



Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2022, 5(8): 1130-1150.

DOI: [10.26677/TR1010.2022.1049](https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.1049)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



KAVRAMSAL MAKALE

Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme

Dr. Hakan ATLI, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Manisa, e-posta: hakan.atli@cbu.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0943-6877>

Öz

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçleri, uzun yıllardır uluslararası işletmecilik alanında birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmaların gelecek vaat eden alanlarından bir tanesi de Küresel Doğan İşletmelerdir (KDİ). KDİ'ler sınırlı kaynak ve uluslararası deneyimlerine rağmen, kurulur kurulmaz veya kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası hatta küresel bir yaklaşımı benimseyen küçük ölçekli işletmeler olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu çalışmada KDİ'lerle ilgili kapsamlı bir literatür taramasının yapılması amaçlanmıştır. Kavramsal bir çerçeve sunulmakla beraber konuyla ilgili son gelişmelerin de ele alındığı araştırmanın, gelecekteki çalışmalara ışık tutma noktasında katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

* Bu çalışma, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen "Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütsel Kabiliyetleri ve Bunların İhracat Performansına Etkileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararasılaşma, Uluslararası Girişimcilik, Küresel Doğan İşletmeler, KOBİ'ler, Kavramsal Çerçeve.

Makale Gönderme Tarihi: 29.04.2022

Makale Kabul Tarihi: 01.08.2022

Önerilen Atf:

Atlı, H. (2022). Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(8): 1130-1150.



**Journal of Social, Humanities and
Administrative Sciences**

2022, 5(8): 1130-1150. DOI:10.26677/TR1010.2022.1049

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



CONCEPTUAL PAPER

A Conceptual Evaluation of Born Global Firms

Dr. Hakan ATLI, Manisa Celal Bayar University, Faculty of Applied Sciences, Manisa, e-mail:
hakan.atli@cbu.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0943-6877>

Abstract

Internationalization processes of firms have been the subject of many research in the field of international business for many years. One of the promising areas of these researches is Born Global Firms (BGs). BGs are conceptualized as small size enterprises that adopt an international or even global approach right from their birth or shortly thereafter despite their limited resources and lack of international experience. This study aims to make a comprehensive literature review about BGs considering the latest developments in the field. It is thought that the research, which presents a conceptual framework, will shed new light on future studies on BGs.

Keywords: Internationalization, International Entrepreneurship, Born Global Companies, SME's, Conceptual Framework.

Received: 29.04.2022

Accepted: 01.08.2022

Suggested Citation:

Atli, H. (2022). A Conceptual Evaluation of Born Global Firms, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(8): 1130-1150.

GİRİŞ

KDİ kavramının genel olarak, kaynak ve deneyim yetersizliklerine rağmen kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilme kabiliyetlerine sahip, genellikle Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri (KOBİ) ifade ettiği söylenebilir (Knight, 1997:1; Çavuşgil vd., 2011:1-18).

Ticaret ve yatırımda engellerin dünya genelinde azaltılması, serbest pazar ekonomisine geçiş, dünya ülkelerinde sanayileşme, ekonomik gelişme ve modernizasyon, finansal pazarların büyümesi, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve nitelikli girişimci ve yöneticilerin sayısındaki artışın özellikle sınırlı kaynağa sahip KOBİ niteliğindeki işletmelerin uluslararasılaşmasına katkısı açıktır (Çavuşgil vd., 2011:30).

İşletmelerin faaliyetlerini uluslararası boyuta taşımak istemeleri, her işletmenin doğası gereği mümkün olmakla birlikte, geçirdikleri süreçler çeşitli faktörler altında birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Böylece işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini anlamaya ve açıklamaya yönelik pek çok teori ve model geliştirilmiştir. Bu teorilerin başında; Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahlne'in (1977) ortaya koydukları "Uppsala Modeli" ile Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980) ve Czinkota'nın (1982) farklı açılardan ele alıp değerlendirdikleri "Yenilikçi" uluslararasılaşma teorileri gelmektedir. Aşamalı ya da geleneksel olarak adlandırılan bu teorilere göre KOBİ niteliğindeki işletmeler; pazar/sektör bilgisi eksiklikleri, belirsizlik ve yöneticilerinin risk almak istememeleri gibi kısıtlayıcı faktörler altında yavaş yavaş uluslararasılaşabilmektedirler (Madsen ve Servais, 1997:561). Sürecin yavaşlığı, işletmeyi ve çevresel şartları değiştirmek için dikkatlice düşünülmüş bir stratejiden ziyade artarak ilerleyen adaptasyon sürecinden kaynaklanmaktadır. Bu ise belirsizlik ve pazar bilgisi eksikliğinin bir sonucudur. Dolayısıyla, aşamalı modellerde, işletmelerin öncelikle işletme ve pazar arasında bilgi akışının verimliliğini korumayı amaçlayarak, en az psikolojik mesafe ve benzer sanayi gelişmişliği bulunan ülkelerden başlayarak uluslararasılaşabilecekleri görüşünün hâkim olduğu söylenebilir (Knight ve Çavuşgil, 1996:13-14). Bazı yazarlar bu eğilimi, suyun içindeki halkalara benzetmektedirler (Rasmussen vd., 2001:76). İşletmeler artan seviyelerde elde ettikleri pazar bilgisi ve deneyimi ile belirsizliği ve böylece her ülke için riski azaltırlar. Bununla birlikte söz konusu modeller, çok fazla deterministik olup KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Oviatt ve McDougall, 1994:60; Moen, 2002:157). Dahası Knight ve Çavuşgil (1996:17) KDİ'lerin geleneksel modellere meydan okuduklarını ifade etmişlerdir.

Bu çalışmada, özellikle geleneksel uluslararasılaşma modellerinin varsayımlarına karşı çıkararak ortaya çıkan KDİ'lerin; uluslararasılaşma teorileri içerisindeki yeri, tanımlanması, erken ve hızlı uluslararasılaşma sürecini açıklamak için kullanılan teorik yaklaşımlar ile sürece etki eden faktörler açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan kapsamlı ve sistematik literatür taraması sonucunda, gelecek araştırmalara yön vereceği düşünülen kavramsal bir çerçeveye sunulmuştur.

ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİ ve KDİ'LER

Johanson ve Vahlne (1975:306)'ya göre uluslararasılaşma, "Bir ülke pazarındaki işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırların dışına yayma sürecidir" (Chetty, 1999:124). Benzer şekilde Welch ve Loustarinen (1988), uluslararasılaşmayı, "Uluslararası pazarlarda artan biçimde faaliyette bulunma süreci." şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Bu faaliyetler ise uluslararası ticaret (ihracat/ithalat) ve/veya yatırıma (uluslararası portföy yatırımları/doğrudan yabancı sermaye yatırımları) ilişkin faaliyetler olmak üzere iki düzeyde incelenmektedir. İşletmelerin uluslararası düzeyde gerçekleştirdikleri bu faaliyetleri tanımlamaya ve açıklamaya yönelik literatürde pek çok teori bulunmaktadır. Bu teorilerin bir kısmı işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet

üstünlüğünü nasıl sağlayıp sürdürebilecekleri sorularına yanıt ararken, bir kısmı ise nasıl ve neden uluslararasılaştıklarını, bunu ne zaman ve ne şekilde gerçekleştirdiklerini, diğer bir ifade ile uluslararasılaşırken nasıl bir süreç izlediklerini araştırma konusu yapmışlardır (Çavuşgil vd., 2012:144). Coviello ve McAuley (1999) uluslararasılaşmayı daha iyi anlayıp açıklayabilmek için geliştirilen teorilerin üç başlık altında incelenmesi gerektiğini önermiştir. Bunlar; ekonomik ekolün doğrudan yabancı yatırım teorileri, davranışsal ekolün aşamalı uluslararasılaşma teorileri ve ilişkisel ekolün ağ bağlantıları (network) teorisi şeklindedir.

Doğrudan yabancı yatırım teorileri ile çok uluslu işletmelerin, ekonomik işlem maliyetlerini değerlendirmeleri sonucu; üretimin her aşamasında optimal organizasyon yapısı, hangi ülkede yatırım yapılacağı ve/veya yatırım yapılacak ülkede bir üretim tesisi kurmak, tamamıyla bağlı bir şirkete sahip olmak veya diğer yatırım ortaklıkları seçeneklerinden birine karar verme süreçleri açıklanmaya çalışılmaktadır. Williamson (1975)'un İşlem Maliyeti ile Buckley ve Casson (1979)'un İçselleştirme Teorisinin birleşimi olan Uluslararasılaşma Teorisi, Pfeffer ve Salancik (1978)'in öncülüğünde geliştirilen Kaynak Bağımlılığı ya da Monopolistik Üstünlükler Teorisi ve Dunning (1988)'in Eklektik ya da diğer adıyla OLI (Ownership-Location-Internalization) Paradigması bu teorilere örnek olarak gösterilebilir (Çavuşgil vd., 2012:159; McAuley ve Coviello, 1996:6).

Aşamalı modeller, uluslararasılaşmanın belirli bir dönem içerisinde kademeli olarak gerçekleşebileceği görüşüne dayanan modeller olup, bu özellikleri nedeniyle süreç ve/veya geleneksel uluslararasılaşma modelleri olarak da anılmaktadırlar. Düşüncenin temelini İskandinav akademisyenler tarafından ortaya atılan "Uppsala Modeli" (Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977) ile araştırmacıların farklı açılardan ele alınıp değerlendirdikleri "Yenilikçi" uluslararasılaşma modelleri (Bilkey ve Tesar, 1977; Çavuşgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982) oluşturmaktadır. Uppsala modelinin temel varsayımı, işletmelerin öncelikle yurt içi pazarda gelişmeleri ve bir dizi artan kararlar sonucu uluslararasılaşmaya yönelmeleridir. Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975:306)'a göre uluslararasılaşmanın önündeki en önemli engeller, işletmenin sahip olduğu kaynak ve bilgi (pazar ve operasyonlara ilişkin) eksikliğidir. Bu nedenle işletmeler, yeteri kadar kaynağa sahip büyük bir işletme değilse, psikolojik mesafenin (fiziksel ve kültürel uzaklık) düşük olduğu bir ülkeden başlayarak tecrübeye dayalı bir öğrenme süreci ile yavaş ve aşamalı bir süreci izleyerek uluslararasılaşabilmektedirler. Yenilikçi modeller de Uppsala modeli gibi uluslararasılaşmanın belirli aşamalar dâhilinde gerçekleşebileceği düşüncesinde olan modeller olmakla birlikte, aşamaların tanımlanması ve uluslararasılaşma sürecinin kaç aşamada gerçekleşeceğinin belirtilmesi açısından çeşitli farklılıklar göstermektedirler (Bilkey ve Tesar, 1977; Çavuşgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982).

Ağ Bağlantıları Teorisi, uluslararasılaşmada formel ve informal ilişkilerin rolünün önemini vurgulayan bir yaklaşım olarak görülebilir. İlk olarak Johanson ve Mattson (1988) tarafından ortaya atılan Ağ bağlantıları teorisine göre bir işletmenin içinde bulunduğu ağdaki diğer aktörlerle kurduğu ve geliştirdiği ilişkiler ve bu sayede eriştikleri, yararlandıkları bilgi ve kaynaklar işletmenin uluslararasılaşmasında önemli rol oynamaktadır (Johanson ve Mattson, 1988:296). Ağ bağlantıları teorisinde, bir işletmenin uluslararası pazarlara açılması üç yol ile gerçekleşebilmektedir. Bunlar; işletmenin yerel ağ içinde ve kendisi için yeni olan bir aktörle ilişki kurarak yabancı pazarlara genişlemesi, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlarda kaynak aktarımını artırarak uluslararası ağ içinde kendine bir yer edinmesi (pozisyon alması) ve farklı ulusal ağlar içinde bulunduğu pozisyonlar arasındaki koordinasyonu artırmak suretiyle pek çok ülkede faaliyet gösterebilmesidir. İşletmenin uluslararasılaşma düzeyi bu ağlardaki pozisyonunu güçlendirmesi ve o pozisyonda önem arz etmesine bağlıdır (Johanson ve Mattson, 1988:296). Uluslararasılaşmada formel ilişkiler yanında informal (sosyal) ilişkilerin vurgulandığı çalışmalar da mevcuttur (Ellis, 2000; Chetty ve Patterson, 2002). Bu çalışmalarda işletmede çalışanların

kurmuş oldukları sosyal ilişkilerin (aile, arkadaş, etnik grup, iş hayatı boyunca kurulan ilişkiler), özellikle dış pazar bilgisi ve fırsatlarının elde edilmesinde pozitif etkileri bulunmuştur (Chetty ve Agndal, 2007:4). Dahası Ellis (2000:443) dış pazar fırsatları hakkında bilginin, sistematik pazar araştırmalarından ziyade kişiler arası ilişkiler sayesinde elde edildiğini ifade etmiştir.

Girişimcilik alanında artan çalışmalarla birlikte bu üç yaklaşıma, KDİ'lerin de dâhil olduğu, Uluslararası Girişimcilik Teorisi eklenmiştir (Çavuşgil vd., 2008:95; Çavuşgil vd., 2011:158). Teoriyi ortaya atan ve geliştirilmesinde büyük katkı sağlayan yazarlar Oviatt ve McDougall (2005:540) uluslararası girişimciliği, "Geleceğe yönelik mal ve hizmetlerin yaratılabilmesi için ulusal sınırlar arasında, fırsatların keşfedilmesi, tesis edilmesi, değerlendirilmesi ve yararlanılması." olarak kavramsallaştırmışlardır. Uluslararası girişimcilik yaklaşımı çerçevesinde genel olarak üç temel konunun ön plana çıktığı söylenebilir. Bunlardan ilki uluslararası fırsatlara, bu fırsatları keşfeden ve tanımlayan girişimcinin ve yöneticilerin özellik ve tutumları (uluslararası girişimcilik yönelimi) ve bu anlamda uluslararasılaşmaya katkıları, ikincisi uluslararası fırsatlara proaktif bir şekilde ulaşabilmek için gerekli olan örgütsel kaynak, kabiliyet ve stratejiler, üçüncüsü ise uluslararasılaşmayı kolaylaştıran faktörler ile işletmenin çevresinin bu anlamdaki katkısıdır (McDougall ve Oviatt, 2000; Zahra ve George, 2002; Oviatt ve McDougall, 2005).

Uluslararası girişimcilik literatürü çerçevesinde özellikle iki şekilde kavramsallaştırılmış işletme türlerinin ele alındığı görülmektedir. Bunlardan biri "Uluslararası Yeni Girişimler" (International New Ventures-INV's) (Oviatt ve McDougall, 1994), bir diğeri ise Küresel Doğan İşletmelerdir (KDİ). Yapılan çalışmalarda her iki kavramın da birbiri yerine kullanılabildiği görülmektedir. Bununla birlikte işletmelerin erken uluslararasılaşma süreci anlatılırken Uluslararası Yeni Girişimler için tanımlayıcı özellik olarak çoğu zaman işletmenin yaşı veya ölçeği dikkate alınmamaktadır. Buna karşın KDİ'ler ise, belirli süre ve satış oranları dâhilinde uluslararasılaşan ve genellikle KOBİ'leri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Sonuç olarak, KDİ'lerin teorik olarak uluslararası girişimcilik yaklaşımının bir parçası olduğu ve nispeten yeni olan bu akademik alana önemli katkılar sağladığı söylenebilir (Çavuşgil vd., 2011:94).

KDİ'LERİN TANIMLANMASI

KDİ kavramı ilk olarak Rennie'nin 1993 yılında McKinsey ve Company Danışmanlık işletmesi için Avustralya'da üretim sektöründe faaliyette bulunan ihracatçı işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını incelediği çalışması ile literatüre kazandırılmıştır (Knight ve Çavuşgil, 1996:18). 310 işletmenin ele alındığı çalışma sonuçlarına göre iki çeşit ihracatçı işletme belirlenmiştir. Çalışmada, kurulduktan ortalama 27 yıl sonra ilk defa ihracat yapmaya başlayan ve satışlarının yaklaşık %20'sini ihraç eden işletmeleri tanımlamak için "Yurtiçi Tabanlı İşletmeler" ifadesi kullanılırken (örnek kütlelerin %75'i), kurulduktan sonra 2 yıl içerisinde satışlarının ortalama olarak %76'sını ihraç eden işletmeler için ise "Küresel Doğan İşletme" ifadesi kullanılmıştır. Rennie (1993:9-11)'e göre KDİ'lerin büyük bir çoğunluğu; teknolojik bir yenilik sonucu kurulmuş, genelde endüstriyel kullanım için icat edilen yüksek katma değerli ürünler üreten, yıllık ortalama cirosu 16 Milyon Amerikan dolarını geçmeyen KOBİ niteliğindeki işletmeler olup, dünyayı kendilerine ait geniş bir pazar yeri olarak düşünen ve kendi ülkesindeki faaliyetlerini, ancak uluslararası işleri için destekleyici bir mekanizma olarak gören girişimciler tarafından yönetilmektedirler.

Rennie'nin (1993) çalışmasından esinlenen Tamer Çavuşgil (1994), "Avustralya'da ülkesinin ihracat getirisine önemli katkılarda bulunabilecek yeni bir tür ihracat işletmesinin varlığını belirlemektedir. Bu işletmelerin ortaya çıkması sadece Avustralya ekonomisine özgü olmayıp doksanlı yıllara ait iki önemli olguyu da yansıtmaktadır; küçük olan güzeldir ve aşamalı

uluslararasılaşma ölmüştür.” ifadesini kullandığı, doğrudan KDİ'lere dikkat çeken ilk akademik makaleyi yayınlamıştır (Rasmussen ve Madsen, 2002:6). Tablo 1’de KDİ’ler için yapılan bazı tanımlar verilmiştir.

Tablo 1. KDİ Tanımları

“Kuruluşlarıyla birlikte kaynaklarını kullanmak ve çıktılarını birçok ülkeye satmak suretiyle önemli düzeyde rekabet üstünlüğü sağlayabilme arayışında olan işletmelerdir” (Oviatt ve McDougall, 1994:46).
“Kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan, küçük ve genellikle teknoloji odaklı işletmelerdir” (Knight ve Çavuşgil, 1996:11).
“Uluslararası ve hatta küresel bir yaklaşıma kuruluşlarından hemen sonra veya çok kısa bir sürede adapte olan işletmelerdir” (Madsen ve Servais, 1997:561).
“Kuruluşuyla birlikte veya kurulduktan sonra kısa süre içinde, gelirlerinin büyük bir bölümünü uluslararası pazarlara sattıkları ürünlerden elde etme çabasında olan işletmelerdir” (Knight, 1997:1)
“Kurulduktan kısa bir süre sonra, önemli uluslararası faaliyetlerle meşgul olan işletmelerdir” (Moen, 2002:156).
“Kuruluşlarıyla birlikte veya kurulduktan kısa bir süre sonra, bilgi temelli kaynakları sayesinde elde ettikleri ürün ve hizmetleri, birden fazla ülkeye satma yoluyla üstün uluslararası iş performansı sağlama çabasında olan işletmelerdir” (Knight ve Çavuşgil, 2004:124).

Kaynak: Araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Yapılan tanımlar göz önünde bulundurulduğunda, KDİ kavramının, işletmelerin erken uluslararasılaşma eğilimini açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte KDİ’lerin uluslararasılaşma sürecinin nasıl farklılaşacağı, diğer bir ifadeyle KDİ’lerin hangi kriterler göz önünde bulundurularak sınıflandırılacağı tartışmalıdır. Bu anlamda iki temel boyutun öne çıktığı ve farklı şekillerde değerlendirildikleri görülmektedir. Bunlardan ilki işletmenin kuruluşundan sonra uluslararasılaşmasına kadar geçen zaman (ihracata başlamadaki gecikme süresi) ve diğeri ise bu zaman dilimindeki uluslararası satış oranıdır (uluslararasılaşma hızı).

McKinsey ve Co. (1993), kurulduktan sonraki 2 yıl içerisinde satışlarının %76’sını yurt dışına yapan işletmeleri tanımlamak için KDİ kavramını kullanırken, Knight ve Çavuşgil (1996) kurulduktan sonraki 3 yıl içerisinde satışlarının en az %25’ini yurt dışına yapan işletmelerin KDİ olarak ifade edilebileceğini belirtmişlerdir. Loustarinen ve Gabrielsson (2006:782)’ye göre, Avrupa Birliği (AB) üyelerindeki işletmeler için bu oran üç yıl için en az %50 olmalıdır. Benzer şekilde Gabrielsson vd., (2008a: 45-46)’ya göre, örneğin Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gibi büyük yerel pazara sahip ülkelerdeki işletmelerden ziyade, AB’ye üye ülkelerdeki işletmeler için %25’lik oran, 3 yıllık bir süre için çok düşük olacak, diğer taraftan Amerikalı işletmeler için uluslararasılaşma süreci 3 yıldan daha uzun sürebilecektir. Bu şekilde ortak bir tanımın yapılamamasının; ülkenin büyüklüğü, içinde yer aldığı serbest ticaret bölgeleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve/veya girişimcinin kendisi ile ilişkili olduğu söylenebilir (Gabrielsson vd., 2008b:387).

KDİ’lerin tanımlanmasında uluslararasılaşma için geçen süre ve satış oranı önemlidir. Ancak, yeni kurulmuş olan işletmelerin bazılarının mevcut işletmelerin bölünmesiyle ortaya çıkması ve yine ana işletmeye ait şebekeler ve marka isimleri gibi önemli kaynaklardan yararlanmış olabileceğinden dolayı sorunlu olabilmektedir. Bununla birlikte tutarlı olamayan tanımların kullanılması; araştırmalara katılacak işletmelerin seçim kriterleri, meta analizleri ve çalışma

sonuçları arasında karşılaştırma yapabilmesini sağlayacak olan diğer çabaları engelleyebilmektedir (Çavuşgil vd., 2011:137). Bu anlamda, ilgili literatürde özellikle Knight ve Çavuşgil (1996)'in yorumunun (kurulduktan sonraki üç yıl içerisinde satışlarının en az %25'ini yurt dışına gerçekleştiren KOBİ'ler) belirleyici olduğu ve benimsendiği söylenebilir (Knight, 1997; Moen, 2002; Moen ve Servais; 2002; Knight ve Çavuşgil; 2004; Mort ve Weerawardena; 2006, Kalyoncuoğlu, 2010).

Bell vd. (2001), KDİ'leri farklı bir bakış açısıyla ele alıp değerlendirerek, literatüre "Sonradan Küresel Doğan İşletme" kavramını kazandırmışlardır. Sonradan küresel doğan işletmeler, iç piyasada uzun yıllar faaliyet gösterdikten sonra, aniden kendilerini uluslararasılaşmaya adan ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşan işletmeleri temsil etmektedir (Bell vd., 2001:174). Bu işletmelerin kritik bir olay meydana gelmeden önce uluslararası faaliyetlere özel bir ilgisi bulunmamaktadır (Bell vd., 2003:339). Bu kritik olaylar; sahipliğin ve/veya yönetim takımının değişmesi, üretim maliyetlerini düşüren yeni teknolojilere yatırım yapılması, uluslararası bağlantıları olan bir işletmenin devralınması, bir işletmenin dağıtım haklarının yerel ülke için devraldıktan sonra farklı bölge ve ülkelere genişletilmesi, yerel müşterinin uluslararasılaşması, birçok ülkede faaliyet gösteren yabancı bir işletmenin yerel pazara girmesi ile bu işletmenin tedarikçisi konumuna gelmesi gibi çeşitli olayları içermektedir (Bell vd., 2001:181). Bell, McNaughton ve Young'un 2001 yılında; İngiltere, Kuzey İrlanda, İskoçya, Avustralya ve Yeni Zelanda'daki 16 KOBİ'nin yöneticileriyle yaptıkları örnek olay çalışması, ele alınan işletmelerin ilk uluslararası bağlantılarından sonra iki ila beş yıl içerisinde uluslararasılaştıkları ve gelirlerinin önemli bir bölümünün yurt dışı satışlardan elde ettiklerini göstermiştir.

KDİ'lerle ilgili diğer önemli bir konu ise içinde buldukları sektörlerle ilgilidir. Literatürdeki hâkim görüş, bilgi yoğun ve/veya ileri teknoloji kullanan sektörlerde yaygın oldukları yönündedir (Rennie, 1993; Bell, 1995; Knight ve Çavuşgil, 1996). Bu sektörler, talebi küresel nitelikte olan ve yerel pazarlara daha az bağımlı sektörler olarak karakterize edilirler (McNaughton, 2003:301). Ancak bazı çalışmalar KDİ'lerin geleneksel ihracat sektörlerinde de ortaya çıkabileceklerini göstermektedir. Örneğin Knight vd. (2002), Yeni Zelanda'da deniz ürünleri üreten 24 işletme, Rasmussen ve Madsen (2002) ise, Danimarka ve Avustralya'da faaliyetle bulunan; mobilya, ev araç gereçleri ve kimyevi ürünler üreten 5 imalatçı işletme üzerine yaptıkları çalışmada bu işletmelerin KDİ tanımına uyduğunu ifade etmişlerdir. Kalyoncuoğlu (2010)'nun, geleneksel modeller ile KDİ modeline göre uluslararasılaşan işletmelerin kurucu/üst düzey yönetici özellikleri arasındaki farklılıkları incelediği doktora tez çalışmasında; su ürünleri, kesme çiçek, organik gıda ve dericilik gibi geleneksel sektörlerde de KDİ'lerin varlık gösterdikleri anlaşılmıştır. Çavuşgil vd., (2011:10)'a göre KDİ'ler pek çok endüstri dalında gözlenmekte ve tanımlanabilmektedirler.

KDİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNE YÖNELİK TEORİK AÇIKLAMALAR

KDİ literatürünün oluşmaya başladığı ilk yıllarda, özellikle aşamalı modellerin (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977) erken uluslararasılaşma sürecini açıklamak için teorik bir alt yapı oluşturduğunu söylemek mümkündür (Andersen, 1993; Oviatt ve McDougall, 1994; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Bell ve McNaughton, 2000, Bell vd., 2003). Literatürün genişlemesiyle birlikte süreç, genellikle; girişimci, işletme ve çevresel faktörlerle (Madsen ve Servais, 1997) açıklanmaya çalışılmış ve bu anlamda söz konusu faktörleri desteklemeye ve derinleştirmeye yönelik, aşamalı uluslararasılaşma teorileri dışında alternatif teorik yaklaşımlarla değerlendirmeler yapılmıştır. KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci açıklanmaya çalışılırken özellikle üç temel teori ve bunların kombinasyonlarının kullanıldığı

söylenbilir. Bunlar; girişimcilik, ağ bağlantıları ve kaynak temelli yaklaşım ile etrafında değerlendirilen; bilgi temelli yaklaşım, dinamik kabiliyetler, yenilikçilik, örgütsel öğrenme vb. birtakım stratejik yönetim teorileridir.

Bazı yazarlar, “Girişimcilik Teorisinin” temaları üzerine (Gartner, 1989; Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996), özellikle girişimcinin bireysel özellik ve kabiliyetleri ile uluslararası girişimcilik yöneliminin (yenilikçilik, proaktif olma, risk alma), spesifik pazar ve operasyonlara ilişkin bilginin elde edilmesi, böylece psikolojik mesafeyi azalttığı görüşünden hareketle erken uluslararasılaşmaya katkılarını araştırmışlardır (Karra ve Phillips, 2004; Nummela, 2004; Andersson ve Evangelista, 2006; Karra vd., 2008; Kalyoncuoğlu, 2010; Konaklıoğlu, 2011; Stoian, 2006; Wictor ve Andersson, 2012). Bazı yazarlar “Ağ Bağlantıları Teorisi” (Johanson ve Mattson, 1988) yardımıyla, KDİ’lerin sahip olduğu formal ve informal/ulusal ve uluslararası bağlantılarının; kaynak yetersizliği, ülke, sektör ve pazar fırsatları bilgisi eksikliği gibi kısıtların üstesinden gelebilmeleri ve böylece uluslararası pazarlara daha hızlı girebilmeleri açısından önemini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Sharma ve Blomstermo, 2003; Loane ve Bell, 2006; Mort ve Weerawardena, 2006; Freeman vd., 2006; Zhou vd., 2007). Kaynak sınırlılığıyla öne çıkan KDİ’leri açıklamada kullanılan bir başka önemli teori ise işletmenin maddi/somut ve soyut kaynaklarının uluslararasılaşmadaki etkisi bakımından “Kaynak Temelli Yaklaşım” olmuştur (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). Araştırmacılar kaynak temelli yaklaşım ve özellikle kabiliyetler görüşünden hareketle (Grant, 1996; Teece vd., 1997), KDİ’lerin hızlı bir şekilde yurt dışı pazarlara açılmaları ve rekabetçi avantaj sağlamalarında, farklı kaynak ve kabiliyetlerin rolünü araştırmışlardır (Knight ve Çavuşgil, 2004; Zhang vd., 2009; Knight ve Kim, 2009; Weerawardena vd., 2007; Kuivalainen vd., 2010).

KDİ’LERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

KDİ’lerin dış pazarlara erken ve hızlı açılma sürecine katkı sağlayan faktörlerin açıklanmasına yönelik belki de ilk çalışma Madsen ve Servais (1997)’e aittir. KDİ’lerle ilgili yapılan önceki çalışmaların bulgularını değerlendirerek neden bazı işletmelerin küresel doğduğunu açıklamaya çalışan Madsen ve Servais (1997), yaptıkları çalışmada KDİ’lerin uluslararasılaşma sürecine etki edebilecek faktörlerin; girişimci, işletme ve çevre (sektör) düzeylerinde incelenmesi gerektiğini belirlemişlerdir. Madsen ve Servais (1997)’e göre, KDİ’lerin uluslararasılaşma sürecini anlamak için girişimci düzeyinde; girişimcinin geçmiş deneyimleri, hırsı ve genel motivasyonunu, işletme düzeyinde; işletmenin yetenek, rutinleri ve kurumsal yapısını (yönetim kurulu üyelerinin kompozisyonu, geçmiş deneyimleri ve bağlantılarını) ve çevre/sektör düzeyinde ise pazarın uluslararasılaşma, teknoloji ve uzmanlaşma düzeyinin araştırılması bu anlamda faydalı olabilecektir. Madsen ve Servais (1997)’in önerdiği bu araştırma modelinin, konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalarında temel dayanak noktası olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile KDİ’lerin uluslararasılaşma süreci, derinleştirilmek suretiyle; girişimci, işletme ve çevresel faktörlerin etkisi altında ele alınmış, ilgili literatürde farklı araştırma modelleri olsa da büyük ölçüde benzerlik göstermişlerdir. Örneğin, Andersen ve Wictor (2003) KDİ’leri; girişimci, ağ bağlantıları, sektör ve küreselleşme olmak üzere dört düzeyde incelerken, Zuchella vd., (2007); girişimci, ağ bağlantıları, işletme stratejisi (odaklanma-niş strateji) ve konum (endüstriyel kümelenme) olmak üzere geliştirdikleri bir araştırma modeli ile analiz etmişlerdir. Nowinski ve Bakinowska (2012), söz konusu faktörleri farklı bir bakış açısı geliştirerek uluslararasılaşmada itici (girişimci/yönetici ve işletme temelli faktörler) ve çekici (doğrudan kontrol edilemeyen dış çevre ile ilgili faktörler) güçler yaklaşımıyla (Etemad, 2004) incelemişlerdir. Bu çalışmada, KDİ’lerin uluslararasılaşma sürecine etki eden faktörler, Madsen ve Servais (1997)’in önerdiği araştırma modeli kapsamında ele alınmış ve çevresel faktörlerden başlamak üzere açıklanmaya çalışılmıştır.

Çevresel Faktörler

KDİ'lerin erken ve/veya hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarında dış çevredeki spesifik faktörlerin önemli rolü olmuştur. Özellikle pazarın küreselleşmesi sonucu insan istek ve ihtiyaçlarının yakınlaşmaya başlaması ile niş pazarların artan sayı ve derinliği, sınırlı kaynak ve imkânlarla sahip olan KOBİ'ler için büyük önem taşımaktadır (Çavuşgil vd., 2011:30). İşletmelerin erken uluslararasılaşmasını kolaylaştıran bir diğer önemli faktör ise; üretim, ulaştırma, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yaşanan hızlı gelişmeler olmuştur. Daha küçük ölçekte üretim yapmayı sağlayan üretim teknolojilerindeki gelişmeler, büyük işletmelere nazaran sahip oldukları esnek yapıları ile KOBİ'lerin, değişen pazar koşullarında varlık gösterebilmelerini sağlayan önemli bir gelişme olmuştur. Ulaştırma teknolojilerindeki gelişmeler, seyahat ve ürün taşımacılığındaki maliyetleri düşürürken, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ise, KOBİ'lerin bilgiye daha hızlı, etkin ve ucuz bir şekilde erişmesini sağlamıştır (Oviatt ve McDougall,1994:46-49; Knight ve Çavuşgil, 1996:21; Madsen ve Servais, 1997:565).

Diğer taraftan küreselleşmeyle birlikte artan milletlerarası dil ve kültür etkileşimi, kişilerin farklı ülkeleri anlayabilme ve iş yapabilme becerilerini artırırken, dışarıda çalışabilme ve eğitim alma olanakları, uluslararası tecrübeye sahip girişimci ve yöneticilerin artmasını da beraberinde getirmiştir (Madsen ve Servais, 1997:565). Böylece, farklı teknolojileri kullanabilme becerisine, dış pazar bilgisine ve küresel bir vizyona sahip girişimci ve yöneticilerin sayısında yaşanan artışın bu anlamda bir diğer faktör olduğu söylenebilir.

Önemli küresel şebeke ilişkilerinin varlığı ve/veya işletmenin içinde bulunduğu ilişki ağının küreselleşmesi de erken uluslararasılaşmayı tetikleyen bir diğer faktör olmuştur (Çavuşgil, 2011:23; Madsen ve Servais, 1997:565). Günümüzde, yabancı tedarikçi ve distribütörler, dış ticaret şirketleri, stratejik iş birliği ortaklıkları ve hükümet kanallarının yanı sıra yurt dışında bulunan diğer kişi ve birimlerle kurulacak şebeke bağlantıları ile işletme tecrübesiz bile olsa yabancı pazarlarda faaliyette bulunmak daha kolay bir hale gelmiştir (Çavuşgil, 2011:23). Örneğin Zuchella vd. (2007)'nin, İtalya'da KDİ niteliğindeki toplam 144 işletme ile yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, işletmenin bulunduğu konum (bölge veya endüstriyel kümelenmeler), kısmen de olsa erken uluslararasılaşmaya katkı sağlamaktadır. Yazarlara göre bu durumun, imitasyon olgusu veya söz konusu bölgelerdeki işletmelerin uluslararasılaşmasını kolaylaştıran hizmet sağlayıcılarının varlığından kaynaklanması muhtemeldir (Zuchella vd., 2007:274). Dahası bazı sektörlerin (özellikle bilgi yoğun ve ileri teknoloji kullanan), çok uluslu müşterileri hedefleme ihtiyacı, diğer bir ifade ile uluslararasılaşma düzeyinin yüksek olma potansiyeli bulunmaktadır (Andersson ve Wictor, 2003; Kudina vd., 2008; Kaur ve Sandhu, 2014). Kudina vd., (2008) İngiltere'de ileri teknoloji sektöründe (bilgisayar yazılım ve donanımları, elektronik ofis ekipmanlar, iletişim vb.) faaliyet gösteren bir düzine KDİ'yi incelemişler ve erken uluslararasılaşmalarındaki temel faktörün, İngiltere'nin en büyük ekonomilerinden biri olmasına rağmen küçük iç pazarları olduğunu belirlemişlerdir. Yazarlar ayrıca işletmelerin içinde buldukları sektör koşulları ile devletin ileri teknoloji sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri destekleyici politikalarının da erken uluslararasılaşmaya katkı sağladığını tespit etmişlerdir (Kudina vd., 2008:40).

KDİ'lerin uluslararası pazarlara açılmalarını kolaylaştıran çevresel faktörleri; pazarın küreselleşmesi, küçük yerel pazarlar, yerel pazardaki yoğun rekabet, AB'nin kolaylaştırıcı rolü, iletişim teknolojileri ve dış pazarlardaki satış karı farklılıkları bakımından ele alan Nowinski ve Bakinowska (2012)'nin, Polonya'da yerleşik 50 KDİ ile yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, bu anlamda sadece marjinal farklılıkların etkisi tespit edilmiştir. Çalışmada buldukları en önemli sonucun, ülkeler arasındaki fiyat farklılıklarının (arbitraj) bir fırsat olarak görülmesi olduğu söylenebilir.

Rassmussen vd., (2001:79), KDİ'lerin uluslararasılaşmasını kolaylaştıran çevresel faktörlerin, aynı sektördeki bir işletmenin neden KDİ tanımına uyup da bir başka işletmenin neden uymadığını açıklamakta yetersiz kaldığını söylemişlerdir. Çevresel faktörler, genellikle yönetimin kontrolü dışındaki faktörleri ifade etmektedir (Knight, 2001:157). Andersson ve Wictor (2003:268)'a göre, çevresel koşullar tüm işletmeler için aynı olduğuna göre, KDİ'lerin yurt dışı pazarlara erken açılmalarını sağlayan içsel faktörler (işletme kaynak ve kabiliyetleri) önemli olacaktır ve girişimci de işletmenin en önemli kaynağıdır.

Girişimci Temelli Faktörler

Girişimcinin, uluslararası fırsatları keşfeden ve kullanılmasına ilişkin işletme faaliyetleriyle ilgili kararları veren kişi olması nedeniyle, KDİ'lerin kuruluş ve gelişimini anlamak için girişimci özelliklerinin incelenmesi önemli görülmüştür (Andersson ve Wictor, 2003:255). Girişimcinin farklı bir boyut olarak ele alınmasının, verilen bu önemin açık bir ifadesi olduğu söylenebilir.

Yapılan çalışmalarda KDİ girişimcileri, işletmelerin dış pazarlara erken açılmalarına katkı sağlayabileceği düşünülen pek çok özellik açısından incelenmiştir (Kalyoncuoğlu, 2010:77-89). Bununla birlikte araştırmacıların özellikle; girişimcinin sahip olduğu küresel vizyon, uluslararası ve sektör deneyimleri ile yerel ve uluslararası ağ bağlantılarının üzerinde durdukları anlaşılmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Chetty, 1999; Moen, 2002; Andersson ve Wictor, 2003; Nummela, 2004; Karra ve Phillips, 2004; Andersson ve Evangelista, 2006; Karra vd., 2008; Kalyoncuoğlu, 2010, Konaklıoğlu, 2011; Çavuşgil vd., 2011; Stoian, 2006; Weerawardena vd., 2012; Wictor ve Andersson, 2012).

Küresel vizyon, girişimcinin işletmeyi kurduğu günden itibaren küresel bir bakış açısı geliştirerek, dünyayı bir bütün pazar yeri olarak yorumlamasını ifade etmektedir (Madsen ve Servais, 1997:567; Karra ve Phillips, 2004:4; Çavuşgil vd., 2011:13). Girişimcinin sahip olduğu bu özellik, KDİ'lerin en önemli ayırt edici özelliği (Knight ve Çavuşgil, 1996:12) ve hatta KDİ olabilmenin ön koşulu olarak kabul edilmektedir (Nummela vd., 2004:51).

Moen (2002)'in, Norveç ve Fransa'da, işletmeleri geleneksel ve KDİ'ler olarak sınıflandırdığı ve karşılaştırdığı çalışmasında, bunların aralarındaki en önemli farkın, KDİ girişimcilerinin sahip oldukları küresel vizyonları olduğu tespit edilmiştir. Weerawardena vd. (2012), ABD ve Avustralya'da bir dizi vaka analizleri ve doğrulayıcı bir anket sonrasında, KDİ'lerin erken uluslararasılaşmalarında, girişimcilerinin sahip olduğu küresel vizyonun, yenilikçi mal/hizmet ve süreçler yaratmalarını sağlayan; pazarlama kabiliyeti ve öğrenme temelli üç dinamik kabiliyetin (içsel öğrenme kabiliyeti, ağ bağlantıları yoluyla öğrenme kabiliyeti ve pazar odaklı öğrenme kabiliyeti) oluşmasında etkili olduğunu bulmuşlardır.

Wictor ve Andersson (2012) yaptıkları çalışmada KDİ'lerin uluslararası pazarlara erken açılmalarında girişimcilerin, uluslararası vizyonları ve liderlik ve iletişimle bunu işletme içerisinde nasıl kullandıklarını araştırma konusu yapmışlardır. Yapılan çalışmada üç işletme vaka analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, ele alınan işletmelerin kurucuları uluslararası bir vizyona sahiptir ve dünyayı bir bütün pazar yeri olarak görmektedir. İşletmeler girişimcilerinin vizyonları doğrultusunda bir organizasyon kültürü oluşturma eğilimindedirler. Bu anlamda yurt dışında yaşamış veya tecrübesi olan, iyi dil bilen ve uluslararasılaşmanın önemini kavrayan, işletmeye yeni bir kan getirebilecek, kaliteli ve eğitilmiş kişilerden seçim yapma çabasıdadırlar. Ele alınan işletme girişimcilerinin, katılımcı bir liderlik stratejisini benimsedikleri, çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebilecekleri, iletişimin açık ve deneyimlerin paylaşılabilir olduğu pozitif bir atmosferin oluşmasına, motivasyon ve personel eğitimine büyük önem verdikleri tespit edilmiştir.

KDİ girişimcilerinin; uzun yıllar yurt dışında yaşama, çalışma, eğitim görme, seyahat etme veya yurt içinde çalıştığı bir işletmenin yurt dışı ile iş yapması gibi farklı yollardan elde ettikleri, uluslararasılaşmayı kolaylaştıran geniş bir uluslararası deneyime sahip oldukları ifade edilmektedir (Kalyoncuoğlu, 2010:17). Örneğin KDİ'lerde girişimcinin başarı faktörlerinin neler olabileceğini araştırma konusu yapan Karra ve Phillips (2004), bir Türk işletmesinden çıkarımlar yapmıştır. Bu işletme, İtalya'dan kaliteli deri, fermuar ve toka gibi aksesuarları alarak, cüzdan, cep telefonu kılıfı vb. deri ürünlerini İstanbul'da üretip yurt içinde hiç satış yapmadan ürünlerini Rusya ve Eski Sovyet Cumhuriyetleri'ne satan bir işletmedir. Kurulduktan birkaç yıl sonra çok başarılı olmuş ve her yıl milyon dolar değerinde deri ürünler satarak, pazarda küresel bir deri markası haline gelmiştir. Yapılan çalışmada girişimcinin Rusya'da yaşamış olmasından kaynaklı uluslararası tecrübesinin ve bu anlamda, Rus kültürü ve dilini iyi bilmesinin; moda ürünleri daha derin bir anlayışla görebilmesi, potansiyel fırsatları belirleyebilmesi ve doğrudan pazarı değerlendirerek tamamlayıcı ürünleri pazara sokabilmesi açısından önemli olduğu tespit edilmiştir.

KDİ girişimcilerin sahip oldukları uluslararası deneyime ek olarak işle ilgili sektör deneyimi ve teknik bilginin de erken uluslararasılaşmada önemli rol oynayan bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir (Chetty, 1999; Andersson ve Evangelista, 2006; Kalyoncuoğlu, 2010; Konaklıoğlu, 2011). Sektör deneyimi özellikle bir ağ içerisinde diğer aktörlerle bağlantı kurmayı kolaylaştırmakta, böylece ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşmaya katkı sağlayarak, hata oranını azaltmaktadır (Spence vd., 2006). Diğer taraftan tüm KDİ'lerin kurucuları uluslararası deneyime veya sanayi deneyimine sahip olmayabilir. Bazı girişimciler, sektör deneyimi olmamasına rağmen işlerini büyütme yönünde güçlü hislere sahip olabilmektedir. KDİ'leri girişimci özellikleri ve davranışları kapsamında inceleyen Andersson ve Evangelista (2006) bu tarz girişimcileri pazarlama girişimcisi olarak tanımlamış ve bunların uluslararasılaşma stratejisinde daha aktif olduklarını tespit etmişlerdir.

İlgili literatürde, KDİ girişimcilerinin sahip oldukları yerel ve uluslararası ağ bağlantılarının (formel ve imformel) erken uluslararasılaşmada önemli bir kaynak olduğu vurgulanmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Andersson ve Wictor, 2003; Andersson ve Evangelista, 2006; Kalyoncuoğlu, 2010, Konaklıoğlu, 2011 vb.). Örneğin, Andersson ve Wictor (2003:268)'un, dört teknoloji odaklı işletme (iki medikal, bir cep telefonları için yazılım yapan, bir de kablo giriş ve mührü yapan işletme) ile yapılan örnek olay çalışmalarında, KDİ'lerin erken uluslararasılaşmasına etki eden temel faktörün girişimcileri olduğu, vizyon ve uluslararası deneyimleri gibi özellikleriyle küresel fırsatları belirleyebildikleri, ancak küresel bir strateji oluşturmak için sahip oldukları ağ bağlantılarını (yerel ve uluslararası) kullandıklarını tespit etmişlerdir.

İşletme Temelli Faktörler

KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini etkileyen işletme temelli faktörler, kavramlar arasında sınırlar net olmamakla birlikte; örgütsel kaynak, kabiliyet ve birtakım stratejileri içermektedir. Bunlar; niş pazar odaklı proaktif bir uluslararasılaşma eğilimi, dar biçimde tanımlanmış müşteri gruplarıyla sıkı ilişkiler geliştirme, dış pazara giriş şekli, hızla değişen çevresel durum ve koşullara adapte olabilen esnek bir örgütsel yapıya sahip olma ile; ürün farklılaştırma, eşsiz ürün geliştirme, teknolojik yenilikler yapma ve kalite liderliği aracılığıyla yüksek değer yaratma gibi stratejilerdir (Knight ve Çavuşgil, 2004:129; Rialp vd., 2005:140-141; Nessel, 2013:76-77; Cannone ve Ughetto, 2014:275). Bu stratejiler, KDİ'lerin, bir taraftan erken uluslararasılaşmalarına, diğer taraftan da kaynakları nispeten fazla olan büyük işletmelerin varlık gösterdiği yoğun rekabet ortamında kendilerine bir yer edinebilmelerine katkı sağlayabilecektir.

Örgütsel kaynaklar, işletmenin sahip olduğu somut ve soyut tüm kaynakları ifade ederken (Barney, 1991:101; Grant, 2010:127) kabiliyetler ise söz konusu bu kaynakların etkin bir şekilde kullanılma kapasitesine yorulan, kaynakların özel bir türüne işaret etmektedir (Amit ve Schoemaker, Makadok, 2001:388). Sınırlı somut kaynaklara sahip KOBİ niteliğindeki işletmelerin bir parçası olan KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci, sahip olunan soyut kaynaklar (teknoloji, ağ bağlantıları, insan kaynakları, örgütsel süreçler vb.) ve özellikle bu kaynakları etkin bir şekilde kullanmaya yönelik, bilgi temelli ve stratejik kaynaklar olarak da nitelendirilebilecek bir takım örgütsel kabiliyetler ile açıklanmaktadır. İşletme temelli faktörler açısından, literatürün örgütsel kabiliyetler noktasında yoğunlaştığı ve kabiliyetlerin farklı bakış açılarıyla gruplandırılarak KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansı ile ilişkilendirildikleri anlaşılmaktadır.

KDİ'lerin erken ve başarılı uluslararasılaşmasını kabiliyetler perspektifinden inceleyen Knight ve Çavuşgil (2004), KDİ'ler için uzun vadeli rekabet avantajı doğuran örgütsel kabiliyetleri ve temel iş stratejileri üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Çalışma, ABD'li 203 ihracatçı işletmeye uygulanan bir anket ile gerçekleştirilmiştir. Yazarlar, örgütsel düzeyde, *uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası pazarlama yönelimliliğinin* (uluslararası pazarlama kabiliyeti), KDİ'lerin ihracat performansını iyileştiren iş stratejilerini geliştirmelerine olanak tanıyan kolaylaştırıcı koşullar olduğunu bulmuştur. Bu stratejiler; küresel teknolojik yetenek, benzersiz ürün geliştirme, kalite odaklılık ve yabancı distribütör yetkinliklerinden yararlanma yeteneğidir (Knight ve Çavuşgil, 2004:129).

Mort ve Weerawardena (2006:558)'e göre Knight ve Çavuşgil (2004) KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini kabiliyetler perspektifi ile incelemiş olmalarına rağmen, KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecine etki eden en önemli faktörlerden biri olan ağ bağlantıları ve bağlantıları kullanma kabiliyeti üzerinde pek az durmuştur. Ve literatüre *ağ bağlantıları kabiliyetini* eklemişlerdir. Yazarlara göre uluslararasılaşma literatüründe bağlantılar önemli bir kaynak olarak yer almakta fakat bir kabiliyet olarak değerlendirilmemektedir. Diğer bir ifade ile ağ bağlantıları kabiliyeti (işletmenin bulunduğu ağ içerisinde, yeni kaynak konfigürasyonları ile sonuçlanan bir dizi rutin oluşturma kapasitesi), KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini etkileyen dinamik bir kabiliyet olarak değerlendirilebilecektir. Avustralya'da faaliyet gösteren altı KDİ ile yapılan vaka analizi sonuçlarına göre, KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde (dış pazarlara erken ve hızlı açılma) ağ bağlantıları kabiliyeti, girişimci ve yöneticilerin küresel vizyonları ve işletmenin girişimcilik yönelimliliği ile ilişkilidir. Bu kabiliyet, KDİ'lerin uluslararası pazar fırsatlarını belirleme, bilgi yoğun yenilikçi ürünler geliştirme, böylece erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarına katkıda bulunmaktadır. Yazarlar ayrıca ağ bağlantıları kabiliyetinin ihracat pazar performansını da artırdığını bulmuşlardır.

KDİ'leri dinamik kabiliyetler bakış açısıyla değerlendiren Weerawardena vd. (2007), işletmelerin erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşabilmelerinde, uluslararası pazarlama kabiliyetine ek olarak rutin olarak geliştirmeleri gereken öğrenme temelli üç dinamik kabiliyet daha öne sürmüşlerdir. Bunlar; *pazar odaklı öğrenme* (pazarda yerleşik kaynaklardan), *içsel öğrenme ve ağ bağlantıları yoluyla öğrenme* kabiliyetleridir (Weerawardena vd., 2007: 300-301). Bu kabiliyetler bir arada işletme kurucularının birtakım özellikleri (bireysel düzeyde uluslararası girişimcilik yönelimliliği, küresel vizyonu, önceki uluslararası tecrübesi ve genel öğrenme yönelimi) ile birleştirildiğinde, işletmenin bilgi yoğun (teknolojik veya değil) ve uluslararası rekabet gücü sağlayan ürünler yaratmalarına, pazarlama kabiliyeti ile birlikte erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarına katkı sağlayabilecektir (Weerawardena vd., 2007:299).

Knight ve Kim (2009), uluslararası arenada faaliyet gösteren KOBİ'leri başarıya götüren örgütsel kabiliyetlerin rolünü incelemiştir. Yazarlar bu çalışmada, yüksek düzeyde uluslararasılaşmış 16 ABD'li KOBİ'nin (kurulduktan sonraki üç yıl içinde ihracata başlamış ve satış gelirlerinin yarısından fazlası ihracat gelirlerinden oluşan) vaka analizleri sonrasında, işletmelerin ihracat

performansında etkili olabilecek; uluslararası girişimcilik yönelimlilik (uluslararası yönelimlilik),uluslararası pazarlama becerileri/kabiliyeti, uluslararası yenilikçilik ve uluslararası pazar yönelimlilik olmak üzere 4 kabiliyet belirlemişlerdir. Yazarlar bu kabiliyetleri, “uluslararası işletmecilik yeteneği” (UİY) olarak (internationalbusinesscompetence (IBC) kavramsallaştırarak bütünleştirmişlerdir. 354 işletmeye uygulanan doğrulayıcı bir anket sayesinde, UİY'nin en güçlü göstergelerinin, uluslararası pazar yönelimlilik ve uluslararası yönelimlilik olduğu tespit edilmiştir. Bunları uluslararası pazarlama kabiliyeti izlemiştir. UİY'nin çeşitli performans değişkenleri (pazar payı, satış büyümesi, karlılık ve ihracat yoğunluğu) üzerindeki etkisinin tutarlı olduğu bulunmuştur. Sonuçlar, KOBİ'lerin UİY'yi oluşturarak ve ustaca yöneterek uluslararası arenada performanslarını arttırabileceğini göstermektedir.

Zhang vd. (2009), işletmelerin ihracat performansını etkileyebilecek örgütsel kabiliyetleri incelemiş ve; uluslararası deneyim, uluslararası öğrenme (müşteri ve rakip bilgisi, ürün geliştirme veya adaptasyon, fiyatlandırmanın etkinliği), uluslararası pazarlama, uluslararası ağ bağlantıları (iş ortaklarıyla teknoloji temelli bağlantıların varlığı) ve yenilikçilik ve risk alma kabiliyetleri olmak üzere sınıflandırarak, KDİ'ler ve geleneksel işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediklerini ortaya koymaya çalışmıştır. Yazarlar çalışmalarında bu örgütsel kabiliyetleri “uluslararası girişimcilik kabiliyeti” şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Çin'de üretim sektöründe faaliyet gösteren toplam 148 işletme (101 KDİ ve 47 GI) ile yapılan araştırma sonuçlarına göre, uluslararası girişimcilik kabiliyeti, işletmelerin (hem KDİ hem de GI) ihracat performansı üzerinde etkilidir ve KDİ'ler; uluslararası deneyim, ağ bağlantıları ve uluslararası öğrenme kabiliyetleri açısından geleneksel işletmelerden farklılık göstermektedirler.

Dimitratios vd. (2012); uluslararası girişimcilik yönelimlilik (yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik), uluslararası motivasyon, uluslararası pazar yönelimlilik (müşteri ve rakip yönelimlilik), uluslararası öğrenme yönelimlilik (fonksiyonlar arası koordinasyon) ve uluslararası ağ bağlantıları yönelimlilik (ağ içerisinde; üretim, Ar-Ge ve pazarlama alanlarına ortaklık içerisinde bulunma) olmak üzere, “uluslararası girişimcilik kültürü” ölçeğini geliştirmişlerdir.

Jantunen vd. (2008), KOBİ'lerde stratejik yönelimliliklerin işletmelerin büyüme stratejileri açısından (KDİ, sonradan KDİ, geleneksel ve yerel işletme olarak sınıflandırılan işletmelerde), ihracat performansına etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçları yazarların ele aldıkları üç yönelimin de (girişimcilik yönelimlilik, öğrenme yönelimlilik, uluslararası büyüme yönelimlilik), KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, stratejik yönelimlilikler geleneksel işletmeler açısından performansı açıklayamamaktadır. Ayrıca, öğrenme yönelimlilik KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahipken, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası büyüme yönelimlilik KDİ'lerde performansı açıklayamamaktadır. Diğer bir ifade ile bu yönelimlilikler KDİ'lerin güçlü bir özelliğidir ve KDİ olmanın ön koşulu olduğu söylenebilir. Diğer taraftan sonradan KDİ'lerde sadece uluslararası girişimcilik yönelimlilik performansı etkilemektedir.

Kuivalainen vd., (2010) fonksiyonel kabiliyetlerin (teknolojik/teknik, pazarlama, örgütsel/yönetmel, finansal kabiliyetler), işletmelerin uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansına etkilerini incelemiştir. Yapılan çalışmada uluslararasılaşmada bilginin önemine vurgu yapmak için, uluslararası deneyimin, bu spesifik fonksiyonel kabiliyetler üzerinde ve her bir kabiliyetin uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansına etkileri incelenmiştir. Finlandiya'da 55'i uluslararası olmak üzere, bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren 124 KOBİ ile yapılan araştırma sonuçları, özellikle girişimcilerin sahip oldukları uluslararası deneyimin, işletmelerin uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansının temel belirleyicisi olduğunu ancak fonksiyonel kabiliyetler üzerinde etkili olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte örgütsel kabiliyetler, ihracat performansı; teknik ve yönetmel kabiliyetler ise uluslararasılaşma düzeyini

açıklayamamaktadır. Uluslararasılaşma düzeyi, özellikle finansman kabiliyeti ve kısmen de olsa pazarlama kabiliyeti ile açıklanmaktadır.

Belirtilmiş olan bu kabiliyet ve sınıflandırmalar dışında, KDİ'ler diğer bazı spesifik kabiliyetler açısından da ele alınarak incelenmiştir. Örneğin, Zou vd. (2010), Çin'de yüksek teknolojik sektörlerde faaliyet gösteren toplam 217 yeni girişimin *teknoloji kabiliyetleri* üzerinde durarak, teknoloji kabiliyetinin ağ bağlantıları kabiliyeti ve finansman kabiliyeti ile kombine edilmesi ve ayrı ayrı her üç kabiliyetin, işletmelerin uluslararasılaşma stratejileri (uluslararası ve yerel) üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Sonuçlar hem teknoloji hem de finansman kabiliyetinin yeni girişimlerin uluslararası bir strateji seçme olasılığını artırdığını göstermiştir. Ağ bağlantıları kabiliyeti ise teknoloji kabiliyeti ile olan etkileşimi sonucunda böyle bir olasılığı artırmaktadır. Diğer bir ifade ile işletmenin ağ bağlantıları, pazar ve sektöre ilişkin gelişmelerden haberdar olunması ve kurulan sıkı ilişkiler, yenilikçi ürün ve hizmetlerin dolayısıyla teknoloji kabiliyetinin gelişmesine olanak sağlamaktadır.

Saeedi vd., (2012), uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve ağ bağlantıları kabiliyetlerini, *adaptasyon kabiliyeti* (üretim uyarılma kabiliyeti) ile birleştirmek suretiyle, İran'da etkin farmasötik bileşen üreten, KDİ niteliğindeki bir işletmenin uluslararasılaşma sürecine etkilerini incelemişlerdir. Yapılan vaka analizi sonucuna göre her üç kabiliyet de işletmenin erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşmasını sağlayan kritik faktörlerdir ve işletmenin kuruluş ve uluslararasılaşma süreci boyunca, değişim ve gelişim göstermektedir. Örneğin işletmenin ilk zamanlarında, uluslararası girişimcilik yönelimlilik sadece girişimci düzeyinde bir kabiliyetken, sonraki dönemlerde işletme düzeyine, bağlantılar informel düzeyden iş bağlantılarına yükselmekte, ilk etapta üretilen standart ürünler farklı ülkelerin farklı kalite beklentilerine göre uyarlanmaktadır.

Zhang (2005), doktora tez çalışmasında ABD ve Çin'deki KDİ'lerde *bilgi teknolojileri kabiliyeti* ile bazı örgütsel kabiliyetlerin ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre ele alınan örgütsel kabiliyetler (uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve örgütsel öğrenme kabiliyeti) bilgi teknolojileri kabiliyetini, bilgi teknolojileri kabiliyeti ise KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde doğrudan etkilidir. Benzer bir çalışmada, Zhang vd. (2013), ABD ve Çin'de faaliyette bulunan KDİ'lerde, çevresel (bilgi yoğunluğu, belirsizlik) ve işletme temelli faktörlerin bilgi teknolojileri kabiliyeti üzerindeki etkileri ile bilgi teknolojileri kabiliyetinin ihracat performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmacılar çevresel faktörleri bilgi yoğunluğu ve belirsizlik olmak üzere iki düzeyde, işletme temelli faktörleri ise; uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve örgütsel öğrenme kabiliyeti olmak üzere üç düzeyde ele almıştır. Sonuçlar, çevre düzeyinde bilgi yoğunluğu ve işletme düzeyinde uluslararası girişimcilik yönelimliliğinin, bilgi teknolojileri kabiliyeti üzerinde, bilgi teknolojileri kabiliyetinin ise ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca ülkeler arasında bu anlamda bir fark tespit edilememiştir.

KDİ'leri *markalaşma strateji ve kabiliyeti* açısından inceleyen çalışmalarda mevcuttur (Gabrielsson, 2005; Altshuler, 2012). Gabrielsson (2005), 30 Finlandiyalı KDİ'yi markalaşma stratejileri (farklılaştırılmış/ standardize edilmiş) açısından incelemiştir. Yazar, ele aldığı işletmelerin büyük bir bölümünün marka bilinirliğinin yüksek olduğu ve girişimci ve yöneticilerin nitelikleri, uluslararası deneyimi ve vizyonunun, KDİ'lerin marka yaratmadaki başarısını etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca markalaşmanın dinamik bir süreç olduğunun altını çizen Gabrielsson (2005), uluslararasılaşmanın farklı evrelerinde (yeni uluslararasılaşan, uluslararası, küresel) ve işletmeden işletmeye (B2B) veya işletmeden müşteriye (B2C) markalaşma stratejilerinin de farklılaşabileceğini belirtmektedir.

Teknoloji temelli KDİ'lerin uzun vadeli rekabetçi kabiliyetlerini (Ar-Ge ilişkili kabiliyetler/teknoloji kabiliyeti, ağ bağlantıları kabiliyeti/ortaklık kurma, yönetsel kabiliyetler, markalaşma kabiliyeti) doktora araştırma konusu yapan Altshuler (2012), başarılı bir KDİ'yi vaka analizi yoluyla incelemiş, marka oluştururken üstlendikleri spesifik faaliyetleri (işletme ve ürünün isimlendirilmesi, temel tanıtım faaliyetleri, kulaktan kulağa pazarlama) ve müşteriler için marka değeri içeren bileşenlerin (dizayn, ün, zamanında teslim, fiyat, müşteri hizmetleri vb.) neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırma KDİ'lerin markalaşma kabiliyetinin, işletmenin, vizyonu, teknolojik lideri olma amacı ile teknoloji, ağ bağlantıları ve pazarlama iletişimi kabiliyetleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir.

DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER

Tablo 2'de KDİ'lerin karakteristik özellikleri, KDİ'lerle ilgili yapılan çalışmaların odak noktaları ve KDİ'lerin geleneksel ihracatçı KOBİ'lere kıyasla dış pazarlara erken ve hızlı açılmalarını etkileyen faktörlere yönelik kavramsal bir çerçeve sunulmaktadır. Gelecek çalışmalarda KDİ'lerin Türkiye açısından tanımlanması ve hangi sektörlerde yoğunlaştıkları üzerine durulabilir. Özellikle belirli bir veya birkaç sektörden derinlemesine bilgi elde etmek ve/veya farklı teknoloji yoğunluklarına sahip sektörel karşılaştırmalar bu anlamda daha ayrıntılı ve zengin bilgilere ulaşmayı sağlayacaktır. Ayrıca sonradan KDİ'lerin tanımlanarak hangi kritik olayların işletmelerin bu tarz bir uluslararasılaşma eğilimini sergilemelerine yardımcı olduğunu belirlemek, henüz dış pazarlara açılmamış potansiyel ihracatçı işletmelerimiz için faydalı olabilecektir.

Tablo 2. KDİ Araştırmaları İçin Kavramsal Bir Çerçeve

Küresel Doğan İşletmeler	İçsel Faktörler	Dışsal Faktörler
<u>Genel Özellikler</u>	<u>Girişimci</u>	<u>Genel</u>
*KDİ'lerin tanımlanması (Büyüklik, Zaman, Ulus.Hızı)	*Küresel vizyon	*Küreselleşme
*Sonradan KDİ'ler	*Uluslararası deneyim	*Teknolojik gelişmeler
*Sektör	*Sektör deneyimi	*Uluslararası tecrübeye sahip girişimci/yönetici sayısındaki artış
<u>Çalışmaların Odak Noktası</u>	*Ağ bağlantıları	*Pazarın uluslararasılaşması
*Erken ve hızlı uluslararasılaşma (KDİ/Gİ)	<u>İşletme Temelli Faktörler</u>	*Yüksek/Düşük teknoloji
*Uluslararası fırsatların keşfedilmesi, tesis edilmesi ve Yararlanılması	<u>Stratejiler:</u>	*Konum
*Uluslararası performans	*Niş pazarlama	<u>Ülke</u>
	*Esnek örgütsel yapı	*Bulunduğu Ticaret Bölgesi (Ekn.Entg)
	*Ürün farklılaştırma	*Küçük iç pazar
	*Eşsiz ürün geliştirme	*Yoğun yerel rekabet
	*Teknolojik yenilikler	*Devlet teşvikleri
	*Kalite liderliği	
	<u>Kaynaklar</u>	
	*Teknoloji	
	*Ağ bağlantıları	
	*İnsan kaynakları	
	*Örgütsel süreçler	
	<u>Kabiliyetler</u>	
	*Uluslararası İşletmecilik Kabiliyetleri	
	*Ulus.Giriş.Kabiliyetleri ve Kültürü	
	*Dinamik Kabiliyetler	
	*Stratejik Yönelimlilikler	
	*Fonksiyonel Kabiliyetler	
	*Diğer Spesifik Kabiliyetler	

Kaynak: Araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Yapılan araştırmalarda erken uluslararasılaşmanın içsel ve dışsal (çevresel) faktörlerle ilişkilendirildiği anlaşılmaktadır. Söz konusu faktörler açısından Geleneksel İhracatçı KOBİ'lerle yapılacak karşılaştırmalar, Türkiye açısından daha geçerli ve gerçekçi sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Girişimci, işletme ve çevresel açıdan başka hangi faktör ve alt faktörlerin KDI'lerin uluslararasılaşma sürecini (erken ve hızlı) etkilediğini incelemek, farklı bakış açılarının (girişimcilik, ağ bağlantıları, kaynak temelli yaklaşım, yenilikçilik, örgütsel öğrenme, endüstriyel örgüt teorisi vb.) getireceği kazanımlarla birlikte literatüre katkı sağlayacaktır. Hem içsel hem de dışsal açıdan hangi faktörlerin KDI'lerin uluslararası performanslarını açıkladığını ortaya koymak bu tarz bir uluslararasılaşma eğilimi sergileyen işletmelerin sürekliliklerini sağlamak için önemli olacaktır.

İlgili literatürde özellikle çevresel faktörlerin ihmal edildiği söylenebilir. Mesela işletmenin içinde bulunduğu pazarın uluslararasılaşması, teknoloji yoğunluğu, bulunduğu endüstriyel kümelenmeler ile ülke düzeyinde ekonomik entegrasyonlar ve devlet teşviklerinin bu anlamda nasıl bir katkı sağladığı incelemeye değer bir konudur.

SONUÇ

İşletmelerin uluslararasılaşması üzerine bilimsel görüşlerin yıllar geçtikçe arttığı ve derinleştiği açıktır. Yapılan çalışmaların en önemli kazanımlardan bir tanesi de hiç kuşkusuz KDI'ler olmuştur. Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte artan rekabet ortamı, işletmelerin uluslararasılaşmasını gerekli kılmaktadır. KDI'ler işte bu noktada işletmelerin ölçeği, uluslararası deneyimi veya kaynak tabanı nasıl olursa olsun uluslararasılaşabileceklerinin, hatta bunu çok erken dönemlerinde yapabileceklerinin kanıtıdır. KDI'ler uzun yıllardır akademisyenlerin üzerinde çalıştığı bir konu olsa da netlik kazanmayan ve üzerinde fikir birliğine varılamayan pek çok husus bulunmaktadır. Dahası farklı ülke koşulları, farklı sektörler ve farklı bakış açılarının getireceği kazanımların, ileriki yıllarda da konunun önemini artıracaklarını göstermektedir. KDI'lerle ilgili yapılan bu kapsamlı literatür taramasının gelecekte bu konuyu çalışacak akademisyenlere yol göstereceği umulmaktadır. Çalışmanın ayrıca, sınırlı kaynaklara sahip küçük işletmelerin uluslararasılaşması adına geliştirmeleri gereken bakış açısı ile kabiliyet tabanlarını görmeleri ve uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler açısından verilecek devlet desteklerinin niteliklerinin belirlenmesi açısından da faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Altshuler, L. (2012). *Competitive Capabilities of a Technology Born Global*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Lund Institute of Economic Research, School of Economics and Management.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 209-231.
- Andersson, S. and 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.
- Andersson, S. and Wictor, I. (2003). Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals-the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 249-276.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Bell, J. (1995). A Comparative Study of the Export Problems of Small Computer Software Exporters in Finland, Ireland and Norway. *International Business Review*, 6(6): 585-604.
- Bell, J. and McNaughton, R. (2000). Born Global Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization, <http://www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/039.PDF> (15.01.2008).
- Bell, J., McNaughton, R. and Young, S. (2001). Born-Again Global Firms an Extension to the Born Global Phenomenon. *Journal of International Management*, 7:173-189.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. and Crick, D. (2003). Toward an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1:339-362.
- Bilkey, W.J. and Tesar, G. (1977). The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8: 93-98.
- Buckley, Peter J., D. Newbould and J. and Thurwell, (1979). *Going International – The Experience of Smaller Companies Overseas*. London: Associated Business Press.
- Cannone, G. and Ughetto, E. (2014). Born Globals: A Cross-Country Survey on High-Tech Start-Ups. *International Business Review*, 23: 272-283.
- Çavuşgil, S.T. (1980). On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, 8 (6): 273-281.
- Chetty, S. and Agndal, H. (2007). Social Capital and its Influence on Changes in Internationalization Mode Among Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 15: 1-29.
- Chetty, S. and Patterson, A. (2002). Developing Internationalisation Capability Through Industry Groups: The Experience of a Telecommunications Joint Action Group. *Journal of Strategic Marketing*, 10(1): 69-89.
- Chetty, S.K. (1999). Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms in the Apparel Industry. *European Journal of Marketing*, 33(1/2): 121-142.
- Coviello, N. E., and McAuley, A., (1999). Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39 (3): 223-256.
- Covin J. and Slevin, D. (1989), Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1): 75-87.
- Czinkota, M.R., (1982). *Export Development Strategies: US Promotion Policy*. Praeger, New York.
- Çavuşgil, S. T. (1994). A Quiet Revolution in Australian Exporters. *Marketing News*, 28(11):18-21.
- Çavuşgil, S.T., Knight, G and Riesenberger, J.R. (2008). *International Business-Strategy Management, and the New Realities*. Pearson-Prentice Hall, New Jersey.
- Çavuşgil, S.T., Knight, G., and Riesenberger, J.R. (2012). *International Business: Strategy, Management and New Realities*. 2. Edition, Pearson-Prentice Hall, New Jersey.
- Çavuşgil, S.T., Knight, G. ve Üner, M.M., (2011). *Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E. and Nakos, G. (2012). International Entrepreneurial Culture-Toward a Comprehensive Opportunity-Based Operationalization of International Entrepreneurship. *International Business Review*, 21 :708-721.

- Dunning, John H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1-31.
- Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31: 443-469.
- Etemad, H. (2004). International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Towards a Grounded Theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 2: 5-59.
- Freeman, S., Edwards, R. and 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. (2005). Branding Strategies of Born Globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3):199-222.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A. and Zucchella, A. (2008a). Conceptualizations to Advance Born Global Definition: A Research Note. *Global Business Review*, 9(1): 45-50.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A. and Zucchella, A. (2008b). Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory. *International Business Review*, 17(4): 385-401.
- Gartner, W. B. (1989). Who is an Entrepreneur? Is The Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4): 47-68.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases* (7th ed.), Chichester: John Wiley & Sons.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. and Saarenketo, S. (2008). Strategic Orientations of Born Globals-Do They Really Matter?. *Journal of World Business*, 43:158-170.
- Johanson, J. and Mattson, L. G. (1988). *Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach*. In N. Hood and J-E. Vahlne (Eds). New York: Croom Helm.
- Johanson, J. and 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. and 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, 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.
- Karra, N. and Phillips, N. (2004). Entrepreneurship Goes Global. *Ivey Business Journal*, November/December, S: 1-6.

- Karra, N., Phillips, N. and Tracey, P. (2008). Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success. *Long Range Planning*, 42: 450-458.
- Kaur, S. and Sandhu, M.S. (2014). Internationalisation of Born Global Firms: Evidence from Malaysia. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 19(1): 101-136.
- Knight, G. A. and Kim, D. (2009). International Business Competence and the Contemporary Firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.
- Knight, G. A. and Liesch, P. W. (2002). Information Internalization in Internationalizing the Firm. *Journal of Business Research*, 51(12): 1-15.
- Knight, G., Madsen, T.K. and Servais, P. (2004). An Inquiry in to Born-Global Firms in Europe and the USA, *Int Mark Rev*, 21:645-665.
- Knight, G.A. (1997). *Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Michigan Eyalet Üniversitesi, ABD.
- Knight, G.A. (2001). Entrepreneurship and Strategy in the International SME. *Journal of International Management*, 7:155-171.
- Knight, G.A. and Çavuşgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35: 124-141.
- Knight, G.A. and 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. and 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, Ankara.
- Kudina, A., Yip., G. and Barkema, H. (2008). Born Global. *Business Strategy Review*, 19(4): 38-44.
- Winter, Kuivalainen, O., Puumalainen, K., Sintonen, S. and Kylaheiko, K. (2010). Organisational Capabilities and Internationalisation of the Small and Medium-Sized Information and Communications Technology Firms. *International Journal Entrepreneurship*, 8: 135-155.
- Loane, S. and Bell, J. (2006). Rapid Internationalisation Among Entrepreneurial Firms in Australia, Canada, Ireland and, New Zealand. *International Marketing Review*, 23 (5): 467-485.
- Luostarinen, R. and Gabrielsson, M. (2006). Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6): 773-801.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135- 172.
- Madsen, T. and Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process. *International Business Review*, 6(6): 561-583.
- Makadok, R. (2001). Towards a Synthesis of Resource-Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22: 387-402.
- McAuley, A. and Coviello, N.E., (1996). Internationalization and Entrepreneurial Firm: What Do We Really Know, *Working Paper Series*, 96-008.

- McDougall, P.P. and Oviatt, B.M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5): 902-906.
- Mckinsey and Co. (1993). *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: Mckinsey and Co., Australian Manufacturing Council.
- McNaughton, R. B. (2003). The Number of Export Markets That a Firm Serves: Process Models Versus the Born-Global Phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3): 297-311.
- Moen, O. (2002). A New Generation of Small European Exporters. *International Marketing Review*, 19(2):156-175.
- Moen, Ö. and 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. and Weerawardena, J. (2006). Networking Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms. *International Marketing Review*, 23 (5): 549-572.
- Nessel, K. (2013). A Born Global Gradually Advancing its Internationalization-A Case Study of Internationalization Process of a small Tour Operator in a Nich Market. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, 9(1): 69-95.
- Nowinski, N. and Bakinowska, E. (2012). A Logistic Model Study of Endogenous and Exogenous Factors Affecting Polish SMEs Internationalization Speed, *Argumenta Oeconomica*, 28:155-179.
- Nummela, N., Saarenketo, S. and Puumalainen, K. (2004). Global Mindset—A Prerequisite for Successful Internationalisation?. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 51-64.
- Oviatt, B.M. and McDoudall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553.
- Pfeffer, J. and G. Salancik, (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row Publishers.
- Rasmussen, E.S, Madsen, T.K. and Evangelista F. (2001). The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sense Making and Networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13 (3): 75-107.
- Rasmussen, E.S. and Madsen, T.K. (2002). The Born Global Concept. [Http://www.sam.sdu.dk/~Era/Eiba%20rasmussen%202002%20.pdf](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.
- Rennie, M. W. (1993). *Global Coompetitiveness: Born Global*. The McKinsey Quarterly, 4: 45–52.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. and Vaillant, Y. (2005). The Born Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2): 133-171.
- Saeedi, M. R., Dadfar, H. and Brege, S. (2012). Rapid Internationalization of SMEs from Resource Based View: A Longitudinal Study of a Pharmaceutical Company in Iran, <http://www.lcbr-archives.com/media/files/12emc006.pdf>, (11.04.2014).
- Sharma, D.D. and Blomstermo, A. (2003). The Internationalization Process of Born Globals: A Network View. *International Business Review*, 12: 739-753.

- Spence, M. and Crick, D. (2006). A Comparative Investigation into the Internationalisation of Canadian and UK High-Tech SMEs. *International Marketing Review*, 23(5): 528-529.
- Stoian, M-C. (2006). Managerial Determinants and Their Influence Upon the Export Behaviour of the Firm: Case Studies of Catalan Exporting SMEs. <http://selene.uab.es/dep-economiaempresa/Jornadas/Papers/2006/Maria-Cristina%20Stoian.pdf>, (05.02.2012).
- Teece DJ, Pisano G. and Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. and Knight, G. (2007). Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of World Business*, 42(3): 294-306.
- Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch, G.P., Knight, G. and Sandeep, S. (2012). *Capability Presence in the Newly Internationalizing Firm*. In Feinberg, S. and Tunga, K. (Eds.), *ReThinking the Roles of Business, Government and NGOs in the Global Economy*, Academy of International Business, Washington DC.
- Welch, L.S. and Luostarinen, R.K. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2): 36-64.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Victor, I. and Andersson, S. (2012). The Importance of Leadership and Vision in Born Globals. *Business and Management Research*, 1(1): 13-25.
- Williamson, O. E., (1975). Transactions Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law Economics*, 22: 223-262.
- Zahra, S., and George, G. (2002). *International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda*. in: Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. and Sexton, D.L. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Zhang, M. (2005). *Information Technology Capability, Organizational Culture and Export Performance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Washington State University, College of Business and Economics,
- Zhang, M., Sarker, S. and Sarker, S. (2013). Drivers and Export Performance Impacts of IT Capability in Born Global Firms: A Cross National Study. *Information Systems Journal*, 23: 419-443.
- Zhang, M., Tansuhaj, P. and McCullough, J. M. (2009). International Entrepreneurial Capability: The Measurement and a Comparison Between Born Global Firms and Traditional Exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4): 292-322.
- Zhou, L., Wu, W. and Luo Source, X. (2007). Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 673-690.
- Zou, H., Liu, X. and Ghauri, P. (2010). Technology Capability and the Internationalization Strategies of New Ventures. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 1(1): 100-119.
- Zucchella, A., Palamara, G. and Denicolai, S. (2007). The Drivers of the Early Internationalization of the Firm. *Journal of World Business*, 42: 268-280.