

## YENİ TİP İŞLETMELER: GLOBAL DOĞAN İŞLETMELERİN OLUŞUM NEDENLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Tülin URAL<sup>1</sup>, Aşlı KÜÇÜKASLAN<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, Yardımcı Doçent Dr.  
<sup>2</sup>Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme, Doçent Dr.

### NEW TYPE OF FIRMS: FACTORS GIVEN RISE TO THE EMERGENCE OF BORN GLOBAL FIRMS AND THEIR CHARACTERISTICS

**Abstract:** This study aims to investigate "Born-global Firms" which is a new type of firms and increasingly spread at the world-wide. In the study, evidence that Born-global Firms exist in numerous countries of the developed world and theories of the emergence of Born-global Firms are explained by conceptual view. Additionally, the characteristics of Born-global Firms, the internal and external dynamics causing to the emergence of these firms and their performance factors, orientation and strategies are explained. Eventually, several implications for practitioners and researchers are presented. Some suggestions for practitioners are such as; having the global vision from the earliest days of their establishment, requirement of resource allocation for international activities, having international experience, establishing personal and institutional networks, focusing on niche markets, applying proactive international strategies. On the other hand, exposing of cause-result relationship models that explain the appearing of Born-global Firms and testing their development process by time-series analysis is suggested for researchers.

**Keywords:** Born-Global Firms, Internationalization Process, Internal and External Dynamics.

### YENİ TİP İŞLETMELER: GLOBAL DOĞAN İŞLETMELERİN OLUŞUM NEDENLERİ VE ÖZELLİKLERİ

**Özet:** Bu çalışmanın amacı günümüzde hızla yayılmaya başlayan ve yeni bir tür olan "Global Doğan İşletmeler" i incelemektir. Çalışmada global doğan işletmelerin çeşitli ülkelerdeki varlığına ilişkin bulgular ve kuramsal temelde global doğan işletmelerin varlığını açıklayan yaklaşımlar ele alınmaktadır. Ayrıca, global doğan işletmelerin özellikleri, ortaya çıkmalarına neden olan içsel ve dışsal dinamikler, ve uluslararası faaliyetlerde performanslarını artıran faktörler, yönelimleri ve stratejileri ortaya konulmaktadır. Çalışmanın sonunda uygulamacılar ve araştırmacılar için öneriler sunulmaktadır. Uygulamacılar açısından bazı öneriler; kurulduklarından itibaren global öngörüğe sahip olmak, uluslararası faaliyetler için kaynak ayırma isteğinde olmak, uluslararası deneyime sahip olmak, kişisel ve kurumsal ağları oluşturmak, niş pazarlara odaklanmak ve proaktif uluslararası stratejiler uygulamak yönündedir. Araştırmacılar açısından, global doğan işletmelerin varlığını açıklayan nedensel modellerin ortaya konulması ve bu işletmelerin gelişim sürecinin -zaman serisi analizleri ile- test edilmesi önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Global Doğan İşletmeler, Uluslararasılaşma Süreci, İçsel ve Dışsal Dinamikler.

## I. GİRİŞ

Yeni araştırmalar, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetsel yetenekleri ve telekomünikasyon teknolojileri sayesinde uluslararası ticarete giderek artan rolleri üzerinde önemle durmakta ve bu işletmelere dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmektedirler [1-3]. Bu vurgu, yeni ve "Global Doğan İşletmeler (GDİ)" olarak tanımlanan işletme tipinin, dünya ekonomisinde giderek artan ağırlığından kaynaklanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, global doğan işletmeleri tanımlamak ve performanslarını artıran faktörleri kuramsal çerçevede ortaya koymaktır. Ayrıca henüz haklarında çok az şey bildiğimiz bu tip işletmeler üzerinde çalışacak akademisyenlere araştırılması gereken konular hakkında fikir vermektir.

Global doğan işletmeler, kuruldukları dönemde ya da kurulduktan birkaç yıl sonra, ihracata başlayan ve

toplam üretimlerinin çoğunu ya da en az dörtte birini ihraç eden işletmelerdir [4]. Bu işletmeler küçük, yeni ve ileri teknolojiye dayalı ürün ve süreçleriyle karakterize edilmektedirler. Ancak, bu işletmeleri diğerlerinden ayıran en önemli özellik, kuruldukları dönemlerde dünyayı tek bir pazar olarak görmeleri ve ulusal sınırları tanımamaları olarak nitelendirilen öngörüğe (vizyon) sahip olmalarıdır. GDİ'lerin yönetim anlayışı, geleneksel işletme tiplerinin aksine, dış pazarları ulusal pazara ek pazarlar olarak görmemek yönündedir. Temel yönelimleri uluslararası faaliyet olmakta ve kaynaklarını, başlangıçlarından itibaren bu faaliyete aktarmaktadırlar [5]. Yakın zamandaki araştırmalar, bu tür işletmelerin ortaya çıktığını ve sayılarının giderek arttığını göstermektedir [6-9]. Bu işletmeler global doğanlar (Born global) [4,10], yeni uluslararası girişimci işletmeler (international new ventures) [11], global başlayanlar (global start-ups) [3] gibi benzer kavramlarla anılmaktadırlar. Başlangıçlarından itibaren ürünlerini dış

pazarlarda satıp, rekabet avantajı arayan işletmeler olarak tanımlanmaktadırlar.

Bu yapılarıyla global doğan işletmeler uluslararasılaşma sürecinin geleneksel kuramlarını tartışmalı hale getirmektedir. Uluslararasılaşma kuramları, bir işletmenin kademeli bir biçimde uluslararası faaliyetleri yürüttüğü varsayımına dayanmaktadır [11,12]. Bu kuramlar, akademik yazında iki temel modelle açıklanmaktadır. 1. Uppsala modeli (Uppsala model), 2.Yenilik modeli (Innovation model). Uppsala modeline göre; bir işletmenin tam anlamıyla uluslararası bir işletmeye dönüşmesi, diğer bir deyimle dış pazarlarda giderek daha fazla yer alması dört farklı aşamadan geçmesi sonucu gerçekleşmektedir. Bu aşamalar:

- Aşama 1. Düzensiz ihracat faaliyetleri gerçekleştirmek
- Aşama 2. Bağımsız araçlar üzerinden ihracat yapmak.
- Aşama 3. Yurt dışında satış büroları kurmak.
- Aşama 4. Dış pazarlarda üretim yapmak.

Modele göre, uluslararasılaşma sürecindeki bir işletme, dereceli olarak dış pazarlar hakkında bilgi toplamakta, bu pazarlara kaynak tahsis etmekte, dış pazarlardaki işletmelerle birleşmelere gitmekte ve dış pazarda işletme satın almaktadır. Uluslararasılaşma süreci, dış pazar hakkında bilgi elde etmek ve bu pazar için kaynak ayırmakla başlamaktadır. Kuramın varsayımı, öğrenme süreci gerçekleşene ve deneyim sahibi olunana kadar dış pazara ciddi boyutlarda kaynakların ayrılmadığı yönündedir. Adım adım gerçekleşen ve giderek dış pazarlara daha fazla nüfuz etme şeklinde gelişen bu sürecin bir adaptasyon süreci olduğu ifade edilmektedir. İşletme, ancak bu sürecin sonunda fiziksel ve kültürel açıdan uzak olan dış pazarlara girmektedir. Sürecin yavaş olması, işletme yönetiminin risk üstlenme konusunda çekimserliğinin ve ilgili pazar bilgisini elde edememesinin bir sonucudur.

Yenilik modeline göre ise, uluslararasılaşma, işletme içinde ve yönetimde oluşan bir dizi yenilikçi yaklaşımlar sonucu ortaya çıkmaktadır [13]. Diğer bir deyimle uluslararasılaşma, bir dizi aşamadan oluşan öğrenme sürecinin bir sonucudur. İki model birbirine benzemekle birlikte sürecin başlangıç aşamasında farklılaşmaktadır. Ayrıca, yenilik modelinde uluslararasılaşma sürecinin bir dizi öğrenme aşamasından (learning stages) oluştuğu kabul edilmekte ve dış pazarlara açılmanın ilk adımının "ihracat" olduğu vurgulanmaktadır.

Her iki model de birbirine oldukça benzemekte ve işletmenin davranışında odaklaşmaktadır. Ancak birçok

akademisyen, bu modellerin geçerlilik ve varsayımlarına çeşitli eleştiriler getirmiştir [14-16]. En önemli eleştiri ise, bu modellerin oldukça deterministik olduğu ve her işletmenin aynı süreci yaşamadığına ilişkin eleştiridir. Örneğin Reid, Rosson ve Çavuşgil gibi akademisyenler, işletmenin dış pazarlara açılmasında "dış pazar fırsatlarının doğal yapısı", "işletmenin kaynakları", "ürün tipi", "ürün yaşam eğrisi", "ulusal pazarda beklenen talep", "ülkelerin gümrük ve ticari sınırlamalarla ilgili yasaları", "belirsizlik", "dış pazar bilgisi elde edememe" gibi çeşitli faktörlerin rol oynadığına dikkati çekmişlerdir. Yine birçok işletmenin ilk kez dış pazarlara giriş biçimi ihracat değil, lisans, satış büroları ya da yüzde yüz sermaye yatırımı olmaktadır [17]. Özellikle belli sektörlerde (örneğin telekomünikasyon ve otomobil parçaları üreten sektörler gibi) ilk kez dış pazara giriş, satış büroları veya dağıtıcılar (distribütörler) üzerinden gerçekleşmektedir. Bu sektörler daha çok acente ve dağıtıcıya güvenmektedirler. Tunbull, bir işletmenin uluslararasılaşma sürecindeki aşamasını "faaliyette bulunduğu çevre", "sektör yapısı" ve "kendi pazarlama stratejisinin" belirlediğini ifade etmektedir [16]. Tüm bu eleştirilere günümüzde "global doğan işletmeler" fenomeni eklenmiştir. Çünkü geleneksel uluslararasılaşma kuramları global doğan işletmelerin varlığını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu kuramların tersine global doğan işletme tipi tüm aşamaları atlayıp (bypass) en yukarıdaki aşamadan başlamaktadır. Dolayısıyla global doğan işletmeler, uluslararasılaşma sürecine tepeden başlayanlar (global start-ups) ya da uluslararasılaşmaya erken uyum gösterenler (early adopters of internationalization) anlamına gelen sözcüklerle de ifade edilmektedirler. Global doğan işletme tipi, özellikle telekomünikasyon teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sonucu ortaya çıkmıştır ve giderek yaygınlaşmaktadır.

## II. GLOBAL DOĞAN İŞLETMELERİN VARLIĞINA İLİŞKİN BULGULAR

Oviatt ve McDougall [3] ve Knight-Çavuşgil [4] bazı işletmelerin dış pazarlara giriş sürecinin, uluslararasılaşma sürecini açıklayan aşama kuramlarına uymadığını ifade etmektedirler. Aynı şekilde Welch ve Luostarinen [18] İngiliz, Avustralya ve İsveç işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada, birçok aşamayı atlayıp direkt yabancı yatırımlar şeklinde dış pazara açılan işletmeler üzerinde durmuşlardır. Ganitsky [19], 18 İsraili ihracatçının, kurulduklarından itibaren dış pazarda faaliyet gösterdiklerini açıklamıştır. Brush [20] tüm ABD genelinde yürüttüğü çalışmada, işletmelerin %13'ünün kuruldukları ilk yıl uluslararası faaliyetlere başladıklarını bulmuştur. Avustralya'daki çalışmalarında McKinsey ve Co. [21] bir çok global doğan işletme yöneticisinin kuruldukları dönemlerde dünyayı kendi pazarları olarak gördüklerini ifade etmiştir. 1970'lerden beri yapılan çeşitli araştırmalarda, bazı işletmelerin, uluslararasılaşma sürecinin tüm aşamalarını sırasıyla izlemediğine ilişkin bulgulara rastlamak mümkündür. Günümüzde Oviatt ve

McDougall [3], bu işletmeler üzerinde odaklaşmış ve onlara “Yeni uluslararası girişimci işletmeler” adını vermiştir. Bu işletmeleri, başlangıçlarından itibaren ürünlerini birçok ülkede satmak isteyen, bu işe kaynak ayıran ve bu yolla rekabet avantajı arayan işletmeler olarak tanımlamıştır. Bell [22], bilgisayar yazılım programları üreten küçük işletmeler üzerinde yaptığı bir araştırmada Uppsala Modeli'nin bu işletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklayamadığından söz etmiştir. Bell'e göre, uluslararasılaşma süreci, işletmenin yerli ve yabancı müşterilerini izleme davranışından, güçlü bir biçimde etkilenmektedir. McKinsey ve Co. [21] ise çalışmasında 310 Avustralyalı küçük üretici işletmeyi dikkate almış ve iki gruba ayırmıştır. Birinci grup, toplam işletmelerin %75'ini oluşturmakta ve ortalama, kurulduktan 27 yıl sonra, ihracatla dış pazarlara açılmaktadırlar. İhracatın toplam satışlar içindeki payı %15-20 dolaylarındadır. İkinci gruba ise, “Global Doğanlar- Born Globals” adını vermekte ve bu işletmelerin ortalama iki yıl içinde ihracata başladıklarını ifade etmektedir. Bu işletmeler, toplam satışlarının %75'ini ihracattan sağlamaktadırlar. İleri teknolojiye sahip ürünler üretmekte ve niş pazarlarda faaliyet göstermektedirler. Rennie [10] çalışmasında, global doğan işletmeleri, yeni teknolojileri ve ürün tasarımlarıyla, kalitede ve değer yaratmada rekabet eden işletmeler olarak tanımlamıştır. Jolly [23] bu işletmelerin hedef pazar belirlemede fiziksel uzaklıktan çok, hızla pazara girme ve genişleyebilme olanağı kısıtlarını, seçme kistası olarak kullandıklarından söz etmektedir. Lindmark ve diğerleri [24] çalışmalarında global doğan işletmelerin yerel pazarı, uluslararası faaliyetleri “öğrenme yeri” olarak görmediklerini ifade etmektedir. Christensen ve Jacobsen [25] bu işletmelerin varlığını ortaya koymakta ve pazar bilgisi, girişimcinin dış pazarlardaki kişisel ilişkileri, önceki iş yaşamından elde ettiği deneyim ve yabancı ülkede aldığı eğitiminin, direkt ihracatla işe başlamada etkin olduğunu ifade etmektedir. Görüldüğü gibi, global doğan işletmeler üzerindeki akademik çalışmalar son on yılda yoğunlaşmaktadır. Ancak, konu henüz yeterince incelenmemiştir.

### III. GLOBAL DOĞAN İŞLETMELERİN VARLIĞINI AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR

Uppsala ve Yenilik modellerinin yani geleneksel uluslararasılaşma kuramlarının global doğan işletmelerin varlığını açıklamada yetersiz kaldıkları şüphe götürmez bir gerçektir. Ancak, Madsen ve Servais'in [26] görüşüne göre, bu kuramların altında yatan temel düşünceden kaynaklanan bazı varsayımlar global doğan işletmelerin varlığını açıklayabilmektedir. Geleneksel kuramlarda, yönetici/işletme sahibinin, başlangıç aşaması olan ihracat aşamasına geçmeden önce, hem genel hem de girilmesi düşünülen pazara özgü bilgileri elde etmek için bir çaba harcadığı varsayılır. Yöneticinin içinde bulunduğu sektördeki bazı işletmelerden bilgi toplamak, dış pazardaki ilişkilerini geliştirmek, satış yapacağı işletmeyi

araştırmak ve ziyaret etmek gibi ön hazırlıkları yaptığı kabul edilir. İşte bu hazırlık aşamasında elde edilen bilgi, belirsizliği azalttığı içindir ki, işletme, dış pazarlara yönelir. Bu bilgiye sahip olan işletme sahibinin bundan dolayı kuruluşundan itibaren dış pazarı faaliyet alanı olarak görmesi olasıdır [26].

Endüstriyel ağlar yaklaşımına (the notion of industrial networks) göre [26]; birbiriyle iş yapan işletmeler arasındaki bağımlılık ilişkileri önemlidir. Her işletme dışsal kaynaklara gereksinim duyar ve diğer işletmelerle kaynak değişimi ilişkisi içindedir. Uluslararasılaşma süreci de diğer ülkelerdeki işletmelerle kurulan ilişkileri ifade eder. Bu ilişkiler hem işletmenin kendi yapısal özelliklerine hem de pazar ve ağdaki işletmelerin özelliklerine göre şekillenir. Dolayısıyla, yalnızca işletmenin kendisine bakarak davranışını analiz etmek doğru değildir, işletme içinde bulunduğu ağ ilişkileri ve çevresel koşullarıyla değerlendirilmelidir. Bu varsayımlar altında, işletmenin dış pazarda ilişki kuracağı işletmenin, stratejik birleşme, ortak girişim gibi yöntemleri istemesi halinde, geleneksel kuramların sözünü ettiği aşamalardan geçmeye gerek yoktur. İşletme bu yöntemlerle uluslararası faaliyetlere başlar. Örneğin, Bodur ve Madsen'in [27] çalışmalarında Danimarkalı küçük işletmelerin ilk faaliyetlerde Türkiye pazarına “yabancı direkt yatırım” la girdikleri ifade edilmektedir. Türkiye, Danimarkalı küçük işletmeciler için hem coğrafik hem de kültürel olarak uzak bir ülke olmasına rağmen, büyük bir işletmenin ürünlerine ihracatta aracılık ettiklerinden ilk işleri Türkiye pazarı olmuştur.

Evrimsel yaklaşıma (evolutionary approach) göre [26]; global doğan işletmelerin yöneticileri /sahipleri işletmelerini kurmadan önce uluslararası faaliyetler konusunda deneyim ve bilgi sahibidirler. Dolayısıyla bu işletmeler yasal olarak yeni kurulmuş olabilirler ancak öncesinden gelen bir gelişim süreçleri vardır.

Kaynak temelli yaklaşıma (resource-based view) göre [29]; işletmenin sahip olduğu kaynaklar onun stratejilerini ve performansını belirlemektedir. Kaynaklar; işletme aktifleri, yetenekleri, örgütsel süreçleri, sahip olduğu bilgi ve teknoloji gibi zenginliklerdir. Bu zenginlikler, işletmenin etkinlik ve etkililiğini iyileştirmeyi sağlayan stratejilerin uygulanmasını kolaylaştıran ve işletme tarafından kontrol edilebilen kaynaklardır. Bu tür kaynaklara sahip olmak işletmenin dış pazarda rekabet avantajını artırmaktadır. Geleneksel işletmelerde bu kaynaklar daha çok somut nitelikte iken, bina, teçhizat, finansal kaynaklar ve insan kaynakları gibi, global doğan işletmelerde, özel strateji bilgisi, uluslararası faaliyetlere bakış açısı, yönetsel yetenekler ve deneyimler gibi soyut niteliktedir. Dolayısıyla, kaynak-temelli yaklaşımın iki ana varsayımından yola çıkılırsa, global doğan işletmelerin niçin başarılı oldukları ve hızla çoğaldıklarını anlamak kolaylaşmaktadır. Bu varsayımlar; a. bir endüstride her işletmenin sahip olduğu ve kontrol

edebildiği kaynaklar farklıdır. b. kaynaklar, işletmeler arasında mükemmel bir biçimde el değiştirmezler ve heterojenlik uzun soluklu olma eğilimindedir.

Stratejik davranış kuramı ise; işletmelerin rakipleri karşısındaki pozisyonlarını iyileştirmek için hangi noktada olursa olsunlar karlarını maksimize edecek şekilde davrandıkları varsayımına dayanmaktadır. Stratejik davranış kuramına göre, işletmeler etkinlik (effectiveness) ve etkililiklerini (efficiency) maksimize etmek için türlü stratejiler uygulurlar. Etkinlik, işletmenin gelir veya yatırımlarının geri dönüşlerinin stratejik örgütsel amaçları karşılama ya da aşma derecesi olarak tanımlanır. Etkililik ise, örgütsel çıktı/örgütsel girdi oranıdır. Stratejinin amacı yüksek ve sürdürülebilir örgütsel performansı başarmaktır [28]. Stratejik davranış kuramı bu anlamda global doğan işletmelerin girişimcilik yönelimlerini ve farklılaştırma, odaklanma gibi stratejileri için uyguladıklarını açıklamaktadır. Çünkü kuram, bu işletmelerin rakipleriyle direkt rekabet etmekten kaçınmak ya da tersine rekabet avantajı kazanmak için bu yolu izlediklerini vurgulamaktadır [29].

#### IV. GLOBAL DOĞAN İŞLETMELERİN OLUŞUMUNA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Global doğan işletmelerin oluşumuna neden olan faktörleri Çavuşgil ve Knight [4] şu şekilde açıklamaktadırlar.

Gelişmiş dünya ülkelerinde niş pazarların rolünün artması, GDI'lerin ortaya çıkmasında önemli eğilimlerden biridir. Ekonomisi olgunluk aşamasında olan ülkelerde, tüketicilerin kendilerine özel ürünleri (customized products) daha fazla talep etme eğilimine girmesi, küreselleşme süreciyle birlikte çok uluslu işletmelerin rekabet arenasında yer almaları ve bu rekabetin giderek artması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin niş pazarlara yönelmesine neden olmuştur.

Günümüzde üretim süreci teknolojilerindeki ilerlemeler, tüketicilerin tercihlerine uygun çok özel ürünlerin üretilmesine olanak sağlamaktadır.

Telekomünikasyon teknolojilerindeki ilerlemeler, diğer bir deyimle, E-posta, bilgisayar destek sistemleri, elektronik veri değişimi (EDI), internet gibi olanaklar küçük işletmelerin dış pazarlardaki faaliyetlerini çok daha etkin bir biçimde yönetebilme olanağı sunmuştur. İstenilen bilgiye çok daha hızlı, hazır ve ucuz bir şekilde ulaşmak mümkün olabilmıştır. Global doğan işletmelerin faaliyetleri önemli ölçüde telekomünikasyon teknolojilerine dayanmaktadır. Bu teknolojiler, dünyanın dört bir tarafından daha ucuz ve kolay veri elde edilmesini sağlamaktadır.

Taşımacılık sektöründeki teknolojik ilerlemeler, taşımacılık ve lojistik maliyetlerini azaltmıştır.

Dolayısıyla GDI'ler daha düşük maliyetlerle dış pazarlara açılma fırsatını yakalamışlardır.

Küçük işletmelerin daha esnek olmaları, değişimlere daha hızlı cevap verebilmeleri ve uyum gösterebilmeleri gibi doğal avantajları bu işletmelerin dış pazar çabalarını kolaylaştırmaktadır. Dış pazardaki tüketicinin ya da endüstriyel kullanıcının tercihlerine uygun üretim yapmakta ve uluslararası standartlara uyum gösterebilmektedirler.

İşletmelerin bilgiye ve teknolojiye ulaşmalarının ve kolaylaştırıcı kuruluşları kullanmalarının eskiye oranla çok daha kolaylaşması GDI'lerin ortaya çıkmasını hazırlayan bir diğer faktördür. Örneğin 1970'li yıllarda dünya finans piyasalarının entegrasyonu global ekonomilerin itici gücü olmuştur [30]. Günümüzde ortak bilimsel çalışmaların artması, teknoloji transferi, bilim alanında uluslararası öğrenci değişimi, yeni üretim teknikleri ve ürün bilgisinin elde edilmesini küçük işletmeler için kolaylaştırmaktadır.

Diğer bir eğilim ve global doğan işletmelerin oluşumunu tetikleyen en önemli etken ise, global ağlardır [31,32]. Yabancı işletmelerle ortaklıklar, dağıtıcılar, birleşmeler v.s. uluslararası ticareti kolaylaştırmaktadır.

Pazarların küreselleşme süreci ile birlikte ürünün geliştirilmesi ve dağıtımı için, ortaklıklar kurmak, hammadde sağlamak, üretim ve pazarlama yapmak önemli ölçüde kolaylaşmış ve maliyetler azalmıştır. Ayrıca küreselleşme, tüketici tercihlerini homojenleştirmiş ve böylece daha basit ve standart yapıdaki ürünlerin dış pazarlarda satılmasına ve konumlandırılmasına olanak sağlamıştır.

#### V. GLOBAL DOĞAN İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Geleneksel olarak, Çokuluslu İşletmeler büyüklükleri ve iş yapma deneyimlerinden ötürü uluslararası alanda faaliyet gösteren geniş çaplı ve iyi yapılanmış büyük şirketler olarak algılanmaktadır [33,34]. Uluslararası taşımacılık ve iletişim maliyetlerinin azaltılması ve ürün hayat süresinin kısılması ise daha küçük boyuttaki şirketlerin giderek daha yaygın biçimde uluslararası faaliyet göstermelerine neden olan etkenler arasındadır. Bu türdeki şirketler ise literatürde "global doğan" işletmeler ya da "uluslararası yeni yatırımlar" olarak ifade edilmektedir [3,10].

Global doğan işletmeler hacim olarak geleneksel Çokuluslu şirketlerden daha küçük olmalarına rağmen, uluslararası pazarları hedeflemeleri ve katma değer yaratan faaliyetlerini uluslararası düzeyde yaymaya çalışmalarını açısından birbirine benzer özellikler taşımaktadır [3]. Bu bağlamda, global doğan işletmelerin sahip oldukları birtakım kendine özgü nitelikleri

sayılabilmektedir. Bunlardan bazıları, global doğan işletmelerin sahiyiyet ve yönetim yapıları bakımından daha genç ve girişimci bir özelliğe sahip olmaları, daha doğdukları veya kuruldukları günden itibaren mutlaka uluslararası pazarlara girme amacı gütmeleri ve gelirlerinin çok büyük bir bölümünün yabancı pazarlardan elde ediliyor olmasıdır [34]. Bununla birlikte, global doğan işletmeler, temelde yenilik yaratan teknoloji bazlı ürünler pazarlayan bilgi-yoğun örgütler olarak nitelendirilmektedir [34].

Bu bağlamda, global doğan işletmelerin özellikleri özetle aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir [35];

- GDİ yöneticileri dünyayı tek bir pazar olarak görmekte ve geleneksel işletmelerin aksine dış pazarları ulusal pazara ek pazarlar olarak algılamamaktadırlar.

- Genellikle kuruldukları bir iki yıl içinde bir ya da daha fazla ürün ile ihracata başlamaktadırlar.

- GDİ'ler finansal kaynakları, insan kaynakları ve somut kaynakları kıt olan küçük işletmelerdir. Ancak uluslararası pazarlarda bilgi-temelli kaynaklarıyla başarılı olmaktadır.

- Girişimci yönlüdürler.

- Benzersiz bir ürün üreten veya farklı iş yapma biçimi uygulayan ve ileri teknolojiyi kullanan işletmelerdir.

- Sattıkları ürünler ek değer yaratan ürünlerdir ve çoğunlukla endüstriyel kullanımlar için tasarlanmıştır. Rekabet gücü oluşturan üstünlükleri; yaratılan ek değer, ürün kalitesi, farklı ürün tasarımı ve kullanılan ileri teknoloji olarak sıralanabilir.

- Daha çok tıbbi alet ve teçhizatlar, bilimsel çalışmalarda kullanılan aletler, çevresel sistemler, bilgisayar parçaları ve tüketici ürünleri gibi "Niş pazar" olarak tanımlanan alanlarda faaliyet göstermektedirler. Bu alanlar, büyük işletmelerin rekabet baskısını minimize etmelerini sağlamaktadır.

- Öğrenen organizasyonlardır. Hızla bilgiyi emmekte ve uygulamalarına yansıtılmaktadırlar. Bu özellikleri kendilerine rekabet avantajı sağlamaktadır.

- Örgütsel kültürlerinin altı önemli boyutu vardır [35]:

1. Pazar yönlüdürler: GDİ'ler uluslararası faaliyetlere ilgili ve bu faaliyetlere özel kaynak ayırmaya isteklidirler.

2. Öğrenme yönlüdürler: GDİ'ler dış pazarlar hakkında bilgi toplama, yorumlama ve yaymaya odaklanmışlardır. Bu pazarlarda ortaya çıkan fırsatlara karşı duyarlı ve hazırlıklıdır.

3. Yenilik eğilimlidirler: GDİ'ler yeni fikirleri izlemek için proaktif davranırlar.

4. Risk üstlenme eğilimlidirler: GDİ'ler dış pazarlardaki yeni fırsatlar için önemli kaynaklarını ayırma riskini göze alırlar ve bunun için isteklidirler.

5. Şebeke yönelimlidirler: GDİ'ler biçimsel ve biçimsel olmayan ortaklıklara ve birleşmelere girme eğilimindedirler.

6. Motivasyon yönlüdürler: GDİ'ler dış pazarlardaki fırsatları gören çalışanlarını ödüllendirme ve teşvik etme eğilimindedirler.

Geleneksel uluslararası işletmelerden en önemli farkları; yönetimlerinin global odaklı olması ve uluslararası faaliyetler için özel kaynak ayırmalarıdır. Yıllarca ulusal pazarda faaliyet gösterdikten sonra uluslararası pazarlara açılan geleneksel işletmelerin tersine, kuruldukları dönemden itibaren uluslararası amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan yetenek ve yeterliliklerini arttırmaya çalışırlar.

## VI. GLOBAL DOĞAN İŞLETMELERİN YÖNELİMLERİ, STRATEJİLERİ VE BAŞARI FAKTÖRLERİ

Uluslararası performansı belirleyen önemli değişkenler, örgütsel yönelim ve izlenen stratejilerdir. Örgütsel yönelimleri, uluslararası girişimcilik yönelimi ve teknolojik liderlik temelinde açıklamak, global doğan işletmelerin özellikleri düşünüldüğünde uygundur. Porter'ın [36] bir işletmenin izlediği temel stratejiler için ortaya koyduğu sınıflandırma (farklılaştırma, odaklaşma ve maliyet liderliği stratejileri) global doğan işletmelerin çoğunlukla izlediği stratejilerdir. Ancak, global doğan işletmelerin bu stratejilerden daha çok odaklanma ve farklılaştırma stratejilerini uyguladıkları ifade edilmektedir [29].

### VI.1. Örgütsel Yönelimler

#### VI.1.1. Uluslararası Girişimcilik Yönelimi

Global doğan işletmeler girişimci işletmelerdir. Girişimci işletmeler, sahip oldukları ya da kontrol ettikleri kaynaklarıyla değil, davranış biçimleriyle tanımlanırlar. Girişimci faaliyetler, somut kaynak zengini olan rakiplerin karşısında değer yaratıcı yolları ifade eder. Bazı girişimciler çevrede var olan fırsatı diğerlerine oranla çok daha hızlı fark eder ve fırsata cevap verir [37]. Global

doğan işletmeler organizasyon kültürü olarak bu tür işletmelerdir. Bu işletmeler uluslararası pazarlarda proaktif (önceden davranma) ve yenilikçi yönlüdürler [38,39]. Uluslararası girişimcilik yönelimi; yönetimin, özgörüşünün yenilikçi olması ve proaktif rekabeti izlemesi demektir. Dış pazarlarda girişimci yönlülük başarıyı arttıran anahtar stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Girişimcilik, örgütün kültüründe ve ilişkilerinde var olup işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

### VI.1.2.Teknolojik Liderlik

Teknolojide liderlik işletmenin kendi ürün kategorisinde, üretim süreçlerinde veya endüstrisinde en son teknolojiye sahip olma gücüdür. Teknoloji, değişen dış çevre koşullarına işletmelerin cevap vermelerini sağlayan yeniliklerdir [40]. Teknoloji, yöneticilerin pazarlarını bölümlendirmelerini ve daha dar olan niş pazarlarını belirlemesini, bu niş pazarlara etkin bir biçimde hizmet edilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, teknoloji liderliği rekabet avantajı sağlamaktadır. Teknolojik liderliğin en önemli kaynağı öğrenmedir. Öğrenme sosyal öğrenme ve pazarları öğrenme boyutlarını da içerir. Erken yaşta uluslararasılaşabilmek ve bunda da başarılı olmak, işletmenin içsel bir takım yeteneklerinin sonucudur. Global doğan işletmelerin en önemli yeteneğinin yenilikçi olmaları olduğu kabul edilmektedir. Çünkü yeni dış pazarlara girmek dahi yenilikçi bir adımdır [41]. Evrimsel ekonomi yaklaşımı (evolutionary economics), işletmenin iç yeteneklerinin başarıdaki önemine dikkati çekmektedir [42]. Yeniliğin iki önemli kaynağı vardır: a. işletmenin zamanla biriktirdiği bilginin Ar-Ge'de değerlendirilmesi. b. diğer işletmelerin yeniliklerini taklit etmek. Ancak bunun dışında, yeni pazarlara açılmakta bir yeniliktir. İşletmenin zamanla biriktirdiği içsel bilgi, kendine özel, taklit edilemez ve transfer edilemez niteliktedir. Örgütsel bilgi işletmedeki bireylerin bilgisinin toplamıdır ve stratejik bir zenginliktir. Örgütsel bilgi tüm işletme faaliyetlerinde yönlendirici olmakta ve giderek rutin işlerin içinde yer almaktadır [43]. Bu bilgi birikimi işletmenin değişen çevre koşullarına uyumunu sağlayan stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Yenilikçi işletmeler, kendi yegâne bilgilerini geliştirirler ve örgütsel performanslarını artırırlar. Bu bağlamda büyük işletmelerin bürokrasisi yenilikçi davranışların önünü kesmektedir. Küçük işletmeler ise daha esnek, daha az bürokrasinin olduğu işletmeler olduğundan yenilikçi davranışları daha kolay gerçekleştirirler [40, 44]. Bu yenilikçi yaklaşım ise performanslarını arttırmaktadır.

## VI.2. Genel Stratejiler

### VI.2.1.Farklılaştırma

Genel olarak benzersiz bir ürüne sahip olan ya da ürününü farklılaştıran işletmelerin rakiplerine göre

rekabet avantajına sahip oldukları ve daha başarılı oldukları kabul edilir. Farklılaştırma stratejisi, global doğan işletmeler tarafından izlenen en önemli stratejilerden biri olarak gösterilmektedir [29]. İşletmeler farklılığı yaratmak için çeşitli yaklaşımlar uygulamaktadırlar. Bu yaklaşımlara; marka imajının artırılması, farklı ürün tasarımı, ileri teknoloji kullanmak, ürün niteliklerinde değişiklik yapmak, farklı müşteri hizmetleri sunmak, örnek olarak verilebilir. Hatta bunlardan birkaçını birlikte uygulamak işletme başarısını arttırmaktadır. Bu strateji marka sadakati ve fiyata daha az duyarlılık yaratarak karlılığı artırmaktadır. Benzersiz ürün geliştirmek, ürün kalitesinde odaklanmak ve dış pazardaki dağıtıcıların yetenek ve becerileri arttırmak performansı arttıran stratejiler olarak belirlenmiştir [9].

### VI.2.2.Odaklanma

Global doğan işletmeler büyük ölçüde dış pazardaki müşterilerine odaklanmaktadır. Odaklanma stratejisi, işletmenin özel bir tüketici grubunda veya coğrafik pazarda odaklanmasının, hedef pazarlar da rakiplerden daha etkin ve etkili hizmet etmeye yol açacağını varsaymaktadır. Çünkü müşterilerin özel gereksinimlerini daha iyi ve düşük maliyetlerle karşılamak mümkün hale gelir. Odaklanılan hedef pazara uygulanacak pazarlama karması stratejileri pazarlama yönlülüklerinin bir sonucu olarak daha etkin gerçekleştirilir. Pazarlama yönlü işletmeler, tüketicilerin beklentilerine eşit ya da beklentilerinin ötesinde değer yaratan ürün ve hizmetlerin sunulmasına çalışırlar. Bu ise müşteriler için üstün değer yarattığından performansı arttırmayı sağlamaktadır [45].

### VI.2.3.Maliyet liderliği

Bu strateji düşük üretim, pazarlama ve idari maliyetlerle rekabet etmeye çalışmak olarak tanımlanır. Böylece rakiplere oranla daha düşük ürün fiyatı mümkün olabilecektir. Ancak maliyet liderliği, genellikle yüksek üretim düzeyi, yaygın pazarlama, yüksek pazar payı ve ölçülebilir diğer avantajlar gerektirdiğinden GDİ'ler için pek uygun bir strateji olmamaktadır.

Bu değişkenler temel alınmak suretiyle Knight ve Çavuşgil'in [29] yaptığı bir araştırmaya göre global doğan işletmeler kendi içinde homojen dört farklı gruba ayrılmaktadırlar.

*Girişimcilik stratejisi ve teknoloji liderleri:* Bu gruptaki global doğan işletmeler, girişimci yönlü işletmelerdir ve risk üstlenmeye isteklidirler. Farklılaştırma stratejisini uygularlar. Büyük rakiplerin taklit edemeyeceği "benzersiz ürün" (unique product) üretmeye çalışırlar. Faaliyet gösterdikleri pazarlar genelde büyük işletmelerin ilgilenmeyeceği kadar küçük niş pazarlardır. Ayrıca odaklanma ve maliyet liderliği stratejilerini de farklılaştırma stratejileriyle birlikte

kullanılmaktadırlar. Yüksek düzeyde teknolojik liderliğe ve yüksek performansa sahipler. Kurulduktan hemen sonra dış pazarlara açılmaktadırlar.

*Yüksek teknolojiye odaklananlar:* Bu gruptaki global doğan işletmeler, yüksek düzeyde teknoloji liderliğine sahiptirler. Girişimcilik yönelimlikleri birinci gruba oranla daha düşüktür. Farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini kullanılmaktadırlar. Müşterilerine çok yakın bir biçimde çalışmakta ve onlara destek olmaktadır. Birçoğu mevcut ve potansiyel dış pazar müşterilere ürünleri konusunda eğitim seminerleri düzenlemektedir. Genel olarak, ürünlerini dış pazar koşullarına göre adapte etmektedirler. Maliyet liderliği stratejisini pek kullanmamaktadırlar.

*Maliyet liderliği stratejisini uygulayanlar:* Öncelikli olarak maliyet liderliği stratejisini uygulayan bu grup aynı zamanda girişimci yönlüdür. Teknolojik liderlik yönleri zayıftır.

*Zayıf performanslılar:* Bu gruptaki global doğan işletmelerin hangi stratejiyi ağırlıklı olarak uyguladıkları pek belli değildir. Ayrıcı bir rekabet gücüne sahip olmadıklarından performansları da düşüktür. Kurulduktan uzun dönem sonra dış pazarlara açılmaktadırlar.

## VII. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Global doğan işletmeler fenomeni, küçük ve deneyimsiz olmalarına rağmen yüksek değer yaratan üretici işletmelerin daha çok kaynağa sahip büyük işletmeler karşısında bir hayli başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Bu işletmelerin başarısındaki anahtar faktör, müşteri odaklı değer yaratmalarıdır. Bu yolla, kıt kaynaklara sahip küçük işletmeler, büyük işletmelerle rekabet edebilmektedirler. Kuramsal çerçevede uygulamacılar ve araştırmacılar için aşağıda öneriler sunulmaktadır.

### Uygulamacılar için

Global doğan işletmeler yenilikçi yönlüdürler. Bu eğilimleri çeşitli uluslararası pazarlarda performanslarını arttırmakta ve erken yaşta uluslararasılaşma sürecine uyum göstermelerini sağlamaktadır. Yenilikçi faaliyetler, yeni dış pazarlara girmelerine ve işletme faaliyetlerindeki yeni buluşlarıyla bu pazarlarda en uygun (optimal) sunumları gerçekleştirmelerine olanak tanımaktadır. Kaynak-temelli yaklaşım açısından, global doğan işletmelerin sahip olduğu bilgi, performanslarını arttıran en önemli kaynaklarından biridir. Dolayısıyla, genç ve küçük işletmeler, uluslararası performanslarını arttırmak için taktik edilemeyen ve yegâne olan bilgiler elde etmeye çalışmalıdırlar.

Genç ve küçük işletmelerin genel olarak finans, insan ve maddi kaynakları sınırlıdır. Dolayısıyla rekabet

için seçenekleri azdır. Tarihsel olarak bakıldığında uluslararası işletmecilik faaliyetleri bu işletmelerin ulaşamayacağı kadar uzaktır. Günümüzde bilişim teknolojilerinde, üretim ve lojistik teknolojilerindeki ilerlemelerin yanı sıra küreselleşme süreci, küçük işletmelere de küresel pazarlarda aktif olarak faaliyet gösterme fırsatları yaratmıştır. Dış pazarlara erken açılan işletmelerin daha önceleri de var olduğu şüphe götürmez bir gerçektir. Ancak, bugün, bu türden işletmelerin hızla çoğaldıklarına tanıklık etmekteyiz. Bunun yanı sıra, geri kalan milyonlarca küçük ve genç işletme ise halen kendi küçük yerel pazarlarında kıt kaynaklarla çalışmaktadırlar. Bu gerçekten dolayı, küreselleşme süreci ve telekomünikasyon teknolojilerindeki gelişmeler gibi dış çevre faktörlerinin bu türden işletmelerin doğması için yeterli olmadığı, işletmenin kendi içsel üstünlüklerinin de var olması gerektiği sonucuna varılabilir. Örneğin, genç işletmelerde bürokratik yapılanmanın olmaması ve kalıp normların işletme kültürüne henüz yerleştirilmemiş olması bu işletmelerin bilgi-temelli kaynaklarıyla dış pazarlara erken açılmaları için gerekli esnekliği sağlamaktadır.

Örgütsel kültür bazında, girişimcilik yönlü olmak, yöneticilerin yeniliğe odaklılıklarını yansıtmakta, bu özellik ise global doğan işletmelerin oluşumuna neden olmaktadır. Çünkü, farklı ve ileri teknolojiye sahip kaliteli ürünlerin üretilmesi, dış pazarlarda faaliyet göstermeyi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, uluslararası pazarlama yönelimlik, müşteriler hakkında bilgi edinmeyi, ürün iyileştirmelerini, ürün uyarlamalarını ve hedef pazarın tercihleri doğrultusunda taktikler geliştirmeyi kolaylaştırmaktadır.

Strateji bazında, teknolojik liderlik ve odaklanma stratejileri daha yüksek performansa yardımcı olmaktadır. Dağıtıcıları desteklemek niş pazarlara ulaşmayı, dış pazar müşterileri hakkında bilgi toplamayı ve yeni müşteriler bulmayı kolaylaştırmaktadır. Kaliteyi arttırmak ve ileri teknolojiyi kullanmak, dünya çapında, niş pazarlara ürün sunmayı kolaylaştırmaktadır. Yegâne ürüne sahip olmak global doğan işletmeler için monopolistik avantajlar yaratmaktadır.

Genel olarak global doğan işletmeler için ayrıntılı başarı faktörleri şu şekilde sıralanmaktadır [46].

- Başlangıçtan itibaren yönetimin global özgörüşe sahip olması.
- Yöneticilerin yoğun uluslararası deneyime sahip olması.
- Yönetimin başlangıçtan itibaren uluslararası faaliyetler için kaynak ayırma isteğinde olması.
- Kişisel ve kurumsal ağılar.

- Pazar bilgisi.
- Bilgi yönetimi temelinde yegâne soyut değerlere sahip olma.
- Ürün farklılaştırma, ileri teknoloji ürünleri, teknolojik yenilikler ve kalitede liderlik stratejileriyle yüksek değer yaratmak.
- Niş pazarlara odaklanmak, proaktif uluslararası stratejiler.
- Güçlü müşteri yönelmiş ve müşteriyle yakın ilişki kurmak.
- Değişen dış çevre koşullarına uyum sağlamak için esnek olmak.

Global doğan işletmeler gerçeğini desteklemek güçlü bir ihracat sektörü oluşturmak için gereklidir. Çünkü makro düzeyde, teknolojik yenilikleri artırma, uzmanlaşmayı cesaretlendirme ve iş potansiyeli yaratma etkisine sahiptir. Dolayısıyla, devletin global doğan işletmelere desteği, dolaylı olarak dış ödemeler dengesinin de iyileştirilmesine olanak tanıyacaktır. Mikro düzeyde ise, işletmeler alternatif satış ve büyümeye olanak tanıyan fırsatları yakalayabilmekte, yaşamsallıklarını ve performanslarını arttırmak için rekabet avantajına sahip olmaktadırlar.

Global doğan işletmelerin oluşumuna neden olan faktörlerden biri de işletme sahipleri veya yöneticilerinin uluslararası deneyime sahip olmalarıdır. Bu bağlamda, örneğin Avrupa Birliği öğrenci değişim programı Sokrates ve TÜBİTAK'ın değişim programları öğrencilerin 6 ay veya 1 yıl yurt dışında eğitim görmesine ve deneyim sahibi olmasına olanak sağlamaktadır. Bu tür hareketlilik programları yabancı kültürlerde faaliyet gösterebilecek, bu kültürleri anlayan ve iletişim kurma yeteneği olan potansiyel yöneticiler yaratmaktadır. Bu kişiler ileriki iş yaşamlarında global doğan işletmelerin kuruluşlarına öncülük edebilirler. Dolayısıyla bu tür programların yoğunlaştırılması ve olabildiğince çok öğrencinin yararına sunulması özellikle ülkemiz açısından ihracatın artırılmasına yardımcı olacak itici güç olabilir.

#### Araştırmacılar için

Global doğan işletmeler hakkında bildiklerimiz henüz yeterli değildir. Bu konuda daha çok araştırmanın yapılmasına gereksinim vardır. Bu işletmeler uluslararası akademik yazında da henüz yeni yeni araştırılmaktadır. Uluslararası akademik yazında yapılan araştırmalar, genellikle Avustralya, ABD, Kanada, İsviçre, İrlanda, Yeni Zelanda, Almanya, Fransa, Norveç, İsveç gibi gelişmiş ülke orijinli olup, az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülke orijinli çalışmalar çok azdır. Bu konunun

coğrafik özellikli olmadığını kanıtlamak için gelişmekte olan ülkelerde de benzer araştırmaların yapılması gereksinimi vardır. Örneğin, Türkiye'de Antalya bölgesindeki oteller, hizmet işletmeleri olarak ve kuruldukları dönemden itibaren turistleri hedef pazar belirleyerek global doğan hizmet işletmeleri konumundadırlar. Bu işletmeler üzerinde araştırma yapılabilir.

Global doğan işletmeler daha iyi anlayabilmek için araştırılma gereksinimi olan konular şunlar olabilir:

• Global doğan işletmelerin varlığını açıklayan nedensel modeller: Örneğin niçin bazı yeni işletmeler kurulduklarından itibaren dış pazarlara açılırken diğer bazıları ulusal pazarda odaklanmaktadır. Dış pazara yönelmede, yöneticilerin uluslararası deneyime sahip olmasının veya dış pazarlardaki fırsatların farkına varabilmesinin rolü nedir? Bu nedenler ile performans arasındaki ilişki var mıdır? Ayrıca bu modellerin farklı kültürlerde test edilmesi gerekir.

• Bu işletmelerin içsel ve dışsal çevre faktörleri: İşletme kültürü, kültürel normları, coğrafik konumu, endüstrisi ve yöneticilerinin geçmişi, yöneticilerin etnosentrik yaklaşımları global doğan işletmelerin oluşumlarını nasıl etki etmektedir?

• Bu işletmelerin gelişim süreci- zaman serisi analizleri ile test edilmelidir.

• Bu işletmelerin başarı faktörleri: Örneğin; riske bakış açıları ve riski minimize eden ilişkileri diğerlerinden farklı mıdır? Risk üstlenme eğilimini belirleyen psikolojik ve bilişsel faktörler ve bunların performansla ilişkisi, araştırılması gereken konulardan bir diğeridir.

• Bu işletmelerin sayıca artmasını motive edecek devlet politikaları neler olabilir?: Çünkü global doğan işletmeler, genç, küçük, deneyimsiz ve sınırlı somut kaynakları olan işletmelerdir ve dış pazarlarda başarılı olmak için devlet desteğine gereksinimleri vardır. Bu gereksinimlere uygun devlet ihracat programlarının nasıl olması gerektiği konusunun açıklığa kavuşturulması, gerekir. Örneğin, bu işletmeler için ne tür eğitim programları uygulanmalıdır?

• Mevcut akademik yazın daha çok ileri teknoloji işletmeleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer sektörlerde ve hizmet işletmelerinde global doğan işletmelerin varlığı ve başarı faktörleri araştırılmalıdır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] OECD (1997). *Globalization and Small and Medium Enterprises (Smes), Organization for Economic Cooperation and Development*. Paris.

- [2] Zahra, S. (2005). A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.
- [3] Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Toward A Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- [4] Çavuşgil, S.T. & Knight, G.A. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- [5] McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-903.
- [6] (1989). Small Firms Aren't Waiting To Grow Up To Go Global. *Wall Street Journal*, December 5, B2.
- [7] Nakamura, S. (1992). *21 Seiki Gata Chuushoo Kigyoo, (21st Century-Style Small and Medium Size Enterprises)*. Tokyo: Iwanami Shoten.
- [8] Nikkei, S.S. (1995). *Benchaa Shin Sedai (New Generation Ventures)*, Tokyo: Nihon Keizai Shimbun Sha.
- [9] Knight, G.A. & Çavuşgil, S.T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- [10] Rennie, M. (1993). Born Global. *Mckinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- [11] Çavuşgil, S.T. (1980). On the International Process of Firms, *European Research*, 8(6), 273-281.
- [12] Reid, S. (1981). The Decision-Maker And Export Entry And Expansion. *Journal Of International Business Studies*, 12(Fall), 101-111.
- [13] Bilkey, W.J. & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 9(Spring/Summer), 93-98.
- [14] Reid, S. (1983). Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice. *International Marketing Review*, 1(2), ss.44-56.
- [15] Rosson, P.J. (1987). The Overseas Distributor Method: Performance and Change in A Harsh Environment. (Ed.: Rosson, P. & Reid, S.). *Managing Export Entry and Expansion*. New York: Praeger.
- [16] Turnbull, P. (1987). A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process. (Ed.: Rosson, P. & Reid, S.). *Managing Export Entry and Expansion*. New York: Praeger.
- [17] Nordstrom, K.A. (1991). The Internationalization Process of Firm. *Doktora Tezi*. Stockholm: Institute of International Business, Stockholm School of Economics.
- [18] Welch, L. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of A Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- [19] Ganitsky, J. (1989). Strategies for Innate and Adoptive Exporters. *International Marketing Review*, 6(5), 50-65.
- [20] Brush, C.G. (1992). Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age, *Yayınlanmanus Doktora Tezi*. Boston: Boston Üniversitesi.
- [21] Mckinsey & Co. (1993). *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- [22] Bell, J. (1995). The Internationalization of Small Computer Software Firms, *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- [23] Jolly, V.; Alahuhta, M. & Jeannet, J. (1992). Challenging the Incumbents: How High Technology Start-Ups Compete Globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82.
- [24] Lindmark, L.; Christensen, P.R.; Eskelinen, H.; Forsstrom, B.; Sorensen, O.J. & Vatn, E. (1994). *Internationalizing Study*. Nord REFO. 7. Denmark.
- [25] Christensen, P.R. & Jacobsen, L. (1996). The Role of Export in New Business Formation. *RENT X*, Brüksel.
- [26] Madsen, T. & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals-An Evolutionary Process. *International Business Review*, 6(6), 1-14.
- [27] Bodur, M. & Madsen, T.K. (1993). Danish Foreign Investment in Turkey. *European Business Review*, 93(5), 28-43.
- [28] Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St.Paul, MN: West Publishing.
- [29] Knight, G.A. & Çavuşgil, S.T. (2005). A Taxonomy of Born-Global Firms. *Management International Review*, 45(3), 15-35.
- [30] Czinkota, M.R. & Ronkainen, I. (1995). *International Marketing*. 4<sup>th</sup> Ed. Forth Worth, Tx: The Dryden Press.
- [31] Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. New York: John Wiley.
- [32] Thorelli, H. (1990). Networks: The Gay 90s in International Marketing. (Ed.: Thorelli, H. & Çavuşgil, S.T.). *International Marketing Strategy*. 3<sup>rd</sup> Ed. New York: Pergamon Press.
- [33] Chandler, A.D. (1990). The enduring logic of industrial success. *Harvard Business Review*, 68(2), 130-140.

- [34] Hashai, N. & Almor, T. (2004). Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron? *International Business Review*, 13(4), 465-483.
- [35] Dimitratos, P. & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2), 187-205.
- [36] Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- [37] Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- [38] Covin, J. & Slevin, D. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- [39] Lumpkin, T. & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- [40] Penrose, E. (1959). *The Theory Of The Growth of The Firm*. London: Basil Blackwell.
- [41] Casson, M. (2000). *The Entrepreneur*. Totowa: Barnes and Noble.
- [42] Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press: Cambridge.
- [43] Autio, E.; Sapienza, H.J. & Almedia, J.G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-1014.
- [44] Schumpeter, I. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers Publishers.
- [45] Slater, S. & Narver, J. (1992). *Superior Customer Value and Business Performance: The Strong Evidence for A Market-Driven Culture*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- [46] Rialp, A.; Rialp, J. & Knight, G.A. (2005). The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After A Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.

**Tülin URAL** (tulin57@yahoo.com) is an Assistant Professor of Marketing at Mustafa Kemal University. She graduated from Istanbul University, Faculty of Economics. She received PhD degree in Cukurova University, Social Sciences Institute, in 2001. She has been working at Mustafa Kemal University, Faculty of Economics and Administrative Sciences since 1997. She has publications on international marketing, marketing strategies, marketing ethics and customer relationship management.

**Ash KÜÇÜKASLAN** (aslikucukaslan@yahoo.com) is an Associate Professor in Management and Organization Department at Marmara University. She graduated from Marmara University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. She received PhD degree in Marmara University, Social Sciences Institute, in 1997. She has been working at Marmara University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. She has publications on international business, international marketing, strategic management, and multinational organizations.