanda KDİ'ler sınırlı kaynaklarla faaliyetlerde bulunmaya başladıkları içindir ki, işe aldıkları her çalışanın donanımlı olmasına dikkat etmekte, çalışanların işe başladıktan sonra da devamlı olarak eğitimler ile geliştirilmelerini desteklemektedirler. 4. işletme yöneticisi, çalışanlarını mutlu etmeye fazlasıyla önem verdiklerini çünkü mutlu çalışanların yaptıkları işlerin sonuçları ile kendilerinin de mutlu olacağını ifade etmektedir.

Çalışmada, belirtildiği üzere, yenilikçiliğe etki eden faktörler (bilgi oluşturma ve paylaşma, bilgi ve iletişim teknolojileri, girişimcilik ve insan kaynakları) Hoffman'ın (2005) ele aldığı şekilde oluşturulmaktadır. Türkiye'de farklı sektörlerde ve üç farklı ilde faaliyet gösteren on KDİ üzerine yapılan görüşmeler neticesinde sonuçlar ele alınan faktörler ile örtüşmekle birlikte, ilave olarak müşteri odaklılığın işletmelerin uluslararası pazarlara açılmada ve yenilikçi olmaları yönünde neredeyse diğer faktörler kadar önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Müşteri odaklı olmanın işletmeler açısından önemi işletmelere yöneltilen "Yoğun rekabet ortamında rakiplerinizi ile nasıl rekabet edersiniz? En güçlü silahınız nedir?" sorusuna verilen cevaplar ile anlaşılmaktadır. "Müşteri memnuniyeti bizim için çok önemli, en güçlü silahımız müşteri memnuniyeti" (1.işletme), "Rakiplerimiz ile rekabette en güçlü silahımız son kullanıcı ile yani müşteri ile yüksek temas. En güçlü silahımız müşteri ilişkileri" (2.işletme). Bazı işletmeler doğrudan müşteri memnuniyeti ve müşteri ilişkileri olarak cevap verirken bazıları ise dolaylı olarak müşteri odaklı olduklarını belirtmektedirler. "En büyük silahımız yeni ürünler üretme, yenilik yapma diyebiliriz." (3.işletme), "Rekabette müşterinize iyi ürün verirsiniz ilersiniz. En güçlü silahımız kalite" (4.işletme), "Kalite ve güven çok önemli, müşterilere kaliteli ürün sunarak işletmeye olan bağlılıklarını da sağlıyoruz, müşterilerin kalitemize olan güveni bizim en güçlü silahımız" (5.işletme), "Müşteriye standart ürünü üstün kalite ile vermek amacımız. En güçlü silahımız kalite, güven ve esnek olmamız, pazarlama tekniklerimiz" (6.işletme), "Yoğun rekabet ortamında en güçlü silahımız kalite. Kalitemiz sayesinde hem müşteri devamlılığını hem de güvenini sağlamış oluyoruz" (7.işletme), "Esnek olmamız ve kaliteye önem vermemiz" (8.işletme), "En güçlü silahımız fiyat ve kalite" (9.işletme), "En güçlü silahımız kalitemiz ürünlerdeki kalite farklılığı" (10.işletme). KDİ'ler en güçlü silahlarından birinin kalite ve güven olduğundan bahsederken aslında önem verdikleri temel konunun müşteri memnuniyeti, müşteri ilişkileri ve müşteri devamlılığı olduğu söylenebilmektedir. Müşteri önerilerine önem vermeleri, müşterilerin önerileri doğrultusunda ürünlerini geliştirme veya yeni ürün ortaya koyma ve müşteri isteklerine hızlı çözümler sunma çabaları, ürünlerini müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre üretmeleri

ve kaliteli ürün üretmekle güvenlerini kazanma istekleri müşteri ilişkilerine önem veren müşteri odaklı işletmeler olduklarını göstermektedir. Müşterilere sundukları kaliteli ürünler sayesinde güvenlerini kazanan işletmeler böylelikle müşteri devamlılığını sağlamaktadırlar.

SONUÇ

Küreselleşmenin dünyayı tek bir yer haline getirmesi ve bir ülkede pazara sunulan bir ürünün eş zamanlı olarak dünyanın her yerinde ulaşılabilir hale gelmesi işletmeleri yoğun bir rekabet yarışı içine sokmaktadır. Ülkeler arası ticari engellerin ortadan kalkması, iletişim ve ulaşım teknolojilerinin her geçen gün daha da fazla gelişmesi ile birlikte artan uluslararası faaliyetlerle birlikte, kuruldukları anda veya kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmeler dikkat çekmeye başlamakta ve “küresel doğan işletme” olarak adlandırılmaktadır. KDİ’leri diğer işletmelerden ayıran en belirgin özellik sahip oldukları uluslararası girişimcilik yönelimleridir.

KDİ’lerin her geçen gün daha fazla dikkat çekmesi ile birlikte araştırmacılar alanda çalışmalar ortaya koymaktadırlar. Yabancı literatür incelendiğinde, KDİ’leri anlamaya yönelik pek çok çalışma olmasına rağmen Türkiye’de yeterli sayıda çalışmaya rastlanamamaktadır. Dolayısıyla, KDİ’lerin uluslararasılaşma süreçlerine etki eden girişimcilik yönelimlerinde yenilikçilik boyutunun nasıl olduğuna yönelik çalışma yapılarak literatüre katkı sağlamak istenmiştir.

Sonuç olarak, görüşmeler neticesinde elde edilen bilgilere göre, yenilikçilik yönelimleri yüksek KDİ’ler:

- Nitelikli ürün üretme uğraşı içerisinde olan, kalite, verimlilik, ürün yenilikleri ve yönetim teknikleri standartlarına önem veren,
- Farklı ülkelerdeki işletmeler ve üniversiteler ile ortak çalışmalar veya iş birlikleri yapan,
- Tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve kurumlar ile belirli bir ağ ilişkilerine sahip, ağ ilişkileri sayesinde bilgiye kolaylıkla ulaşabilen ve pazardaki fırsatları yakalayarak, pazarın ihtiyaçlarına yönelik ürün ortaya koyabilen,
- Diğer işletmelere kıyasla uzmanlaşmaya önem veren ve niş pazarlara odaklanma eğiliminde olan,
- Bilgiye önem veren, yeniliklerin bilgi sayesinde ortaya çıkacağını düşünerek bilgi oluşturma ve bilgi aktarımına dikkat eden, oluşturulan fikirlerin ticarileştirilebilmesi için AR-GE’ye önem veren,

• Düzenli olarak ürün/süreç iyileştirmeleri ve geliştirmelerinde bulunan, rakipleri hakkında bilgi sahibi olup onların üretmediklerine yönelerek yeni ürün veya süreç ortaya koymaya çalışan,

• Teknolojiyi yakından takip ederek, teknolojik liderliğe önem veren,

• İletişim teknolojilerinden fazlası ile yararlanan, güncel İnternet sitesine sahip,

• Çalışanların ve yönetimin sürekli olarak güncel bilgiye ulaşmaları için çabalayan, bilgiye ulaşmak için ne gerekiyorsa yapan, bilgiyi elde etmelerini sağlayacak eğitimlere sürekli katılan, gerektiğinde işletme içi eğitim programları uygulayan, çalışanların uzmanlaşmasına önem veren,

• Küçük işletme olmanın üstünlüklerini kullanan, esnek yapıya sahip, işletme içi açık iletişimin olduğu, uzmanlaşmaya önem veren, kurumsallaşma çabaları içerisinde olan, takım çalışmasına önem veren, uluslararası vizyona sahip,

• Bürokratik olmayan demokratik bir yapının benimsendiği, yatay hiyerarşik düzen içerisinde olan, misyona- vizyona önem veren,

• Yurt dışı tecrübesi olan, yabancı dil bilen, yurt dışı seyahatlerde bulunan, girişimci bakış açısına sahip, hırslı, idealist, üniversite mezunu, sürekli kendini geliştiren, öğrenmeye istekli, vizyon sahibi, kendine güvenen, meraklı yöneticilere sahip,

• Pazarı yakından takip eden, müşteri istek ve ihtiyaçlarını önemseyen ve ona göre hedefler belirleyen, her yıl yeni ürün ortaya koymaya ve yeni ürünleri ile sektörün önde gelen fuarlarına katılmaya dikkat eden,

• Müşteri ile her zaman birebir iletişim hâlinde olmayı tercih eden, müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışan, müşteri talebine göre üretim yapabilen, müşteri ile sürekli dirsek teması içinde olan, müşteri odaklı,

• Psikolojik mesafeyi önemsemeyen, özellikle gelişmiş ülkelere yönelen ve buralarda rekabetçi konumda olarak başarı elde etmek isteyen,

• Yüksek risk alma eğilimleri olan, yüksek risk alarak girdikleri işler sayesinde başarılı olduklarını düşünen işletmelerdir.

Çalışma kapsamında görüşülen KDI'ler yenilikçi olmalarını olumsuz olarak etkileyen en önemli nedenin finansal kaynak eksiklikleri olduğunu, kaynak eksikliğinden dolayı AR-GE'ye yeterli önemi veremediklerini belirtmektedirler. Pazara yeni ürün/süreç sunma konusunda istekli, ihracat odaklı KDI'ler ülke ekonomisinin

sürdürülebilirliği noktasında önemli katkıları olabilen işletmelerdir. Ekonomik büyümenin sağlanabilmesi ve dış ticaret açığının kapatılabilmesinde ihracat önemli bir rol oynamaktadır. Tüketen değil üreten, ürettiğini ihraç edebilen ülkeler ekonomik açıdan güçlü ülkelerdir. Dolayısıyla Türkiye'nin, ihracata yönelik politikaları sürekli olarak güçlendirmeye devam etmesi, AR-GE'ye daha fazla önem vermesi ve nitelikli, yeni ürün/süreç ortaya koyması, ekonomik anlamda gelişmesi adına oldukça önemlidir. AR-GE değeri yüksek ve yeniliğe dayalı projelerin ortaya konması ve ortaya konan projelerin ticarileştirilebilmesi diğer ülkeler karşısında üstünlük elde ettirebilecektir.

İletişim teknolojilerinin etkin kullanımı sayesinde, bilgiye daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşılacak ve böylelikle rekabet ortamının getirdiği riskler ve pazardaki değişimler önceden fark edilebilecektir. Belirtilen durumların gerçekleşebilmesinde, girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin oluşturulması ve geliştirilmesi faydalı olacaktır. Türkiye'de son yıllarda girişimcilik daha fazla önem verilmekte, girişimcilik desteklenmekte ve teşvik edilmektedir. Üniversiteler girişimcilik konusuna yönelmekte, gençlere girişimcilik altyapısını kazandırmaya çabalamaktadır. Üniversitelerde girişimcilik alanına önem verilerek, sorgulayan, araştıran, girişimcilik yönelimi yüksek bireyler yetiştirilebilecektir. Girişimcilik ekosisteminin daha fazla yerleşebilmesi adına tüm ülke çapında üniversitelerin ve ilgili kurumların faaliyetlerinin artırılması gerekmektedir. Girişimcilik ile birlikte yenilikçilikte son yıllarda üzerinde durulan konular arasındadır. Türkiye'de yenilikçilik ekosistemini oluşturmak ve güçlendirmek adına teknoparklar ve AR-GE merkezleri gibi yapılar oluşturulmaktadır. Yapıların çalışmaları takip edilerek destek ve teşviklerin artırılması yenilikçilik ekosisteminin yerleşebilmesi adına önemlidir.

Çalışma sonucu, ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler arasında bulunan girişimcilik yönelimi yüksek KDI'lerin önemi daha fazla anlaşılmaktadır. KDI'lerin sayılarının artması ve daha fazla güçlenebilmeleri için KDI'leri doğru tanımak, davranışlarını anlayabilmek ve davranışları noktasında destekler verilmelidir. Çalışmanın Türkiye'de bulunan KDI'ler üzerine yapılmasından ve sonuçların ülkeye, bölgeye, sektöre göre farklılık gösterebileceğinden dolayı sonuçlarda genel bir ifade kullanılmamaktadır. İleriki çalışmalarda farklı bölge ve sektörlerde bulunan KDI'lerin yenilikçi olmalarına etki eden faktörlere yönelik çalışmaların artırılması literatüre katkı sağlayabilecektir.

NOTLAR

¹ Uluslararası pazarlamada önemli bir kavram olan psikolojik mesafe, karar vericilerin ülkeler arası benzerlikleri ve farklılıkları belirlemede etkili olan bir faktördür (İlgaz Sümer, Üner, 2012).

KAYNAKÇA

- Aktepe, C., M.M. Üner, A. Koçak (2011), “Küresel Doğan İşletmelerin Öncülleri: Türkiye’deki Bilgi Teknolojisi Yoğun İşletmeler Üzerinde Nitel Bir Araştırma”, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 26(301), 59-90.
- Andersen, O. (1993), “On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis”, *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231.
- Andersson, S. (2000), “The Internationalization of the Firm From an Entrepreneurial Perspective”, *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92.
- Andersson, S., I. Wictor (2003), “Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals-The Swedish Case”, *Journal of International Entrepreneurship*, 249-276.
- Arvanitis, S., E. Loukis, V. Diamantopoulou (2011), “The Impact of Different Types of Ict on Innovation Performance of Greek Firms”, *European Mediterranean&Middle Eastern Conference on Information Systems*, 1-19.
- Atlı, H., B. Kartal (2014), “Küresel Doğan İşletmelerde Girişimcinin Bireysel Özelliklerinin Erken Uluslararasılaşmadaki Rolü”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 145-157.
- Atlı, H. (2017), Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütsel Kabiliyetleri ve Bunların İhracat Performansına Etkileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Autio, E., H.J. Sapienza, J.G. Almeida (2000), “Effects of Age At Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth”, *The Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Baldwin, J., J. Johnson (1995), “Human Capital Development and Innovation: The Case of Training in Small and Medium-Sized Firms”, *Statistics Canada Working Paper*, 74.
- Barbosa, E. (2014), “Organizational Culture Oriented For Innovation: Influencing Variables”, *The Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 25(29), 37-45.
- Beğendik, B. (2013), Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Girişimci Özellikleri. Gazi Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Bilkey, W.J., G. Tesar (1977), “The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms”, *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Chetty, S., C. Campbell-Hunt (2004), “A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a ‘Born-Global’ Approach”, *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Creswell, J.W. (2016), *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Covin, J.G., D.P. Slevin (1989), “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments”, *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J., W. Wales (2012), “The Measurement of Entrepreneurial Orientation”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 677-702.

- Çavuşgil, S.T. (1980), "On the internationalization process of finns", *European Research*, 8, 273-81.
- Çavuşgil, S.T. (1994), "Born Globals: A Quiet Revolution Among Australian Exporters", *Journal of International Marketing*, 2(3), 4-6.
- Çavuşgil, S.T., G.A. Knight (2009), *Born Global Firms: A New International Enterprise*, New York: Business Expert Press.
- Çavuşgil, S.T., G.A. Knight, M.M. Üner (2011), *Türkiye'de Küresel Doğan İşletmeler*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çiçek, R., Ö. Demirel (2009), "Geleneksel Uluslararasılaşma Teorisine Karşı Çıkan Yeni Bir Uluslararasılaşma Modeli: Global Doğan İşletmeler", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 16.
- Dahlstrand, A.L., L. Stevenson (2010), "Innovative Entrepreneurship Policy: Linking Innovation and Entrepreneurship in an European Context", *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 1(1).
- Dai, L., V. Maksimov, B.A. Gilbert, S.A. Fernhaber (2014), "Entrepreneurial Orientation and International Scope: The Differential Roles of Innovativeness, Proactiveness and Risk-Taking", *Journal of Business Venturing*, 29, 511-524.
- Deshpande, R., J. Farley, F. Webster (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Faiz, E. (2013), *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Freeman, S., S.T. Çavuşgil (2007), "Toward A Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization", *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- Gabr, H., A. Hoffman (2006), *A General Policy Framework for Entrepreneurship*. FORA, Division for Research and Analysis, Copenhagen: Ministry of Business and Economic Affairs.
- Gabrielsson, M., V.H.M. Kirpalani (2004), "Born Globals: How To Reach New Business Space Rapidly", *International Business Review*, 13, 555-571.
- Gabrielsson, M., V.H.M. Kirpalani, P. Dimitratos, C.A. Solbergf, A. Zucchella (2008), "Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory", *International Business Review*, 17, 385-401.
- Gupta, A.K. (2009), *A Study of Metrics and Measures To Measure Innovation At Firm Level & At National Level A Working Paper For IMRI*, Cahier de Recherche de l'IMRI.
- Gupta, A.K., A. Singhal (1993), "Managing Human Resources For Innovation and Creativity", *Journal Research-Technology Management*, 36(3), 41-48.
- Haghighi, E. (2017), *Uluslararasılaşma Sürecinde Küresel Doğan İşletmelerin Analizi: Un ve Unlu Ürünler Sanayi Örneği*. Ankara Üniversitesi - Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Harveston, P.D. (2000), *Synoptic Versus Incremental Internationalization: An Examination of Born Global and Gradual Globalizing Firms*. Memphis Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Hoffman, A. (2005), "Innovation Monitor 2005: Denmark's Innovation Capacity From Benchmarking To Policy Priorities", *Copenhagen: FORA, Division for Research and Analysis, Ministry of Business and Economic Affairs*.
- Ilgaz Sümer, S., M.M. Üner (2012), "Uluslararası Pazarlamada Psikolojik Mesafe ile Ürün Stratejileri Arasındaki İlişki", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-28.
- Jimenez-Jimenez, D., R. Sanz-Valle (2012), "Studying the Effect of HRM Practices on the Knowledge Management Process", *Personnel Review*, 42(1), 28-49.
- Johanson, J., J.E. Vahlne (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.
- Jong, J., O. Marsili (2006), "The Fruit Flies of Innovations: A Taxonomy of Innovative Small Firms", *Research Policy*, 35(2), 213-229.
- Kaplan, B. (2015), *Uluslararası Girişimci KOBİ'lerde E-Pazarlama Odaklılık ve Web Sitesi Kullanımı: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Karlsson, J. (2013), *The Role of Hrm in Innovation Processes: Nurturing or Constraining Creativity*. University of Gothenburg Faculty of Social Sciences, Yüksek Lisans Tezi.
- Karra, N., N. Phillips (2004), "Born Global: International Entrepreneurship in The Turkish Fashion Industry", *Academy of International Business Annual Meeting*, 1-27.
- Kirpalani, M., M. Gabrielsson (2012), *Born Globals: Research Areas That Still Need To Be Covered More Fully*. Gabrielsson, M. ve Kirpalani, V.H.M.(Editörler) *Handbook of Research on Born Globals*. Boston. Massachusetts, Edward Elgar Publishing, Inc., s. 71-98.
- Knight, G.A., S.T. Çavuşgil (1996), "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", *Advance in International Marketing*, 8, 11-26.
- Knight, G.A., S.T. Çavuşgil (2004), "Innovation, Organizational Capabilities and the Born Global Firm", *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Knight, G.A., T.K. Madsen, P. Servais (2004), "An Inquiry Into Born-Global Firms in Europe and The USA", *International Marketing Review*, 645-665.
- Konaklıoğlu, E. (2011), *Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasını Tetikleyen Kurucu Ve/Veya Yönetici Özellikleri*. Gazi Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Laursen, K., N.J. Foss (2003), "New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance", *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.
- Lee, S.M., S.J. Peterson (2000), "Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness", *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.

- Lumpkin, G.T., G.G. Dess (1996), “Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T., G.G. Dess (2001), “Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle”, *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Madsen, T.K., E. Rasmussen, P.Servais (2000), “Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exportes”, *Advances in International Marketing*, 10, 247-265.
- Madsen, T.K., T. Knudsen (2003), “International New Ventures: A New Organizational Form?”, *6th McGill Conference on International Entrepreneurship: Crossing Boundaries and Researching New Futures*.
- Martins, E.C., F. Terblanche (2003), “Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- McDougall, P.P., B.M. Oviatt (2000), “International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths”, *The Academy of Management Journal*, 43, 902-906.
- Miller, D. (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, 29, 770–791.
- Moen, O., P. Servais (2002), “Born Global or Gradual Global? Examining The Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises”, *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Mohammed, U.D., A.B.O. Umar, G.C.O. Nzelibe (2016), “Entrepreneurial Orientation, Access To Debt Finance and The Performance of Small and Medium Enterprises in Nigeria”, Prague: MAC Prague Consulting Ltd, Czech Technical University, Proceedings of the 6th. International Conference.
- Nasution, H.N., F.T. Mavondo, M.J. Matanda, N.O. Ndubisi (2011), “Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value”, *Industrial Marketing Management*, 40, 336-345.
- Rasmussen, E.S., T.K. Madsen, F. Evangelista (2001), “The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), 75-107.
- Rauch, A., J. Wiklund, M. Frese, G.T. Lumpkin (2009), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Reid, S. D. (1981), “The decision-maker and export entry and expansion”, *Journal of International Business Studies*, 12, 101-12.
- Rennie, M. (1993), *Born Global*. McKinsey Quarterly, 4, 5-52.
- Rialp, A., I. Galvan- Sanchez, M. Garcia (2012), “An Inquiry into Born Global Firms’ Learning Process: A Case Study of Information Technology-Based SMEs”, *Handbook of Research on Born Globals*, ed. Mika Gabrielsson and Vishnu H. Kirpalani, 71-98, Boston. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

- Rosli, M.M., S. Sidek (2013), “The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia”, *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, 2013, 1-16.
- Roux, I.L., K.M.K. Bengesi (2014), “Dimensions of Entrepreneurial Orientation and Small and Medium Enterprise Performance in Emerging Economies”, *Journal of Development Southern Africa*, 31(4), 606-624.
- Shrader, R.C., B.M. Oviatt, P.P. Mcdougall (2000), “How New Ventures Exploit Trade-Offs Among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationalization of The 21st Century”, *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1227-1247.
- Tang, Z., P.M. Kreiser, L. Marino (2009), “A Hierarchical Perspective of the Dimensions of Entrepreneurial Orientation”, *International Entrepreneurial Management Journal*, 5, 181-201.
- Tidd, J., J. Bessant (2014), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Ulijn, J., T.E. Brown (2004), “A Matter of Interaction Between Technology, Progress and Economic Growth? An Interaction”, *Innovation, Entrepreneurship and Culture*, ed.T. Brown & J. M. Ulijn, Cheltenham: Edward Elgar, 1-38.
- Wales, W.J., V.K. Gupta, F. Mousa (2011), “Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions For Future Research”, *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Yıldırım, M.H., A.T. Erdem (2016), “Küreselleşme Ve Küresel Doğan İşletmeler: Konya Karatay Organize Sanayi Bölgesinde Nitel Bir Araştırma”, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 12-28.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research Design and Methods*, United States of America: Sage Publications.
- Zahra, S. A., H.J.Sapienza, P. Davidsson (2006),” Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda”, *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zhao, F. (2005), “Exploring The Synergy Between Entrepreneurship and Innovation”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 25 – 41.
- Zijdemans, E., S. Tanev, (2014), “Conceptualizing Innovation in Born Global Firms”, *Technology Innovation Management Review*, 4(9), 5-10.