

KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER: KONYA KARATAY ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

GLOBALIZATION AND BORN GLOBAL FIRMS: A QUALIFIED RESEARCH IN KONYA KARATAY ORGANIZED INDUSTRIAL AREA

Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM

Aksaray Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
hyildirim@gmail.com

Ahmet Tuncay ERDEM

Aksaray Üniversitesi, SBE, İşletme ABD
ahmeterdem@selcuk.edu.tr

Öz

Çağımızda küreselleşme kavramıyla birlikte meydana gelen hızlı değişimler gerek işletmelerin yapılarını gerekse faaliyet ve fonksiyonlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Günümüzde işletmelerin dış dünyaya ve çevrelerine kayıtsız kalmaları olanaksızdır. Bu durum işletmelerin açık sistem olarak adlandırılan yapılarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle örgütler çevreleriyle sürekli etkileşim halindedir. Çevrelerinden sürekli girdi alıp çıktı vererek dengeli yapılarını korumaya çalışmaktadır. Yani dış çevrenin belirsizliklerinden korunmaya çalışarak, en temel amaçları olan yaşam faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır. Özellikle küresel pazarlarda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin pazarda hayatta kalabilmesi ve rekabet şanslarını kaybetmemeleri için oluşturdukları yapı ile geliştirdikleri stratejileri anlamak ve araştırmak günümüzde daha da önemli hale gelmiştir. Araştırma kapsamında kurulur kurulmaz veya kurulduktan çok kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren “Küresel Doğan İşletmeler” in geleneksel yollarla ulusallaşmış rakiplerine göre nasıl küreselleştiği araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmada örnek olay incelemesi yöntemi uygulanmıştır. Küresel doğan işletme özelliği gösteren 5 işletme ile çevresel faktörlerin, işletme değerlerinin ve teknolojinin küresel doğan işletmelere etkisini belirlemek amacıyla görüşmeler yapılmıştır. Çevresel faktörler ve gelişen teknolojiyi takip etmenin küresel doğan işletmeler üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu belirlenirken, yasal zorunluluklar ve rakiplerin güçlü olması işletmeleri etkileyen olumsuz faktörler olarak belirlenmiştir. Bu çalışma ışığında küresel işletmeler alanında çalışacak kişilere yol göstermek amacıyla bu işletmelerin ne gibi stratejiler geliştirdiklerini belirleme konusunda literatüre katkısının olacağına inanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Küresel Doğan İşletmeler, Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri.

Jel Kodları: M10, M13, M16.

Abstract

Rapid changes that take place together with the concept of globalization in our age affect both the structures of the enterprises and their activities and functions significantly. Today, it is impossible for businesses to remain indifferent to the outside world and its surroundings. This situation arises from what is called the open system of the enterprises. For this reason, organizations are constantly interacting with their environment. Firms are working to preserve their balanced structure by continuously receive output and input from their environment. In other words, by trying to protect from the uncertainties of the external environment, it tries to maintain its most basic aims of life activities. It is becoming more and more important today to understand and research the strategies that multinational enterprises operating in global markets, especially the ones that they have developed with the structure they have established for survival in the market and not to lose their

competitive chances. In the scope of the research, it is tried to investigate how globalization of the "Global Born Enterprises" operating in the international markets in a very short period after the foundation established or as soon as it is established, has traditionally been globalized according to its nationalized competitors. A case study method was applied in the research. Five enterprises with globally emerging business capabilities were interviewed to determine the impact of environmental factors, business values and technology on global emerging businesses. While it has been determined that environmental factors and pursuing developing technology have a positive impact on global emerging businesses, legal requirements and strong competitiveness have been identified as negative factors affecting businesses. It is believed that the literature will contribute to determining what strategies these businesses have developed in order to guide people working in the global business arena.

Keywords: Globalization, Born Global Firms, Traditional Internationalization Models.

Jel Codes: M10, M13, M16.

1. GİRİŞ

Ticari işletmelerin ülke ekonomileri açısından önemleri azımsanmayacak kadar büyüktür. Gerek istihdam yaratarak ve gerekse ülke ekonomilerine katma değer sağlayarak ekonomik gelişmelere katkı sağlamaktadır. İşletmelerin ana amaçları pazardaki konumlarını korumak ve hayatlarını sürdürmektir. Bu nedenle işletmeler pazarda faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çok çeşitli stratejiler geliştirerek, faaliyetlerini şekillendirmektedir. İşletmeler bu noktada kendi iç dinamiklerini ve faaliyetlerini rakiplerine karşı geliştiremezlerse, pazar paylarını kaybedebilirler hatta yaşamlarını dahi yitirebilirler. İşte bu noktada iç pazardaki dalgalanma, nakit akış sıkıntısı, müşteri istek belirsizliği ve benzeri çeşitli olumsuzluklar nedeniyle işletmeler dış pazarlara açılmaya yani ihracat faaliyetlerine yönelerek küreselleşme adı verilen çok boyutlu bir sürece geçmeyi tercih etmektedirler.

Günümüz dünyasının küreselleşme çağı olarak adlandırılan bir ortamında, bulunduğumuz çağın çok çeşitli tanımları mevcuttur. Bu tanımlar tarih sürecinin sonu, soğuk savaşın bitişi, serbest piyasa ekonomisi olan çok uluslu kapitalizmin kültürel etkisi ile ortaya çıkan "post-modernizm" veya diğer başka nitelendirmeler olarak tanımlansa da ana temasını küreselleşme olgusu oluşturmaktadır (Keyman, 2002:1). Uluslararası işletmecilik is yazında, işletmelerin ulusal sınırları yani ülke sınırları dışında gerçekleştirdiği yatırım ve ticaret faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Çavuşgil vd, 2011:7; Weidenbaum, 2003:3; Andersen, 1993)

İletişim ve teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler nedeniyle oluşan süreç yazında küreselleşme kavramıyla açıklanmaktadır. 20. Yüzyılda AB ile mal ve hizmetlerin uluslararası dolaşım ve paylaşımına girmesiyle ekonomik ilişkiler gelişmiştir. Bu durum nedeniyle ideolojik farklılık kutuplaşmaları ortadan kalkmış, yerini liberalleşme kavramına bırakmıştır. Bu durum insanların kültür ve inançlarını etkileyerek benzer bir hale dönüştürmüştür (Erbay, 1996: 3; Tağraf, 2002: 35). Bu benzerlikler insanlar arası etkileşimi kolaylaştırmıştır. Böylece dünya sınırları olmayan küçük bir köye dönüşmüştür. Weidenbaum (2003)' e göre küreselleşme 21. Yüzyıla hâkim olan bir gerçektir. Ekonomik ilişkilerin artan önemi ile birlikte ulaşım ve iletişim devrimindeki yenilikler, yeni teknolojiler, yeni fikirler ve yeni hastalıklar küresel iletişim biçimlerini oluşturmaktadır. 1990'larda küreselleşme genellikle büyük ölçüde kaçınılmaz ve iyi huylu olarak görülürken, uluslararası terörizmdeki dalgalanma, SARS hastalığının hızla yayılması ve hızlı ekonomik değişim maliyetlerinin giderek artma endişeleri hükümet ve akademisyenlerin küreselleşme olgusuna daha karmaşık bir bakış açısı ile bakmalarına sebep olmuştur (Weidenbaum, 2003: 3).

Bu çalışmada geleneksel küreselleşme modellerine karşı çıkan ve her geçen gün sayıları artmakta olan küresel doğan işletmeler ele alınmaktadır. Konya ili dâhilinde küresel doğan işletme

sahip ve yöneticileri ile görüşmeler yapılarak işletmelerin özellikleri, rakiplerine karşı ne gibi stratejiler geliştirdikleri araştırılması amaçlanmaktadır.

2. KÜRESELLEŞME KAVRAMI

Küreselleşme bir diğer anlamıyla uluslararasılaşma, işletmelerin faaliyet alanlarının ulusal sınırlar dışına taşınmasıdır. Uluslararasılaşma gerek işletmeler açısından gerekse ülkelerin ekonomi ve siyasi alanda kalkınmaları açısından önemli rol oynamaktadır. Günümüzde uluslararası alanlarda siyasi, ekonomik, kültürel ve teknoloji gibi birçok konuda değişimler yaşanmakta ve bu değişimlerle birlikte inanç ve kültürler de değişime uğramaktadır. Bu nedenle bilgi ve değişim çağı, küreselleşme gibi birçok yeni kavramlar yazında yerini almaktadır. Mutlu (1996:16)' ya göre küreselleşme "ulusal boyutta yapılanların bütün dünya küresine taşınabilmesidir". Seymen ve Bolat (2005) küreselleşmenin tek bir tanımı olmadığını, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel boyutları olan çok boyutlu bir olgu olduğunu belirtmektedir. Küreselleşme, bazı yazarlara göre dünyanın küçülmesi, sıkışması, sınırların ortadan kaldırılması, bazılarına göre de kültür piyasası, bağımlılık ve iş birliği olarak ele alınmıştır. Sonuç olarak küreselleşme kimi araştırmacılara göre ekonomik bir süreç iken, kimlerine göre siyasi ve kültürel küreselleşme şeklinde ifade edilip, çok farklı boyutları da içeren bir genel kabul kavramı olarak görülmektedir (Seymen ve Bolat, 2005:4).

2.1. İşletmelerin Küreselleşme Nedenleri

İşletmeler faaliyette bulunacakları yeni pazarlar arama, maliyetleri düşürme ve diğer çeşitli stratejik nedenlerden dolayı uluslararası pazarlara girme yolunu seçmektedirler. Ulusal sınırlarda faaliyet gösteren işletmeler, iç pazardaki dalgalanma ve daralma ile birlikte rekabetin de artmasıyla dış pazarlara yönelmektedirler (Koçak, 1997:469). İşletmeler aşağıdaki nedenlerden dolayı uluslararası pazarlara yönelme zorunluluğu hissetmektedirler (Çavuşgil vd. 2011:8):

- Pazar çeşitlendirme yoluyla büyüme isteği,
- Kârlı yabancı pazarlardan yüksek kazanç elde etme beklentisi,
- Üretim ve pazarlama faaliyetlerinde ölçek ekonomilerini gerçekleştirme isteği,
- Ürün geliştirme ile uluslararası pazarlarda faaliyet yürütme yoluyla ortaya çıkan maliyetleri kıyaslama,
- Yabancı ülke şartlarında yeni ürün üretme ve geliştirme fikirleri elde etme,
- Kendi ulusal sınırları dâhilindeki rakiplerine karşı etkili şekilde rekabet edebilmektir.

2.2. Küreselleşme Olgusuna Kavramsal Bakış ve Eleştiriler

Gelişen teknoloji ve iletişim imkânları ile birlikte bilgi teknolojilerinin, bilgiye ulaşmada hız ve maliyetin düşmesi sonucunda ekonomik ve siyasi anlamda küreselleşmenin oluşmasının zorunluluğu genel kabul olarak görülmektedir. Sosyal, ekonomik ve politik olarak gelişmekte olan dünyada küreselleşme olgusu bir taraftan gerek işletmelere gerekse ülkelere kazançlar sağlarken, eşitsizlikleri de beraberinde getirmesiyle olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Seymen ve Bolat (2005: 8), küreselleşme kavramı hakkında birbirinin tersi görüşler olduğunu ileri sürmektedir. Bazı yazarlar küreselleşmeye pozitif yönlü bakarken bazıları olumsuz olarak görmektedir. Bir diğer taraf olarak da temkinli görüş belirten yazarların olduğunu ileri sürmektedir. Weidenbaum (2003), küreselleşmenin gerek gelişmekte olan ve gerekse gelişmişliğini tamamlamış toplumlar açısından, ülke ekonomilerine ve bireylere hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olduğunu, bu iki görüşü ayrı ayrı savunanların ortak bir noktada buluşarak birbirlerini ikna etme konusunda yetersiz olduklarını belirtmektedir.

Küreselleşmeye negatif bakan kişilerin endişelerinin giderilmesi için Weidenbaum (2003:4-9), aşağıdaki önerileri getirmiştir:

- Dünya ticaret örgütü hakkında birçok eleştiriler bulunmakta, örgütün yeniden düzenlenerek daha etkin ve işlevsel hale getirilmesi gerekmektedir. DTO dünya ticaretini daha etkin ve verimli yapmak için çözüm önerileri sunarak, bürokratik ulaşılamaz yapısından kurtulması gerekmektedir.
- Küreselleşmeden olumsuz yönde etkilenen insanlara yardım edilmelidir.
- Küresel çalışma hakkında örgütler ile hükümetlerin koydukları kural ve standartlara uymayan ülke veya işletmeler internet aracılığıyla açıklanmalı, tüketiciler bunlar hakkında uyarılmalıdır.
- Dünya genelinde özellikle Amerika’da çoğu insan, çocuk yaştaki işçilerin çalıştırılmasından rahatsız olmaktadır. Bu konuda ve diğer olumsuz durumlar hakkında çalışma örgütlerinin daha etkin çalışması gerekmektedir.
- Uluslararası çalışma örgütü (ILO) güçlendirilmelidir. Ayrıca dünya genelinde çalışma standartlarının daha güvenilir ve sağlıklı yürütülmesi sağlanarak, örgütün denetim ve yaptırım gücünün artırılması gerekmektedir.

2.3. Küreselleşme Modelleri

Uluslararasılaşma kavramı işletmelerin faaliyetlerine yönelik bir süreç olarak ele alınmış, bu süreçlerin aşamaları iki şekilde tanımlanmıştır. Bu süreçleri, 1970’li yıllardan itibaren ortaya atılan çeşitli modellerle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu modellerin başında: Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahle’in (1977) ortaya koydukları “Uppsala Modeli” ile Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota’nın (1982) aynı süreci farklı noktalardan değerlendirdikleri “Yenilikçi” uluslararasılaşma modeli gelmektedir (Atlı ve Kartal, 2015; Andersen, 1993: 210; Moen ve Servais, 2002:50).

2.3.1. Uppsala Modeli (U Modeli)

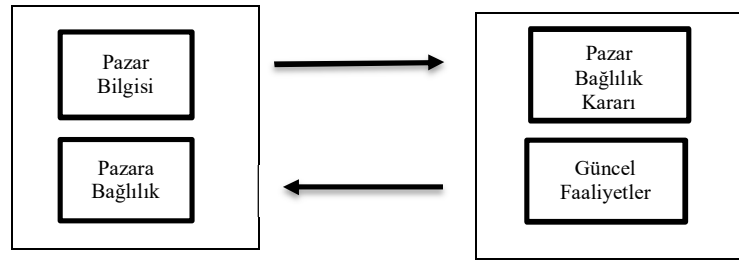
İskandinav kökenli akademisyenlerin ortaya attığı bir model olması nedeniyle, adını İsveç bulunan Uppsala Okulu’ndan almıştır (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010: 4-5). Uppsala Modeli yazında ilk olarak Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahle’in (1977) tarafından ortaya koyulmuştur. Bu modelde işletmelerin dış pazarlara açılmalarında dört safhasının olduğunu ve ancak bu safhaları gerçekleştirdikten sonra işletmelerin uluslararası işletme sayılacağını belirtmiştir (Andersen, 1993:210; Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010: 5). Bu safhalar aşağıda gösterilmektedir (Andersen, 1993:210);

1. *Safha*: Düzensiz ihracat faaliyetleri,
2. *Safha*: Bağımsız temsilci aracılığıyla ihracat (acente)
3. *Safha*: Dış ülkelerde açılan satış büroları aracılığıyla ihracat,
4. *Safha*: Yurt dışı üretim / imalat bölümü

Andersen (1993)’e göre bu modelde işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeleriyle kazanç elde etme ve pazardaki müşterileri hakkında bilgi edinme yoluyla, faaliyette buldukları pazarda söz sahibi olabileceklerini belirtmektedir. Bu modelde işletmeler öncelikle dış pazarları tanımalı ve belirli bilgi birikimine sahip olmalıdır. Daha sonra işletmeler sahip oldukları kaynakları bu pazarlara yönlendirmeli, pazar faaliyetleri hakkında belirlenen hedef ve kararlara bağlı

olmalıdır. Son olarak işlem yapacağı pazarda faaliyetlerin yerine getirilmesi şeklinde sıralamaktadır (Andersen, 1993: 212). Uppsala modeline göre işletmeler kendi ulusal sınırlarında gelişimlerini tamamladıktan sonra faaliyetlerini ulusal sınırlar dışına taşımayı istemektedirler. Bu safhada işletmeler en çok bilgi ve kaynak eksikliğinden etkilenmektedir. İşletmeler uluslararası pazardaki rakiplerini tanıdıkça ve pazar hakkında bilgi edindikçe risk ve fırsatları daha kolay belirleyecek bununla birlikte pazara bağlılıkları artacak, bilginin elde edilmesiyle uluslararasılaşma süreci daha da hızlanacaktır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975:306; Johanson ve Vahlne, 1977; Andersen, 1993). Ayrıca bu yolla işletmeler, pazarda daha esnek hareket edebilecektir. Bu durum rakiplerine karşı üstünlük sağlamalarında avantaj olacak ve işletmelerin pazara giriş riskleri minimum seviyelere inecektir.

Şekil 1. İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci



Kaynak: Johanson ve Vahlne, 1977:26.

Uppsala modelinde vurgulanan en önemli unsur bilgidir. İşletme yabancı pazar hakkında bilgi edindikçe daha kararlı bir tutum sergileyecektir. Bu modele göre yöneticilerin verecekleri kararlardaki çekingenlik azalacaktır. Ek olarak pazar hakkında bilgi sahibi olan işletmeler dış olumsuzluklara karşı daha esnek bir yapı ile daha dengeli bir duruş sergileyecektir.

2.3.2. Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modeli

Uppsala uluslararasılaşma modelinden sonra “Yenilikle İlişkili Uluslararasılaşma Modeli” geliştirilmiştir. Bu modele en çok katkıyı Bilkey ve Tesar (1977) yapmıştır (Andersen, 1993). Yenilikle ilgili uluslararasılaşma modeli, uluslararasılaşmayı bir öğrenme süreci olarak ele almaktadır (Üner, 1994:462).

Uppsala modeli ile yenilikle ilgili uluslararasılaşma modeli, uluslararasılaşmayı bir süreç olarak kabul ederek davranışsal bir boyut şeklinde ele almaktadır. Bu modelde uluslararasılaşma, adım adım gelişim süreci şeklinde kabul edilmektedir. Bu model öğrenme modeli olarak, dinamik özellikli bir model olduğu varsayılmaktadır. Bilkey ve Tesar çalışmasında aşamalar modeli olarak da adlandırdığı modelde küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracat faaliyetlerindeki davranışlarını incelemiştir. Uppsala modelinde ise işletme ölçekleri ile ilgili bir sınırlama getirilmemektedir. Yenilikle ilgili uluslararasılaşma modeline ise zaman ve alan olarak daha az sınırlandırılmış bir çerçeve çizerek daha genel bir değerlendirme yapmaktadır (Andersen, 1993:216-218).

Yenilik ilişkili model ile ilgili süreç ve görüşler Tablo 1’de belirtilmektedir. Bilkey ve Tesar (1977) ve Czinkota (1982) uluslararasılaşmayı altı aşamada açıklamakta, Çavuşgil (1980) ve Reid (1981) ise beş aşamada açıklamaktadır. Yenilik ilgili modeli bütün yazarlara göre anlam ve işleyiş olarak benzerken aralarında çok küçük farklılıklar bulunmaktadır. Yazarların görüşlerinde birçok ortak yön olmasına karşın, farklılık; aşama sayılarında ve tanımlamalarında bulunmaktadır. Yenilik ilişkili modellerde, Bilkey ve Tesar (1977) ile Czinkota (1982), Çavuşgil (1980) ve Reid (1981) çalışmalarında (süreç 1) ihracatın başlama noktaları benzer özellikler göstermektedir.

Bilkey ve Tesar (1977) ile Czinkota (1982)'e göre işletmelerde uluslararasılaşmaya neden olan sebepler dışsal faktörlerdir. Dışsal faktörde “itme mekanizması” işlemektedir. İşletmeler dışsal aktörlerce desteklenerek uluslararasılaşma sürecine başlamaktadır. Bu aktörlerin genel özellikleri güçlü güdülere sahip, ileri görüşlü girişimciler olmalarıdır. Ayrıca girişimciler dünyanın büyük bir bölümünü kendi pazarları olarak görmektedirler (Çavuşgil vd, 2011: 21).

Çavuşgil (1980) ve Reid (1981) modellerinde ise, işletme yönetimi tarafından uluslararasılaşma desteklenerek “ihracata çekme mekanizması” işlemiş olmaktadır. Çavuşgil vd. (2011: 21) ihracata çekmeyi; ulusal alıcıların ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerin uluslararası ülkelere yani dış ülkelere satın alınması şeklinde tanımlamaktadır.

Tablo 1. Yenilik İlişkili Uluslararasılaşma Modelleri

	Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)
Süreç 1	Yönetim ihracatla ilgilenmemektedir.	Yurtiçi Pazarlama: İşletme sadece iç pazara satış yapmaktadır.	İşletme ihracatın farkındadır.	İşletme ihracat yapmaya karşı ilgisizdir.
Süreç 2	Yönetim sipariş almaya isteklidir. Fakat ihracat için çaba sarf etmemektedir.	İhracat Öncesi Aşama: İşletme bilgi toplamakta ve ihracatın yapılabilirliğini araştırmaktadır.	İşletme ihracat yapma niyetindedir.	İşletme ihracat yapmaya kısmen isteklidir.
Süreç 3	Yönetim aktif ihracatın uygunluğunu araştırmaktadır.	Deneyim Açısından Katılım: İşletme sınırlı sayıda psikolojik olarak yakın ülkelere ihracata başlamaktadır.	İşletme sınırlı sayıda ihracat denemesi yapmaktadır.	İşletme ihracatın uygunluğunu araştırmaktadır.
Süreç 4	İşletme deneyim amacıyla psikolojik olarak yakın ülkelere ihracat yapmaktadır.	Aktif Katılım: İşletme yeni ülkelere doğrudan ihracat yapmaktadır. Satış hacmi artmaktadır.	İşletme ihracat sonuçlarını değerlendirmektedir.	İşletme ihracata uygundur, fakat ihracatla çok az derecede ilgilenmektedir.
Süreç 5	İşletme deneyimli ihracatçılardan olmuştur.	Gerçekleşmiş Katılım: Yönetim sınırlı kaynakları yurtiçi ve yurtdışı pazarlara ayırma konusunda tercih yapmaktadır.	İşletme ihracatı kabul etmekte veya ret etmektedir.	İşletme küçük ihracatçı olup, sınırlı sayıda ihracat yapmaktadır.
Süreç 6	İşletme psikolojik olarak uzak ülkelere ihracat yapmanın uygulanabilirliğini araştırmaktadır.			İşletme tecrübeli ihracatçısıdır.

Kaynak: Andersen,1993: 213

3. KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER

Kuruluşlarıyla birlikte veya kuruluş sonrası kısa sürede dış pazara yani ülkeleri dışındaki pazarlara açılmayı gerçekleştiren ve bu pazarlarda aktif bir piyasa elde ederek, genç yaşta ihracata başlayıp toplam üretimlerinin en az %25'ini veya daha fazlasını ihraç eden işletmelere küresel doğan işletmeler denilmektedir (Çavuşgil vd. 2011:13). Genelde küresel doğan işletmeler küçük ve orta ölçekli özelliklere sahip olup, esnek bir yapıdadır ve 500'den az çalışan sayısı olan, yıllık ürün satışları 100 milyon doların altında olan işletmelerdir (Çiçek ve Demirer, 2009: 1). Günümüzde sayıları her geçen gün artmakta olan küresel doğan işletmeler, geleneksel uluslararasılaşma modeline karşı çıkmaktadır. Geleneksel uluslararasılaşma süreciyle işletmelerin yavaş ve gelişen bir süreçte, evrim geçirerek küreselleştğine inanılmaktadır.

Küresel doğan işletmeler ile ilgili ilk araştırmalar 1985 yılında Hedlund ve Kvernland tarafından Japonya pazarına giren İsveç işletmeler incelenerek yapılmış, işletmelerin pazara girişleri ve etkin büyüme stratejilerine daha hızlı ve etkin yollarla ulaştıkları sonucuna ulaşmıştır. Ganitsky (1989), küresel doğan işletmelerde lider vasfını incelemiş, "yüksek performans gösterenler ve niş pazarları hedefleyenler şeklinde ilk taksonomiye gerçekleştirmiştir". Alanında bilgi eksikliği ile kısıtlı kaynaklara sahip olması küresel doğan işletmeler açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Başarılı olan işletmeler ihracata uyum sağlayan işletmeler olup, esnek stratejiler uygulamaları başarılı olmaları için en önemli sebeplerdendir (Çavuşgil vd. 2011:41). Patrica McDougall (1980) çalışmasında kuruluşları itibariyle küreselleşen işletmeleri "uluslararası girişimci işletmeler" olarak tanımlamakta, 188 işletme arasında yaptığı çalışmada bu işletmelerin pazarda saldırgan stratejiler geliştirip, kuruluşlarından itibaren farklı dağıtım kanallarıyla, belirli müşterilere hitap eden ürün imajına yönelik stratejiler geliştirdiği sonucuna ulaşmıştır. Patrica McDougall (1989)' ın çalışması literatürde erken küreselleşmeyi ilk inceleyen çalışma özelliğini taşımaktadır (McDougall, 1989). Rennie 1993 yılında ilk olarak işletmeler için "küresel doğan (global born)" terimini ortaya atmıştır (Rennie, 1993). 1997 yılında küresel doğan işletmeler konusunda birçok makalesi olan Gary Knight, Amerika'daki Michigan State Üniversitesindeki doktora tezini küresel doğan işletmeler üzerine yazmıştır. Knight tezinde kuruluşu itibariyle veya hemen kısa süre içinde küreselleşen işletmeler ile geleneksel yollarla yıllar önce kurulup sonrada küreselleşen işletmeleri karşılaştırmıştır. Küresel doğan işletmelerin ne gibi stratejiler belirlediğini, kuruluş şeklini ve bu şirketlerin yapılarını incelemiştir (Knight, 1997:54).

3.1. Küresel doğan işletmelerin özellikleri

Küresel rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında gelişen teknoloji ve iletişim olanaklarıyla ürün yaşam süreleri azalırken, müşteri istek ve ihtiyaçları devamlı değişim halindedir (Eren, 2003: 132; Tağraf, 2002: 35; Çavuşgil vd., 2011). Günümüzde bilgi işleme olanakları, iletişim ve teknolojik imkânlardaki çok hızlı değişimler nedeniyle, işletmeler üretim teknolojilerin ve faaliyet süreçlerini yeniden düzenleyerek, çağımız koşullarına uyum sağlamak zorunda kalmaktadır (Eren, 2003: 11; Tağraf, 2002: 35).

Küresel doğan işletmeler genelde KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu tür işletmelerin bu özelliklerinde dolayı büyük firmalara göre daha az finans kaynağına sahip olmaktadırlar. Bu firmaların yöneticilerinin ileri görüşlü olmaları ve güçlü uluslararası bakış kabiliyetine sahip bireyler olmaları nedeniyle uluslararası pazarlara girmede büyük ölçekli firmalara göre daha cesaretli davranış sergilemektedir. Ayrıca rakiplerine göre iç pazar payıyla yetinme eğiliminde olmamaktadırlar. Küresel doğan işletmeler farklı ürünlere yönerlerek, pazarda büyük ölçekli firmaların ilgilenmediği niş pazarlara girme hedefleri nedeniyle belirli özellikteki müşterilere hitap ederek onların sadakatini elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu da günümüz müşterilerinin kişiye özel ürün satın alma eğiliminde olmaları ve uzmanlaşmış ürün beklentisi içerisinde olmaları bu tür işletmeler için fırsat

oluşturmaktadır (Çavuşgil vd. 2011:14-15). Küresel doğan işletmeler ürün çeşitlendirme gibi stratejileri benimsemeleri nedeniyle genelde belirli endüstri kesimlerinde dağılım göstermeyip geniş bir alanda faaliyetlerini yürütmektedirler (Moen, 2002:157). Bu faaliyet alanları metal ve sac üretme, gıda ürünleri, teknolojik ve bilimsel ürünler vb. ürünler şeklinde olmaktadır.

Küresel doğan işletmeler sıklıkla ürün kalitesine vurgu yaparak piyasadaki rakiplerinden daha kaliteli ürün üretme özelliklerinin olduğunu belirtirler. Rakiplerine göre daha iyi tasarlanmış ürünler üreterek ve geniş ürün pazarı içinde bulunmayıp sadece belli ürünlere yönelerek ileri teknolojileri sayesinde niş pazarda üstünlük kurmaya çalışmaktadırlar (Çavuşgil vd. 2011:16).

3.2. Küresel Doğan İşletmelerin Ortaya Çıkışını Hızlandıran Faktörler

İşletmelerin ulusal sınırları dışında faaliyet gösterme zorunluluğu çeşitli faktörler nedeniyle olmaktadır. İşletmelerin yurt içi pazarda faaliyet göstermeleri yurt içindeki rekabeti artırmakta ve artan rekabetle birlikte rakiplerine üstünlük sağlamak için çareyi dış pazarlara yönelmekle bulmaktadırlar. Uluslararası pazardaki yeni fırsatlar, uygun döviz oranları, yurt içi pazardaki kötü ekonomik koşullar işletmelerin hızlı uluslararasılaşmalarına neden olan sebepler arasında gösterilmektedir. Bell vd. (2001)'e göre kritik olaylar ve “devirler” doğrudan odaklanılan firmaları etkileyen yurtiçi ve yurtdışı müşterileri veya diğer ağ ortaklarının uluslararasılaşma stratejileri benzer kuvvetlerin etkilerini tetikleyebilmektedir. Yurt dışındaki ticaret koşullarının zorluğu ya da ihracat yapan diğer işletmelerin güçlü olmaları, uluslararası pazarlara açılmak isteyen işletmelerin yurt dışı pazarlara odaklanmalarına sebep olmaktadır. Bu kritik olaylar işletmelerin küresel doğan işletme olmalarını teşvik etmektedir (Bell vd. 2001:177).

3.3. Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler

Türkiye İstatistik Kurumu’nun verilerinde 2013 yılı ihracat rakamı 151,8 milyar dolar ve bu meblağın %59,8’ini büyük bir kısmını küresel doğan işletmelerin oluşturduğu küçük ve orta ölçekli işletmeler gerçekleştirmiştir. Bu işletmelerin yaklaşık %60’ının 250 ve daha altında çalışanı bulunmaktadır. 2014 yılında ise küçük ve orta ölçekli firmaların ihracat tutarı toplamda 157,6 milyar dolara yükselmiştir. Bu istatistiklere de bakıldığında küresel doğan işletmelerin ülke ekonomisine katkılarının ne kadar önemli derecede olduğu görülmektedir (TUİK ithalat ve ihracat verileri, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046).

Küresel doğan işletmeler kavramı bu kadar önemli iken Türkiye’de bu alanda yapılmış çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Küresel doğan işletmeler, kavramsal olarak ve faaliyet yapısı ile çeşitli değişkenler açısından incelenmiş çalışmalar çok az sayıdaki yazarlar (Tağraf, 2002; Seymen ve Bolat, 2005; Çiçek ve Demirer, 2009; Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010; Aktepe vd, 2011; Atlı ve Kartal, 2015) tarafından incelenmiştir. Ayrıca bazı yabancı yazarlar (Riddle ve Gillespie, 2003; Karra ve Philip, 2004) Türkiye’deki küresel doğan işletmeleri incelemişlerdir. Riddle ve Gillespie (2003) yaptıkları çalışmada Türkiye’de hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri incelemiştir. İncelediği 250 şirketin hepsinin ortak özelliği küresel doğan işletme özelliği göstermesidir. Bulgularında genelde bu tür işletmelerin aile şirketi olduğu ve yönetim alanında aile fertlerinin bulunduğudur. Çalışma yaptığı firmaların örgütsel ağları kuvvetli olduğu sonucuna ulaşarak sosyal bağların işletmeler açısından önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karra ve Philip (2004) ise çalışmasında İstanbul’da İsmail Karaoğlu adından bir girişimcinin 2000 yılında bavul ticaretine başlayıp şirket kurması ve ihracata başlaması olayını anlatmaktadır (Karra ve Philip, 2004). Küresel doğan işletmeler hakkında Türkiye’de yapılmış akademik araştırmalar arasında doktora tezleri (İşcan, 2002; Konaklıoğlu, 2011; Faiz, 2013; Beğendik, 2013; Şengüler, 2013) ile yüksek lisans tezleri (Kurt, 2001; Ünalp, 2007; Güler, 2009) de bulunmaktadır. İşcan (2002) tezinde 13 farklı sektörde faaliyet gösteren 37 firmada

çalışan, 363 üst düzey yöneticiye, küresel işletme liderlerini ele alarak bu kişilerin ne ölçüde dönüştürücü liderlik modelde davranış sergilemelerini incelemiş ve liderlik modelinin davranışsal boyutunu ele almıştır. Bu işletme liderlerinin dönüştürücü lider oldukları sonucuna varmıştır. Konaklıoğlu (2011) yaptığı tezde küresel doğan işletmelerin yönetici özelliklerine odaklanan nitel bir çalışma yapmış, Ankara'da bulunan 6 işletmeyi örnek olay deseni ile incelemiştir. Bu çalışmada Türkiye'deki küresel doğan işletme yöneticilerinin ve girişimcilerinin sahip oldukları özellikler önceden yapılan çalışmalar ile karşılaştırılmıştır. Medeni hal, sosyal sorumluluk bilinci ve ülke sevgisi özellikleri ilk defa bu çalışmayla araştırılmıştır. Faiz (2013) çalışmasında Sakarya ilinde faaliyet gösteren 6 küresel işletmede nitel bir çalışma yapmış, küresel doğan işletmelerin proaktif olmalarını etkileyen faktörlerin fuarlar, bilgi kaynakları, yönetici özellikleri, ağ bağlantıları ve güven olduğu sonucuna varmıştır. Beğendik (2013) doktora tez çalışmasında Ankara'da yer alan küresel doğan işletmelerin yöneticilerinin girişimcilik özelliklerini araştırmış, bu kişilerin genel özelliklerinin dar bakış açısı, kadercilik, sağlamcı olma, rasyonel davranış, kanaatkârlık, kopyalama ve çok yönlü düşünme olduğu sonucuna ulaşmıştır. Görüldüğü gibi literatürde yapılan araştırmalar genellikle küresel doğan işletme girişimcilerinin özelliklerine vurgu yapmaktadır.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

4.1. Model Geliştirme

Araştırmada 3 önerme bulunmaktadır;

Önerme 1. Dış çevre etkenleri işletmelerin erken küreselleşmesinde etkindir.

Dış çevreyle işletmeler etrafındaki fırsatları görerek ve gözlemleyerek kendi iç pazarlarından dış pazarlara yani uluslararası pazarlara açılmayı arzulamaktadır. Burada dış çevrenin küreselleşmeye etkisi olduğu görüşü varsayılmaktadır. Hymer (1976) ile Çavuşgil, Knight ve Üner (2011) işletmelerin erken uluslararasılaşmasında dış çevre faktörlerinin önemli rolü olduğunu belirtmektedir. Dış çevre faktörlerinin en önemlisini de dış piyasalardaki rakiplerin yapısı ve rekabet gücü olarak nitelendirilmektedir.

Önerme 2. İç çevre etkenleri erken küreselleşmeyi etkilemektedir.

İşletmeler örgüt içi ve örgüt dışı çevre unsurları değişimlerine uyum sağlayabilmeleri, rakiplerine göre rekabet avantajı elde edebilmeleri noktasında büyük öneme sahiptir. İşletmelerin başarıya ulaşabilmelerinde kendi öz kaynakları ile iç değer ve dinamiklerine büyük roller düşmektedir. Zahra, Ireland ve Hitt (2000) iç çevre kavramı olarak işletmelerin girişimcilik özellikleri ile müşteri ve pazar odaklı olmaları gerekliliğini belirtmekte ve yurt dışı pazarlarda başarılı olmaları bu gibi faktörlere bağlanmaktadır.

Önerme 3. Müşteri odaklı faaliyet göstermek ve yenilikçilik erken küreselleşmeyi etkiler.

Günümüzde işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmeleri için sadece kaliteli ürün veya hizmet üretmeleri yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda müşteri odaklı yaklaşım benimseyerek, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya da yönelmelidir. Knight ve Çavuşgil (2004)'e göre işletmelerde yenilikçilik diğer bir ifadeyle yeni ürün/hizmet üretme, yenilik oluşturma kültürü erken uluslararasılaşma eğilimini etkilemektedir. Bu durumdaki işletmeler daha farklı stratejiler geliştirme yoluna gitmektedir. Küresel doğan işletmeler pazarda belirli bir müşteri potansiyeline yani daha küçük (niş) pazarlara hitap ederek faaliyetlerini sürdürmektedir.

4.2. Araştırma Yöntemi

Araştırma bulguları, endüstriyel makine üretim sanayinde faaliyette bulunan işletme sahipleriyle görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Son yıllarda sayıları giderek artan nitel araştırmalara bir örnek olan çalışmamızda firma sahipleriyle 1 saat süreyle yüz yüze mülakat uygulaması yapılmış, çeşitli sorular yöneltilerek cevaplar alınmıştır. Araştırma yöntemi çoklu örnek olay incelemesi şeklinde yapılmıştır. Çoklu örnek olay çalışmasının kullanım amacı yapılan araştırmada konuya ilişkin tanımlamalar yapmak, teoriler oluşturmak ve teoriyi test etmek şeklinde ifade edilmektedir (Aktepe vd. 2001:69). Araştırma modeli Yin (2003) ve Aktepe vd. (2011)'den elde edilmiştir. Araştırma Konya ili Karatay Organize Sanayi bölgesinde uygulanmıştır. Araştırma evrenini Karatay OSB'de kayıtlı 330 işletme oluşturmaktadır. Bu işletmelerin 106 adedi endüstriyel makine üreten işletmeler olup içlerinden sadece 19 adedi küresel doğan işletme vasfına uymaktadır. Küresel doğan işletme özelliği gösteren bu işletmelerden 5 adedi ile görüşme yapılmış olup işletme özellikleri aşağıda belirtilmektedir;

Tablo 2. Analiz edilen firmalar

Firmalar	Kuruluş Tarihi	Kuruluş Tarihi	Faaliyet Alanları	Çalışan İşçi Sayısı	Toplam Satışların İhracata Oranı	İhracat Yaptıkları Ülke Sayısı
1. İşletme	2008	2010	İçten yanmalı motor imalatı ve türbin sistemleri	26	%50	75
2. İşletme	2002	2002	Endüstriyel Makine Üretimi	38	%60	20
3. İşletme	1989	1991	Tarım Makineleri Üretimi	25	%20	5
4. İşletme	1993	1995	Vinç ve ağır vasıta üretimi	75	%68,25	30
5. İşletme	1988	1991	Motor Piston ve Motor Gömlek Üretimi	103	%60	68

Mülakatta küresel doğan işletme özelliği gösteren aynı sektördeki 5 firmayla görüşülmüştür. Aynı zamanda bu firmaların resmi internet siteleri incelenerek ikincil veri kaynaklarından elde edilen bilgilerle özellikleri karşılaştırılmış, elde edilen bulgular sonucunda küresel doğan işletme olduklarına karar verilmiştir. Birinci işletme, 2008 yılında kurulmuş ve 2010 yılında 2 senelik bir süre sonra ihracata başlamıştır. İçten yanmalı motor imalatı ve türbin sistemleri üzerine faaliyet göstermekte olup, 26 çalışanı bulunmaktadır. 75 ülkeye ihracat yapmakta ve üretiminin %50'sini ihraç etmektedir. İkinci işletme 2002 yılında kurulmuş aynı tarihte hemen ihracata başlamıştır. Endüstriyel makine üretimi üzerine faaliyet göstermektedir ve 38 çalışanı bulunmaktadır. 20 ülkeye ihracat yapmakta ve üretiminin %60'ını ihraç etmektedir. Üçüncü işletme, 1989 yılında kurulmuş ve 1991 ihracata başlamıştır. Tarım makineleri üretimi üzerine faaliyet göstermektedir. Toplam 25 çalışanı bulunmaktadır. 5 ülkeye ihracat yapmakta ve üretiminin %20'lik kısmını ihraç etmektedir. Dördüncü işletmenin kuruluş yılı 1993'tür ve 1995 yılında ihracata başlamıştır. Vinç ve ağır vasıta üretimi üzerine faaliyet göstermekte olup, 75 çalışanı bulunmaktadır. 30 ülkeye ihracat yapmaktadır. Üretiminin yaklaşık %70'ini ihraç etmektedir. Son işletme ise 1998 yılında kurulmuş ve 2001 yılında ihracat faaliyetine başlamıştır. Motor piston ve motor gömlek üretimi sistemleri üzerine faaliyet

göstermekte olup, 103 çalışanı bulunmaktadır. 68 ülkeye ihracat yapmakta ve üretiminin %60'ını ihraç etmektedir.

4.3. Analiz ve Bulgular

Yapılan araştırmada çalışmaya konu olan işletme sahipleriyle görüşülmüştür. Söz konusu girişimcilerin hem yönetici pozisyonunda olması hem de işletmenin sahibi durumunda olması, bu işletmelerin aile işletmeleri olduğunu göstermektedir. Girişimcilerin tamamı yurt dışı ihracat tecrübesine sahip, çeşitli nedenlerle sürekli dış ülkelere seyahat eden kişilerdir. Sadece 5. işletme yöneticisi kısa süreli yurt dışı turistik gezileri sayesinde tecrübesinin olduğunu belirtmiş, diğer kişiler ya uzun yıllar yurt dışında eğitim görmüş ya da uzun süreler dış ülkelerde çalışma yapmaktadır. İki işletme hariç (1. ve 4. İşletme) diğer işletme sahipleri ekonomi alanında eğitim almıştır. Ekonomi alanında eğitim alan işletme sahipleri aldıkları eğitimin faaliyet gösterdikleri iş kolunda etkili ve başarılı olmalarının ana nedeni olduğunu belirtmişlerdir. 1. işletme sahibi İngiliz dili ve edebiyatı bölümü mezunudur. 4. İşletme sahibi ise üniversite eğitimi almadığını belirtmiştir. Her iki işletme de (1. ve 4.) yaptıkları işle eğitim gördükleri alanın ilişkili olma zorunluluğunun olmadığını belirtmiş, “önemli olan bilgi ve tecrübedir” şeklinde görüş bildirmiştir. Knight ve Çavuşgil (2004), Styles ve Seymour (2006) yaptıkları çalışmada da belirttiği gibi edinilen bilgi ve deneyimin işletmelerin erken uluslararasılaşmasında önemli etken olduğunu belirtmektedir.

İşletmelere yurt içi pazar potansiyeli ile yurt dışı pazar potansiyellerinin durumu sorulduğunda bütün girişimciler dış pazar faaliyetlerinden memnun olduklarını, iç pazara göre potansiyelin daha yüksek olduğunu ve dış pazar faaliyetlerine devam etmeyi düşündüklerini belirtmişlerdir. İç ve dış pazardaki potansiyel farkını işletmelerin tamamı iç piyasada yeterince sosyal ve ekonomik gelişmelerin olmadığından ve düzenli bir nakit akışının sağlanamadığından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Üç işletme (1, 3. ve 5.) Türkiye'deki büyüme potansiyelinin büyüme sürecinde olacağını ve büyümenin devam edeceğini belirtirken, 2. ve 4. işletmeler iç pazarda daha fazla gelişmenin olmayacağını ileride iç pazar çabalarını dış pazara yönlendirebileceklerini ifade etmişlerdir. Her 5 firma da iç piyasa olumsuzluklarını nakit akışının düzensiz olması, vade probleminin etkisi ve iç piyasa potansiyelinin düşük olması şeklinde cevaplar vererek benzer yaklaşımlar sergilemişlerdir. Ek olarak sadece 2. firma iç pazarda rakiplerinin çok fazla olduğunu, rekabet ortamının şiddetli olduğunu ve iç pazarın bu sektörde doymuş olduğunu belirtmiştir.

İşletmelerin tümü iç ve dış rakiplerin durumunun onları etkileyeceğini belirtmiştir. 1. 3. 4. ve 5. işletmeler rakiplerin güçlü olması nedeniyle teknolojik gelişmelere daha çok önem verdiklerini belirtmiştir. 2. firma özellikle Çin'deki rakipleriyle aralarında amansız bir rekabet ortamının oluştuğunu belirtmiştir. Bu nedenle 2. işletme yetkilisine “Çin kalitesiz ürün üretir imajı olduğu ve bu durumun Çin'deki rakiplerini olumsuz etkilemesinin size olumlu etkisinin var mıdır?” sorusu yöneltmiştir. 2. işletme yetkilisi “Çin'de kalitesiz ürün de üretiliyor kaliteli ürünler de üretiliyor ama bizim kalitemizde üretim yapan Çin firmaları emsal ürünlerimize göre birim başına nakliye de eklediğimiz zaman dahi yaklaşık %10-20 daha az maliyette üretim yapıyor, bu durum bizi rekabet konusundan olumsuz etkiliyor” demiştir. Bunun nedeninin ise Çin'deki düşük işgücü maliyetinin olduğunu ifade etmiştir.

İşletmeler, yapılan yasal düzenlemelerin genelde sektörde olumlu etkilerinin bulunduğunu, sektördeki hukuki uygulamaların sürekli geliştiğini ve bu durumun etik rekabette gerek işletmeleri ve gerekse müşterileri koruduğu için yapılan yasal düzenlemelerin olumlu etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. 2. ve 5. işletmeler “ihracatçıya yapılan ihracat vergi teşvikinin olumlu olduğunu” belirtmiştir. Genelde tüm işletmeler yasal düzenlemelerin yetersizliğinden yakınmaktadır. 1. işletme şahıs firmalarındaki fuar teşvik desteğinin kaldırılmasını ve fuar katılımlarında kota uygulamasına geçilmesini olumsuz durum olarak nitelendirirken, her 5 firma yetkilileri de kayıt dışı istihdam ile

merdiven altı diye tabir edilen fason ve kalitesiz üretimle devletin mücadele etmemesi durumunu olumsuzluk olarak dile getirmiştir. Sadece 4. firma yetkilisi ağır vergi yükünden şikâyet etmiştir.

İhracat oranı yüksek İşletmeler genelde sektördeki diğer işletmeleri kendileri için tehdit unsuru olarak görmemektedir. Özellikle 3. işletmenin ihracat yapma oranının %20 gibi diğer işletmelerden daha düşük bir oran olması nedeniyle iç pazardaki rakiplerinin güçlü olmaları rekabet gücünü diğer işletmelere göre daha çok etkilemektedir. İşletme sahibi bu durumun kendi zayıf yönleri olduğunu kabul etmektedir. 1. işletme “amacımız rakiplerimizi yok etmek değil, onlarla iş birliği içerisinde olmak ve teknoloji transfer etmek amaçlarımızdandır. Herkes kendi kısmetini yer” şeklinde ifade ederek rakiplerini bir tehdit olarak görmediğini belirtmiştir.

İşletme sahipleri düzenli olarak yurt dışı iş seyahatlerine çıkmaktadır. Bu kişilerden 3. işletme sahibi hariç diğer kişiler yurt dışı gezilerini genelde fuarlara katılmak şeklinde değerlendirmektedir ve uluslararası fuarlara katılımın yararları olduğu görüşünü savunmaktadır. 3. işletme fuarlara karşı olmadıklarını geçmişte birçok fuara katıldıklarını ama artık fuarların onlara katkı sağlayamayacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Diğer işletme sahipleri ise fuarlara katılımın özellikle yeni müşteri edinme, firmaların tanıtımının yapılması ve yeni teknolojileri takip etme gibi olumlu katkılarından olduğunu ifade etmiştir. Ek olarak 2. işletme sahibi “fuarlara katılımın gerek yurt içinde ve gerekse yurt dışında imajımızın gelişmesinde olumlu yararı vardır” cevabını vermiştir. Crick ve Jones (2000) fuar veya benzeri faaliyetlerin işletmelerin küresel doğan işletme olma aşamasında olumlu katkılarından olduğunu belirtmiştir.

İşletmeler, ancak sahip veya yöneticilerinin vizyonları oranında yurt dışı pazarlarda başarılı olabilmektedir. Yönetici ve sahiplerinin yabancı işletmelerle gerek ticari iş yapmaları gerekse ortaklık kurmaları, yurt dışı deneyimlerini olumlu olarak etkilemektedir (Hunt, 2002: 85; Çavuşgil vd, 2011). Araştırmada incelenen işletmelerden 1. ve 3. işletmeler yurt dışı faaliyet tecrübesini Ticaret Odası ve Sivil kuruluşlardan edindiğini ifade etmiştir. Diğer işletmeler ise büyük oranda dış ülkelerle ilişkileri sonucu bu tecrübeyi elde ettiklerini belirtmiştir. 2. işletme kuruluş aşamasında tanıştığı Amerikalı meslektaşından çok şey öğrendiğini, 4. işletme kuruluşları aşamasında küçük oranda da olsa yabancı ülkedeki firmalarla ortaklık anlaşması yaparak edindiğini ve son işletme ise ortaklarından birinin dış ticaret tecrübesinden yararlandığını belirtmiştir. İşletmelerin hepsi ticari faaliyetlerinde tercih ettikleri bir ülkenin olmadığını, şartlarının uyacağı her ülke firmalarıyla çalışabileceklerini ifade etmişlerdir. İşletmelerin tümü dış pazar faaliyetlerinde başarı sağlayacaklarından emindir. İşletmeler kendilerine gerek alt yapı yönünden ve gerekse dış pazar müşterilerinin taleplerini karşılama yönlü bilgi ve teknolojilerinin yeterliliğinden oldukça eminlerdir. Önerme 1-2 kabul edilmiştir.

Knigt ve Çavuşgil (1996) ile Crick ve Jones (2000)’un da belirttiği müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yeni ürün ve hizmet üreten yenilikçi işletmeler sadece kendilerinin ürettiği farklı özellikteki üretimlerle rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Çalışmaya konu olan işletmelerin hepsi farklı ve gelişen teknolojiyle farklı ürün ve hizmet üretmenin rekabet gücünü sağlayan ana etken olduğunu belirtmişlerdir. 1. işletme “Elde ettiğimiz kazancın büyük bölümünü AR-GE çalışmalarına harcıyoruz. Bu sayede hem teknolojik alt yapıyı güçlendirmekle hem de müşterilerimize daha yeni imkânlar sunmuş olmaktadır. Bu da bizi pazarda daha güçlü konuma taşımaktadır” şeklinde ifade etmesiyle yenilikçiliğe en yakın işletme olma özelliğini gösterirken, 3. işletme yeterince güncel ekipmanlara sahip olduklarını, artık teknolojik yatırım yapmadıklarını ve yapmayacaklarını, mevcut durumun devam ettirilmesinin gerektiğini belirterek yenilikçiliğe en kapalı işletme olduklarını göstermiştir. Diğer işletmeler (2., 4. ve 5.) gerektiğinde ürünlerinde müşteri odaklı ve yenilikçilik faaliyeti yapabileceklerini, işletme faaliyetlerinde ürün değişikliğinin sık olmadığını ama bu fikre de karşı olmadıklarını ifade etmişlerdir. Önerme 3 kabul edilmiştir.

İşletmelere karşılaştıkları başka olumsuz durumlar olup olmadığı sorulduğunda ve yurt içi ile yurt dışı pazar faaliyetlerinin karşılaştırılması istendiğinde yurt dışı pazar faaliyetlerinde yurt içi pazara göre daha geniş imkânların bulunduğunu belirtmişlerdir. Bütün işletmeler yurt içi döviz kuru

belirsizlikleri ile dalgalanmadan olumsuz etkilendiklerini, buna ek olarak 2. 4. Ve 5. işletmeler çalıştırabilecekleri kalifiye ve ara elaman eksikliğinin olduğunu bu durumun ise faaliyetlerini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca 2. işletme bu konuda üniversite ve sivil toplum kuruluşlarını eleştirerek talep edildiği halde kendilerine stajyer ve yardımcı eleman gönderilmediğini vurgulamıştır.

5. SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte acımasız ve yoğun bir şekilde artan rekabet ortamında işletmelerin rakiplerinin artmasıyla birlikte hayatlarını idame ettirebilmeleri, rakipleriyle rekabet edebilmeleri, pazar paylarını koruyabilmeleri ve nihai olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için yeni ve farklı stratejileri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Günümüzde işletmeler sadece ürün kalitesi veya markalaşma ile rakiplerine üstünlük sağlayamamaktadır. Bu duruma etki eden en önemli faktör sürekli gelişen iletişim olanaklarıdır. İletişim olanaklarının gelişmesi ile müşteriler bilgiye daha kolay ve az maliyetle ulaşmakta, bu durumda ise müşteri istek ve ihtiyaçları durmaksızın değiştirmektedir. Artık müşteriler neyi istediklerini bilen bilinçli bireyler haline gelmiştir. Bu nedenle sürekli değişen müşteri algıları ile işletmeler ürün çeşitlendirme yerine belirli ürünlerde uzmanlaşarak, belirli pazarlara odaklanmayı hedeflemektedir. Küresel doğan işletmelerin de en önemli stratejileri bu şekildedir. Ulusal pazarlar yerine uluslararası pazarlara yönelerek ve ileri teknoloji kullanarak daha küçük pazarlara diğer bir ifadeyle niş pazarlara hitap etme yoluna gitmektedir. Genelde küçük ve orta ölçekli firmalar olan küresel doğan işletmeler müşteri odaklı stratejiler geliştirmeleri sayesinde büyük ölçekli rakipleriyle rekabet etme gücüne sahip olmaktadır. Bu bağlamda işletmeler doğru hedef kitleye, doğru iletişim kanallarıyla ve doğru iletilerle ulaşmakta, pazarlama stratejilerinde gerek pazarın özelliklerini ve gerekse müşterilerin kültürel özelliklerini göz önüne alarak pazarlama stratejilerini geliştirmektedir. Küresel doğan bir işletmenin başarısında en önemli etken, belirli bir hedef pazara yönelik küresel rekabet stratejisi oluşturmaları ve doğru pazarlama stratejilerini belirlemeleridir.

Çalışmada, küresel doğan özelliği gösteren işletmelerin kendi ulusal sınırları dışına çıkma kararlarında, dış ve iş çevre değişkenlerinin, yenilikçilik kabiliyetinin ve işletmede algılanan yakınlığın etkileri incelenmeye çalışılmakta, bu özellik gösteren beş işletme üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada irdelenen örnek olay kapsamında küresel doğan işletmeler özelliği gösteren firmaların yetenek üretme, kendilerini geliştirme becerileri değerlendirildiğinde çeşitli fuarlara ve diğer geliştirici faaliyetlere katılımlarıyla, AR-GE faaliyetlerine önem verdikleri ve bu alanda istekli oldukları görülmektedir. Bu durumdaki işletmeler daha fazla AR-GE ve fizibilite çalışmalarına gayret ederek pazarda daha iyi konumlara gelebilecektir. Çalışmada elde edilen diğer bulgu ise küresel doğan işletmeler hem dış çevre hem de iç çevre faktörlerinden etkilenmektedir. Yazında belirtildiği gibi (Hymer, 1976; Knight ve Çavuşgil, 2004; Çavuşgil vd, 2011; Koçel, 2014) işletmelerin kendi ülke sınırları dışındaki pazarlarda faaliyet gösterme isteklerini diğer bir ifadeyle uluslararası pazarlara giriş eğilimlerini etkilemede en önemli etkenlerden olan sektörün durumu, rakiplerin rekabet gücü, devletin koyduğu yasal düzenlemeler gibi işletmelerin dış çevre koşullarının etkisi oldukça fazla olmaktadır. İşletmeler ancak dış çevre şartlarına uyum sağladıkları sürece uluslararasılaşabileceklerdir. Araştırmamızda elde edilen bulgulara göre işletmelerin dış çevre şartlarına uyum sağlama çabaları görülmektedir. İşletmeler, fuarlara katılarak, çalıştay ve sempozyumlara katılarak dış çevre faktörlerine uyum sağlama yoluna gitmektedirler. Böyle faaliyetler, işletmelerin dış çevre rakiplerine göre daha esnek rekabet avantajı elde edebilmelerini sağlamaktadır. Bu sonuçlar dış çevrenin işletmelerin erken küreselleşmesine etken olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin erken uluslararasılaşmasında en önemli etkenlerden biri de iç çevre koşullarıdır. Çalışmaya konu olan işletmelerin iç dinamikleri arasındaki faktörlerden en önemlileri arasında

girişimciler gelmektedir. Araştırmamızda girişimcilerinin erken uluslararasılaşmada önemli etken oldukları görülmektedir. İşletmelerin deneyimli ve eğitilmiş girişimcilerinin olması sebebiyle uluslararası alanda tecrübe sahibi oldukları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle girişimcilerin deneyimli ve eğitilmiş olmaları sebebiyle, işletmelerin dış pazarlarda faaliyet göstermelerini kolaylaştırmaktadır (Hunt, 2002:85; Çavuşgil vd. 2011). Araştırma bulgularında elde edilen bir diğer sonuç ise işletmelerin nitelikli personel bulmada zorluk çekmeleridir. Bu bağlamda işletmelerin sosyal sermayelerini yani örgütsel ağlarını geliştirerek, çevrelerinde kalifiye eleman bulabilecekleri kurum ve kuruluşlarla sürekli irtibat halinde olmaları gerekmektedir.

Küresel doğan işletmelerin en belirgin özellikleri arasında gösterilen niş pazarlara girme stratejileri ile işletmeler belirli nitelikteki müşterilere yönelerek belirli ürünleri üretmeyi hedeflemektedir. Bu durum sonucunda ileri teknoloji kullanma yoluna gitmektedir. Araştırmada beş işletme de ileri teknoloji kullanarak müşteri odaklı faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir. İşletmeler müşteri memnuniyet, istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak uluslararası pazarda rekabet avantajı elde edebilmektedir. Bu bağlamda müşteri odaklılığın erken uluslararası pazarlara açılmada etkili olduğu belirlenmektedir.

Eldeki zamanın kısıtlı olması ve maddi imkanların yeterince var olmaması sonucunda ancak beş işletmeyle görüşme yoluna gidilmesi araştırmanın kısıtı olarak görülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu sayı daha geniş kapsamlı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler de ele alınarak artırılması şeklinde olabilecektir. Ayrıca araştırmaya konu olan küresel doğan işletmelerin aile işletmeleri olmalarının belirlenmesi nedeniyle gelecekteki çalışmalarda küresel doğan işletmelere aile işletmeleri kavramını da ekleyerek inceleme yapılması düşünülebilecektir.

Sonuç olarak araştırmaya söz konusu olan beş işletme yazında incelenen küresel doğan işletmeler ile benzer özellikler göstermektedir. Ek olarak yazındaki çalışmalarda görülen erkek küreselleşme özelliği gösteren işletmelerin girişimcileri ile araştırmamızdaki girişimcilerin de benzer davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir. Yazında “Küresel Doğma” yeni bir konu olmasına rağmen (Çiçek ve Demirer, 2009), araştırmacılar tarafından rağbet gören bir alan özelliği göstermektedir. Küresel doğan işletmeler özellikle ülkemizde yeterince tanınmamaktadır. Bu çalışmada yoluyla küresel doğma konusuna değinilerek gelecekte yapılacak çalışmalara yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Araştırmada uluslararası pazarlar hakkında çalışma yapmak isteyen işletmeler için öneriler geliştirmeye çalışılmaktadır. Elde edilen bulgular ve sonuçlar dâhilinde incelemelerin yapılması konunun daha iyi anlaşılması sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

- AKTEPE, C., ÜNER, M. ve KOÇAK, A. (2011). “Küresel doğan işletmelerin öncülleri: Türkiye’deki bilgi teknolojisi yoğun işletmeler üzerinde nitel bir araştırma”, İktisat İşletme ve Finans, 26(301), 59-90.
- ANDERSEN, O. (1993). “The Internalization Process of Firms: A Critical Analysis”, Journal of International Business Studies, 24(2) ss.209-231.
- ATLI, H. ve KARTAL, B. (2015). “Küresel doğan işletmelerde girişimcilerin bireysel özelliklerinin erken uluslararasılaşmadaki rolü”, Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (39).
- BEĞENDİK, B. (2013). “Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecine etki eden girişimcilik yönelimi boyutları ve girişimci özellikleri”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 331225.
- BELL, J., McNAUGHTON, R. ve YOUNG, S. (2001). “Born-Again Global Firms An Extension to the ‘Born Global’ Phenomenon”, Journal of International Management”, 173–189, 7.

- BİLKEY, W. J. ve TESAR, G. (1977). "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms". *Journal of international business studies*, 8(1), 93-98.
- CRICK, D. ve JONES, M. V. (2000). "Small high-technology firms and international high-technology markets". *Journal of international marketing*, 8(2), 63-85.
- CZINKOTA, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy*. Praeger.
- ÇAVUŞGİL, S. T. (1980). On The Internationalisation Process of Firms, *European Research*, Vol. 8, No. 6, November, pp. 273-281.
- ÇAVUŞGİL, S. T., KNIGHT, G. A. ve RIESENBERG, J. R. (2008). "International Business-Strategy. Management, and The New Realities", New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- ÇAVUŞGİL, S. T., KNIGHT, G. ve ÜNER, M. M. (2011). Türkiye'de küresel doğan işletmeler, Detay Yayıncılık.
- ÇİÇEK, R. ve DEMİRER, Ö. (2009). "Geleneksel Uluslararasılaşma Teorisine Karşı Çıkan Yeni Bir Uluslararasılaşma Modeli: Global Doğan İşletmeler". *Akademik Bakış*, (16), 1-12.
- ERBAY, Y. (1996). "Küresel işletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri", Mahalli idareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 11, Ankara.
- EREN, E. (2003). "Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar", Beta Basım Yayım Dağıtım 9. Ş, İstanbul.
- FAİZ, E. (2013). "Uluslararası girişimcilik yöneliminin proaktiflik boyutu: Küresel doğan işletmeler üzerine bir araştırma", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- HEDLUND, G. ve KVERLAND, A. (1985). "Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan". *International Studies of Management ve Organization*, 15(2), 41-59.
- HUNT, S. D. (2002). "Foundations of Marketing Theory. New York, Amerika Birleşik Devletleri: Armonk Co.
- HYMER, S. H. (1976). "The international operations of national firms: A study of direct foreign investment" (Vol. 14, pp. 139-155). Cambridge, MA: MIT press.
- GANITSKY, J. (1989). "Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel' s case". *International Marketing Review*, 6(5).
- GÜLER, D. (2009). Küresel işletmelerin tutundurma faaliyetlerinin Gazi ve Bilkent üniversitesi öğrencilerinin satın alma davranışları üzerindeki etkileri: Coca Cola ve Pepsi örneği, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İŞCAN, Ö. F. (2002). "Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı-büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama", Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 110259.
- JOHANSON, J. ve VAHLNE, J. E. (1977). "The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of international business studies*, 23-32.
- JOHANSON, J. ve WIEDERSHEİM, P. F. (1975). "The internationalization of the firm -four Swedish cases" 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.

- KALYONCUOĞLU, S. ve ÜNER, M. M. (2010). “Küresel doğan işletme kavramı ve küresel doğmasında etki eden kurucu/üst düzey yönetici özellikleri üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma”, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 1-42.
- KARRA, N. ve PHİLİP, N. (2004). “Entrepreneurship goes global”, Ivey Business Journal, 69(2), 1-6.
- KEYMAN, E. F. (2002). “Kapitalizm-Oryantalizm Ekseninde Küreselleşmeyi Anlamak: 11 Eylül”, Modernite, Kalkınma ve Öteki Sorunları. Doğu Batı, 5(18), 31-53.
- KNIGHT, G. A. (1997). “Emerging paradigm for international marketing: The born global firm (Doctoral dissertation”, Michigan State University. Dept. of Marketing and Supply Chain Management).
- KNIGHT, G. A. ve ÇAVUŞGİL, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- KOÇEL, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınevi.
- KOÇAK, F. A. (1997). “Bir İhracat Karar Süreci Modeli Denemesi”, A.Ü.S.B.F. Dergisi, Prof. Dr. Cemal Mihçioğlu’na Armağan, Ocak-Aralık, Cilt:52, No: 1-4, s.467-490.
- KONAKLIOĞLU, E. (2011). “Küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmasını tetikleyen kurucu ve/veya yönetici özellikleri”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 280273.
- KURT, M (2001). “Bilişim teknolojilerinin küresel işletmelerde rekabet odaklı kullanımı”, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 101908.
- MADSEN, T. K. ve Servais, P. (1997). “The internationalization of born globals: an evolutionary process?”, *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- McDOUGALL, P. P. (1989). “International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure”, *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.
- MOEN, O (2002). “The born globals: a new generation of small European exporters”, *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.
- MOEN, O. ve Servais, P. (2002). “Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises”, *Journal of international marketing*, 10(3), 49-72.
- MUTLU, E. C. (1999). “Uluslararası İşletmecilik”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Çağaloğlu-İstanbul.
- RENNIE, M. W. (1993). “Born global”, *The McKinsey Quarterly*, (4), 45.
- REID, S. D. (1981). “The decision-maker and export entry and expansion”. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.
- RIDDLE, L. A. ve Gillespie, K. (2003). “Information sources for new ventures in the Turkish clothing export industry”, *Small Business Economics*, 20(1), 105-120.
- SEYEMEN, O. A. ve BOLAT, T. (2005). “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik”, Nobel Dağıtım. Ankara.
- STYLES, C. ve SEYMOUR, R. G. (2006). “Opportunities for marketing researchers in international entrepreneurship”. *International Marketing Review*, 23(2), 126-145.
- ŞENGÜLER, E.P. (2013). Doğuştan küresel işletmelerde girişimciye ait özelliklerin yurt dışı pazarlara erken açılmaya etkisi: Sektörel bir karşılaştırma, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- TAĞRAF, H. (2002). “Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2).
- TÜİK ithalat ve ihracat verileri, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046, Erişim Tarihi: 15.02.2016
- ÜNALP, A. T. (2007). Küresel işletmeler ve küresel işletmelerde farklılıkların yönetiminde kültürel farklılıkların önemi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜNER, M. M. (1994). “Ankara Sanayi Odası'na Kayıtlı İşletmeleri İhracattan Alıkoyan Nedenler”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49(03).
- WEIDENBAUM, M. (2003). “Weighing the pros and cons of globalisation. A Presentation to the Woodrow Wilson International Center for Scholars”. Washington. D.C. Woodrow Wilson International center for Scholars.
- YIN, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods, 3rd edition, Applied social research method series; V: 5
- ZAHRA, S. A., Ireland, R. D., ve Hitt, M. A. (2000). “International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance”. *Academy of Management journal*, 43(5), 925-950.