

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-
**KÜRESEL DOĞAN AİLE İŞLETMELERİNDE ERKEN
ULUSLARARASILAŞMANIN TETİKLEYİCİLERİ: BYL TEKSTİL
ÖRNEĞİ***

Şayan BERBER¹ & Esin CAN²

Öz

Ekonomilerin belkemiğini oluşturan KOBİ'ler çoğunlukla aile işletmesi niteliği taşımaktadır. Aile işletmelerinin kendine has özelliklere sahip olmaları yıllar boyu araştırmacıların dikkatini çekmiş, bu işletmeler farklı açılardan kapsamlı araştırmalara konu olmuştur. Ancak konu uluslararasılaşma olduğunda, aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını inceleyen nispeten az sayıda çalışma söz konusudur. Diğer yandan küresel rekabet düzeyi gün geçtikçe artan yeni ekonomi düzeni, KOBİ'lerin bile kuruluşlarıyla beraber önemli düzeyde uluslararası hale gelebileceğini göstermektedir. Alan yazında küresel doğan işletmeler olarak adlandırılan bu yeni nesil işletme türü, tüm kaynak kısıtlarına rağmen kısa süreler içerisinde uluslararası pazarlarda aktif hale gelebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, hem aile sahipliğinden kaynaklanan özel yapıları hem de erken uluslararasılaşma olgusundan kaynaklanan özel durumları dikkate alınarak, sahip oldukları bu özel bileşimde küresel doğan Türk aile işletmelerinin nasıl erken uluslararasılaştığını anlamak ve uluslararasılaşmanın tetikleyicilerini keşfetmektir. Araştırma kapsamında, KOSGEB tarafından düzenlenen 3. KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri Yarışmasında finalist olmuş, tekstil sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan bir aile işletmesinin erken uluslararasılaşması nitel araştırma yöntemlerinden tekil örnek olay deseni ile incelenmektedir. Araştırma verileri, işletmenin girişimcileri arasındaki iki aile üyesi ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, incelenen aile işletmesi için uluslararası ticari fuar katılımının erken uluslararasılaşmanın ilk tetikleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında geçmiş sektörel tecrübenin hem ürün kalitesi üzerinde hem de yeni müşterilerle bağlantı kurmayı sağlayan yönlendirmelere aracılık etme yoluyla erken uluslararasılaşmayı desteklediği ortaya konulmuştur. Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç, yabancı müşteri bulmaya yönelik planlı bir yaklaşım izlenmediği, işletmenin karşılaştığı fırsatlara tepkisel olarak yanıt verdiğidir. Diğer bir deyişle, uluslararası pazar genişlemesinde plansız/reaktif strateji izlediği tespit edilen işletmede, uluslararası fırsatların kaynağını ise müşterilere sağlanan güven ve ürün kalitesi oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması, Küresel Doğan Aile İşletmeleri, Erken Uluslararasılaşmanın Tetikleyicileri*

JEL Kodları: M16

Başvuru: 07.03.2025 **Kabul:** 14.01.2026

* Bu çalışma, 6 Şubat 2020 tarihinde Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalınca kabul edilmiş “Türkiye’deki Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasında Ağ İlişkilerinin Rolü” başlıklı doktora tezinden türetilen ve 16 Mayıs 2024 tarihinde 10. Aile İşletmeleri kongresinde sunulan “Küresel Doğan Türk Aile İşletmeleri: Erken Uluslararasılaşmanın Tetikleyicileri Üzerine Bir Durum Çalışması” başlıklı bildirinin genişletilmiş halidir.

¹ Doç. Dr. Yaşar Üniversitesi İşletme Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, sayan.berber@gmail.com, ORCID No:0000-0002-7897-7335

² Prof. Dr. Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, esincan@yildiz.edu.tr, ORCID No: 0000-0003-1754-4867

TRIGGERS OF EARLY INTERNATIONALIZATION IN BORN GLOBAL FAMILY BUSINESSES: THE CASE OF BYL TEXTILE³

Abstract

SMEs, which are the backbone of economies, are mostly family businesses. The unique characteristics of family businesses have attracted the attention of researchers for years, and these businesses have been the subject of extensive research from different perspectives. However, when it comes to internationalization, there are relatively few studies examining the internationalization of family businesses. On the other hand, the new economic order, where the level of global competition is increasing day by day, shows that even SMEs can be internationalized significantly with their establishments. This new generation of businesses, referred to as born global firms in the literature, can become active in international markets in a short time despite all resource constraints. This study aims to understand how Turkish-born global family firms internationalize early in this special combination, considering both their special structures stemming from family ownership and their special situations stemming from the phenomenon of early internationalization, and to explore the triggers of internationalization. Within the scope of the research, the early internationalization of a born global family firm operating in the textile sector, which became a finalist in the 3rd SME and Entrepreneurship Awards Competition organized by KOSGEB is examined with a single case study design, one of the qualitative research methods. Research data was collected from semi-structured interviews with two family members who are the firm's entrepreneurs. The data obtained was analyzed using the content analysis technique. The results from the research reveal that international trade fair participation is the first trigger of early internationalization for the family business studied. In addition, it has been shown that past sectoral experience supports early internationalization both on product quality and by mediating referrals that enable connection with new customers. Another result of the research is that a planned approach was not followed to find foreign customers, and the company responded reactively to the opportunities it encountered. In other words, in the company that followed an unplanned/reactive strategy in the international market expansion, the source of international opportunities was customer trust and product quality.

Keywords: *Internationalization of Family Businesses, Born Global Family Businesses, Triggers of Early Internationalization*

JEL Codes: *M16*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Büyük, çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşması 1970'lerin sonlarına kadar uluslararası işletmecilik literatürüne hakimken, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) uluslararasılaşması hakkındaki tartışmalar 1970'lerin başlarında başlamış ve 1990'lardan bu yana yoğunlaşmıştır (Peiris, Akoorie ve Sinha, 2012). Son çeyrek yüzyılda ise bilim insanları, çoğunlukla KOBİ niteliği taşıyan aile şirketlerinin uluslararası yönlerini açıklamaya yönelmiştir (Kontinen ve Ojala 2010b; Zaniowska, 2012; Wach, 2014). Çünkü büyük çoğunluğu KOBİ niteliği taşıyan aile işletmelerinin yerel ekonomilerdeki yadsınamaz rolü, onları dünya ekonomilerinde özel bir öneme sahip kılmakta ve aile işletmelerinin uluslararasılaşması da kendine has özellikleriyle nedeniyle diğer KOBİ türlerinden ayrı olarak incelenmektedir.

Geleneksel olarak aile işletmelerinin iç pazarlarında faaliyet gösterdiği bilinse de, küresel rekabetin şiddetindeki artış tüm işletmeleri olduğu gibi aile işletmelerini de hayatta kalabilmek için uluslararasılaşmak zorunda bırakmaktadır (Kontinen ve Ojala, 2010b). Hatta günümüzde yeni kurulan aile işletmeleri, kuruluşlarıyla beraber uluslararası rekabetle yüz yüze kalacaklarının bilincinde olarak, küresel iş modelleri oluşturmakta ve kısa süreler içerisinde uluslararası ticarete adım atarak küresel doğan işletmeler haline gelebilmektedirler.

90'ların ilk yarısı itibariyle uluslararasılaşma modelleri arasına giren küresel doğan işletme modeli, yeni kurulan tecrübesiz ve çeşitli kaynak kısıtlarına sahip KOBİ'lerin bile uluslararası pazarlarda kısa süreler içinde önemli başarılar elde edebileceğini göstermiştir. Böylece, uluslararası işletmecilik ve girişimcilik alanlarının kesişiminde, "Uluslararası Girişimcilik (International Entrepreneurship)" adıyla anılan yeni bir araştırma alanı doğmuştur (McDougall ve Oviatt, 2000).

Bu çalışmanın temel amacı, küresel doğan Türk aile işletmelerinin hem aile sahipliğinden kaynaklanan özel yapıları hem de erken uluslararasılaşma olgusundan kaynaklanan özel durumları dikkate alınarak, sahip oldukları bu özel bileşimde nasıl erken uluslararasılaştığını anlamak ve tetikleyicilerini keşfetmektir. Ulusal ekonomideki tartışılmaz önemlerine rağmen, Türk aile şirketlerinin uluslararasılaşmasına ilişkin araştırmalar nadirdir. Türk aile işletmelerinde erken uluslararasılaşmanın nasıl başladığı, nasıl geliştiği ve hangi faktörlerin bu işletmelerin uluslararasılaşma davranışları üzerinde etkili olduğu tam olarak bilinmemektedir. Bu yönüyle araştırmanın önemli olduğu düşünülmekte, akademi yanında uygulayıcı tarafa da katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Devam eden kısımda öncelikle çalışmanın kavramsal çerçevesine yer verilmektedir. Ardından araştırma yöntemine değinilerek, araştırmadan elde edilen bulgular sunulmaktadır. Tartışma bölümünde araştırma bulguları değerlendirilmekte ve sonuç bölümüyle çalışma sona ermektedir.

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Geleneksel olarak iç pazarlarında faaliyet gösteren aile işletmelerinin uluslararasılaşması, günümüzde önemli bir araştırma konusuna dönüşmüştür (Zaniewska, 2012). Mevcut literatür, uluslararasılaşma sırasında aile mülkiyetinde olmanın bir varlık mı yoksa bir yükümlülük mü olduğu konusunda sonuçsuzdur. Aile şirketleri daha riskten kaçınan, içe dönük ve iç pazara odaklı olabilirler, ancak karar alma süreçleri daha hızlıdır (Rico, Schüffell ve Amann, 2014). Diğer yandan uzun vadeli yönelimleri, istikrarlı bir uluslararasılaşma görüntüsü sergilemelerini kolaylaştırabilir. Aile işletmelerinin kendine has bu özellikleri, uluslararasılaşmalarını aile mülkiyetinde olmayan KOBİ'lerinkinden farklı kılmakta ve bu işletmelerin uluslararasılaşma nezdindeki özel doğaları giderek daha fazla ilgi çekmektedir (Metsola vd, 2020; Arregle, Naldi, Nordqvist ve Hitt, 2012; Pearson, Carr ve Shaw, 2008).

Diğer yandan, yoğun ilgi ve araştırma çabasına rağmen aile işletmelerinde uluslararasılaşmanın nasıl başladığı, nasıl geliştiği ve hangi faktörlerin bu işletmelerin uluslararasılaşma davranışları üzerinde etkili olduğu yönünde net bilgiler söz konusu değildir. Mevcut araştırmalar, aile mülkiyeti ve yönetiminin uluslararasılaşmayı nasıl şekillendirdiğine dair çeşitli ve zaman zaman birbiriyle uyumsuz bulgular sunmaktadır (Arregle, Chirico, Kano, Kundu, Majocchi ve Schulze, 2021). Bu nedenle, aile işletmelerinin uluslararasılaşması hakkındaki bilgi birikimi hala kısıtlıdır (Katerina, Plakoyiannaki ve Leppäaho, 2017; Plakoyiannaki, Kampouri ve Starvraki, 2014; Pukall ve Calabrò, 2014; Kontinen ve Ojala, 2010b; Zahra, 2003).

Aile işletmelerinde ekonomik olmayan, aileyle ilgili hedefler sıklıkla ekonomik olan, işle ilgili hedef ve stratejilerle iç içe geçerler (Berrone, Cruz ve Gomez-Mejia, 2012). Bu nedenle, bu işletmelerde ekonomik rasyonalite tek rasyonalite değildir. Aile işletmeleri, ekonomik ve organizasyonel yönlerin aile üyeleri arasındaki duygu ve ilişkilerle birleştiği, karmaşık bir yapıdır. Bir yandan işletme üyeleri aile içinde çeşitli rollere sahipken (kardeş, eş, kuzen vb.), diğer yandan işletme içinde farklı işlevleri (hissedar, yönetici, çalışan vb.) üstlenirler. Bu durum, bireyler arasındaki ilişkilerin tamamen sözleşmeye dayalı ve ticari olarak işlemesine engel olur (Casillas, Acedo ve Moreno, 2007). Ailenin iş hayatıyla bütünleşmesinin işletmeyi benzersiz kılması, aile işletmelerinin uluslararasılaşmasına yönelik araştırma ilgisinin temel kaynağıdır (Pearson vd., 2008). Ancak, uluslararası faaliyet göstermenin önemli sabit, bazı durumlarda da batık maliyetleri olabilmesi, genellikle küçük ve sınırlı finansal kaynaklara sahip aile şirketlerine uluslararasılaşmada büyük bir engel teşkil eder. Bu nedenle bu işletmeler, yurtdışı operasyonlarında kullanılan kaynakları biriktirmek için önemli miktarda zamana ihtiyaç duyabilirler (Marinova ve Marinov, 2016) ve genellikle geleneksel modeller doğrultusunda uluslararası hale gelirler (Arregle vd., 2021; Pukall ve Calabrò, 2014; Kontinen ve Ojala, 2010b).

Geleneksel Uluslararasılaşma Modellerine göre (Uppsala Modeli ile Yenilikle İlişkili Modeller), işletmeler dış pazarlarda faaliyete başlamadan önce kendi iç piyasalarında tecrübe kazanıp, kaynak biriktirirler. Daha sonra genellikle kültürel ve coğrafi olarak

yakın ülkelere ihracat yapar, bu pazarlardan elde ettikleri bilgi ve tecrübeyle de daha karmaşık giriş yöntemleri kullanarak, daha büyük ve uzak pazarlara yatırım aşamasına geçerler (Bilgütay, 2018). Bunun yanında, nispeten az sayıda da olsa küresel doğan işletmeler olarak adlandırılan özel bir tür işletme grubu, faaliyetlerine doğrudan uluslararası bir yönelimle başlayabilir (Berber, 2020). Küresel Doğan İşletme Modeline göre, işletmelerin uluslararasılaşma sürecini aşama aşama gerçekleştirmesine gerek yoktur. İşletmeler belirli basamakları takip etmeksizin, kuruluşlarıyla birlikte yurtdışı pazarlarda aktif biçimde faaliyette bulunabilirler. Küresel doğan işletmelerin tanımlanmasına yönelik literatürdeki hakim görüş, KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin, kuruluşlarıyla beraber ya da kuruluşlarını takip eden üç yıl içinde, toplam satışlarının en az %25'ini diğer ülke pazarlarından sağlamalarıdır (Knight ve Cavusgil, 2004; Knight ve Cavusgil, 1996).

Uluslararasılaşma süreci perspektifinden bakıldığında, aile şirketlerinin karşılaştığı en büyük zorluğun, operasyonlarının uluslararasılaşmasını başlatmak olduğu ileri sürülmektedir (Graves ve Thomas, 2004). Çünkü yüksek aile mülkiyeti ve katılımından kaynaklanan, genellikle aile işletmelerine özgü faktörlerle ilgili olan ve uluslararasılaşmayı kısıtlayan yükümlülükler, çoğunlukla uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında ortaya çıkmaktadır (Metsola vd., 2020). Diğer yandan, işletmelerin uluslararasılaşmaya yönelik sergilediği genel olarak iki tür yaklaşım söz konusudur: 'reaktif/plansız veya proaktif/planlı' yaklaşımlar. Proaktif yaklaşım, pazarlama odaklıdır ve firmanın aktif ve sistematik olarak yabancı pazarları seçtiği bir durumu ifade eder (Akhter, 2013). Proaktif yaklaşımı benimseyen KOBİ'ler, uluslararasılaşmayı yeni bir pazardan başarılı bir şekilde yararlanmaya izin verecek bazı içsel avantajları (bilgi, beceri, ürün, teknoloji vb.) ile örtüşen bir fırsat olarak görürler. Buna karşılık reaktif bir yaklaşım, firmanın ortaya çıkan ve yabancı alıcıların inisiyatifindeki bir duruma yanıt vermesi durumunu ifade eder (Akhter, 2013). Reaktif stratejiyi benimseyen KOBİ'ler için uluslararasılaşma, genellikle mevcut pazarlarındaki elverişsiz koşullara (artan rekabet baskısı, sürekli daralan iç pazar vb.) karşı verdikleri bir tepkidir. Alan yazında genel olarak aile işletmelerinin uluslararasılaşmasının tesadüfi veya stratejik olmayan fırsat tespiti ile gerçekleştiği belirtilmektedir (Zaefarian, Eng ve Tasavori, 2016, Kontinen ve Ojala, 2011).

2. YÖNTEM

Aile KOBİ'lerinin erken uluslararasılaşmasına ilişkin literatürdeki mevcut sınırlı anlayış göz önüne alındığında, bu çalışma için nitel araştırma yönteminin en uygun yöntem olacağı ortaya çıkmıştır. Çünkü nitel araştırmanın amacı; belirli bir durumu, olayı, rolü, grubu veya etkileşimi anlamaya çalışmaktır. Araştırmacı, değişkenleri ölçmeye çalışmak yerine birbirlerine göre durum ve konumlarını anlamaya çalışır. Bu yönüyle nitel araştırma yöntemleri bilimsel araştırmaya nicel araştırma yöntemlerinden farklı bir yaklaşım sergiler (Creswell, 2014).

Nitel araştırma deseni araştırmanın yaklaşımını belirleyerek, araştırmanın çeşitli aşamalarının bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasına rehberlik eden bir strateji (Yıldırım ve Şimşek, 2016) olarak tanımlanır. Araştırmada, bir olguyu kendi

bağlamında araştırmayı mümkün kılması (Yin, 1994), olaya müdahale etmeden derinlemesine anlama ve çıkarımlarda bulunma fırsatı sunması (Creswell, 2014; Yin, 2014; Kontinen ve Ojala, 2011) nedeniyle örnek olay (durum çalışması) deseni kullanılmıştır. Örnek olay araştırmaları, neden-sonuç ilişkilerinin derinlemesine araştırılmasına ve açıklanmasına imkân verdiğinden, aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını incelemek için kullanımı önerilmektedir (Kontinen ve Ojala, 2010a).

Amaçlanan tipik bir durumu (erken uluslararasılaşma) ortaya çıkaran koşulları anlamak olduğunda, seçilen temsili veya tipik bir örnekleme kullanmak uygundur (Yin, 2003). Nitekim tekil vakalardan öğrenilenler, ortalama bir organizasyonun aynı alandaki deneyimleri hakkında bir şeyler söylemek için kullanılabilir (Melen ve Nordman, 2007; Yin, 2003). Bu görüş doğrultusunda araştırmada, tekil örnek olay incelemesi ile erken uluslararasılaşma olgusuna ilişkin derinlemesine bir anlayış geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma, 2014 yılında KOSGEB tarafından düzenlenen 3. KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri Yarışmasında finalist olmuş, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir küresel doğan aile işletmesi ile gerçekleştirilmiştir. Örnek olay çalışmalarında görüşme, veri elde etmenin temel kaynağı olarak görüldüğünden (Yin, 2003), araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme soruları, detaylı bir literatür araştırması sonucunda oluşturulmuş, geniş ve açık uçlu olarak tasarlanmıştır. Görüşülen kişiler, işletmenin uluslararasılaşma süreçleri ve mevcut uluslararası operasyonları hakkında en derin bilgiye sahip olan kişiler arasından seçilmiştir. Bu doğrultuda araştırma verileri, işletmenin girişimcileri arasındaki iki aile üyesi (Seyfullah Bey ve Ali Bey) ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir.

Görüşmenin başlangıcında katılımcılara, yapılacak görüşmenin amacı anlatılmış ve araştırmaya gönüllü olarak katılmaları sağlanmıştır. Görüşme sırasında katılımcıların rızası alınarak ses kaydı alınmıştır. Görüşme sonrası alınan ses kaydı, transkripsiyon işlemine tabi tutularak metne dönüştürülmüştür. Görüşmecinin görüşme sırasında aldığı kısa notların da eklenmesiyle oluşturulan görüşme metni, katılımcılara gönderilerek onayları istenmiş, böylelikle yanlış anlaşılmaya ve belirsizlik yaratacak durumlara engel olunmaya çalışılmıştır. Katılımcıların görüşme metnine verdikleri onay sonrasında araştırmada analiz sürecine geçilmiştir.

Nitel araştırmalarda örneklem küçük olmasına rağmen, elde edilen veri miktarı ve ayrıntısı oldukça fazladır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu nedenle veri analizi, örnek olay çalışmalarının kalbidir (Eisenhardt, 1989). Araştırmacı, topladığı veriler içerisindeki saklı bilgiyi keşfetmeye çalışır. Araştırmada elde edilen veriler, verileri açıklayabilecek kavram ve temaların belirlenmesini öngören içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiş ve bulgulara ulaşılmıştır. İçerik analizinde amaçlanan, verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmaktır. Diğer bir deyişle içerik analizi ile, birbirine benzer veriler belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya

getirilir, okuyucunun anlayacağı biçimde düzenlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu doğrultuda ulaşılan bulgulara; örneklem işletmesi hakkında tanıtıcı bilgiler, işletmenin kuruluş süreci, uluslararasılaşmanın başlangıcı ve uluslararası pazar genişlemesinde izlenen strateji başlıkları altında aşağıda yer verilmektedir.

3. BULGULAR

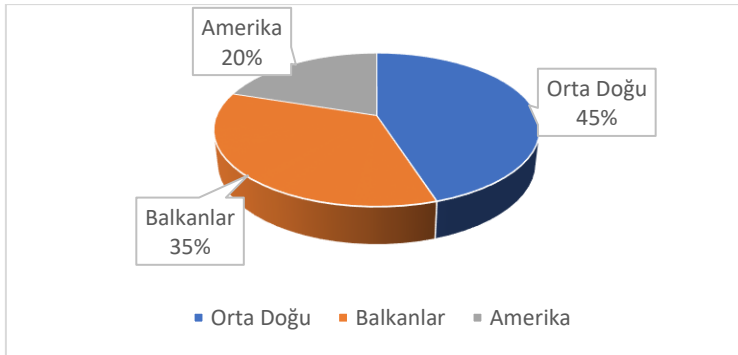
3.1. Örneklem İşletmesi Hakkında Tanıtıcı Bilgiler

2012 yılında kurulan BYL Tekstil, Bursa Kestel’de 4.000 m2 kapalı alana sahip fabrika binasında döşemelik kumaş üretimi yapan bir aile işletmesidir. İşletme sahipliği, görüşme yapılan Seyfullah Bey ile kardeşi Ali Bey, diğer kardeşleri Hacı Bey ve babaları tarafından paylaşılmaktadır. Yıllık 1 milyon 250 bin metrelik üretim kapasitesiyle işletme, 30 kişiye istihdam sağlamakta, tam 50 ülkeye ihracat gerçekleştirmekte ve toplam üretiminin %80’ini yurt dışına satmaktadır.

BYL Tekstil, ilk kuruluş yılı olan 2012 yılında % 65 ihracat oranına ulaşma başarısı göstermiştir. İşletmenin sonraki yıllarda da ihracatı % 60-65-70 bandında devam etmiş ve günümüzde % 80’e ulaşmıştır. İşletme, elde ettiği bu başarıyla 2014 yılında KOSGEB tarafından üçüncüsü düzenlenen KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri Yarışmasında Küresel Doğan Girişimci Kategorisi finalisti olmuştur.

İlk ihracatını İsrail’e gerçekleştiren işletme, mevcut durumda Balkanlar, Orta Doğu ve Amerika pazarlarına yönelik olarak çalışmakta ve toplam 50 ülkeye ihracat yapmaktadır. Faaliyet gösterdiği pazarların, işletmenin tüm ihracatındaki payı Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil: 1. Faaliyet Gösterilen Pazarlar ve İhracat Oranları



Şekil 1’de görüldüğü gibi, işletme tüm ihracatının % 45’ini en büyük pazarı olan Orta Doğu pazarına gerçekleştirmektedir. Bu oranı, % 35 ile Balkanlar pazarı ve % 20 oranıyla Amerika pazarları izlemektedir.

3.2. İşletmenin Kuruluş Süreci

Yapılan yüz yüze görüşmede ilk olarak başarılı aile işletmelerinin nasıl ortaya çıktığını anlayabilmek adına girişimcilere “işletmenizin kuruluş hikayesini anlatabilir misiniz? İş fikriniz nasıl ortaya çıktı? İşiniz nasıl hayata geçti?” sorusu yöneltilmiş ve Seyfullah Bey BYL’ye uzanan aile işletmeciliğinin gelişimini şu sözleriyle aktarmıştır:

“Biz Aslen Urfa’lıyız. Urfa Siverek’te babam bu işe başladı. Siverek’teki mağazamız 3m2 ye 3m2, yani 9m2 lik bir yerdi. Ama inanılmaz bir işimiz vardı hakikaten. Perakende olarak bu işi yapıyorduk o mağazada. Adana, İstanbul, Bursa’dan eşya alıp, orada satıyorduk. 1992 yılında Diyarbakır’a taşındık ve toptan mağaza açtık. Bu işin toptanına başladık yani daha büyük daha güzel bir mağazada. Manifatura, döşemelik, çarşaf, nevresim, perde, ev tekstili satıyorduk. 1996’da amcalarla beraber Bursa’da ortak şirket kurduk. Bursa Barafakih Sanayi Bölgesinde Baylanlar Tekstil fabrikasını kurduk. Fabrikayı kurunca, amcamlar Bursa’ya taşındı. 2010 yılında da biz Bursa’ya taşındık. Diyarbakır’ı bıraktık ve üretim yerine geçmiş olduk bu sefer. Perde üretimi vardı döşemelik üretimi de vardı tabi. 2012 yılında yolumuzu çizelim dedik. Amcalar, herkes tamam dediler karar verdik: biz döşemelik grubunu aldık, onlar da perde grubunu aldı. Birbirimizle çakışmayalım dedik sonuçta akrabası ve 2012 yılında bu işletmeyi kurduk.”

Görüldüğü gibi ailenin işletmecilik ve sektör tecrübesi uzun bir geçmişe sahiptir. İlk olarak Urfa’da tekstil sektöründe perakendeci olarak faaliyetlerine başlayan Baylan ailesi, ardından 1992 yılında Diyarbakır’da toptan mağazacılığa geçiş yapmıştır. 1996 yılında amcaları ile birlikte Bursa’da perde ve döşemelik kumaş üretimi yapan bir fabrika kurmuşlar, 2012 yılında ise yollarını ayırarak, çekirdek aile olarak döşemelik kumaş üretimi gerçekleştirdikleri BYL Tekstil’i hayata geçirmişlerdir.

3.3. Uluslararasılaşmanın Başlangıcı

İşletmenin erken uluslararasılaşmasının tetikleyicilerini anlayabilmek amacıyla, girişimcilere ikinci soru olarak BYL’de uluslararasılaşmanın başlangıcının nasıl gerçekleştiği sorulmuştur. Seyfullah Bey bu hızlı başlangıcı aşağıdaki sözleriyle anlatmaktadır:

“Şöyle söyleyeyim ihracat gönlümüzden geçiyordu, ama daha fazla iç piyasa olabilirdi. İlk başlarken yurtiçiydi hedefimiz. Ama ummadığımız, kısa zaman içinde gerçekleşti ihracat. Biz 2 yıl içerisinde diyorduk. Hemen 2 ay içerisinde gerçekleşti.”

“2012 yılının 5. ayının 20’sinde kendi şirketimizi kurduk, BYL Tekstil olarak. 5. ayda da fuar vardı. İstanbul’da ev tekstili fuarı, ayın 23’ü 25’i gibi. Daha öncesinde başvuru yapmıştık. Bu fuara katıldık. Yurt dışı bağlantıları oldu bu fuarda. İlk yurt dışı iki müşterimizi bu fuarda bulduk. İlk müşterimiz İsrail’den. Hazım Sahhab isimli bir arkadaşı. Hala çalışıyoruz kendisiyle. Libya’dan

bağlantımız oldu yine bu fuarda. Rakam olarak 34.000 USD gibi bir şeydi o zaman. Sonrasında hem onlar aracılığıyla, hem de piyasadaki bizi tanıyan arkadaşlar vasıtasıyla işlerimiz genişledi.”

Görüldüğü gibi BYL Tekstil’de uluslararasılaşmasının başlangıcı, katılım sağlanan ilk uluslararası ticari fuara dayanmaktadır. Bu fuar katılımı ile işletme, ummadığı şekilde ilk yurt dışı müşterileri ile bağlantı kurmuş ve kuruluşu ile eş zamanlı olarak uluslararasılaşma başarısına ulaşmıştır. Sonrasında, hem bu müşterileriyle geliştirdiği iyi ilişkiler hem de ailenin önceki işletmecilik faaliyetlerinden süregelen ağ bağlantılarının yönlendirmesi ile işletme Irak, Venezuela, Filistin, Lübnan, Kuveyt, ABD, İsrail gibi birçok pazarda kısa süre içinde çok sayıda müşteri kazanmıştır. Diğer bir deyişle, işletmede uluslararasılaşmanın tetikleyicisi katılım sağlanan ilk fuar olurken, kısa süre içerisinde ihracatın farklı pazarlara genişlemesini sağlayan ise mevcut müşterilerinin ve ailenin eski sektörel faaliyetleri kaynaklı ağ bağlantılarının sağladığı yönlendirmeler olmuştur.

3.4. Uluslararası Pazar Genişlemesinde İzlenen Strateji

İşletmenin ihracatının artışında izlenen yaklaşımı belirleyebilmek adına girişimcilere, “Uluslararası pazarlardaki genişlemeniz nasıl gerçekleşti? Bu doğrultuda planlı bir strateji izlediniz mi?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya girişimciler Seyfullah ve Ali Bey tarafından verilen yanıtlar, yabancı müşteri bulmaya yönelik planlı bir yaklaşım izlenmediğini, işletmenin karşılaştığı fırsatlara tepkisel/reaktif olarak yanıt verdiğini göstermektedir. Bu fırsatların kaynağının ise işletmenin mevcut müşterilerine sağladığı güven ve ürün kalitesi olduğu vurgulanmaktadır. Hatta girişimciler, piyasada sağladıkları güven sayesinde ilk yıllarında hiçbir tanıtım faaliyeti hatta müşteri ziyareti yapmadan yeni yabancı müşteriler edinmişlerdir. Bu durum Seyfullah Bey tarafından şu sözlerle ifade edilmektedir:

“İşin enteresan tarafı biz ihracat yaparken ilk 2 yıl - 3 yıl hiç yurt dışına seyahate bile çıkmadık ama % 60-% 70 de ihracat çalışıyoruz. Nasıl oluyor? Mesela Libya’daki bir müşteri sizden mal alıyor. Termin süresi veriyorsunuz, zamanında göndermişsiniz. Fiyatlar adama makul gelmiştir, renkleri falan detaylar da sorun yok. Adam memnun. Şimdi arkadaşı vs. bir tüccar gittiğinde “nereden mal alayım” dediğinde, “ya git Seyfullah isminde biri var, al sana kartını vereyim” diyor. Güvenden dolayı ilk 2-3 yıl seyahate bile çıkmadık. Sonra mal veriyorsun, bir selam verelim diye ziyaretlerine gittik. Fuar sonrası çorap söküğü gibi geldi yani. Kısmet, Allah yürü ya kulum dediği zaman olay bitiyor aslında. Bir de güven önemli.”

Ali Bey de fuar katılımı gibi uluslararası sektörel platformlarda bir araya gelen müşterilerinin tavsiyesi ve yönlendirmesi ile farklı ülkelerden yeni müşteriler kazandıklarını şu sözleriyle ifade etmektedir:

“Şöyle bir şey var mesela Libya ile çalıştık, diyeceksiniz ki “Filistinli Lübnanlı Kuveytli adam nasıl geldi?” O da şöyle: Ortadoğu’daki insanlar,

sonuçta çalıştığın insanlar tüccar. Bunlar bir şekilde bir ülkede, bir yerde, bir fuarda denk geliyorlar. “Sen kiminle çalışıyorsun?” diye soruyorlar. Ben Libyalıyım siz Filistinlisiniz, piyasamız da çakışmıyor, rakip de değilsiniz, “nereden mal alıyorsun?” “- İşte şurdan”. “Hangi malları alıyorsun?” Sonuçta bu işi yapıyorlar birbirlerine söylüyorlar. Hangi fiyatlar uygun, fiyatlar ne, Türkiye’de kimden alıyorsun? Güvenilir mi? Sıkıntı var mı?”

Özellikle güven unsuru, işletmenin uluslararası ticari faaliyetlerinde önemli bir tema olarak ortaya çıkmış ve yapılan görüşmede katılımcılar tarafından sıklıkla vurgulanmıştır:

“Yani güven aslında. Biz bu ihracata başlarken yurt dışına kendimiz de hiç çıkmadık. Allah’ın yardımını diyeyim, her şey güvende bitiyor aslında. Bazen mala bir ay termin veriyoruz. İplikte bir sıkıntı çıkıyor, 45-50 gün sonra gönderiyoruz. Ama güven olayı bitiriyor. Adam, Seyfullah ben rahatım, sana 20 bin - 30 bin - 40 bin USD kapora gönderdiğimde, tamam ya Seyfullah’ta değil mi kalsın orada diyorum, diyor. (Seyfullah Bey) “...Her şey güven inşası üzerine yani, 10 gün geç kalsak da adamın kafası rahat...”

“..... Diyarbakır’da toptan işi yaptığımız için bu işin çarşafını satanı da döşemesini, perdesini, bebe giyim işini yapanı da tanıdığımız için, yurt dışından onlara müşteri gittiğinde, ya döşemelik kumaş lazım dediğinde bizi arıyor, bizim kartımızı veriyordu. Babalardan kalma bir güven inşası var bizde.”(Seyfullah Bey)

“....Mesela X bir firma İstanbul’dan arıyordu. Seyfullah bir firma var, yurt dışından gelmiş. Sana yönlendiriyorum ağabey, yarın gelecek. O şekilde oluyordu. Yani geçmişten kaynaklanan güvenle. Onlar bizi geçmişten tanıdığı için bizim ödeme şeklimizi biliyordu, onlara verdiğimiz bir güven vardı.”(Seyfullah Bey)

4. TARTIŞMA

Gerçekleştirilen bu çalışma ile geleneksel bir sektörde-tekstil- faaliyet gösteren ve küresel doğmuş bir aile KOBİ’sinin uluslararasılaşma davranışı incelenerek, erken uluslararasılaşmanın tetikleyicileri hakkında öngörü sağlanmasına çalışılmıştır.

2012 yılının mayıs ayında, bir aile işletmesi olarak kurulan BYL tekstil, kuruluşu ile eş zamanlı olarak katılım sağladığı fuardan umulmayan şekilde elde ettiği iki yabancı bağlantı ile ihracata başlamış, sonrasında farklı yabancı pazarlarda ihracat başarısını artırarak sürdürmüştür. BYL’nin ilk uluslararası fuar katılımı ile başladığı ihracat yolculuğu, Kontinen ve Ojala (2011)’nın sekiz Fin’li KOBİ ile gerçekleştirdiği örnek olay çalışmasındaki, yabancı pazara girişte aile işletmesi statüsündeki KOBİ’lerin uluslararası fuarlarda oluşturdıkları bağlantılar aracılığıyla uluslararasılaşmaya

yönelik fırsatları tanımladığı bulgusu ile uyumludur. Evers ve Knight (2008)'ın İrlanda ve Yeni Zelanda'da küresel doğan işletmeler ile gerçekleştirdikleri araştırmaları da fuarların, bir pazarlama ve bilgilendirme platformu olmanın çok ötesine geçerek, firmaların uluslararası alanda büyüyüp gelişmesini sağlayacak ağ altyapısının kurulmasına ve geliştirilmesine önemli katkı sağladığını ortaya koymuştur. Benzer bulgular, Marinova ve Marinov (2016) tarafından da sunulmuştur. Araştırmacılar, küresel doğan Bulgar aile işletmelerinin ticaret fuarlarında ve sahip-yöneticilerinin bir dizi aile, arkadaş ve yerel topluluk temelli ilişki ağları aracılığıyla müşteri aradığını ortaya koymuştur (Marinova ve Marinov, 2016).

KOBİ'lerin en önemli sorunlarının pazarlama sorunu olduğu bilinmektedir. Bu nedenle uluslararası nitelik taşıyan fuarlar, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında önemli bir yere sahiptir. Faaliyet konusuyla örtüşen fuar katılımları, potansiyel müşterilerle yüz yüze görüşme fırsatı sağlayarak, hedef pazarın müşterisini daha iyi tanıma ve şirketin pazarlama faaliyetlerine kuvvetli bir destek sağlama niteliği taşımaktadır (Berber ve Can 2023). Türkiye örnekleminde gerçekleştirilen önceki küresel doğan işletme araştırmalarında da bulgularımızla paralel şekilde, uluslararası ticaret fuarlarına katılımın erken uluslararasılaşmaya olumlu yönde etki ettiği bulunmuştur. Yıldırım ve Erdem (2016) araştırmalarında, Konya Karatay Organize Sanayi Bölgesinde endüstriyel makine üretim sanayinde faaliyet gösteren 5 küresel doğan işletmenin, fuarlara, çalıştay ve sempozyumlara katılarak dış çevre faktörlerine uyum sağlamaya çalıştıklarını ve bu faaliyetlerin erken uluslararasılaşma yolundaki işletmelerin dış çevredeki rakiplerine göre daha esnek rekabet avantajı elde edebilmelerini sağlayarak, erken küreselleşmelerine etki ettiğini göstermiştir. Erdem (2019), küresel doğan aile işletmelerinin uluslararasılaşmasındaki olumlu ve olumsuz etkenleri saptamış, olumlu etkenler arasında tecrübe sahibi olmak ve yurt dışı fuarlara katılım sağlamak yer almıştır.

BYL Tekstil mevcut durumda, satışlarının %80'ini yurt dışına gerçekleştiren ve tam 50 ülkeye ihracat yapan bir aile işletmesidir. İşletmenin bu başarısında, Baylan ailesinin Urfa'da başlayan ve 44 yıla uzanan iş tecrübesine dayalı, güven temeline geliştirdiği ilişkilerin de büyük ölçüde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Güvene dayalı ilişkisel alışverişlerin firmaların uluslararasılaşmasına destek olduğu, dolaylı olarak deneyimsel öğrenme ve bilgi sağlayabildikleri, bu nedenle özellikle gelişmekte olan ekonomilerdeki firmalar için özel bir değere sahip olduğu bilinmektedir (Zeng ve Williamson, 2007). Küresel doğan işletmeler başlangıçtaki küçüklük, itibar, meşruiyet, kaynak ve pazar bilgisi eksikliği gibi kısıtlarını telafi etmek için ağ ilişkilerine güvenmektedir (Berber, 2020). Literatürde, küresel doğan işletmelerin kuruluş ve eşzamanlı olarak uluslararasılaşmasının ilk aşamalarında, örneklem işletmesinde bulgulandığı gibi özellikle girişimcileri tarafından işletmenin kuruluşu öncesi geliştirilmiş ilişkilerin etkili olduğu vurgulanmaktadır (Crick ve Spence, 2005; Evers ve O'Gorman, 2011). Çeşitli araştırmalar yoluyla ağ ilişkilerinin küresel doğanların pazar fırsatlarını tanımlamalarına ve pazar bilgisi edinmelerine katkıda bulunarak, başarılarında etkili olduğu kanıtlanmıştır. Türk küresel doğan işletmeleri nezdinde yapılan çalışmalarda ise; Faiz (2013), Sakarya ilinde faaliyet gösteren 6 küresel doğan işletmenin proaktif olmalarını etkileyen faktörleri incelemiş ve bu

faktörlerin fuarlar, bilgi kaynakları, yönetici özellikleri, ağ bağlantıları ve güven olduğu sonucuna varmıştır. Çiftçi ve Onur (2020), genel olarak Türkiye’deki aile şirketlerinin uluslararasılaşmada sosyal ağlarından yararlandıklarını tespit etmişlerdir. Küresel doğan işletmeler yanında, geleneksel modeller doğrultusunda aşamalı bir biçimde uluslararası hale gelmiş dört Türk KOBİ’si ile yaptığı araştırmasında Berber (2023), bu işletmelerde de uluslararasılaşmayı tetikleyen faktörler arasında uluslararası nitelikteki fuar katılımları ile geçmiş ağ ilişkilerinin yer aldığı bulgusunu sunmuştur.

Marinova ve Marinov (2017) araştırmalarında, küresel doğan aile işletmelerinin çoğunun proaktif olarak uluslararası müşteriler aradığı sonucuna ulaşmıştır. Kontinen ve Ojala (2011)’nın araştırmaları ise aile KOBİ’lerinin proaktif olmaktan ziyade, tesadüfen ortaya çıkan fırsatlara tepkisel olarak yanıt verdiklerini göstermektedir. BYL Tekstil’in ihracata başlama ve sonraki genişlemesinde, Kontinen ve Ojala (2011) ile uyumlu şekilde, plansız (reaktif) bir strateji izlediği tespit edilmiştir. BYL, Zahra (2003)’nın aile KOBİ’lerinin yurt dışına genişleme konusunda agresif bir çaba göstermediği argümanını doğrulamaktadır. Benzer şekilde Zaefarian, Eng ve Tasavori (2016), aile şirketlerinin proaktif olarak uluslararası fırsatları aramadıklarını, bunun yerine tanıdıklar ve sosyal ağlar aracılığıyla edinilen bilgiler gibi tesadüfi keşifler yoluyla sınır ötesi fırsatları öğrendiklerini ileri sürmektedir.

SONUÇ

Bu çalışma, aile KOBİ’leri bağlamında erken uluslararasılaşma olgusunu ele alarak, aile işletmeleri hakkındaki araştırmalara katkıda bulunmaktadır. Araştırmada, küresel doğan bir Türk aile işletmesinin erken uluslararasılaşma davranışı örnek olay deseni ile incelenerek, bu davranışın tetikleyicileri anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu sayede mevcut araştırma ile Türkiye’deki küresel doğan işletme araştırmalarına da katkıda bulunmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, aşağıda yer alan Tablo 1. de özetlenmektedir.

Tablo: 1. Erken Uluslararasılaşmanın Tetikleyicileri-Uluslararasılaşmada İzlenen Strateji-Uluslararasılaşma Fırsatlarının Kaynağı

Erken Uluslararasılaşmanın İlk Tetikleyicisi	Kuruluş ile eş zamanlı ilk uluslararası fuar katılımı ile bağlantı sağlanan İsrail ve Lübnan’dan iki firma ile ihracat faaliyetlerine başlanmıştır.
---	---

Uluslararası Pazar Genişlemesinin Tetikleyicisi	Mevcut müşteriler ve ailenin eski sektörel faaliyetleri kaynaklı ağ bağlantılarının (eski müşterilerinin) sağladığı yönlendirmeler ile Irak, Venezuela, Filistin, Lübnan, Kuveyt, ABD, İsrail gibi birçok pazarda kısa süre içinde çok sayıda müşteri kazanılmıştır.
Uluslararası Pazar Genişlemesinde İzlenen Strateji	Plansız / reaktif strateji
Uluslararası fırsatların kaynağı	Müşterilere sağlanan güven ve ürün kalitesi

Araştırma sonucunda, örneklem işletmesinin kuruluşuyla eş zamanlı olarak gerçekleştirdiği fuar katılımının, ihracatın başlamasının ilk tetikleyicisi olduğu tespit edilmiştir. İşletme, plansız bir şekilde hatta tahminlerinin ötesine geçerek, katıldığı bu ilk fuarda bağlantı kurduğu iki yabancı müşteri ile ihracata başlamıştır. Bunun yanında, genellikle ailenin geçmiş iş ilişkileri kaynaklı, güven temelinde yükselerek süregelen ilişki ağlarının ilk ihracatlarının ardından işletmeye kısa sürede farklı pazarlarda ihracat imkanları yarattığı bulunmuştur. Ayrıca, işletmenin mevcut müşterilerine verdiği güven sayesinde onlar aracılığı ile yeni yabancı müşteriler kazandığı, diğer bir deyişle mevcut müşterilerinin işletmenin dış pazar satışlarını arttırıcı bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Uluslararası pazar genişlemesinde plansız/reaktif strateji izlediği tespit edilen işletmede, uluslararası fırsatların kaynağını ise müşterilere sağlanan güven ve ürün kalitesi oluşturmaktadır.

Türkiye'deki işletmelerin önemli bir bölümü aile işletmesidir. Aile işletmelerinin genellikle; merkezîyetçi yönetim, nepotizm, tutuculuk gibi sorunlara sahip olabilmeleri, uluslararasılaşma için gerekli yönetsel yetkinlikler bakımından önemli bir engel teşkil edebilmektedir (Atlı ve Kartal, 2020). Ancak sayılan engeller yanında, aile işletmeleri uluslararasılaşma nezdinde birtakım avantajlara da sahiptir. Örneğin, aile işletmelerinin uzun vadeli yönelimi, uluslararasılaşma stratejilerini tutarlı ve öngörülebilir bir şekilde yürütmelerine yardımcı olurken, fedakâr davranış ve güven, kurum sorunlarını azaltmaya yardımcı olur ve hızlı karar alınmasına olanak tanır (Kraus, Mitter, Eggers ve Stieg, 2017; Zahra, 2003). Önceki araştırmalarda, aile şirketlerinin uluslararasılaşmasının yönetsel, teknolojik ve pazarlama yeteneklerindeki eksiklikler nedeniyle kısıtlandığı ileri sürülürken, araştırmamız kapsamında incelenen aile işletmesinde bu türden kısıtlara rastlanılmamıştır. Riddle ve Gillespie (2003), Türkiye'de hazır giyim sektöründe faaliyette bulunan 250 işletmeyi inceledikleri araştırmalarında, küresel doğan işletme özelliğine sahip bu işletmelerin genelde aile şirketi olduğunu ve yönetim kademesinde aile fertlerinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Daha büyük bir örneklemede elde edilen bu bulgu, her

ne kadar Türkiye’de küresel doğan işletmeler yaygın olarak bilinmese ve bu işletmelere özgü politikalar henüz geliştirilmemiş olsa da bu işletmelerin nadir bulunmak yerine azımsanmayacak sayıda olduklarını düşündürmektedir. Diğer yandan, tekstil sektörü Türkiye’de ihracatın lokomotifi olan bir sektör olduğundan, küresel doğanlar üzerine tekstil işletmelerinde yapılan araştırmalar belki de tüm sektörlerle genellenemeyecek bir görünüş sergileyebilir.

Küreselleşme düzeyi gittikçe artan dünyada uluslararası ticaret hız kesmeden devam edeceğinden, küresel doğan aile işletmelerinin sayıca artacağına ilişkin inancımız tamdır. Bu nedenle konuyla ilgili Türkiye’de farklı sektörlerde daha fazla araştırma yapılması gereklidir. Ayrıca kamu otoriteleri tarafından bu işletmelerin kayıt altına alınarak gelişimlerini ve sürdürülebilirliklerini sağlamaya yönelik politikalar geliştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmanın en önemli kısıtı, tek sektörü ve tek işletmeyi kapsıyor olmasıdır. Nitel araştırmalarda ilgili evreni temsil gücüne sahip yeterli sayıda örneklemin araştırmaya dahil edilmesinin çoğunlukla mümkün olmaması, elde edilen bulguların genellenebilmesine engel teşkil ettiğinden, bu araştırmadan elde edilen sonuçların Türkiye’deki tüm küresel doğan işletmelere genellenebilmesi güçlük arz etmektedir. Zaten örnek olay çalışmalarından elde edilen sonuçların, benzer durumların anlaşılmasına yönelik örnek ve deneyim oluşturması beklenmektedir (Yıldırım, Şimşek, 2016). Gelecekteki araştırmalarda, araştırmanın kapsamı farklı sektörlerde faaliyet gösteren küresel doğan aile işletmelerini içerecek şekilde genişletilebilir.

TRIGGERS OF EARLY INTERNATIONALIZATION IN BORN GLOBAL FAMILY BUSINESSES: THE CASE OF BYL TEXTILE

1. INTRODUCTION

This study aims to understand how Turkish-born global family businesses internationalize early in this special combination, considering both their special structures stemming from family ownership and their special situations stemming from the phenomenon of early internationalization, and to explore the triggers. Despite their indisputable importance in the national economy, research on the internationalization of Turkish family businesses is rare. It is not fully known how early internationalization in Turkish family businesses begins, how it develops and which factors affect the internationalization behavior of these businesses. In this respect, the research is considered important and it is believed that it will contribute to the academic community as well as to the practitioners.

2. METHODS

Considering the limited understanding in the literature on early internationalization of family SMEs, the qualitative research method was found to be the most appropriate method for this study. The case study design was used in the study because it allows the investigation of a phenomenon in its context (Yin, 1994) and provides the opportunity to understand and draw inferences in depth without intervening in the event (Creswell, 2014; Yin, 2014; Kontinen and Ojala, 2011). Since case studies allow for in-depth investigation and explanation of cause-effect relationships, their use is recommended for examining the internationalization of family businesses (Kontinen and Ojala, 2010a). When the aim is to understand the conditions that give rise to a typical situation (early internationalization), it is appropriate to use a selected representative or typical sample (Yin, 2003). In line with this view, the study aimed to develop an in-depth understanding of early internationalization through a single case study. The research was conducted with a global family business operating in the textile sector, which was a finalist in the 3rd SME and Entrepreneurship Awards Competition organized by KOSGEB in 2014. The research data were obtained from semi-structured interviews conducted with two family members among the entrepreneurs of the business. The obtained data were analyzed using the content analysis technique (Yıldırım and Şimşek, 2016), which envisages the determination of concepts and themes that can explain the data, and the findings were reached.

3. RESULTS

It was determined that the fair participation for the business carried out simultaneously with its establishment was the first trigger for the start of exports. The business started exporting with two foreign customers that it established contacts with at this first fair that it attended, in an unplanned manner and even beyond its expectations. In addition, it was found that the ongoing relationship networks that generally originated from the family's past business relations and that rose based on trust created export

opportunities for the business in different markets shortly after its first exports. In addition, it was determined that the business gained new foreign customers through its existing customers thanks to the trust it gave to them, in other words, its existing customers had an increasing effect on the business's foreign market sales. Additionally, it was determined that the firm would follow an unplanned/reactive strategy in international market expansion, the source of international opportunities was the trust provided to customers and product quality.

4. DISCUSSION

This study contributes to research on family businesses by addressing the phenomenon of early internationalization in the context of family SMEs. A significant portion of businesses in Turkey are family businesses. The fact that family businesses generally have problems such as centralized management, nepotism, and conservatism can pose a significant obstacle in terms of managerial competencies required for internationalization (Atlı and Kartal, 2020). However, in addition to the obstacles listed, family businesses also have certain advantages in terms of internationalization. For example, the long-term orientation of family businesses helps them execute their internationalization strategies consistently and predictably, while altruistic behavior and trust help reduce institutional problems and enable quick decision-making (Kraus, Mitter, Eggers and Stieg, 2017; Zahra, 2003). While previous studies have suggested that the internationalization of family businesses is restricted due to deficiencies in managerial, technological, and marketing capabilities, no such constraints were encountered in the family business examined within the scope of our research.

CONCLUSION

As international trade continues unabated in a world where globalization is increasing, we have full confidence that the number of born global family businesses will increase. Therefore, more research needs to be done in different sectors in Turkey on this subject. In addition, we think that it would be beneficial for public authorities to register these businesses and develop policies to ensure their development and sustainability.

KAYNAKÇA

- Akhter, M. (2013). Origin and role of social networks : a comparative study of born global firms of France and Pakistan. (Doctoral Dissertation). *Conservatoire National des Arts et Metiers-CNAM*.
- Arregle, J. L., Chirico, F., Kano, L., Kundu, S. K., Majocchi, A. ve Schulze, W. S. (2021). Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1159-1198.
- Arregle, J., Naldi, L., Nordqvist, M. ve Hitt, M. A. (2012). Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1115-1143.
- Atlı, H. ve Kartal, B. (2020). Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde örgütsel kabiliyetleri ve bunların ihracat performansına etkileri üzerine ampirik bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(Özel Sayı), 207-234.
- Berber, Ş. (2023). Internationalization in traditional SMEs: driving forces- adopted strategies- followed models, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansı III*, 5-6 Temmuz 2023.
- Berber, Ş. (2020). Aile işletmelerinde uluslararasılaşma ve ağ ilişkileri, Yılmaz, O. ve Kılıç, F. (Ed.), *Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. Ankara: Kriter Yayınları.
- Berber, Ş. (2020). Türkiye’deki Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasında Ağ İlişkilerinin Rolü. (Doktora Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Berber, Ş. ve Can, E. (2023). The role of networks in the early internationalization of emerging market firms: evidence from Turkish textile-born globals with social-business networks perspective, *OPUS Journal of Society Research*, 20(56), 1029-1055.
- Berrone, P., Cruz, C. ve Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bilgütay, H. (2018). Uluslararası İşletmelerin Risk Kültürü İle Uluslararasılaşma Stratejileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J. ve Moreno, A. M. (2007). *International Entrepreneurship in Family Businesses*. Edward Elgar Publishing.
- Chetty, S. ve Blankenburg Holm, D., (2000a). Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*. c.9. s.1:77-93.

- Chetty, S. ve Holm Blankenburg, D. (2000b). The role of business networks in the internationalisation of manufacturing firms: a longitudinal case study. *Advances in International Marketing- Supplement I*, s.4: 205–222.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications (Fourth Edition).
- Crick, D. ve Spence, M. (2005). The internationalisation of “high performing” UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*. c.14. s.2: 167–185.
- Çitçi, U. S. ve Onur, T. (2020). Aile işletmelerinde büyüme stratejisi olarak uluslararasılaşma seçeneği: nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 332–348. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.846>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. c.14. s.4: 532–50. doi:10.5465/amr.1989.4308385.
- Erdem, A. T. (2019). X Ve Y Kuşakları Açısından Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik Ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin Analizi: Küresel Doğan Aile İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Evers, N. ve Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. *International Marketing Review*, 25(5), 544-562.
- Evers, N. ve O’Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures: the role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, C. 23. s. 7–8:549–74. doi:10.1080/08985621003690299.
- Faiz, E. (2013). “Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Ankara.
- Graves, C. ve Thomas, J. (2004). Internationalisation of the family business: a longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1),7–27.
- Katerina, K., Plakoyiannaki, E. ve Leppäaho, T. (2017). Family business internationalisation and networks: emerging pathways. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 1–5.
- Knight, G. A. ve Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*. c. 35. s. 2: 124–141.
- Knight, G. A. ve Çavuşgil, T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*. 8(1), 11-26.

- Kontinen, T. ve Ojala, A. (2010a). Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 437–454. <https://doi.org/10.1108/14626001011068725>
- Kontinen, T. ve Ojala, A. (2010b). The internationalization of family businesses: a review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97–107. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.001>
- Kontinen, T. ve Ojala, A. (2011). "Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs". *International Business Review*, 20(4), 440–453. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.002>
- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F. ve Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11(3), 691–716. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0201-4>
- Marinova, S.T. ve Marinov, M. A. (2016). Building the born globals: evidence from Bulgarian manufacturing family firms. *Vestnik of Saint Petersburg University. Ser. 8. Management*, (4), 3–20. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2016.401.
- Marinova, S.T. ve Marinov, M. A. (2017). Inducing the internationalisation of family manufacturing firms from a transition context. *European Business Review*, 29(2): 181–204.
- McDougall, P.P. ve Oviatt, B.M. (2000), "International entrepreneurship: the intersection of two research paths", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 5, pp. 902–906
- Melen, S. ve Nordman, E. R. (2007). The value of human capital for the networks of born globals. *International of Globalisation and Small Business*, 2(2), 205–219.
- Metsola, J., Leppäaho, T., Paavilainen-Mäntymäki, E. ve Plakoyiannaki, E. (2020). Process in family business internationalisation: The state of the art and ways forward. *International Business Review*, 29(2), 101665.
- Pearson, A. W., Carr, J. C. ve Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: a social capital perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6 SPEC. ISS.), 949–969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Peiris, I.K., Akoorie, M.E. ve Sinha, P. (2012), International entrepreneurship: a critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 10 No. 4, pp. 279–324.
- Plakoyiannaki, E., Kampouri, A. P. ve Starvraki, G. (2014). Family business internationalisation through a digital entry mode. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(2), 301–312.

- Pukall, T. J. ve Calabrò, A. (2014). The internationalization of family firms: a critical review and integrative model. *Family Business Review*, 27(2), 103–125. <https://doi.org/10.1177/0894486513491423>
- Riddle, L. A. ve Gillespie, K. (2003). “Information sources for new ventures in the Turkish clothing export industry”, *Small Business Economics*, 20(1), 105-120.
- Rico, Schüffel ve Amann (2014). Similar but disparate: The early internationalisation phase of family vs. non-family firms. *Academy of International Business Conference*: – AIB 2014 Annual Meeting At: Vancouver, Canada, June 2014.
- Wach, K. (2014). Familiness and born globals: rapid internationalisation among Polish family firms. *Journal of Intercultural Management*, 6(3), 177-186.
- Yıldırım, M. H. ve Erdem, A. T. (2016). Küreselleşme ve küresel doğan işletmeler: Konya Karatay organize sanayi bölgesinde nitel bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 12-28.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications (Second Edition).
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications (Third Edition).
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications (Fifth Edition).
- Zaefarian, R., Eng, T. Y. ve Tasavori, M. (2016). An exploratory study of international opportunity identification among family firms. *International Business Review*, 25(1): 333–345.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00057 0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057 0)
- Zaniewska K. (2012), Determinants of family business internationalization. Review of existing research, *Economia Marche Journal of Applied Economics*, 2012, vol. XXXI, no. 2.
- Zeng, M. ve Williamson, P. J. (2007). *Dragons at your door: How Chinese cost innovation is disrupting the rules of global competition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikirini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Şayan Berber- Esin Can
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Şayan Berber- Esin Can
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Şayan Berber
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Şayan Berber-Esin Can
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Şayan Berber