



KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNİN ERKEN ULUSLARARASILAŞMADAKİ ROLÜ*

Hakan ATLI, Arş. Gör. Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, Uluslararası Ticaret Bölümü.
E-mail: hakan.atli@cbu.edu.tr

Burak KARTAL, Yrd. Doç. Dr. Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü. E-mail: burak.kartal@cbu.edu.tr

ÖZET: Geleneksel uluslararasılaşma modellerinin yerlerini giderek ağ teorisi gibi daha yeni model ve teorilere bıraktığı son yirmi yıl içerisinde, kuruluşundan itibaren kısa sürede ciddi uluslararası faaliyete başlayabilen yeni bir işletme türü ortaya çıkmıştır. Uluslararasılaşma ve girişimcilik literatürlerinin kesişme noktasındaki bu Küresel Doğan İşletmeler (KDİ) hakkında daha çok bilgiye ihtiyaç vardır. Bu çalışmada, KDİ’lerde yaygın olarak görülen temel girişimci özelliklerinin, kuruluş ve erken uluslararasılaşmadaki etkisi KDİ niteliğindeki iki farklı Türk işletmesinde Vak’a Analizi yöntemiyle incelenmektedir. Araştırma bulgularına göre, literatüre paralel biçimde, incelenen KDİ girişimcileri genç veya orta yaşta, küresel vizyona sahip, yabancı dil bilgisi iyi, risk alabilen ve ağ ilişkilerinden yararlanabilen kişilerdir. Bununla birlikte, söz konusu iki girişimci arasında, ağ ilişkilerinden yararlanma biçimi, teknik bilgi ve sektör deneyimi gibi açılardan farklılıklar bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararasılaşma, Küresel Doğan İşletmeler, Girişimcilik, KOBİ

THE ROLE OF ENTREPRENEUR CHARACTERISTICS IN THE EARLY INTERNATIONALIZATION OF BORN GLOBAL FIRMS*

145

ABSTRACT: A new firm type called ‘Born Globals’ has emerged into the field of international business in the last two decades while the traditional internationalization theories (e.g. Uppsala and Innovation Models) have been gradually replaced by newer models and theories like the Network Theory. ‘Born Globals’ concisely refer to firms which are able to go overseas in a few years from inception. As their numbers and importance increase, more research in the field is called for. Accordingly, this study examines the role of entrepreneurs in the formation and early internationalization of born globals through a case study of two firms in Turkey. One of these firms is in a traditional industry (leather) while the other one operates in a high-tech industry (telecommunication). As paralel to the literature, the findings of the study show that the entrepreneurs of both companies are young, fluent in at least one foreign language, good at efficacious use of networks, and have a propensity to take risks. On the other hand, differences between the entrepreneurs exist in terms of the way they use networks, their technical knowledge, and industry experience.

Keywords: Internationalization, Born Global Firms, Entrepreneurship, SMEs

GİRİŞ

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçleri, 1970’li yılların ortalarından itibaren ortaya konan çeşitli modellerle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu modellerin başında; Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahle’in (1977) ortaya koydukları “Uppsala Modeli” ile Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota’nın (1982) farklı açılardan ele alıp değerlendirdikleri “Yenilikçi” uluslararasılaşma modeli gelmektedir. Geleneksel modeller olarak anılan bu uluslararasılaşma modellerine göre, işletmeler kaynak ve bilgi (pazar/sektör) yetersizliklerinden dolayı ancak belirli aşamaları takip ederek uluslararasılaşabilmektedirler.

Küresel Doğan İşletmeler (KDİ) ile ilgili yapılan çalışmalarda, işletmelerin kuruluş ve gelişim aşamasında girişimciliğe, özellikle de girişimciye büyük önem verdikleri görülmektedir (Oviatt ve McDougall, 1995; Knight ve Cavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Andersson ve Wictor 2003, Andersson ve Evangelista, 2006; Kara ve Phillips, 2004; Kara vd., 2008; Wictor ve Andersson, 2012). KDİ’ler açısından girişimciliğin, “uluslararası girişimcilik” kavramıyla anıldığı ve genellikle işletme düzeyinde ele alındığı görülmektedir (Andersson ve Evangelista, 2006: 643). Bu anlamda en kabul gören tanımın Oviatt ve McDougall’ın (1994: 49), “ulusal sınırları



aşarak işletme için değer yaratma amaçlı, yenilikçi, proaktif ve risk üstlenen davranışların bir bileşimi” şeklindeki tanımı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte girişimcinin işletme faaliyetleriyle ilgili kararları veren kişi olduğu göz önünde bulundurulduğunda, KDI’lerin kuruluş ve gelişimini anlamak için girişimin bireysel düzeyde incelenmesi büyük önem arz etmektedir (Andersson ve Wictor, 2003: 255).

Çalışmada, geleneksel uluslararasılaşma modelleri ve ardından KDI olgusuna değinilerek, KDI’lerde yaygın olarak görülen temel girişimci özelliklerinin, kuruluş ve erken uluslararasılaşmadaki etkisi ele alınmakta ve Vak’a Analizi yöntemiyle Türkiye’de iki farklı sektörde faaliyette bulunan KDI’de söz konusu özelliklerin nasıl ortaya çıktığı incelenmektedir.

GELENEKSEL ULUSLARARASIŞMA MODELLERİ

Uluslararasılaşma sürecinin aşamalı bir şekilde ilerlediğini belirten iki temel model söz konusudur. Bunlar; Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahle’in (1977) ortaya koydukları “Uppsala Modeli” ile temelde savundukları noktalar aynı olmakla beraber, aşamaların tanımlanması ve uluslararasılaşma sürecinin kaç aşamada gerçekleşeceğini belirtmesi yönünden farklı versiyonları olan (Bilkey ve Tesar, 1977; Çavuşgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982) “Yenilikçi” uluslararasılaşma modelidir. (Bkz, Tablo-1)

Uppsala modeline göre işletmeler, kaynak ve bilgi (pazar/sektör) eksikliklerinden dolayı öncelikle riski az olan, psikolojik mesafenin düşük olduğu bir pazardan başlayıp yavaş ve aşamalı bir süreci izleyerek uluslararasılaşabilirler. “Gerçekleşme Zinciri” adı verilen bu süreçte, birbirini takip eden dört aşama söz konusudur. Birinci aşamada işletmenin düzenli bir ihracat faaliyeti yoktur, ikinci aşamada işletme bağımsız temsilciler yoluyla ihracat yapmakta, üçüncü aşamada bağlı bir ortaklık ile ihracat faaliyetlerini sürdürmekte ve son aşamada ise dışarıda doğrudan bir üretim birimi kurmaktadır. Burada her aşamada, kaynak miktarı ile pazar ve sektör bilgisi artmakta; artan kaynak ve bilgi ise işletmenin önündeki belirsizliği azaltarak, hem bir sonraki aşamaya geçmesine hem de psikolojik mesafenin daha yüksek olduğu ülkelerde faaliyette bulunmasına imkân verebilmektedir.

Modelde, “bilgi” (pazar/sektör) ve “psikolojik mesafe” olmak üzere iki kavramın öne çıktığı görülmektedir. Burada pazar bilgisi deneysel bilgiye işaret etmektedir. Diğer bir ifade ile her dış pazara ilişkin bilgi spesifik/nesnel olup bir pazardan diğerine aktarılamamakta, bu yüzden deneysel olarak öğrenilebilmektedir. Sektör bilgisi (operasyonlara ilişkin bilgi) ise diğer pazarlara aktarılabilmektedir. Psikolojik mesafe kavramı ile de, işletme ve pazar arasında bilgi akışını bozan, dil, kültür, politik sistem, endüstriyel gelişmişlik düzeyi vb. özellikler ifade edilmektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahle, 1977).



Tablo-1: Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri

Modeller	Çalışmalar	I.Aşama	II. Aşama	III. Aşama	IV. Aşama	V.Aşama	VI. Aşama
Uppsala Modeli	Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) Johanson ve Vahle (1977)	Düzenli ihracat faaliyetleri yoktur	Bağımsız temsilciler yoluyla ihracat yapılır	Bağlı ortaklıklar yoluyla ihracat yapılır	Dışarıda doğrudan bir üretim birimi kurulur		
Yenilikçi Modeller	Bilkey ve Tesar (1977)	Yönetim ihracatla ilgilenmemektedir	Yönetim rastgele gelen ihracat taleplerini karşılar	Yönetim aktif olarak ihracat için fizibilite çalışmalarına başlar	İşletme kazandığı deneyimlere dayanarak yakın ülkelere ihracat yapmaya başlar	İşletme artık deneyimli bir ihracatçıdır	Yönetim artık daha uzak ülkelere ihracat yapmanın fizibilitesini yapar
	Çavuşgil (1980)	İşletme sadece iç pazarda faaliyet göstermektedir	Yönetim ihracat için araştırma yapmaya başlar	İşletme yakın ülkelere ihracat yapmaya başlar	İşletme kazandığı deneyimlere daha çok ülkeye ihracat yapar ve satış hacmini artırır	İşletme kaynaklarını iç ve dış pazar arasında paylaşır	
	Reid (1981)	İhracat Farkındalığı	İhracat Eğilimi	İhracat Denemesi: Sınırlı ihracattan elde edilen kişisel tecrübe	İhracatı Değerlendirmeye	İhracat yapma kararı	
	Czinkota (1982)	Yönetim ihracatla ilgilenmemektedir	Yönetim ihracatla kısmen ilgilenmektedir	İşletme ihracat yaparak deneyim kazanmaya başlar	İşletme artık deneyimlidir	İşletme artık deneyimli küçük bir ihracatçıdır	İşletme artık deneyimli büyük bir ihracatçıdır

Kaynak: Andersen (1993: 213) ve Bell (1995: 61)'den uyarlanmıştır.

Johanson ve Vahle (1977: 30-31; 1990: 12) aşağıdaki istisnalar dışında öne sürdükleri uluslararasılaşma sürecinin hemen her zaman geçerli olduğunu ifade etmişlerdir;

- İşletmelerin büyük işletme olması; fazla kaynağa sahip olduklarından daha büyük adımlar atabilme şansına sahip olabilmeleri,



- Pazarla ait özelliklerin sabit ve homojenlik göstermesi; böylece ilgili pazar bilgilerine deneyim dışındaki yollarla da ulaşılabilir,
- İşletmenin benzer durumlardan dolayı pazarda deneyim elde etmiş olması; bu deneyim benzerlik gösteren diğer pazarlarda da kullanılabilir.

Modeli İsveç'te faaliyette bulunan işletmeler üzerinde uygulayan Johanson ve Vahle (1990), ele aldıkları işletmelerin, belirsizliğin az ve pazar bilgisinin nispeten daha kolay elde edilebileceği İskandinav Ülkeleri'ndeki pazarlardan başlayarak deneysel öğrenme yolu ile yavaş ve aşamalı bir şekilde uluslararasılaştıklarını bulmuşlardır.

Yenilikçi model, başlangıcı hariç olmak üzere Uppsala modeline benzemektedir. Bu modelde uluslararasılaşma süreci, işletme içinde oluşan bir dizi yönetsel yenilikle başlamakta ve her bir aşama işletme için bir yenilik olarak kabul edilmektedir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 14; Andersen, 1993: 212). Bu modeller Rogers'ın (1962) yeniliği benimsemekle ilgili "benimseme süreci" aşamalarından türetilmiştir (Andersen, 1993: 212).

Geleneksel modeller, dönemin ihtiyaçlarını büyük ölçüde karşılamış (Persinger vd., 2007: 74) ve işletmelerin uluslararasılaşma çalışmalarına önemli katkılar sağlamış olmakla birlikte (Chetty, 1999: 122), KDI'lerin uluslararasılaşma eğilimini açıklamakta yetersiz kalmaktadırlar (Moen, 2002: 157). Nitekim önceleri çok fazla deterministik (Reid, 1983; Turnbull, 1987'den aktaran Madsen ve Servais, 1997: 562) oldukları, yani sırasıyla ve sadece belirli dış pazara giriş şekillerini ele almaları açısından eleştirilen modeller, bazı dış faktörler nedeniyle işlevlerini iyiden iyiye yitirmeye başlamışlardır. Bu faktörlerin başında hiç kuşkusuz küreselleşme ve teknolojik gelişmeler gelmektedir (Çavuşgil vd., 2011: 27). Nitekim küreselleşmenin öngördüğü ekonomik, sosyal, kültürel vb. entegrasyonlar ile ticaret ve yatırıma ilişkin bariyerlerin sınırlandırılması sonucu pazarın küreselleşmesi, psikolojik mesafe kavramının önemini yitirmesine neden olurken, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ise işletmelerin gerekli pazar bilgisine deneyim dışında, daha hızlı, etkin ve ucuz bir şekilde erişebilmesini mümkün hale getirmiştir (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010: 8-9).

148

Geleneksel uluslararasılaşma modelleri, işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarında yöneticilerin bilgili olabileceği gerçeğini de göz ardı etmektedir (Ekelund ve Fjellner, 2004: 33-34). Nitekim Reuber ve Fischer (1997) Kanada'daki işletmeler üzerine yapmış oldukları çalışmalarda, girişimci ve yöneticilerin deneyim ve eğitimlerinin çok önemli olduğu, böylece geleneksel modellerdeki ilk aşamaların atlatılabileceğini bulmuşlardır.

Tüm bunlara ek olarak, işletmenin içinde bulunduğu sektör yapısı, içinde bulunduğu ilişki ağı, faaliyet gösterdiği çevre, pazarlama stratejisi ve girişimcisinin uluslararası bir vizyona sahip olması, o işletmenin geleneksel modellerin belirlediği aşamaları takip etmeden erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşabilmesini sağlayabilir (Knight ve Çavuşgil, 1996).

AĞ (NETWORK) TEORİSİ

Geleneksel uluslararasılaşma modellerinin bir zamanlar işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamadaki gücü, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) için zamanla azaldıkça, önem kazanan yeni model ve teorilerden birisi olan Ağ (Network) Teorisi, ilk kez Johanson ve Mattson (1988) tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre, işletmelerin içinde buldukları ağlardaki aktörlerle (müşteriler, tedarikçiler, rakipler, finans kuruluşları, kamu kurumları, vb.) olan ilişkileri ve bu sayede eriştikleri, yararlandıkları kaynaklar (hammadde, ürünler, bilgi, fonlar, teknoloji, vb.) işletmenin uluslararasılaşmasında önemli rol oynamaktadır. Üstelik Karlsen (2007)'e göre, ilişkiler kullanıldıkça tükenmemekte ve değerleri azalmamaktadır. Tam tersine aşırı kullanıldıklarında çoğu kez değerleri daha da artmaktadır.

İşletmelerin uluslararasılaşmasını işletmenin içinde bulunduğu ağlara bağlayan bu teori, işletmenin ve pazarının uluslararasılaşma derecesinin yüksek veya düşük olmasına göre dört durum (erken başlayan, geç başlayan, yalnızca uluslararası ve diğerleri arasında uluslararası) olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca, işletmenin dış pazarlara açılmasıyla ilgili üç yol veya aşamadan söz edilmektedir: Yabancı ülkelerdeki diğer ağlar ile yeni ilişkiler kurma; yabancı ülkelerdeki mevcut ilişkileri geliştirme; farklı ülkelerdeki ağ yapılarını birleştirme (Johanson ve Mattson, 1988'den aktaran Ulaş, 2009: 38). İşletme yeni bir ağa girdiğinde seçeceği uluslararasılaşma yolu, işletmedeki bireylerin ağdakilerle kuracağı güvene dayalı sosyal ilişkiler ve ağ üyelerinin çeşitliliği ile davranışları işletmenin uluslararasılaşmasına etkide bulunacaktır (Ecer ve Camtez, 2006: 18).



KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER VE OLUŞUMLARINI HIZLANDIRAN FAKTÖRLER

KDİ'ler, genel olarak KOBİ niteliğindeki işletmelerin kaynak ve deneyim yetersizliklerine rağmen, kuruluşlarıyla birlikte veya kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebileceklerini anlatmak için kullanılan bir kavram olup (Çavuşgil vd., 2011:1-18; Moen, 2002: 156), işletmenin uluslararası satış oranı ve kuruluşundan sonra uluslararasılaşmasına kadar geçen zaman açısından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. KDİ ifadesi ilk olarak McKinsey ve Co. (1993: 9) tarafından, kurulduktan sonraki iki yıl içerisinde satışlarının en az %76'sını yurt dışına yapan işletmeleri tanımlamak için kullanılmıştır. Knight ve Çavuşgil (1996: 18) ise kurulduktan sonraki üç yıl içerisinde satışlarının en az %25'ini yurt dışına yapan işletmelerin KDİ olarak ifade edilebileceğini belirtmişlerdir. Fan ve Phan (2007), KDİ'leri, kuruluşundan hemen sonra satışlarının en az %20'sini yurt dışına yapan işletmeler, Grassmann ve Keupp (2007), kurulduktan sonraki on yıl içinde de bir işletmenin KDİ olarak tanımlanabileceğini belirtmişler ve herhangi bir satış oranı vermemişlerdir (Gerschewski, 2011: 19-20). KDİ'lerle ilgili ortak bir tanımın yapılamamasının, ülkenin büyüklüğü, içinde yer aldığı serbest ticaret bölgeleri ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile ilişkili olduğu söylenebilir (Gabrielsson vd., 2008: 387). Bununla birlikte, konuyla ilgili birçok çalışmada (Knight, 1997; Moen, 2002; Moen ve Servais, 2002; Knight ve Çavuşgil, 2004; Mort ve Weerawardena, 2006; Kalyoncu, 2010; Gerschewski, 2011) benimsenmiş olan Knight ve Çavuşgil'in (1996) tanımı, bu çalışma kapsamında da belirleyici olmuştur.

KDİ'lerle ilgili önemli bir konu, içinde buldukları sektörlerle ilgilidir. Literatürdeki genel eğilim, KDİ'lerin bilgi yoğun ve ileri teknoloji kullanan sektörlerde ortaya çıktıklarıdır (McKinsey ve Company, 1993; Bell, 1995; Knight ve Çavuşgil, 1996). Ancak bazı çalışmalar KDİ'lerin, geleneksel sektörlerde de (deniz ürünleri, mobilya, ev araç gereçleri, kimyevi ürünler vb.) ortaya çıkabileceklerini göstermektedir (Knight vd., 2002; Rasmussen ve Madsen 2002).

Hemen her ülkede ve bir çok endüstri dalında gözlenmekte ve tanımlanmakta olan (Çavuşgil vd, 2011;10) KDİ'lerin oluşumlarını hızlandıran faktörler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 21-22; Knight, 1997: 5-9; Çavuşgil vd., 2011: 27; Madsen ve Servais, 1997: 565; Kalyoncu, 2010: 63-66):

- *Pazarın küreselleşmesi*, KOBİ'ler için hedeflenecek daha büyük pazarlar anlamına gelirken bilgiye, teknolojiye ve araçlara daha kolay ulaşabilmelerini sağlamıştır.
- *Niş pazarların artan önemi*, küreselleşmeyle birlikte niş pazarların sayısı ve derinliği artmıştır. Böylece sınırlı kaynaklara ve imkânlarla sahip olan KOBİ'ler kişiye özel hizmet sunarak veya ürün arzında uzmanlaşmaya giderek büyük ölçekli işletmeler karşısında bir çıkış yakalayabilme imkânı bulmuştur.
- *Üretim teknolojilerindeki gelişmeler*, birçok sektörde KOBİ'ler için parti halinde ve düşük ölçekte üretim yapmayı daha ekonomik hale getirmiştir. Her bir parti grubundan az miktarda üretebilme imkânı, pazar dilimlerini daraltarak neredeyse kişiye özel üretim yapma imkânı sağlamıştır.
- *Bilgi, iletişim ve ulaştırma teknolojilerindeki gelişmeler*, kaynak sınırlılığıyla özdeşleşen KOBİ'lerin bilgiye daha hızlı, etkin ve ucuz bir şekilde erişmesini sağlarken, ulaştırma teknolojilerindeki gelişmeler seyahat ve ürün taşımacılığındaki maliyetleri düşürmüştür.
- *Küreselleşen ağ bağlantılarının (şebeke ilişkileri) artan önemi*, sınırlı kaynağa sahip olan KOBİ'ler, uluslararası işletmecilik faaliyetlerini geleneksel alıcılar, satıcılar, yabancı dağıtıcılar, ticaret işletmeleri, stratejik iş ortakları vb. bağlantılar ile daha kolay yapabilir hale gelmiştir.

KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİ

Madsen ve Servais (1997: 574) KDİ'lerin yalnız bilgi yoğun ve ileri teknoloji kullanan sektörlerde değil geleneksel sektörlerde de ortaya çıkabilmelerini göz önünde tutarak, küresel vizyona sahip güçlü girişimcilerin, güçlü ürünlerden daha önemli olabileceğini ifade ederken, Rasmussen vd., (2001: 79) ise KDİ'lerin ortaya çıkışını hızlandıran faktörlerin, aynı sektördeki bir işletmenin neden KDİ tanımına uyup da bir başka işletmenin neden uymadığını açıklamakta yetersiz kaldığını ve bu anlamda girişimciye odaklanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yapılan çalışmalarda girişimcinin pek çok özelliğinin KDİ'lerin pazara erken açılmalarına katkı sağlayabileceğini göstermiştir (Kalyoncuoğlu, 2010: 77-89). Bu özelliklerin sayıca çok fazla olması nedeniyle, çalışma kapsamında



literatürde öne çıkan (Oviatt ve McDougall, 1995; Knight ve Çavuşgil, 1996; Knight, 1997; Madsen ve Servais, 1997; Chetty, 1999; Moen, 2002; Andersson ve Wictor, 2003; Karra ve Phillips, 2004; Nummela, 2004; Ekelund ve Fjelkner, 2004; Andersson ve Evangelista, 2006; Kara vd., 2008; Kalyoncuoğlu, 2010; Stoian, 2007; Wictor ve Andersson, 2012) girişimcinin;

- Yaşı, eğitim düzeyi ve yabancı dil bilgisi,
- Küresel vizyona sahip olması,
- Uluslararası deneyime, sektör deneyimine ve teknik bilgiye sahip olması,
- Risk toleransı,
- Küresel ilişki ağlarını iyi derecede kullanabilme yetenekleri ele alınarak incelenmektedir.

Girişimcinin **yaşı**, erken uluslararasılaşma kararına ilişkin risk alabilme potansiyeli ile bağdaştırılırken, **öğrenim düzeyi**, öğrencilik yıllarında gördüğü eğitiminin bu anlamdaki önemine işaret etmektedir. **Yabancı dil bilgisinin** ise yurtdışında iş ilişkilerinin kurulup geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Kalyoncuoğlu, 2010: 73-82). Yapılan çalışmalarda KDİ girişimcilerinin; genç yaşta, lisansüstü eğitim gören ve yabancı dil bilen kişilerle özdeşleştiği anlaşılmaktadır (Kalyoncuoğlu, 2010; Stoian, 2011; Chetty, 1999). Örneğin Kalyoncuoğlu'nun (2010: 119-120), geleneksel modellere göre ve KDİ modeline göre uluslararasılaşan işletmelerde kurucu/üst düzey yönetici özellikleri bakımından farkların incelendiği tez çalışmasında, ele alınan KDİ girişimcilerinin (72 kişi) yarısından fazlasının 45 yaşın altında oldukları ve 14 kişi dışında, lisans/lisansüstü ve/veya ön lisans eğitimi aldıkları görülmüştür. Konaklıoğlu'nun (2011: 116-117), KDİ'lerin erken uluslararasılaşmasını tetikleyen, kurucu/yönetici özelliklerini incelediği tez çalışmasında, ele alınan 6 KDİ girişimcisinin 5'i lisansüstü eğitime sahipken, birinin lisans eğitimine sahip olduğu ve 3 girişimcinin ise iyi derecede yabancı dil bilgisine sahip oldukları tespit edilmiştir.

150

Küresel vizyon, girişimcinin işletmeyi kurduğu günden itibaren küresel bir bakış açısı geliştirmesi ve bu anlamda; küresel, bölgesel veya yerel tüketiciler açısından herhangi bir fark gözetmemesi olarak ifade edilebilir (Madsen ve Servais, 1997: 567; Karra ve Phillips, 2004: 4). Nummela vd. (2004) KDİ olabilmenin ön koşulunun, girişimcinin sahip olduğu küresel vizyon olduğunu ifade etmişlerdir. Girişimciler farklı şekillerde küresel bir bakış açısı geliştirebilirler. Bunların başında, sahip oldukları uluslararası deneyim ve işle ilgili teknik bilgiler, aldıkları eğitim ve yurtdışı bağlantıları gelmektedir (Madsen ve Servais, 1997: 567; Andersson ve Wictor, 2003: 655; Nummela, 2004: 51). KDİ girişimcilerinin bu özelliğinin literatürde üzerinde sıkça durulan ve test edilerek onaylanan en önemli özelliği olduğu söylenebilir (Oviatt ve McDougall 1995: 34; Knight ve Çavuşgil, 1996, 128; Moen, 2002: 166; Andersson ve Wictor, 2003: 265; Kara ve Phillips, 2004: 4; Andersson ve Evangelista, 2006: 647; Wictor ve Andersson, 2012: 21).

KDİ girişimcileri ayrıca geniş bir **uluslararası deneyime** sahiptirler. Bu deneyim; uzun yıllar yurt dışında yaşama, çalışma, eğitim görme, sık sık seyahat etme veya yurt içinde çalıştığı bir işletmenin yurt dışı ile iş yapmasından dolayı elde edilen deneyim gibi konuları içerir (Kalyoncuoğlu, 2010: 17). Geleneksel ve KDİ modeline göre uluslararasılaşan işletmelerde, kurucularının uluslararası deneyimleri açısından, kimi çalışmalarda anlamlı bir farklılık bulunamazken (Kalyoncuoğlu, 2010, 189), kimi çalışmalarda ise (Konaklıoğlu, 2011: 117-119; Rialp, 2005'den aktaran Malmgren ve Shacham, 2008: 6) söz konusu deneyimlerin erken uluslararasılaşmada çok önemli olduğu bulunmuştur. Genellikle geleneksel girişimcilerin düşük seviyede deneyimi varken, KDİ girişimcilerinin, uluslararası strateji geliştirmeye ve uluslararasılaşmaya etki eden (kolaylaştıran) yüksek derecede deneyime sahip oldukları bulunmuştur. KDİ'leri örgütsel öğrenme teorisine göre ele alan bazı çalışmalarda, bu deneyimin yöneticilerden de elde edilebileceğine vurgu yapılmaktadır (Bengston, 2004). İşle ilgili **sektör deneyimi** ve **teknik bilgi** ise iş deneyimiyle kazanıldığı gibi okulda alınan eğitimle de kazanılabilmektedir (Kalyoncuoğlu, 2010, 76). Yapılan çalışmalarda girişimcilerin yetkin düzeyde sahip oldukları sektör deneyimi ve teknik bilginin, işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılmasında önemli rol oynayan bir değişken olarak yer aldığı görülmektedir (Chetty, 1999; Ekelund ve Fjelkner; Andersson ve Evangelista, 2006; Kalyoncu, 2010; Konaklıoğlu, 2011).

KDİ'lerin kuruluş ve erken uluslararasılaşmasına etki eden diğer bir faktör ise, girişimcinin yurt dışı pazarlara açılma konusunda risk almaya istekli olmasıdır. Zira geleneksel modellerde belirtilen aşamalı ve yavaş uluslararasılaşmanın, yöneticilerin bu anlamdaki risk algılamalarından ileri geldiği söylenebilir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahle, 1977-1990). Yapılan çalışmalarda KDİ girişimcilerinin, yurt dışında faaliyette bulunma



konusunda yüksek **risk toleransına** sahip oldukları bulunmuştur (Knight, 1997: 79; Ekelund ve Fjelkner, 2004: 73-74; Freeman vd., 2006: 51; Kalyoncuoğlu, 2010: 189; Malmgren ve Shacham, 2008: 32).

KDİ girişimcileri, **ağ ilişkilerini** iyi derecede kullanabilme becerisine sahip olmalıdır. Genelde küçük ölçekli ve sınırlı sayıda çalışana sahip olan KDİ'lerde, girişimcilerin söz konusu ağların öneminin farkında olması ve bunlardan azami derecede ve doğru biçimde yararlanmaları neredeyse bir zorunluluktur. Literatürün genelindeki bulgulara göre, bu girişimciler hem kişisel hem de iş ağlarından yararlandıkları ölçüde bilgileri artacak, fırsatları daha rahat tespit etme ve yakalama imkânı bulacaklar, küresel vizyonları gelişecek ve sonuç olarak işletmeleri daha erken ve başarılı biçimde uluslararasılaşma şansına sahip olabilecektir.

KDİ kurumunun, girişimcinin başından itibaren farklı ülkelerde yapılandığı ve geliştirdiği iş ağlarıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Geçmiş deneyimler ilişki kurmada önemlidir. Ayrıca ağ çift taraflı bir araçtır ve uluslararası genişleme aşdaki başkaları tarafından da tetiklenebilir. Örneğin, bir işletmenin ürünleri hakkında elde edilen bilgiler (internet veya fuarlarda) uluslararası bir dağıtımının sizinle ilişki kurmasını teşvik edebilir. Böylece tüm ilişkiler işletme üyelerince başlatılmayabilir, zamanla da elde edilebilir. Önceki ilişkiler erken uluslararasılaşmada önemlidir. Benzer şekilde işletme büyüdükçe, yeni üyelerin ilişki ağlarını da kapsar ve bu da uluslararasılaşmayı daha ileri seviyelere götürmesi açısından tetikleyici bir rol oynar (Phelan vd., 2006: 15-16).

VAK'A ANALİZİ

Bu kısımda, öncelikle araştırmanın amacı ve önemine değinilmekte, daha sonra ise, gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerin bulgularına yer verilmektedir.

KDİ'lerle ilgili Türkiye'de gerçekleştirilmiş araştırma sayısı çok sınırlıdır (Atlı, 2008; Çiçek ve Demirel, 2009; Kalyoncuoğlu, 2010; Konaklıoğlu, 2011; Çavuşgil vd., 2011). Buna ek olarak KDİ olgusunu sadece girişimci bağlamında ele alan çalışmalar literatürün genelinde de az sayıdadır. Bu yüzden bu alanda yapılacak teorik ve ampirik çalışmalara ihtiyaç fazladır. Literatürdeki söz konusu boşluğu doldurmaya yönelik olarak gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada, KDİ'lerde erken ve başarılı uluslararasılaşma için olması gerektiği iddia edilen girişimci özelliklerinin, Türkiye'deki iki KDİ niteliğindeki işletmede ne derece gözlemlendiğini Vak'a Analizi çalışması ile incelemekteyiz. Bu sayede konuyla ilgili bilgi birikiminin artırılması ve gelecekteki araştırmalar için yol gösterici olabilecek bulgulara ulaşılması hedeflenmektedir. Bu çalışmanın özel sektör açısından en büyük faydası ise, gelişen teknoloji ve artan küreselleşmeye paralel olarak, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de sayı ve oranları giderek daha çok artması beklenen bu tür işletmelerin gerek yönetici seçiminde gerekse üst ve orta düzey yöneticilerinin eğitiminde hangi girişimci özelliklerinin daha çok üzerinde durması gerektiği konusunda yol gösterici olmasıdır.

Örnek olarak incelenen iki işletmenin birisi dericilik gibi düşük teknoloji kullanan bir sektörde, diğeri ise telekomünikasyon gibi bir ileri teknoloji sektöründe faaliyet göstermektedir. Böylece sektörler arası olası farklılıklar da örnek iki işletme kapsamında tespit edilmeye çalışılmaktadır. Söz konusu işletmelerin kurucu ve girişimci niteliğindeki yöneticileri ile her biri en az 1 saat süren derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş, telefon ve internet yoluyla da daha fazla aydınlatılması gereken konularda bilgi sağlanmıştır. Görüşmelerde öncelikle işletmelerle ilgili çeşitli genel bilgiler elde edilmiş ve her iki işletmenin de literatürdeki KDİ tanımlarına uygun olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra, bu çalışmanın amacına uygun olarak literatür incelemesinde ele alınan KDİ'lerle ilgili girişimci özellikleri kapsamlı olarak ele alınmıştır. A İşletmesi ve B İşletmesi diye isimlendirdiğimiz bu işletmelere ilişkin genel bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 3'de ise bu işletmelerin kuruluş ve uluslararasılaşmasına etki eden girişimci özellikleri kısaca verilmektedir.



Tablo-2: Örnek İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

İşletmeler Hakkındaki Genel Bilgiler	A İşletmesi	B İşletmesi
Kuruluş Yılı	2003	2004
Faaliyet Alanı	Deri Sektörü; Bay-Bayan Deri ceket Üretim ve Pazarlama	Telekomünikasyon; GSM Operatörleri için network altyapı ürünleri
İşletmede Çalışan Personel Sayısı	20	195
İlk Defa İhracat Yapmaya Başladığı Yıl	2003	2004
İhracatın Toplam Satışlar İçindeki Payı (%) (İlk Yıl)	30%	25%
İhracat Yaptığı Ülkeler	Temel İhraç Pazarları; Rusya, Gürcistan ve Azerbaycan. Talebe Göre; İngiltere, Almanya ve Fransa'ya da ürün gönderiliyor.	CIS ülkeleri, Ortadoğu, Afrika/Toplamda 18 ülke
Dış Pazara Giriş Yöntemleri	Doğrudan ve Dolaylı İhracat	Doğrudan İhracat, Doğrudan Yatırım ve Ortak Girişim

152

Her iki işletme de Türkiye'deki KOBİ tanımı yönetmeliğine uyup, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL'yi aşmayan ve mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimlerdir (<http://www.kosgeb.gov.tr>). Buna ek olarak, kuruluşlarını takiben ihracata başlamışlar ve her yıl toplam satışlarının en az %25'lik bir kısmını yurt dışındaki faaliyetlerinden elde ettiklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla KDI olarak tanımlanabilirler. Ayrıca, her iki işletme de 2011 yılı toplam satışlarının %40'ını yurt dışındaki faaliyetlerden elde ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu anlamda uluslararası faaliyetlerin günümüze değin artan bir seyrinde devam ettiği söylenebilir.

KDI'lerin en temel belirleyicisi olan “erken” ve “hızlı” uluslararasılaşmanın, her iki işletme için de geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim iki işletme de kuruldukları yıl ihracata başlamışlardır. A İşletmesi başta Rusya, Gürcistan ve Azerbaycan olmak üzere ve talebe göre çeşitli Avrupa Ülkelerinde de (İngiltere, Almanya ve Fransa) faaliyette bulunurken; B İşletmesi, Bağımsız Devletler Topluluğu (CIS), Ortadoğu ve Afrika (toplamda 18) ülkelerinde faaliyette bulunmaktadır. Çalışmada, geleneksel modellerin belirttiği aşamaların her iki işletme için de geçerli olmadığı söylenebilir. Zira A İşletmesi yurt içinde faaliyet göstermeden önce ihracat yapmaya başlarken, B İşletmesi yurt dışında faaliyet göstermeye, Ukrayna'da kurulan bir ortak girişimle başlamıştır.



Tablo-3: İşletmenin Kuruluş ve Erken Uluslararasılaşmasına Etki Eden Girişimcinin Özellikleri

Girişimcinin Özellikleri	A İşletmesi	B İşletmesi
Yaşı	35	40
Eğitim Seviyesi	Üniversite Mezunu (İktisat)	M.Y.O Mezunu (Elektronik Haberleşme ve Otomasyon)
Yabancı Dil Bilgisi	İyi Derecede İngilizce	İyi Derecede İngilizce
Küresel Vizyon	Dünyayı bütün bir pazar yeri olarak algılıyor.	Dünyanın bütün bir pazar yeri olarak ifade edilebileceğini belirtiyor.
Uluslararası Deneyim (Yurt dışında eğitim, yaşama, çalışma, seyahat, yurt içinde önceki çalıştığı şirketlerden elde edilen deneyimler)	Yurt dışında eğitim görmüyor, geçmişte yurtdışı çalışma ve yaşama deneyimine de sahip değil. Ancak iş için sık sık yurt dışında bulunuyor.	Yurt dışında eğitim görmüyor, geçmişte yurtdışı çalışma ve yaşama deneyimine de sahip değil. Ancak iş ve seyahat anlamında sık sık yurt dışında bulunuyor. Bununla birlikte, uluslararası deneyime sahip yöneticileri istihdam ediyor.
Sektör Deneyimi ve Teknik Bilgi	İşe ilk başladığında sektöre ilişkin bir deneyime veya teknik bilgiye sahip değil.	Sektöre ilişkin deneyim ve teknik bilgiye sahip. Bu anlamda aldığı eğitim önemli bir rol oynuyor. Mezun olduktan sonra sektörde faaliyet gösteren çeşitli işletmelerde teknisyen olarak görev yapıyor.
Risk Toleransı	Yüksek; Yurt dışı pazarlara açılma konusunda risk almaya hevesli.	Yüksek; Yurt dışı pazarlara açılma konusunda risk almaya hevesli.
İlişki Ağları (Network)	Uluslararasılaşmasında yurt dışında yaşayan arkadaşları ve müşterileri önemli rol oynuyor. Alanıyla ilgili fuarlara katılıyor ve yurt dışından müşteri bulmakta aktif bir şekilde interneti kullanıyor.	Uluslararasılaşmada ticaret müşavirlikleri ve internet siteleri (B2B) en önemli kaynakları. Alanıyla ilgili fuarlarda aktif bir şekilde boy gösteriyorlar.

153

Her iki işletmenin kurucusu da genç yaşlarında iş hayatına atılmış (A-26, B-32), çalıştıkları alanlarla ilgili/yakın bölümlerden mezun olmuşlar ve iyi derecede İngilizce bilmektedirler.

Girişimciler küresel vizyonları açısından düşünüldüğünde, her ikisinin de dünyayı bütün bir pazar yeri olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Nitekim A İşletmesinin girişimcisi üniversiteden mezun olduktan sonra, henüz bir iş deneyimi olmamasına ve sınırlı finansal kaynaklarına rağmen, uluslararası anlamda karlı bir iş kurabilmek için yerel ve uluslararası fuarları dolaştığını ve sonunda, dericilik sektöründe faaliyette bulunmaya karar verdiğini ifade etmiştir. Bu anlamda mezun olduğu bölüm, üniversite sırasında ve sonrasında dış ticaretle ilgili aldığı eğitimlerin de ufku açtığını belirtmektedir. B İşletmesi girişimcinin ise daha çok teknik yönüyle öne çıktığı ve önceki çalıştığı iş yerlerinden elde ettiği sektör deneyimi ve bağlantıların işletmeyi kurmasında ve uluslararasılaşmada önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Uluslararası deneyim açısından değerlendirildiğinde, her iki işletme girişimcinin de yurt dışında eğitim görmedikleri, çalışmadıkları ve yaşamadıkları; ancak iş ile ilgili olarak sık sık seyahat ettikleri tespit edilmiştir. İşletmesinde dış ticaretle ilgilenen tek kişi olan A İşletmesinin girişimcisi bu seyahatleri müşteri ziyaretleri ve moda ile ilgili genel trendleri yakalamak için yaptığını belirtmektedir. Yurt içi ve yurt dışında dış ticaretle ilgilenen kişi sayısının 20 olduğu B İşletmesi girişimcisi ise yurt dışındaki yatırım ve müşteri ziyaretleri için sık sık yurt dışına çıktığını



belirtmekte; bununla birlikte uluslararası deneyime sahip personel istihdam etmeye de büyük özen gösterdiği anlaşılmaktadır: “Sektörümüz gereği uluslararası operasyonları ve organizasyonları etkin bir şekilde yönetmemiz gerekir. Bu anlamda da uygun ekipleri kurmak için çabalyoruz”.

A İşletmesi kurucusu, sektörüyle ilgili deneyim ve teknik bilgiye sahip değildir. Ancak “İnsan hastası olmadığı işin ustası olamaz!” ifadesi ile zamanla sektörü ve işi sevmeye başladığını ifade etmektedir. Bununla birlikte B İşletmesi kurucusu, önceki çalıştığı işletmelerden sektör deneyimine ve teknik bilgiye sahip olduğunu, bu anlamda mezun olduğu bölümün de önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Ayrıca, “Kişisel ve mesleki gelişim sürekli olmalıdır. Bu sebeple gündemdeki eğitimlerden ve seminerlerden yararlanılmaktadır” ifadesi ile de mesleki deneyim ve bilginin sürekli olması ve güncellenmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Her iki işletmenin girişimcisinin de yüksek risk toleransına sahip; diğer bir ifade ile yurt dışı pazarlara açılma konusunda oldukça hevesli oldukları söylenebilir. Örneğin, A İşletmesinin girişimcisi bu anlamda işletmesini sınırlı sermayesi ve akrabalarından aldığı borç ile kurduğunu, yurt içinde faaliyetinde bulunmadan önce ilk işinin ihracatla gerçekleştiğini belirtmektedir. Çeşitli dış pazara giriş yollarını aynı anda kullanan B İşletmesi girişimcisi ise “Küreselleşme nedeniyle, uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmak, artık risk değil, bir gereklilik olmuştur” ifadesi ile artan rekabete dikkat çekmekte ve bu anlamda risk almanın önemini vurgulamaktadır.

A İşletmesinin kuruluş ve uluslararasılaşmasında girişimcisinin yurt dışında yaşayan arkadaşları ve aracılarının önemli rol oynadığı söylenebilir. Nitekim işletmenin ilk işi ve dolayısıyla ilk ihracatı, girişimcinin yurt dışında yaşayan bir arkadaşının kurduğu bağlantı ile gerçekleşmiştir. Girişimci, işletmeyi kurduktan iki yıl sonra Rusya’daki bir araçta ürünlerini gören perakendeci bir işletmenin, kendisiyle doğrudan bağlantıya geçerek yüklü miktarda mal sipariş etmesiyle de satışlarını bir hayli artırdığını ifade etmektedir. Ayrıca yurt dışından müşteri bulma konusunda aktif bir şekilde interneti kullanmaktadır. B İşletmesinin kuruluş aşamasında girişimcinin önceki işlerden elde ettiği iş bağlantıları ve benzer sektör deneyimine sahip arkadaşları önemli rol oynamıştır. Uluslararasılaşma açısından ise yurt dışı ticaret müşavirlikleri, web siteleri (B2B) ve sektörle ilgili uluslararası fuarların en çok kullandıkları bağlantılar olduğunu ifade etmektedir.

154

SONUÇ VE ÖNERİLER

Uluslararasılaşma yaklaşımları içinde, geleneksel uluslararasılaşma modelleri yerini ağ teorisi gibi yeni model ve yaklaşımlara bırakırken, pratikte işletmelerin uluslararasılaşma nedenleri, araçları ve süreçleri bir değişim geçirmektedir. Özellikle teknoloji ve pazar gibi çevresel değişkenlerde yaşanan hızlı değişim, Küresel Doğan İşletme (KDİ) olarak isimlendirilen ve kaynak ve deneyim yetersizliklerine rağmen, kısa sürede dış pazarlara yelken açan işletmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Son yirmi yıl içinde konuya yönelik artan ilgiye rağmen hala bu tür işletmelerle ilgili araştırılması gereken çok sayıda husus vardır. Bunlardan birisi de KDİ’lerde ve uluslararasılaşmasında girişimcinin rolü ve özellikleridir. Bu çalışmada KDİ’lerde yaygın olarak görülen temel girişimci özelliklerinin, kuruluş ve erken uluslararasılaşmadaki etkisi ele alınmıştır. Literatürde öne çıkan girişimci özellikleri yaş, eğitim düzeyi, küresel vizyon, uluslararası deneyim, teknik bilgi, risk toleransı ve ağ becerileridir. Örneğin, KDİ girişimcileri genellikle genç veya orta yaşlı, küresel vizyona, yabancı dile, teknik bilgiye ve uluslararası deneyime sahip, ağ ilişkilerini iyi yürütebilen ve risk alabilen kimseler olmalıdır. Farklı ve zıt iki sektörden birer işletme seçilerek, Vak’a Analizi ile bahsedilen bu özelliklerin incelenen işletmeler için ne kadar geçerli olduğu araştırılmıştır. Araştırmaya göre incelenen KDİ girişimcilerinin özellikleri kısaca şu şekildedir:

İki işletmenin yöneticisi de 35 yaşının altında mevcut girişimlerine başlamış; iyi derecede İngilizce bilen; küresel vizyona sahip yani dünyayı bütün bir pazaryeri olarak gören, yüksek risk toleransına sahip, işlerini seven ve mesleki gelişimlerini sürdürme yolunda fırsatları değerlendiren ve ağ ilişkilerini işletme faaliyetlerinde faydaya dönüştürebilen kimselerdir.

Araştırmada incelenen iki işletmenin sektörlerine dayalı olası bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde iki girişimcinin de genellikle benzer özelliklere sahip oldukları söylenebilir. Bununla birlikte geleneksel sektördekinin aksine ileri teknoloji sektöründeki girişimci hem sektör deneyimine hem de işiyle ilgili teknik bilgiye sahiptir. İki girişimci arasında ağ ilişkilerinin kullanımı bakımından da ufak farklılıklara rastlanmaktadır. Sonuç olarak incelenen KDİ’lerdeki uluslararası girişimcilerin, literatürün genelinde sayılan erken ve başarılı uluslararasılaşmanın gereklerinden pek çoğunu taşıdıkları görülmektedir. Araştırmanın kısıtlarına bakıldığında, eldeki zaman ve maddi



İmkânlar nedeniyle ancak iki işletmenin Vak'a Analizi kapsamında ele alınabildiği; bu sayının gelecek araştırmalarda artırılması düşünülebilir.

Küresel Doğan İşletmeler ile ilgili bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise kavrama ilişkin henüz üzerinde ortak bir tanım yapılamadığı, operasyonel bakımdan da bir uzlaşma sağlanamadığı görülmektedir. Örneğin, uluslararasılaşmaya başlama süresi, sürenin başlamasıyla birlikte ihraç edilmesi gereken ürün miktarı, hangi sektörlerde bu işletmelerin ortaya çıkabilecekleri ya da hangi faktörlerin işletmeleri küresel doğmaya sevk ettikleri gibi konuların hala farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Türkiye'de uluslararasılaşma süreçleri bakımından KDİ kavramına değinilmekle birlikte, doğrudan KDİ'lere ilişkin detaylı akademik araştırmaların çok sınırlı olduğu görülmüştür. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak artan rekabet ortamı göz önünde bulundurulduğunda, konunun ülkemizde de çalışılması oldukça gerekli ve önemlidir. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki önemi göz önüne alındığında, genellikle KOBİ niteliğindeki KDİ'lerin daha rekabetçi olmasının ve yurt dışı pazarlarda daha başarılı olmalarının sağlanması için, hem bu işletmelere özgü hem de girişimcilerine özgü özelliklerin daha iyi araştırılmasının ve bilinmesinin gerekliliği açıktır.

Türkiye'de uluslararasılaşma konusunda yönetimden kaynaklanan problemler bilinmektedir. İşletmelerin genellikle aile işletmeleri olması ve aile işletmelerinin; merkezîyetçi yönetim, nepotizm ve tutuculuk gibi sorunlara sahip olabilmeleri, uluslararasılaşma için gereken yönetsel nitelikler bakımından önemli bir engel olabilmektedir. Ancak, girişimci ve yöneticilerin, KDİ örneklerini ve KDİ'lerin gelişim süreçlerini kavramalarıyla yeni açılımlar sağlamalarının mümkün olacağı, yeni girişimci ve yöneticilerin de bundan yararlanacağı düşünülmektedir.

Türkiye 2023 yılı itibarıyla 500 milyar \$'lık bir ihracat hacmine ulaşmayı hedeflemiştir. Bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için, KDİ'lerin varlığını açıklayacak ve geçerli kılacak modellerin üretilmesi büyük önem taşımaktadır. Gelecek araştırmalar; KDİ girişimcilerinin özelliklerinin yanı sıra, "uluslararası girişimcilik" diğer bir ifade ile işletme düzeyinde girişimcilik özellikleri, KDİ'lerin rekabet gücü, entelektüel birikimi ve örgütsel kaynakların yeterliliği ile küresel pazar fırsatları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olmalıdır. Sonuçta KDİ kavramı farklı boyutlarıyla incelenip, Türkiye koşullarında tanımlanarak açıklandığında, bu tarz uluslararasılaşma eğilimi gösteren işletmelere verilecek uygun destekler de daha rahat belirlenebilecek ve böylece uluslararası ticarete büyük katkılar sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Andersen, O. (1993). "On The Internationalization Process Of Firms: A Critical Analysis", *Journal Of International Business Studies*, Second Quarter, 209-231.
- Andersson, S. ve Wictor, I. (2003). "Innovative Internationalisation In New Firms: Born Globals-The Swedish Case", *Journal Of International Entrepreneurship*, 1(1): 249-276.
- Andersson, S. ve Evangelista, F. (2006). "The Entrepreneur In The Born Global Firm In Australia And Sweden", *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 13(4): 642-659.
- Atlı, H. (2008). "Doğuştan Küresel İşletme Olgusu", VII. Anadolu İşletmecilik Kongresi, Çorum, 8-10 Mayıs.
- Bell, J. (1995). "A Comparative Study Of The Export Problems Of Small Computer Software Exporters İn Finland, Ireland And Norway", *International Business Review*, 6(6): 585-604.
- Bengtsson, L. (2004). "Explaining Born Globals: An Organizational Learning Perspective On The Internationalisation Process", *International Journal Of Globalisation And Small Business*, 1(1): 28-48.
- Bilkey, W.J. ve Tesar, G. (1977). "The Export Behaviour Of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal Of International Business Studies*, 8: 93-98.
- Cavuşgil, S.T. (1980). "On The Internationalization Process Of Firms", *European Research*, 8 (6): 273-281.
- Chetty, S.K. (1999). "Dimensions Of Internationalisation Of Manufacturing Firms In The Apparel Industry", *European Journal Of Marketing*, 33(1/2): 121-142.
- Czinkota, M.R., (1982). *Export Development Strategies: Us Promotion Policy*, Praeger, New York.
- Çavuşgil, S.T., Knight, G. ve Üner, M.M. (2011). *Türkiye'de Küresel Doğan İşletmeler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çiçek, R. ve Demirer, Ö. (2009). "Geleneksel Uluslararasılaşma Teorisine Karşı Çıkan Yeni Bir Uluslararasılaşma Modeli: Global Doğan İşletmeler", *Akademik Bakış*, 16: 69-80
- Ecer, H. F. ve Cantez, M. (2006). *Uluslararası Pazarlama – Teori Ve Uygulamalar*, 1.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.



- Fan, T. ve Phan, P. (2007). “International New Ventures - Revisiting The Influences Behind The 'Born-Global Firm’”, *Journal Of International Business Studies*, 38(7): 1113-1131.
- Fillis, I. (2001). “Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey And Future Research Directions”, *Management Decision*, 39(9): 767-783.
- Freeman, S., Edwards, R. ve Schroder, B. (2006). “How Smaller Born- Global Firms Use Networks And Alliances To Overcome Constraints To Rapid Internationalization”, *Journal Of International Marketing*, 14 (3): 33-63.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A. ve Zucchella, A. (2008). “Born Globals: Propositions To Help Advance The Theory”, *International Business Review*, 17(4): 385-401.
- Gassmann, O. ve Keupp, M. M. (2007). “The Competitive Advantage Of Early And Rapidly Internationalising Smes In The Biotechnology Industry: A Knowledgebased View”, *Journal Of World Business*, 42(3): 350-366.
- Gerschewski, S. (2011). *Born Global Firms: An Integrated Analysis Of The Determinants And Measurement Of International Performance* (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Victoria Üniversitesi, Yeni Zelanda).
- Johanson, J. ve Mattsson, L. G. (1988). *Internationalization In Industrial Systems - A Network Approach*. In N. Hood & J-E. Vahlne (Eds). New York: Croom Helm.
- Johanson, J. ve Vahlne J.E. (1977). “The Internationalization Process Of The Firm- A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitment”, *Journal Of International Business Studies*, 8: 23-32.
- Johanson, J. ve Vahlne, J.E. (1990). “The Mechanism Of Internationalization”, *International Marketing Review*, 7(4): 11-23.
- Johanson, J. ve Wiedersheim, Paul.F. (1975). “The Internationalization Of The Firm: Four Swedish Cases”, *Journal Of Management Studies*, 12(3): 306-307.
- Kalyoncuoğlu, S. (2010). *İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, SBE), Ankara.
- Kalyoncuoğlu, S.ve Üner, M.M. (2010). “İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3): 1-42.
- Karlsen, S. M. F. (2007). *The Born Global – Redefined On The Determinants Of Smes Pace Of Internationalization*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bı Norwegian School Of Management)
- Karra, N. ve Phlillips, N. (2004). “Entrepreneurship Goes Global”, *Ivey Business Journal*, November/December, S: 1-6.
- Karra, N., Phlillips, N. ve Tracey, P. (2008). “Building The Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities For International New Venture Success”, *Long Range Planning*, 42: 450-458.
- Knight, G.A. (1997). *Emerging Paradigm For International Marketing: The Born Global Firm* (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Michigan Eyalet Üniversitesi), ABD.
- Knight, G.A. ve Çavuşgil, S. T. (2004). “Innovation, Organizational Capabilities, And The Born-Global Firm”, *Journal Of International Business Studies*, 35: 124-141.
- Knight, G.A. ve Çavuşgil, S.T. (1996). “The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory”, *Advances In International Marketing*, 8: 11-26.
- Knight, J., Bell, J. ve Mcnaughton, R. (2002). *Born Globals: Old Wine In A New Bottles*, <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Knight.pdf>. (15.01.2008).
- Konaklıoğlu, E. (2011). *Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasını Tetikleyen Kurucu ve/veya Yönetici Özellikleri*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, SBE) Ankara.
- Ekelund, C. ve Fjelkner, V. (2004). “Born Globals: A New Phenomenon in The Field Of Internationalisation”, <http://eprints.bibl.hkr.se/archive/00000014/01/BornGlobals.pdf>, (10.11.2007).
- Madsen, T. ve Servais, P. (1997). “The Internationalization Of Born Globals: An Evolutionary Process?”, *International Business Review*, 6(6): 561-583.
- Malmgren, E. ve Shacham, D. (2008). *A Study Of The Entrepreneur’s Perception Of The Born Global Phenomenon* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Halmstad Üniversitesi, İsveç, <http://hh.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:238292>. (05.02.2012).
- Mckinsey And Co. (1993). *Emerging Exporters: Australia’s High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: Mckinsey And Co., Australian Manufacturing Council.
- Moen, Ö. (2002). “A New Generation Of Small European Exporters”, *International Marketing Review*, 19(2):156-175.
- Moen, Ö. ve Servais, P. (2002). “Born Global Or Gradual Global? Examining The Export Behavior Of Small And Medium-Sized Enterprises”, *Journal Of International Marketing*, 10(3): 49-72.



- Mort, G.S. ve Weerawardena, J. (2006). “Networking Capability And International Entrepreneurship: How Networks Function In Australian Born Global Firms”, *International Marketing Review*, 23 (5): 549-572.
- Nummela, N., Saarenketo, S. ve Puumalainen, K. (2004). “Global Mindset – A Prerequisite For Successful Internationalisation?”, *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 21(1): 51-64.
- Oviatt, B.M. ve Mcdoudall, P.P. (1994). “Toward A Theory Of International New Ventures”, *Journal Of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
- Oviatt, B.M. ve Mcdoudall, P.P. (1995). “Global Start-Ups: Entrepreneurs On A Worldwide Stage”, *The Academy Of Management Executive*, 9(2): 30-43.
- Persinger, E.S., Çivi, E, Vostina ve S.W. (2007). “The Born Global Entrepreneur In Emerging Economies”, *International Business & Economics Research Journal*, 6(3): 73-82.
- Phelan, S.E., Dalgıç, T., Li, D. ve Sethi, O. (2006). “The Development Of Entrepreneurial Networks: A Necessary Condition For International New Ventures?”, <http://Faculty.Unlv.Edu/Phelan/Research/Inv2.Pdf>, (05.02.2012).
- Rasmussen, E.S. ve Madsen, T.K. (2002). “The Born Global Concept”, <http://Www.Sam.Sdu.Dk/~Era/Eiba%20rasmussen%202002%20.Pdf>, (10.10.2007).
- Reid, S.D. (1981). “The Decision - Maker And Export Entry And Expansion”, *Journal Of International Business Studies*, 12(2): 101-112.
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion Of Innovations*, New York, The Free Press Of Glencoe.
- Stoian, M.C. (2007). *Managerial Determinants And Their Influence Upon The Export Behaviour Of The Firm Case-Studies Of Catalan Exporting Smes* (Yayınlanmamış Lisans Tezi, Barselona Üniversitesi), İspanya, <http://Webs2002.Uab.Es/Dep-Economia-Mpresa/Jornadas/Papers/2006/Mariacristina%20stoian.Pdf>, (05.02.2012).
- Ulaş, D. (2009). *Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri*, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara.
- Wictor, I. Ve Andersson, S. (2012). “The Importance Of Leadership And Vision In Born Globals”, *Business And Management Research*, 1(1): 13-25.

