

YENİ KURULAN GİRİŞİMLERİN ULUSLARARASILAŞMASI: NASIL? VE NEDEN?

The Internationalization of Start-Ups: How? And Why?

Özet

Türkiye’de yerleşik girişimcilere ait girişimlerin uluslararasılaşmaları incelenmiştir. Uluslararasılaşma girişimlerin sermayelerini ve iş gücünü farklı ülkelerden edinmesi, pazarlamasını veya üretimini birden fazla ülkede gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir. Uluslararasılaşma girişimlere pek çok fırsat sunması, geçmişe göre daha kolay yapılabilmesi, devletler tarafından teşvik edilmesi sayesinde gittikçe daha çok sayıda girişim erken aşamada uluslararasılaşmaktadır. Çalışma kapsamında 24 girişime ulaşıldı, veriler mülakatlarla toplandı. Veriler çoklu vaka yöntemi ile analiz edildi. Girişimcilerin yurtdışı deneyimleri arttıkça ve sattıkları ürünler soyutlaştıkça uluslararasılaşma eğilimleri artmaktadır. Girişimcilerin yurtdışına açılabilmek için yaptıkları faaliyetler ve bunları yapmadaki amaçlarının neler olduğu tespit edilmiştir. Bulgular araştırmacılar, girişimciler ve yasa yapıcılar için önemli çıkarımlar içermektedir.

Mustafa Halid KARAARSLAN
mvamustafa@gmail.com
0000-0003-2130-5076

Anahtar Kelimeler: *Uluslararasılaşma, yeni kurulan girişim, küresel doğan işletmeler*

JEL Kodları: M13, M16, F23

Abstract

In this study, the internationalization of start-ups belonging to entrepreneurs located in Turkey was examined. Internationalization can be defined as the process of enterprises acquire their capital and workforce from different countries, market, or manufacture products in more than one country. Many start-ups today internationalize in an early stages of market entry with the help of increasing market opportunities, ease of access to information, and incentives given by governments. In this study, data were collected from 24 startups through interviews. Data were analyzed by multiple case method. Results showed that as the international experience of entrepreneurs increases and the products, they sell become abstract, the tendency towards internationalization increases. In addition, the main activities and motivations for internationalization were investigated. The findings have important implications for researchers, entrepreneurs, and lawmakers.

Keywords: *Internationalization, start-up, the born global firm*

JEL Codes: M13, M16, F23

1. GİRİŞ

Uluslararasılaşma tüm dünyada girişimleri etkileyen bir kavramdır. Uluslararasılaşma dijitalleşmenin ve dünyada uygulanan liberal politikaların sonucu olarak her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. Kuruluşundan hemen sonra uluslararasılaşan işletmeler için küresel doğan işletmeler terimi kullanılmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 2004: 124). Uluslararasılaşma literatürde firmaların uluslararası iş faaliyetlerine katılımlarını artırdıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Fletcher, 2001: 26). Girişimler ürünlerini çok sayıda ülkeye sunarlarken üretimlerini ve Ar-Ge çalışmalarını tek bir ülkede yapmak yerine maliyet avantajının olduğu ülkelerde farklı milletlerden işgücü çalıştırarak yapmaktadırlar. Girişimler büyürlerken ihtiyaç duydukları kredileri de yine tüm dünyadaki fonlardan temin etmektedirler.

Tüm dünyada girişimcinin uyruğu, girişimin merkezinin olduğu ülke, girişimin faaliyette bulunduğu ülkeler birbirinden farklılaşmaktadır. Girişimler bazen pazar fırsatlarını değerlendirmek, teşviklerden yararlanmak, yatırım bulabilmek veya bazı kısıtlamalardan kaçınmak için uluslararasılaşmaktadır. Bu yönüyle uluslararasılaşma hem akademisyenlerin hem de devletlerin ilgi alanına giren önemli bir konu olmaktadır. Dünyada veriler inanılmaz hızda sınırları aşabilmektedir. Somut mallar da yine sınırlardan geçebilmektedir. Sermayenin de hızla ülkeler arasında dolaşabilmesi uluslararasılaşmanın anlaşılmasını daha değerli hale getirmektedir. Ülkelerin bu süreçten en fazla yararı sağlayabilmeleri uluslararasılaşmayı anlamalarına bağlıdır. Girişimleri uluslararasılaşmak konusunda teşvik etmelerine ve girişimlerin katma değerli süreçleri kendi ülkelerinde yapmaya ikna edebilmeleri ile mümkündür.

Uluslararasılaşma çalışmalarının odağında iki konu bulunmaktadır. İlki uluslararasılaşmaya neden olan faktörlerin belirlenmesi, ikincisi işletmelerin uluslararasılaşma süreçleridir (Fletcher, 2001: 26). Bir sonraki bölümde her iki tür çalışmanın uluslararasılaşma konusuna yaklaşımları verilecektir. Uluslararasılaşma teorileri genellikle gelişmiş ekonomilerdeki girişimlerin incelenmesiyle oluşturulduklarından gelişmekte olan ülkelere özellikle de Türkiye'ye uygun oldukları şüphelidir (Bardakçı, 2004: 74-75; Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010: 34; Tan Şahin ve Mert, 2014: 92; İlhan Nas vd., 2020: 607). Türkiye'de yapılan büyük örnek kütleli araştırmalar genellikle Borsa İstanbul'a (BİST) kote olan işletmeler üzerine yapılmıştır. Bu tip araştırmalar şirketlerin Kamu Aydınlatma Platformu aracılığı ile yayınladıkları raporlardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Bu araştırmalar uluslararasılaşmanın nasıl olduğunu açıklarken neden olduğunu açıklama gücüne sahip değillerdir. Nitel araştırmalar ise genelde tek sektör veya tek şehirde kurulu girişimler üzerine yapılmıştır.

Yürütülen bu çalışmanın farklılığı ise 17 farklı sektörden, 5 farklı ilden, 24 farklı girişimden oluşmaktadır. Çalışmanın konusu ortakları Türkiye'de ikamet eden girişimlerin uluslararasılaşma sürecinin belirlenmesi ve yurtdışına açılma gerekçelerinin tespit edilmesidir. Girişimlerin nasıl ve neden uluslararasılaştıklarını açıklayabilen bir araştırma olması nedeniyle alan yazında tespit edilen eksikliği kapatmayı hedeflemektedir. Kavramsal çerçevede uluslararasılaşma teorilerine ve Türkiye'de yapılan çalışmaların neler olduğuna odaklanılmıştır. Sonraki bölümlerde çoklu vaka analizi yöntemiyle girişimlerden elde edilen bulgular raporlanmış, literatürdeki bulgularla kıyaslaması yapılmış ve girişimcilere, araştırmacılara ve yasa yapıcılara önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Uluslararasılaşmanın anlaşılması için literatürde çok sayıda teori bulunmaktadır. Tablo 1'de bu çalışmalar özetlenmiştir.

Tablo 1: Uluslararasılaşma Teori ve Perspektifleri

Perspektif	Teori	Görüş	Odak	Eleştiri
Ekonomik	Tekel Avantajı Teorisi	Kaynak Tabanlı Görünüm	Çokuluslu Şirketlerin Performansı	1. Bütün uluslararasılaşma sürecinden ziyade giriş yöntemlerine daha fazla vurgu yapmak. 2. Büyük çokuluslu şirketlere odaklanmak.
	İçselleştirme Teorisi	İşlem Maliyeti	Çokuluslu Şirketlerin Giriş Yöntemi	
	Eklektik Paradigma	İşlem Maliyeti	Çokuluslu Şirketlerin Giriş Yöntemi	
	Yaşam Eğrisi Modeli	Yaşam Döngüsü	Ülkelerin Süreçleri	
Aşama	Uppsala Modeli	Davranışsal	Süreçler (Çokuluslu Şirketler ve KOBİ)	1. Dış kaynaklara erişmenin bir yolu olarak bağlamın ve ağın rolünü ihmal etmek. 2. Uluslararasılaşmanın ilerlemesini neyin tetiklediğini ve desteklediğini açıklayamaması. 3. İnsan davranışını öngörülebilir ve objektif olarak görmesi. 4. Teori ve gerçeklik arasındaki tutarsızlık.
	Yenilikle İlgili Modeller	Davranışsal	Süreçler (Çokuluslu Şirketler ve KOBİ)	
	Sosyal Ağ Teorisi	İlişkisel	Karar, Performans (Çokuluslu Şirketler ve KOBİ)	
Ağ	Endüstriyel Ağlar	İlişkisel	Karar, Performans (Çokuluslu Şirketler ve KOBİ)	1. Üst düzey yöneticilerin ve firmaların karakterlerini görmezden gelirler 2. Birleşik kabul edilmiş bir teorinin eksikliği. 3. Uluslararasılaşma sürecini açıklamak için yeterince dinamik değil.
	Çeşitlendirme (Triangulation)	Karma	Ölçek, Kapsam, Hız (Çokuluslu Şirketler ve KOBİ)	
Uluslararası Girişimcilik				1. Sağlam teorik çerçeve eksikliği

Kaynak: Hosseini (2016: 32)'den uyarlanmıştır.

İlk grupta ekonomik perspektifteki teoriler yer almaktadır. Bu perspektif her birimin buldukları durumun kısıtları altında rasyonel davrandıklarını kendi çıkarlarını en fazla hale getirmeye çalıştıklarını varsayar (Murray, 1971: 84). İlki Hymer (1960) tarafından öne sürülen Tekel Avantajı Teorisidir. Hymer teorisinde uluslararası işletmelerin avantajlarının a) pazar gücü, b) üstün üretim teknikleri, c) ilk hamle avantajları ve d) girdi pazarlarındaki kusurlar (yerleşik firmaların daha düşük satın alma maliyetlerinin olması) olduğunu ve bu avantajları sayesinde dış pazarlardaki göreceli bilgisizlikten kaynaklanan maliyetlere ve özel avantajlara sahip ulusal işletmelere karşı kârlı olabileceklerini savunmuştur (Tece, 2006: 126).

İkinci teori ise içselleştirme teorisidir. İçselleştirme ile yerleşme maliyetleri arasındaki etkileşime göre karar verilir. İçselleştirme maliyeti yerleşme maliyetinden daha düşük olduğunda, bir şirket faaliyetleri içselleştirmeyi tercih eder ve ihracat gibi giriş yöntemlerini seçer. Yerleşmenin avantajı, içselleştirme maliyetini bastırıyorsa, o zaman şirket yerleşmeye yönelir ve bir dış pazara girmek için doğrudan yabancı yatırımı seçer (Buckley, 1988/Hosseini, 2016: 21).

Eklektik paradigma çok uluslu şirketlerin 3 avantajına ve 4 temel stratejisine vurgu yapar (Dunning, 2000 163-165). Bunlar; sahiplik avantajı, konum avantajı ve içselleştirme avantajıdır. 1. Belirli bir dış

pazarı veya bir dizi yabancı pazarı tatmin etmek için tasarlanmış doğrudan yabancı yatırım. 2. Doğal kaynaklara (mineraller, tarım ürünleri, vasıfsız işgücü vb.) erişim sağlamak için tasarlanmış olan, kaynak arayan veya arz odaklı doğrudan yabancı yatırım. 3. Çok uluslu şirketler tarafından daha verimli bir iş bölümü veya varlık portföyünün uzmanlaşmasını teşvik etmek için tasarlanmış, verimlilik arayan doğrudan yabancı yatırım. 4. Firmaların mevcut sahiplik avantajlarını korumak veya arttırmak ve/veya rakiplerinin avantajlarını azaltmak için tasarlanmış, doğrudan yabancı yatırım.

Yaşam eğrisi modeli Vernon (1966) tarafından ABD, gelişmiş ülkeler ve az gelişmiş ülkelerin ürün yaşam eğrisine göre nasıl ihracat ve ithalat yapacağını modellemiştir. Bu modele göre ABD işletmeleri bilgiye erişim, teknolojik uygulama becerileri ve sermayeye ulaşabilmeleri sayesinde yeni ürünlerin üretimini önce kendi ülkelerinde yapacaklarını ve ürünlerini ihraç edeceklerini öngörmektedir. Ürünler standartlaştıkça ürünlerin üretimini daha düşük maliyetli az gelişmiş ülkelere kaydıracaklardır. Yeni ürünlerde ABD net ihracatçı iken standartlaşmış ürünlerde az gelişmiş ülkeler ihracatçı konuma geleceklerdir.

Uppsala modeli, Uppsala Üniversitesindeki araştırmacıların İsveçli işletmelerin uluslararasılaşmalarına yönelik gözlemleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu modele göre işletmeler küçük adımlarla uluslararasılaşmaktadırlar. Tipik bir işletmenin ilk durumda ihracat faaliyeti yoktur, ikinci aşamada bir acente aracılığı ile ihracat yapmaya başlar, üçüncü aşamada ihracat yapmak için bir yan kuruluş kurar ve bazı durumlarda ilgili ülkede üretim yapmaya başlar (Johanson ve Vahlne, 1977: 24-25). Uppsala Modelinin farklı ülkelerde ve farklı sektörlerdeki işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklama konusunda yetersiz kaldığı eleştirilerine maruz kaldıktan sonra model pek çok araştırma ile revize edilmiştir (Forsgren, 2002; Vahlne ve Johanson, 2013; Coviello, Kano ve Liesch, 2017). Vahlne ve Johanson 2017 yılında yazdıkları makale ile Uppsala Modelinin 40 yıllık gelişimini açıklamışlardır. Araştırmacılar bu çalışmalarında uluslararası işletmeciliğin radikal biçimde değiştiğini kabul etmekle birlikte teorik temelleri ve verileri şüpheli istatistik yöntemlere kıyasla gerçekçi varsayımları ve süreç yaklaşımı sayesinde uluslararasılaşan işletmelerin evrimini açıklamada Uppsala Modelinin uygun yaklaşım olduğu iddialarını sürdürmektedirler (Vahlne ve Johanson, 2017: 1098).

Yenilikle ilgili modeller girişimleri uluslararasılaşmaya iten ve çeken faktörler üzerinde durmuşlardır. İtici faktörler, şirket faaliyetlerini ulusal sınırlarının ötesine taşımaya zorlayan dış güçlerdir; çekme faktörleri ise şirketleri uluslararası faaliyetlerini arttırmaya teşvik eden iç unsurlardır (Hosseini, 2016: 25). Andersson (2000, 63) üç tip girişimci tanımlamıştır. İtme stratejisi uygulayan pazarlama girişimcisi; çekme stratejisi uygulayan teknik girişimci ve bir endüstride uluslararası bir yeniden yapılanmayı uygulayan yapı girişimcisi.

Ağ yaklaşımı, bir firmanın bilgi ve kaynaklarının dahili gelişiminin aksine, pazara ve firmanın o pazarla olan ilişkisine odaklanır (Fletcher, 2001: 28). Ağ yaklaşımı, uluslararası alıcılar ve satıcılar birbirleri hakkında bilgi biriktirdikçe, zaman içinde ilişki ağlarını geliştirdiklerini dolayısıyla da uluslararasılaşma düzeylerinin arttığını belirtir. Ağ yaklaşımı girişimlerin kuruluştan itibaren çok sayıda ağlarının olduğunu öngörür. Küresel doğan işletmelerin başlangıçta yurtdışı piyasa ve aktörlerle etkileşim yoğunluğu ve süresi sınırlı olduğu için bu bağlar zayıf olmasına rağmen işletmeler için bunları sürdürmek zor değildir ve girişim bu ağlar aracılığı ile bilgiyi soğurma yeteneğini geliştirerek uluslararasılaşır (Sharma ve Blomstermo, 2003: 748-749).

Endüstriyel ağlar yaklaşımı iki şirket arasında herhangi bir ilişkinin gelişmesine: ilişkide geçmişte

neler olduğu; iki tarafın her birinin diğer ilişkilerinde daha önce neler öğrendiklerine; ilişkideki şirketler arasında ve dahil oldukları diğer ilişkilerinde şu anda neler olduğu; her iki şirketin de gelecekteki etkileşimlerinden beklentilerinin neler olduğu; doğrudan dahil olmadıkları daha geniş ilişkiler ağında neler olduğu etkili olacaktır. Bu nedenle ister satış, ister satın alma, tavsiye, teslimat veya ödeme olsun, hiçbir etkileşim, bir parçası olduğu ilişkiye atıfta bulunulmadan anlaşılabilir (Håkansson ve Ford, 2002:134).

Literatür ayrıntılı olarak incelendiğinde girişimlerin uluslararasılaşmasını tam olarak açıklayabilecek tek bir teorinin olmadığı kanısına varılabilmektedir. Bu nedenle Uluslararası Girişimcilik yaklaşımı mevcut teorileri çeşitlendirerek girişimlerin uluslararasılaşmasını açıklamak için geliştirilen yeni bir çalışma alanıdır (Hosseini, 2016: 29).

2.1. Türkiye Literatürü

Uluslararasılaşma teorilerinin Türkiye'deki işletmelerin uluslararasılaşmalarını ne derecede açıkladığını araştıran araştırmaların sayısı oldukça fazladır. Denizli'deki KOBİ'lerin uluslararasılaşmaları incelendiğinde uluslararasılaşma teorilerinin bu işletmelerin uluslararasılaşmalarını açıklamakta yetersiz kaldığı bulunmuştur (Bardakçı, 2004: 74-75). Türkiye'deki teknoloji yoğunluğu düşük işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri daha erken başlarken, yüksek teknoloji işletmelerinin daha çok iç piyasaya yönelik oldukları tespit edilmiştir (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010: 34). Türk işletmeleri öncelikli olarak gelişmiş ülkelere yatırım yaparken gelişmekte olan ülkelere ve gelişmemiş ekonomilere daha az yatırım yapmaktadırlar, bu yatırım tercihi literatürde beklenenin tersi bir durumdur (Tan, Şahin ve Mert, 2014: 92). Türk işletmelerinin uluslararasılaşma literatürü ile paralellik taşımayan birçok yönünün olduğu ve kendilerine has bir uluslararasılaşma sahiplik ve risk stratejilerinin olduğu görülmektedir (İlhan Nas vd., 2020: 607). Türkiye pazarında işletmeler riski yaymak ve uzun dönemli yaşayabilmek için ürün çeşitlendirme yapmaktadırlar. Yabancı literatürün tersine ürün çeşitlendirmesi yapmak bu işletmelerin uluslararasılaşmalarını olumlu etkilemektedir (İlhan Nas, 2019: 225). Girişimler uluslararasılaşmayı yalnız yurtdışı gelirlerini artırmak amaçlı yapmamaktadırlar. Gelişmekte olan ülkelerde teknoloji yoğun KOBİ'ler uluslararasılaşmayı köken ülkede prestij ve meşruiyet sağlayan bir unsur olarak görmektedirler (Hızıroğlu ve Akkaya, 2019: 298).

Uluslararasılaşma ile girişimcinin niteliği ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalar da bulunmaktadır. "Yurt dışı tecrübesi olan, yabancı dil bilen, yurt dışı seyahatlerde bulunan, girişimci bakış açısına sahip... psikolojik mesafeyi önemsemeyen," kişiler uluslararasılaşmaya daha yatkındırlar (Üner, 2019: 739). Aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını inceleyen bir araştırma bunun genel olarak uluslararasılaşma vizyonu ve eğitimle ilişkili bulmuştur, ayrıca tesadüfi olarak ihracata başlayan aile işletmelerinin olduğu vurgulanmıştır (Çitçi ve Onur, 2020: 343). Kültürel zekâ kişileri farklı kültürlerle etkileşim gerektiren girişimcilik faaliyetleri açısından desteklemektedir (Koyuncu ve Akdöl, 2019: 964). Farklı kültürden insanlarla etkileşime geçtikçe, farklı kültürleri araştırdıkça gelişebilen kültürel zekaya sahip yöneticilerin işletmeleri daha ileri derecede uluslararasılaşmaktadır (Uysal, 2017: 145). Küresel doğan işletme sahiplerinin dış deneyimleri ve sektörel eğitimleri bulunmaktadır. Pazar odaklılık ve öğrenme odaklılık uluslararasılaşmayı hızlandırmaktadır (Aktepe, Üner ve Koçak, 2011: 81). Yenilikçilik, özgün olma, gözü karalık, rasyonel davranış, proaktiflik, pazar arayışı, rekabeti küresel boyutta düşünme, küresel doğan işletmeleri olumlu etkilerken; kanaatkarlık, kadercilik, olumsuz etkilemektedir (Beğendik, 2013: 185-189).

Uluslararasılaşma motivasyonları ile ilgili yapılan çalışmalarda; 18 biyoteknoloji girişiminin uluslararasılaşma motivasyonlarının rekabet baskısına karşılık vermek değil küresel oyuncu olma arzusu olduğu tespit edilmiştir (Hızıroğlu ve Bağış 2015: 288). Biyoteknoloji alanında faaliyet gösteren girişimcilerin uluslararasılaşma motivasyonları prestij sağlama, ülke ekonomisine katkı sunmak olduğu bulunmuştur (Akkaya, 2019: 79).

Uluslararasılaşma yöntemleri ile ilgili yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Otel zincirleri uluslararasılaşırken marka imajı, tanınırlık, rezervasyon ağı, yönetim bilgi ve becerilerini kullanarak franchise vererek veya yönetim sözleşmeleri ile öz kaynak ihtiyacını azaltarak büyümeyi tercih etmektedirler (Met, 2005: 134). İnşaat işletmeleri uluslararasılaşmanın gerektirdiği kriterleri sağlayabilmek ve farklı kaynaklara ulaşabilmek için yatay ve dikey bütünleşebileceği iş birlikleri yapmaktadır (Gülöksüz, 2019: 187). Türkiye merkezli uluslararasılaşmış işletmeler Ar-Ge faaliyetlerini ana ülkede yapmakta, teknolojik bilgiyi ihraç etmektedir, Türkiye'deki çokuluslu işletmeler insan kaynağı konusunda yerel çalışanları tercih etmekte, küresel deneyimli kişilere ağırlık vermemektedirler, küresel fonlara erişimleri kısıtlıdır (Kocaman, 2017: 397-399). Denizli'deki KOBİ'lerin uluslararasılaşmaları incelendiğinde bu işletmelerin Türklerin yoğun olduğu ülkelere öncelikle ihracat yaptıkları, maliyet lideri olmayı hedefledikleri ve farklılaşma stratejisi uygulamadıkları tespit edilmiştir (Bardakçı, 2004: 74). Türk işletmeleri kendi varlıklarını yurtdışında değerlendirerek gelir elde etmeyi ve yurtdışında öğrendiklerini merkezlerine transfer etmeyi aynı anda yapmaktadırlar (Tan, Şahin ve Mert, 2014: 93). Yüksek çevresel belirsizlik ortamında işletmelerin kaynaklarını global dinamik yeteneklere çevirme becerisinin oldukça yüksek olduğu, Türkiye kökenli işletmelerin öğrenme temelli bir uluslararasılaşma stratejisini benimsediği görülmektedir (Şahin, Mert ve Kaplan, 2015: 949).

Uluslararasılaşmayı teşvik eden unsurlar incelenmiştir. Türk işletmelerini uluslararasılaşmaya "kâr ve büyüme hedefi, yabancı pazar fırsatları, tanınma-prestij kazanma ve marka değeri ile (proaktif nedenler) uluslararası müşterilere yakınlık/psikolojik mesafe, beklenmedik yabancı siparişler, rekabetçi baskılar, doymuş ve küçük iç pazarın oluşturduğu riskler (reaktif nedenler)" teşvik etmektedirler. (Taş, Cevrioğlu ve Bolel, 2017: 177). Sınır şehirlerindeki işletmelerin ihracat yapmalarını kolaylaştırıcı unsur olarak aynı kültüre sahip olma, yakınlık etkili olabilmektedir (Güçlü, 2013: 128).

Uluslararasılaşma engelleri ile ilgili yapılan çalışmalar; uluslararasılaşma performansını kısıtlayan unsurların yenilikten kaynaklandığını bulmuşlardır (Akkaya, 2019: 79). Ancak yenilik yapma becerisini erken uluslararasılaşmayı sağlayan bir koşul olduğunu öne süren çalışmalar da bulunmaktadır (Aktepe, Üner ve Koçak, 2011: 82). Ankara Sanayi Odasının 2007-2018 yılları arasındaki meclis konuşmalarının analizi sonucunda üretim işletmelerinin uluslararasılaşma engellerinin dış ekonomilerdeki gelişmeler, nitelikli işgücü eksikliği, döviz kuru ve iş gücü maliyetleri olduğu tespit edilmiştir (Baskıcı, 2016: 36).

Uluslararasılaşmaya kamu destekleri ile ilgili çalışmalarda Türk işletmelerinin markalaşmasına destek olmak için başlatılan Turquality Programlarından sağlanan maddi destekler ile işletmelerin ihracat yaptıkları bölgeler genişlemiştir, ayrıca bu destekler işletmelerin uluslararası stratejileri uygulamalarını kolaylaştırmıştır (Özbaysal ve Onay, 2018: 193).

Girişimciler uluslararasılaşma sürecinde iş bağlantılarına ve kendilerine referans olan kişiler sayesinde yurtdışı müşterilere erişim sağladıklarını belirtmişlerdir (Faiz ve Üner, 2015: 975). Küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmalarında hem sosyal hem de iş ağı ilişkileri etkili olmaktadır (Beber ve Can, 2019: 2516). Küresel doğan işletmeler tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve kurumlar ile belirli bir ağ

ilişkilerine sahip, ağ ilişkileri sayesinde bilgiye kolaylıkla ulaşabilen ve pazardaki fırsatları yakalayarak, pazarın ihtiyaçlarına yönelik ürün ortaya koyabilenlerden oluşmaktadır (Üner, 2019: 738). Yönetimin sahip olduğu uluslararası ağ bağlantıları işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşmalarında etkili olduğu görülmüştür. (Atlı ve Kartal, 2020: 226). 200 işletme üzerine yapılan bir araştırmada ise sosyal sermaye ve iş ağlarının uluslararasılaşma üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Gündoğdu, 2015: 136).

Küresel doğan işletmeler sahip oldukları yenilikler sayesinde uluslararasılaşma faaliyetlerine erken dönemde etkin olarak başlayabilmektedirler. Genç ve küçük işletmeler bilgi, iletişim, üretim ve lojistik teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme olgusuyla diğer yararlı yapıların ortaya çıkması ile işgücü, finansal ve fiziki kaynaklara erişim konusundaki dezavantajlarını azaltmışlardır (Knight ve Çavuşgil, 2004: 136). Küresel doğan işletmelerin kurucuları, Uppsala modelindeki geleneksel işletmelerden farklı olarak işletmeyi kurdukları andan itibaren küresel bir bakış açısına sahiplerdir. Küresel doğan işletmelerin başarısında uluslararası girişimcilik ve pazarlama, teknolojik yetkinlik, ürün geliştirme becerisi, kalite odaklılık, yabancı distribütör yeterlilikleri, benzersiz ürünlere sahip olmak da rol oynamaktadır (Knight ve Çavuşgil, 2004: 136-137).

Küresel doğan işletmelerle geleneksel ihracatçı işletmeler arasındaki farklara odaklanan çalışmalarda; küresel doğan işletmelerin yöneticilerinin daha genç, daha iyi yabancı dil bilmekte, sosyal sermayesi daha güçlü, uluslararası ağ ilişkileri daha güçlü olduğu bulunmuştur (Tekin, 2016, 822).

Küresel doğan işletmeleri olumlu etkileyen unsurlar çevresel faktörler ve gelişen teknolojiyi takip etmektir; küresel doğan işletmeleri olumsuz etkileyen unsurlar ise yasal zorunluluklar ve rakiplerin güçlü olmasıdır (Yıldırım ve Erdem, 2016: 12).

Aile işletmelerinin uluslararasılaşması ile ilgili yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Aile işletmeleri genel olarak uluslararasılaşmayı desteklemekte ve avantajlı olduğunu belirtmektedirler, yöneticiler uluslararasılaşmaya sosyal ağları oluşturduktan sonra başlamaktadırlar ancak bazı yöneticiler uluslararasılaşma ile birlikte kendi standartlarından ödün vereceklerini gerekçesiyle uluslararasılaşmanın kendilerine uymayacağını belirtmektedirler (Onur, 2019: 82-83). Tesadüfi olarak ihracata başlayan aile işletmelerinin olduğu vurgulanmıştır (Çitçi ve Onur, 2020: 343).

Savaştan çıkmış bölgeye ihracat yaparak uluslararasılaşan işletmeler incelenmiştir. Şırnak ilindeki işletmelerin uluslararasılaşma eğilimleri incelendiğinde bu işletmelerin çoğunlukla savaştan yeni çıkmış, merkezi yönetimi güçlü olmayan bölgelere ihracat yaptıklarından standart ihracat kurallarının çoğunun geçerli olmadığı tespit edilmiştir (Güçlü, 2013: 126).

Uluslararasılaşmanın sektörel olarak karşılaştırılması yapılmıştır. Gıda ve konaklama işletmelerinin uluslararasılaşmalarını inceleyen çalışmada konaklama hizmeti yöneticilerinin daha fazla risk alabildikleri, yenilikleri daha fazla takip ettikleri, gıda işletmelerinin yöneticilerinin ise sorunlar henüz çıkmadan önlem almada daha hassas oldukları tespit edilmiştir (Pişkinsüt Şengüler, 2013: 26).

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerindeki tedarikçi ilişkileri incelendiğinde, tedarikçilerin stratejik ortak olarak görme ve uzun dönemli ilişki geliştirme anlayışının oluşmadığı ortaya çıkmıştır (Coşkun ve Sancaktutan, 2019: 31).

Girişimciler ihracat yapmanın prosedürlerinin fazla olduğunu kabul etmekle birlikte zor bir faaliyet olmadığını belirterek uluslararasılaşma konusunda önemli bir zihinsel bariyerlerinin olmadığını ortaya

koymuşlardır (Demirtaş, 2017: 122-124)

Borsa İstanbul'a kote 187 imalat işletmesinin uluslararasılaşması ile finansal performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında uluslararasılaşmanın ilk aşamasında performanslarını artırıcı etkisi olmakta ancak büyüme sürecinde ortaya çıkan işlem maliyetleri nedeniyle ileriki dönemde firma performansı düşse de piyasada yer edinen ve tecrübe kazanan firmalar tekrar performanslarını artırmaktadırlar (Kandil Göker ve Uysal, 2017: 169-170). İhracatçı işletmelerin; uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası rakip yönelimlilik, uluslararası ağ bağlantıları ve finansman kabiliyetleri arttıkça ihracat performansları da artmakta, teknoloji kabiliyeti ise ihracat performansını düşürmektedir." (Atlı ve Kartal, 2020: 226).

Borsa İstanbul'da işlem gören çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık paylarını siyasi istikrar olumlu etkilerken, faaliyet gösterilen ülkenin coğrafi uzaklığı olumsuz etkilemiştir (Nas vd., 2020: 607). Borsa İstanbul'a kote dokuma giyim eşyası ve deri işletmelerinin öz sermayenin toplam kaynak içerisindeki payının artması uluslararasılaşmayı olumlu etkilemektedir (Kandil Göker, 2019: 3456).

3. YÖNTEM

Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminde bulunan, Türkiye'de faaliyet gösteren ve uluslararası faaliyetlerde bulunan veya uluslararası pazarlara açılma hedefi olan girişimcilerden veriler toplandı. Verilerin farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve uluslararasılaşan veya uluslararasılaşma hedefi olan girişimlerin kurucu ortaklarından toplanmasına özen gösterildi. Amaçlı örnekleme yöntemi ile olabildiğince farklı sektörlerde, farklı hedef müşteri gruplarına sahip ve farklı uluslararasılaşma düzeyine sahip girişimlerin araştırmaya katılmaları hedeflendi. Bu amaç doğrultusunda girişimcilik ekosistemi ile ilgili haber yapan internet siteleri tarandı ve girişimcilere yatırım yapan iş meclisi ağlarının yöneticilerinden yardım istenildi. Girişimciler araştırmaya dahil edilmeden önce onların profesyonel sosyal medya profillerinden kariyerleri incelenmiş ve girişimlerinin internet sitelerindeki bilgilerle, girişim hakkında çıkan haberler değerlendirilerek araştırmaya katılmaları için davet edilmişlerdir. Görüşmeyi kabul eden girişimcilerle internet üzerinden görüntülü görüşmeler aracılığıyla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirildi. Görüşmeler 2020 yılı içerisinde toplandı. Yarı yapılandırılmış soru formu kullanıldı. Toplam 24 girişimci ile görüşüldü. 25-35 dakika süreyle mülakatlar yapıldı. Mülakat öncesinde ses kaydı için izin alındı. Ses kayıtları daha sonra dinlenerek analiz edildi.

Analiz yöntemi olarak çoklu vaka yöntemi kullanılmıştır. Çoklu vaka yöntemi araştırmacının verileri farklı durumlar için analiz edebilmesini, elde edilen kanıtın güçlü ve güvenilir olmasını sağlar (Gustafsson, 2017: 11). Çoklu vaka yönteminde, vakalar kendi içlerinde karşılaştırmaya ve vakalar arasında farklılıklar analiz edilir (Heale ve Twycross, 2017: 7). Çoklu vaka analizleri her vakayı bulunduğu durum içerisinde incelemeyi amaçlar ve sonuçları kısıtlar çerçevesinde diğer durumlara uyarlanabilir. Esnek bir yöntem olması dolayısıyla değişkenliğin fazla olduğu durumlar için uygun iç görüler sağlayabilir.

4. BULGULAR

Bulgular girişimcilerin yurt dışı deneyimleri, girişimlerin yurtdışına açılma biçimleri ve girişimlerin yurtdışına açılma gerekçeleri olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Girişimler 17 farklı sektörde ve İstanbul, Ankara, İzmir, Eskişehir ve Bursa'da faaliyet göstermektedirler. 4 girişimin merkezi yurtdışında iken, 5 girişimin yurtdışında şubeleri bulunmaktadır. 1 girişim ise Türkiye'de şirketleşmeden sadece yurtdışında şirketleşmiştir. 6 girişim henüz uluslararasılaşma sürecinin başındadır. Bu girişimler henüz yurtdışına şube açmamış ve ihracat yapmamıştır. Bu girişimlerin araştırmaya dahil edilmeleri yoğun bir

uluslararasılaşma çabası içerisinde olmalarıdır. Onların içinde buldukları durum uluslararasılaşma konusundaki engellerin anlaşılması konusunda daha fazla fikir verebilecek niteliktedir (Tablo 2).

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Girişimciler ve Girişimlerle İlgili Bilgiler

Sektörü	Yurtdışında eğitim alma	Yurtdışında çalışma	Yurtdışında girişim kurma/şube açma	İhracat yapma	Türkiye Dışında Genel Merkez veya Şube
Simülasyon	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Hayır
İlaç	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Sağlık	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Hayır
Eğitim	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Otomotiv	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
Medikal	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Tarım	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Hayır
Sualtı görüntüleme	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Güvenlik yazılımı	Hayır	Hayır	Evet	Evet	ABD (Kuruluş yeri)
Bilişim	Evet	Evet	Evet	Evet	ABD (Şube)
Ambalaj	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Hayır
Enerji	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Medikal	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Hayır
Enerji	Evet	Hayır	Evet	Evet	Hollanda (Merkez)
Simülasyon	Evet	Hayır	Hayır	Evet	Hayır
Oyun	Evet	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Ödeme	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Almanya (Şube)
Bilişim	Hayır	Hayır	Evet	Evet	ABD, İngiltere, Almanya (Şube)
Bilişim	Evet	Evet	Evet	Evet	Birleşik Arap Emirlikleri (Merkez)
İnsan kaynakları	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	ABD (Merkez)
Eğitim	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Hollanda (Şube)
Savunma	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Eğitim	Hayır	Hayır	Evet	Evet	İngiltere (Merkez)
Ödeme sistemleri	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Azerbaycan (Şube)

4.1. Girişimcilerin Yurtdışı Deneyimleri

Girişimcilerin önemli bir kısmı yurtdışı deneyimine sahiptir. Girişimcilerin sahip oldukları deneyimler; yurt dışında eğitim, yurt dışında **çalışma**, ihracat yapma, diğer ülkelerde girişim kurma, Türkiye merkezli girişimlerine farklı ülkelerde şube açma, yurtdışında yatırım görüşmeleri yapma, uluslararası fonlardan yatırımlar alma ve uluslararası ödüller alma olarak sıralanabilir.

Yurtdışı eğitim alan veya yurtdışında çalışma deneyimine sahip olan girişimcilerin girişimlerini daha hızlı bir şekilde yurtdışı pazarlara açtıkları görülmüştür. Yurtdışı deneyime sahip olmayan girişimciler eğer kolaylıkla ihraç edilebilir ürünlere sahiplerse bu durumda uluslararasılaşmaları daha hızlı olmaktadır. Eğer ürünlerini ihraç etmek için diğer ülkelerde iş birliği yapacak kurumlara ihtiyaç duyuyorlarsa veya ürünleri satış sonrasında yedek parça, tamirat gibi hizmetlere bağımlıysa bu durumda girişimcilerin yurtdışına açılmaları zorlaşmaktadır. Bir cihaz üreticisi yurtdışına ürünlerinin pazarlanabilirliğini

artırabilmek amacıyla ürünü modüler olarak tasarlamıştır. Ürünün kamerasının, motorunun ve diğer aksamlarının kullanıcı tarafından kolaylıkla sökülüp takılmasını sağlamıştır. Böylece ürünün satış sonrası hizmetlere olan bağımlılığını azaltmıştır.

Girişimciler yurtdışından ödüller almışlardır. Girişimciler henüz prototip aşamasındaki ürünlerine yurtdışı ödüller alabilmektedirler. Girişimciler kuruluş aşamalarında hem finansman sağlamak hem de medyada yer alarak kendilerini tanıtmak için yarışmalara katılmaktadırlar. Girişimciler yarışmalardan aldıkları ödüllerle müşterilerinde güven inşa edebilmektedirler.

Yurtdışı finansman arayışını ödüller gibi dolaylı yollardan arayan girişimcilerin yanında doğrudan yurtdışına giderek yatırımcı görüşmelerine katılan girişimciler de bulunmaktadır. Bu girişimciler girişimlerinin değerlendirme rakamlarını yükseltmek, Türkiye'deki finansman konusundaki kısıtlardan kurtulmak için yurtdışını tercih etmektedirler. Yurtdışından finansman bulmak için orada 6 ila 12 ay arasında kalmaları ve yatırım sonrası dönemde de girişimin merkezini ilgili ülkeye taşımaları gerekmektedir. Bu sebeple yatırım bulma süreci dahi pek çok girişimci için fazla masraflı hale gelmektedir. İlgili ülkeler ile Türkiye arasındaki yaşam maliyetleri yaklaşık 5 kattır ve bu Türkiye'de 5 yıl yetecek bütçenin orada 1 yılda bitmesi anlamına gelmektedir. Pek çok girişimci yatırımcı bulmak için gittiği ülkelerde yaşamını sürdüremediği için yatırım almadan Türkiye'ye dönüş yapmışlardır.

Bir girişimci yatırımcı bulmak için yurtdışına gittiğinde Türkiye'deki değerlemesinin yaklaşık iki katını istediğinde yatırımcılar girişimciden çok düşük bir fiyat belirlediğini belirtmişlerdir. Bunun üzerine istediği miktarı iki katına çıkarmıştır. Bu durumda girişimi için çok cazip bir fiyat isteyebilmesine rağmen 8 aylık yaşam maliyetine katlanamayacağını gördüğünden yatırım almadan geri dönmüştür.

Yurtdışındaki yatırımcıların girişimleri bulup yatırım yapmaları da söz konusudur. Bir girişim bu yatırım sonunda yatırımcının ülkesinde bir şube açmıştır. Diğer girişim ise çoğunluk hissesini sattığı için yönetim kuruluna satın almayı yapan işletmeden temsilciler almıştır. Operasyon merkezi Türkiye olarak devam etmesine rağmen bu girişimin hedef pazar odağı yatırımcının bölgesine kaydırılmıştır.

Son yıllarda Türk girişimler ile diğer girişimlerin aralarındaki değerlendirme fiyatları arasındaki farklılık Türk girişimlerin aleyhine açılmıştır. Bu sebeple girişimciler yurtdışında şirketleşmek ve yurtdışından yatırım almak konusundaki çabalarını artırmışlardır.

4.2. Girişimlerin Yurtdışına Açılma Biçimleri

Girişimciler yurtdışına açılırken pek çok farklı yöntemi deneyebilmektedir. Yurtdışına açılma adımı olarak daha ürünü ticarileşmeden önce yarışmalara katılarak yurtdışında bilinirlik kazanmaya çalışmakta, yatırımcıların ilgisini çekmeye çalışmaktadır. Yarışmalardan kazandığı ödüllerle girişimini finanse eden girişimciler bulunmaktadır. Bu girişimciler oluşturdukları hikâyeler ile ilgiyi üzerlerine çekebilmektedirler. Bu şekilde medyanın, yatırımcıların ve müşterilerin ilgisini çekmektedirler. Girişimciler kendilerinin ve girişiminin bilinirliğini artırarak ürettikleri ürünler için müşteri veya girişimleri için yatırımcı bulmayı hedeflemektedirler.

Ürüngeliştirme üretilen ürünlerin Avrupa Birliği ülkelerinde satılabilmesi için gerekli sertifikasyonları sağlama, pazar araştırması yapmak için girişimciler Avrupa Birliği projeleri hazırlamaktadır. Bu sayede girişimine fonlar çekebilme ve pek çok kurumla iş birlikleri kurabilmektedir.

Girişimciler yurtdışı fuarlara katılarak yeni müşteriler edinmeye çalışırlar. Var olan müşterilerine güven oluşturabilirler. Yurtdışındaki dağıtıcılar ve kurumlarla yeni anlaşmalar imzalamaya çalışmaktadırlar.

Ayrıca sektörün geleceği hakkında öngörü sahibi olmaya çalışırlar. Rakiplerinin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olurlar.

Tablo 3: Girişimlerin Yurtdışına Açılma Yöntemleri ve Girişimcilerin Bekledikleri Faydalar

Yurtdışına açılma yöntemi	Bekledikleri faydalar
Uluslararası yarışmalar	<ul style="list-style-type: none"> • Bilinirlik sağlamak, • Ödül kazanmak, • Yurtdışı müşteriler ve yatırımcılarla anlaşmalar yapmak, • Yurtiçindeki müşterilere kanıt sunmak, • Yatırımcıların ilgisini çekmek,
Avrupa Birliği projeleri hazırlamak	<ul style="list-style-type: none"> • Nakit desteği sağlamak, • Pazar araştırması yapmak, • Ürünü ticarileştirmek, • Avrupa Birliği ülkelerinden kurumlarla iş birliği yapmak,
Yurtdışı fuarlara katılmak	<ul style="list-style-type: none"> • Müşterilere ulaşmak, • Yurtdışı bağlantılar kurmak, • Müşterilere güven vermek, • Rakipler hakkında bilgi toplamak,
Uluslararası fonlardan yatırım almak	<ul style="list-style-type: none"> • Nakit sağlamak, • Pazar bilgisi elde etmek, • Hızlı büyümek, • Yönetim desteği ve danışmanlık almak, • Girişimin gelecek beklentilerini iyileştirmek, • Çalışanların motivasyonunu sağlamak,
İhracat yapmak	<ul style="list-style-type: none"> • Nakit elde etmek, • Kâr elde etmek, • Büyümek, • Rekabetçiliğini geliştirmek,
Distribütör ile açılmak	<ul style="list-style-type: none"> • Yatırım maliyetini olabildiğince düşük tutmak, • Riskleri azaltmak,
Şube açmak	<ul style="list-style-type: none"> • Pazar ile doğrudan iletişim kurabilmek, • Geri bildirimleri doğrudan alabilmek, • Tüm gelirin girişime kalması,
Yurtdışında şirketleşmek	<ul style="list-style-type: none"> • Yasal gereklilikleri yerine getirmek, • Yüksek oranlı vergiden kaçınmak, • Regülasyonların daha anlaşılabilir ve öngörülebilir olması, • Ülke imajından yararlanmak,

Girişimciler uluslararası fonlardan yatırım olarak ihtiyaç duydukları nakdi elde etmeyi istemektedirler. Bu nakit ile ticarileşmeyi, hızlı büyümeyi sağlamaya çalışmaktadırlar. Ayrıca yatırım alan girişimler gelecek vaat ettiklerinin ve başarılı olduklarının mesajını çevreye vermektedirler. Bu sayede daha iyi anlaşmalar imzalayabilirler. Daha iyi çalışanları çekebilmekteler ve çalışanlarını daha iyi motive edebilmektedirler. Uluslararası fonlardan yatırım aldıklarında girişimciler yönetim, finans ve pazarlama alanında danışmanlıklar alabilmekte, daha doğru faaliyetlere konsantre olabilmektedirler. Girişimciler elde ettikleri nakit sayesinde anı kurtarma telaşlarını bir tarafa bırakarak daha uzun vadeli planları uygulayabilmekte, yeni ürün geliştirme ve yeni pazarlara açılmaya odaklanabilmektedirler. Girişimcilerin uluslararası fonlardan yatırım olarak çok sayıda fayda sağlamayı düşünmelerinin yanında pek çok endişesi de olmaktadır. Bunlardan ilki girişimcinin girişim üzerindeki kontrolünün kaybolacağı endişesidir. Yatırım fonları girişimi hızlı büyütüp sonunda satmak isteyeceğini bu sebeple girişimcinin ikinci plana çekilip atanacak yönetimin profesyonellere bırakılacağından endişe etmektedirler. İkinci olarak

girişimin merkezinin Türkiye'den taşınabileceğinden endişe etmektedirler. Bazı yatırımcılar yatırımın verilmesi esnasında girişimcinin kendi ülkesine taşınmasını veya tüm girişimi taşınmasını istemektedir. Bu girişimci için ciddi bir endişe kaynağı olabilmektedir. Girişimciler genellikle yatırımcının ülkesine şube açarak bu sorunu çözmeyi istemektedirler.

Girişimler ihracat yapmaya başlayarak nakit akışlarını düzenlemek istemektedirler. İhracat daha hızlı ve güvenli tahsilat anlamına gelmektedir. Aynı zamanda ihracat yapınca teşviklerden yararlanabilmekte ve daha yüksek kâr elde edebilme şansı olabilmektedir. İhracat yapması ayrıca Türk müşteriler ve girişimcinin kendisi için girişimin değerini gösteren önemli bir gösterge olmaktadır. Türkiye pazarının yeterli büyüklükte olmaması girişimler açısından yurtdışına açılmanın ilk adımı olarak ihracat yapmaya zorlamaktadır. Girişimciler ihracat ile büyümekte, ölçek ekonomilerinden yararlanmaktadırlar. İhracat yapmak girişimcilerin yeni ürün geliştirmek ve daha rekabetçi olmak konusunda baskı hissetmeleri anlamına da gelmektedir. Girişimci rekabet üstünlüğü sağlayabilecek özellikleri geliştirebilmek için hem vizyonunu geliştirmeyi hem de fon sağlayabilmeyi hedeflemektedir.

Distribütör ile açılmak genelde güvenilen bir kurum bulunduğu pazar bilgisi ve potansiyelinden yararlanmak için tercih edilmektedir. Girişimciler pazardan elde edilecek kârı distribütör ile paylaşacaklar ancak yeni pazarlara açılma maliyetlerini düşürecekler ve risklerin önemli bir kısmını distribütöre devretmiş olacaklardır. Girişimcilerin pek çoğu yurtdışında potansiyeli yüksek ve kendileri için çalışmaya hevesli distribütör bulamayacaklarından endişelenmektedirler. Ayrıca distribütör ile yurt dışına açılmak konusunda her birinin planı olmasına rağmen ilk buldukları distribütörler tamamen tesadüfi olabilmektedir. Bir girişimci kendi kuzenini, diğeri arkadaşının kardeşini ilk distribütörü olarak sadece yurtdışında yaşadıkları için atamışlardır. Dolayısıyla bu kişilerin yaşadıkları ülke onların ilk yurtdışı faaliyetlerin başladığı ülkeler olmuştur. Bir girişimci hemen her Avrupa ülkesinde distribütörlük anlaşması yapmış olmasına rağmen sadece bir tanesi düzenli ve istenen miktarda sipariş vermektedir. Bu durum göz önüne alındığında distribütör bulmak ve onları motive etmenin kolay olmadığı görülmektedir.

Şube açmak girişimciler için oldukça yüksek riskler ve yeni bir yönetim kapasitesi anlamına gelmektedir. Girişimciler distribütör bulamadıklarında veya yeterli verim alamadıklarında yurtdışında kendi personeli ile şube açmak durumunda kalmaktadır. Bu sayede bölgedeki tüm potansiyel kâr girişimin olurken riskleri de artmaktadır. Pazar ile doğrudan iletişim kurabilmekte, pazardaki tüm bilgiyi elde edebilmekte, araçların filtreleri olmaksızın geribildirimleri alabilmektedir. Bir girişimci şimdiye kadar 3 farklı ülkede şube açmış olmasına rağmen bu şubelerin başında bir kurucu ortak olduğunda başarılı olduklarını, kurucu ortağın ayrılması sonrası başarısızlıkla yüzleştiklerini belirtmiştir.

Girişimler bazen Türkiye'ye ek olarak başka ülkelerde şirketleşmekte bazen ise Türkiye'de şirketleşmeden yurtdışında şirketleşmeyi tercih etmektedirler. Girişimcilerin yurtdışında şirketleşmeleri konusundaki motivasyonları oldukça çeşitlidir. İlk olarak bazı işleri yapabilmek için hedef ülkede (veya Avrupa Birliği hedeflendiğinde üye ülkelerden en az birinde) kurulu bir girişimi olması gerekmektedir. İkinci olarak vergilerin çeşitliliği ve yüksekliğinden kaçınmak, daha düşük maliyetler için yurtdışında şirketleşmektedirler. Yapmış oldukları işin yasal düzenlemelerinin anlaşılabilir ve öngörülebilir olduğu ülkelerde faaliyet göstermektedirler. Girişimciler ülke imajlarından yararlanmak ve diğer ülkelere pazarlamada avantaj sağlayacakları ülkelerde şirketleşmeyi tercih etmektedirler. Özellikle somut ürün geliştirmeyen girişimlerin yurtdışında şirketleşme eğilimleri yüksektir.

4.3. Girişimlerin Yurtdışına Açılma Gerekçeleri

Girişimcilerin yurtdışına açılmalarının gerekçeleri Türkiye pazarının yeterli büyüklükte olmaması, Türkiye pazarının dönemsel olarak ciddi daralması, tahsilat riskini azaltabilmek, daha hızlı tahsilat yapabilmek, geliştirilen ürünün Türkiye pazarına uygun olmaması, yatırımcı bulabilmek, yatırımcılar yatırım yapma şartı olarak yurtdışına açılmalarını şart koşmaları, yatırımcıların dikkatini çekebilmek, hızlı bir çıkış (tüm hisselerin yüksek fiyatla satışını) yapabilmek, yasal düzenlemelerdeki esneklikler, küresel doğabilmek, pazarlamayı daha iyi imajı olan bir ülkeden yapabilmek, atıl kapasiteyi değerlendirebilmek, ölçek ekonomilerinden yararlanabilmek, hızlı büyüyebilmek, ürettiği ürünlerin yeterliliğini ispatlayabilmek için olabilmektedir.

Girişimciler eğer genel pazar yerine küçük bir pazar bölümüne hitap ediyorlarsa Türkiye pazarı onların faaliyet gösterebilmelerine izin verecek büyüklükte olmamaktadır. Faaliyet alanında ilk girişimler pazarın oluşmaması nedeniyle daha kuruluştan itibaren yurtdışına açılma gereği duymaktadırlar.

İkinci olarak Türkiye pazarı belirli sektörlerde ciddi dalgalanmalar yaşamaktadır. Sektör hızlı büyürken fazla sayıda girişim faaliyete başlamaktadır ancak bir piyasadaki bir olumsuzluk olması durumunda bu girişimler hayatta kalacak geliri elde edemeyecek durumda kalabilmektedir. Bu durumda yurtdışından gelir elde edebilmek hayatta kalabilmenin önemli bir koşulu haline gelmektedir. Özellikle 2016-2020 yılları arasında kurumsal satış yapan girişimler kurumların tasarruf tedbirleri nedeniyle satışlarında azalma yaşadıklarını belirttiler. Daralan pazarlar dolayısıyla rekabet arttı, fiyatlar düştü ve girişimler hayatta kalabilmek için yurtdışına açılmak zorunda kaldılar.

Türkiye’de pek çok sektörde girişimler yaptıkları satışların ödemelerini aylar sonra alabilmektedirler. Bu durum onların yüksek işletme sermayesi ihtiyaçları olduğu anlamına gelmektedir. Aynı zamanda uzun vadeli satışlar enflasyon ve belirsizliğin arttığı ortamlarda girişimlerin finansal olarak risklerini artırmaktadır. Uzun vadeli satışlarla belirlenen fiyatların alacağın tahsil edildiği dönemdeki değerinin belirsiz olması yanında ödemeyi yapacak kurumun iflas etmesi, konkordato ilan etmesi veya çeşitli sebeplerle ödemeyi geciktirmesi hatta ödeme yapmaması ile sonuçlanabilmektedir. Bu risklerin en az olduğu alan ihracat olduğu için girişimciler Türkiye’deki risklerini dengeleyebilmek için uluslararasılaşmaktadırlar.

Girişimcilerin yurtdışına açılmalarının bir diğer sebebi ise geliştirdikleri ürünlerin Türkiye için uygun olmamasıdır. Bir girişim geliştirdiği ürünün sunum biçiminin Türkiye’deki işletmelerin tercih etmedikleri formatta olduğunu ve fiyatın Türkiye için pahalı kaldığını gördüğünde ürününü sadece yurtdışındaki işletmelere pazarlamaya karar vermiştir.

Özellikle Türkiye’de pazarı kısıtlı olan girişimler yatırımcılar tarafından yurtdışına açılmaları konusunda teşvik edilmektedirler. Bu girişimciler için yurtdışına açılmak yerli yatırımcıdan yatırım alabilmenin ön koşulu olabilmektedir. Bir girişimci bu sebeple yurtdışına açılabilmek için çalışmalarına başlamıştır. Bir başka girişimci ise henüz yurtiçi pazarına nüfuz edemediğini ve yurtdışı pazarlara açılmak için erken olduğunu düşünmesine rağmen yatırımcılarının ısrarıyla yurtdışına açılmak için hazırlıklara başlamıştır.

Girişimciler yatırımcıların dikkatini çekebilmek, yüksek değerlendirme bedelleriyle yatırımcı bulabilmek için yurtdışına açılmaktadırlar. Girişimciler pek çok yatırımcının gözünde girişimini daha değerli hale getirmenin yurtdışında faaliyet göstermek ve daha geniş pazarlara açılmak olduğunu algılamaktadırlar. Bunun sonucu olarak girişimlerini yurtdışına açmaktadırlar. Ancak girişimlerin yurtdışına açılması rasyonel kârlılık hesapları ve girişimin yeterliliklerine göre yapılmadığında başarı kazanma olasılığı

düşebilmektedir.

Özellikle yazılım ve uygulama geliştiren girişimciler ürünlerinin hızlı şekilde tüm dünyaya sunulabilir olması ve çeşitli platformlar aracılığıyla pazarlanabilmesi dolayısıyla girişimlerini daha kuruluştan itibaren küresel bir girişim olarak doğmasını tercih etmektedirler. Küresel doğan girişimlerin yerel pazara doğmuş olanlara göre avantajlarından yararlanmak istemektedirler.

Girişimciler üretim kapasitelerinin atıl kalan kısımlarını kullanabilmek için de yurtdışı pazarlara açılabilirler. Bu elbette daha çok üretim tesisi olan somut ürünü olan girişimciler için geçerlidir. Girişimler bir tesis yatırımı yaptıklarında bu tesise yaptıkları yatırımın geri dönüşünü hızla geri alabilmek için tesisin kapasite kullanım oranlarını artırmaya çalışmaktadırlar. Türkiye pazarındaki büyüme hızları düşük olduğunda yeni yatırımla birlikte yurtdışına satış için çalışmalara başlamaktadırlar. Girişimler yurtdışına açılarak sadece Türkiye pazarında faaliyet göstermelerine göre daha hızlı büyüyebilirler. Büyümek girişimcilerin diğer hedeflerini gerçekleştirmelerini hızlandırma işlevi bulunmaktadır.

Girişimciler özellikle sadece Türkiye'de faaliyet göstermesi durumunda yabancı rakiplerinden daha küçük ölçekli olmaktan kaynaklı dezavantajlardan sakınmak için yurtdışı pazarlara açılabilirler. Girişimciler birim başına maliyetlerini düşürebilmek, pazarlık güçlerini artırabilmek, tüketiciye daha iyi değer sunabilmek için yurtdışına açılmayı istemektedirler. Özellikle yüksek Ar-Ge bütçelerini ve pazarlama iletişimini yoğun kullanmayı zorunlu kılan sektörlerde ölçek ekonomilerine erişebilmek kritik öneme sahiptir. Türk girişimlerinin toplam geliri rakiplerinin Ar-Ge bütçelerinin bile gerisinde kaldığı durumda onlarla uzun dönemde rekabet edebilmesi mümkün olmamaktadır.

Girişimcilerin yurtdışına açılma gerekçelerinden bir diğeri ise girişimlerini Türk müşterilere kabul ettirmek amacıyla. Yurtdışındaki müşterin referansları ile yurtiçindeki müşterilere ürünlerini kabul ettirmeyi hedeflemektedir. Bu temelde Türk müşterilerin Türk girişimlerine olan şüphelerini yabancı müşterilerin tercihini kazanarak aşma girişimidir. Bu bazı girişimcilerde görülen yabancılar bizden daha iyi varsayımlarını dolayısıyla kendilerini onlardan aşağı görmeleri sonucunu doğurmaktadır. Bir girişimci yabancı bir fuarda rakip ürünleri inceleyene kadar kendi ürününün onlardan daha düşük nitelikte olduğunu düşündüğünü itiraf etmiştir. Rakipleri inceledikten sonra kendi ürününün en az onlar kadar iyi olduğunu görmüştür. Bir diğer girişimci ise yabancıların hiçbir konuda bizim kadar iyi olmadıklarını, bizim kadar çalışmadıklarını söylemektedir. Ancak bu görüşte ilki kadar sorunlu görünmektedir. Hem girişimcilerin kendilerini değerlendirmeleri hem de müşterilerin Türk girişimcileri değerlendirmelerindeki sıkıntılı yaklaşım onların ürünlerinin niteliklerini yurtdışında onaylatmaları sonucunu doğurmaktadır.

Özellikle somut ürün tasarlayan girişimciler uluslararası organizasyonlarda Türkiye algısının ciddi derecede engel olmaya başladığını belirtmişlerdir. Bu kişilere sadece yabancı müşterileri değil aynı zamanda yerli bayileri de yurtdışında bir şirket kurmalarını ve tüm dünyaya onun üzerinden pazarlamasını önermişlerdir. Birçok vakada girişimciler markalarına Avrupalı bir atfı yaptıklarında hem satış adetlerini artırabildiklerini hem de satış fiyatlarını yükseltebildiklerini belirtmişlerdir. Türk ürünlerine olan önyargı girişimcilerin kendilerini olduklarından farklı sunmalarına ve menşei belirsizleştirme veya farklı gösterme eğilimine yöneltmektedir.

Ürün tasarımları yapan bir girişimci yurtdışına açılma gerekçesini Türkiye'de kendi vizyonunu paylaşan, yaptığı tasarımların değerini anlayabilen kişi sayısının çok az olduğunu bu sebeple yurtdışına açılmak istediğini belirtmiştir.

Az sayıda girişimci ise şirketleşmeyi Türkiye’de yapmak yerine yurt dışında yapmışlardır. Bu girişimciler Türkiye’de yaşamalarına rağmen müşterilerinin önemli bir kısmı yurtdışında olduğu için ve o ülkelerin olumlu imajlarından yararlanabilmek için şirketleşmektedirler. Ayrıca bu girişimciler daha net ve uygulanması kolay yasal düzenlemelere tabi olmak için bu şekilde davranmaktadırlar. Savunma alanındaki girişimlerin yurtdışına açılabilmesi devlet iznine tabiidir. Ürettikleri ürünün stratejik önemine göre diğer devletlere satış yapmaları kısıtlanabilmektedir. Devletler arası ilişkilerin değişken yapısından dolayı girişimci ürünlerin sivil versiyonlarını geliştirerek yurtdışı satış kısıtlamalarından kaçınmayı istemektedirler.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Girişimcilerin her biri geçmiş deneyim açısından birbirinden farklı olmalarının yanında buldukları sektör itibarıyla da uluslararasılaşmaya yatkınlıkları farklılıklar göstermektedir. Yazılım geliştiren girişimcilerin ürünlerini yurtdışına pazarlamak konusunda herhangi bir sıkıntı yaşamadıkları gözlenmiştir. Somut ürün üreten girişimcilerin dış pazarlara açılmaları daha geç olmaktadır. Özellikle somut ürün satış sonrası hizmetlere bağımlı bir ürün ise yurtdışı pazarlara açılmak için iş birliği yapabileceği girişimlere veya ciddi altyapı yatırımlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple yurtdışına açılmaları gecikmektedir ve büyümeleri yavaş olmaktadır. Girişimler hem yatırım alabilmek için hem de yatırım almanın temel şartlarından biri olduğu için uluslararasılaşmaktadırlar. Girişimler daha yüksek değerlendirme rakamlarına erişebilmek için diğer ülkelere ana merkezlerini taşımakta veya şubeler açmaktadırlar.

Türkiye pazarının yetersiz büyüklükte olduğu çok sayıda girişimci tarafından özellikle vurgulanmış, girişimciler büyüyebilmek ve rekabetçi olabilmek için uluslararasılaşmışlardır. Bu nedenle görüşme yapılan iki girişim, kuruluşundan itibaren Türkiye pazarını hedeflememiştir. Her ikisinin kurucuları Türkiye’de ikamet etmelerine rağmen birisi yurtdışında şirketleşmiştir. 2016-2020 yılları arasında kurumsal pazarlara satış yapan girişimler ani talep daralmaları, tahsilat riskleri ve belirsizliği dengeleyebilmek için uluslararasılaşmak durumunda kalmışlardır.

Araştırmada elde edilen bulgular Tan, Şahin ve Mert (2014: 92)’in “yatırımların daha çok gelişmiş ülkelere” yapıldığı tespitini doğrular niteliktedir. Girişimciler daha fazla sermaye bulabilmek ve az riskli ülkelere faaliyet göstermek istemektedirler. Az gelişmiş bölgelere o bölgelerden yatırım alması durumunda veya gelişmiş bölgelerde rekabet çok yüksekse yatırım yapmaktadırlar. Literatürde vurgulanan Türk girişimlerinin Türkiye’de prestij elde etmek için uluslararasılaşması (Hızıroğlu ve Akkaya, 2019: 298) eğiliminin halen güçlü olduğu, yurtdışı ödüllerin ve satışların yanında menşeinin belirsizleştirilmesine yönelik eğilimlerin olduğu tespit edilmiştir. Literatürde vurgulanan girişimcinin geçmişteki yurt dışı deneyimi arttıkça, seyahat ettikçe ve vizyon sahibi oldukça girişimin uluslararasılaşması hızlanmaktadır (Üner, 2019: 739; Koyuncu ve Akdöl, 2019: 964; Uysal, 2017: 145) bulgularına paralel neticeler tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulardan biri uluslararası ödüllerin girişimciler tarafından uluslararasılaşmanın temel unsuru olarak kullanılması olmuştur. Literatürde bulunan müşterilere coğrafi yakınlık ve psikolojik yakınlığın ilişki kurulacak ülkeyi belirlemede etkin olduğu (Taş, Cevrioğlu ve Bolel, 2017: 177) iddiası doğrulanamamıştır. Girişimciler çevre ülkelere değil, İngiltere, ABD, Hollanda ve Birleşik Arap Emirlikleri gibi ülkelere faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Sınır komşusu ülkelere faaliyet gösteren hiçbir girişim bulunmazken yalnızca bir girişim Azerbaycan’da yatırım şartı

olduğu için şube açmıştır. Literatürde belirtildiği gibi tesadüfi olarak (Taş, Cevrioğlu ve Bolel, 2017: 177) girişimcilerin şube açmaları veya distribütörlük vermeleri o bölgedeki bir tanıdığı veya akrabası vasıtasıyla olabilmektedir. Ancak bu tamamen uluslararasılaşmanın tesadüfler sonucu olduğu anlamına gelmemektedir, şube açmak ve distribütörlük vermek amacıyla olan girişimlerin sadece faaliyette bulunacakları ülkeyi seçerken bağlantı bulabildikleri ülkelerden başlamaları söz konusu olmaktadır. Bu durum girişimcilerin bağlantılarının niteliğinin girişimlerin uluslararasılaşmadaki kilit rolünü ortaya koymaktadır (Faiz ve Üner, 2015: 975; Beber ve Can, 2019: 2516; Üner, 2019: 738).

Araştırma Türkiye'deki yerleşik girişimcilerin uluslararasılaşmasını çoklu vaka analizi yöntemi ile incelemiştir. Araştırmanın örnekleminde farklı sektörler ve farklı uluslararasılaşma seviyeleri bulunmaktadır. Türkiye'deki girişimlerin genel çerçevesi hakkında fikir verebilse de bunların ana kütledeki temsilieri hakkında bilgi verebilmesi mümkün değildir. Ana kütleli temsil kabiliyeti olan örneklemlerle yapılacak çalışmalar literatüre, girişimcilere ve yasa yapıcılara daha fazla fikir verebilecektir. Araştırmacılar uluslararasılaşma ile ilgili yeni modellere ihtiyaç duymaktadır. Hiçbir model Türkiye'ye tam uymamaktadır. Türk girişimleri bu teorilerdeki varsayımlarla örtüşmemektedirler. Örneğin girişimin gelişmiş ekonomilerden gelişmekte ekonomilere doğru uluslararasılaştığı varsayımı geçerli değildir. Tam tersine gelişmekte olan ekonomiden gelişmiş ekonomilere doğru uluslararasılaşma gerçekleşmektedir. Bu durumda uluslararasılaşma literatüründe beklenen durumlar gerçekleşmemektedir. Tekel avantajı teorisindeki pazar gücü ve ilk hamle avantajı Türk girişimlerde bulunmamaktadır. İçselleştirme teorisindeki doğrudan yatırım yapması çoğunlukla yerelleştirme avantajından değil, yatırım alabilmek için yatırımcıların kendi ülkelerinde faaliyete zorlanması sonucunda olmaktadır. Eklektik paradigma Türk girişimlere yatırım yapan yabancı fonlar için okunduğunda daha uygun olabilmektedir. Yaşam eğrisi modelinde yeni ürünler gelişmiş ekonomilerde üretilirken, standart ürünlerin üretimi gelişmekte olan ülkelere kaydırılmaktadır. Türk girişimlerinde ise her koşulda üretim Türkiye'de kalırken şubeler veya şirket merkezi gelişmiş ülkelerde olmaktadır. Uppsala modeli uluslararasılaşmanın belirgin bir süreçle gerçekleştiğini iddia ederken özellikle yazılım ve oyun üreten girişimciler yerli pazardan önce yurtdışını hedefleyerek kurulmaktadırlar. Ayrıca tüm faaliyetleri ve çalışanları Türkiye'de olan girişimciler şirketleşmeyi yurtdışında yapabilmektedirler. Ağ yaklaşımı teorisi bir sektörün girişimlerini kendi içerisinde değerlendirirken oldukça makul sonuçlar verebilmesine rağmen farklı sektörleri karşılaştırmada istenilen sonuçları verebilmesi mümkün görünmemektedir. Her sektörün uluslararasılaşmaya olan yatkınlığı ve farklı pazarlarda faaliyet gösterebilmek için gereken ağ yapıları birbirinden ciddi derecede farklılaşmıştır.

Türk girişimlerine özgü bir uluslararasılaşma modeli geliştirme çabası değerli olacaktır. Bu geliştirilecek model Türkiye benzeri gelişmekte olan ekonomilerden çıkan girişimleri açıklama konusunda da oldukça değerli bilgiler sağlayacaktır. Ayrıca Türkiye'nin ve dünyanın geçirdiği değişim, belirsizliklerin artması, küreselleşme kavramının değişmesiyle girişimcileri uluslararasılaşma süreçlerinde destekleyecek teorilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Türkiye'de yasa yapıcıların araştırmanın bulgularını dikkatlice incelemeleri, girişimlerin uluslararasılaşma sorunlarını çözmesi, girişimlerin merkezini Türkiye'de tutmaları için gerekli teşvikleri ve ekosistemi sağlamalıdır.

KAYNAKÇA

- AKKAYA, E. (2019), "Türkiye biyoteknoloji sektöründe küresel zihniyet ve uluslararasılaşma", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- AKTEPE, C., ÜNER, M., & 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.
- ATLI, H. & KARTAL, B. (2020), "Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütsel Kabiliyetleri ve Bunların İhracat Performansına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Araştırma". Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(Özel Sayı), 207-234.
- BARDAKÇI, A. (2004), "Uluslararasılaşma teorilerinin gelişmekte olan ülke firmalarının ihracat uygulamaları çerçevesinde geçerliliği: Denizli İmalat Sanayi örneği". H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(1), 55-76.
- BASKICI, Ç. (2020), "Üretim İşletmelerinde Uluslararasılaşma Engelleri: Türkiye'den Kanıtlar". Journal of Research in Economics, 4(1), 29-45.
- BEĞENDİK, B., (2013), "Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Girişimci Özellikleri", Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- BERBER, Ş. & CAN, E. (2019), "Erken Uluslararasılaşmada Ağ İlişkilerinin Rolü Üzerine Bir Örnek Olay Çalışması: Turkuaz Yatak Örneği", BMIJ, (2019), 7(5): 2489-2524.
- BUCKLEY, P. J. (1988), The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise. Journal of International Business Studies, 19(2), 181-193.
- COŞKUN, R., & SANCAKTUTAN, K. (2019), "Rekabet mi, İş birliği mi? Firmaların Büyüme ve Uluslararasılaşma Kararlarında Tedarikçilerinden Beklentilerine İlişkin Nitel Bir Çalışma". Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD), 4(1), 21-33.
- COVIELLO, N., KANO, L., & LIESCH, P. W. (2017), "Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations". Journal of International Business Studies, 48(9), 1151-1164.
- ÇİTÇİ, U. S., ONUR, T. (2020), "Aile İşletmelerinde Büyüme Stratejisi Olarak Uluslararasılaşma Seçeneği: Nitel Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, 12 (1), 332-348
- DEMİRTAŞ, G. (2017), "Uluslararasılaşma Modeli Olarak Küresel Doğan İşletmeler: Balıkesir İli İhracatçı İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Anabilim Dalı, Balıkesir.
- DUNNING, J. H. (2000), "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity". International business review, 9(2), 163-190.
- EMEL, F. A. İ. Z., & ÜNER, M. M. (2015), "Uluslararası Girişimciliğin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Araştırma". Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 70(4), 957-981.
- FLETCHER, R. (2001), "A holistic approach to internationalisation". International business review, 10(1), 25-49.
- FORSQREN, M. (2002), "The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review". International business review, 11(3), 257-277.
- GÖKER, İ. E. K., & UYSAL, B. (2017), "Uluslararasılaşma Düzeyi ile Finansal Performans İlişkisi: İmalat Sanayii Firmaları Üzerine Bir Araştırma". Muhasebe ve Finansman Dergisi, (76), 157-172.
- GUSTAFSSON, J. (2017), "Single Case Studies vs. Multiple Case Studies: A Comparative Study." Retrieved from: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064378/FULLTEXT01.pdf>
- GÜÇLÜ, İ. (2013), "İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde ihracat stratejileri ve bir araştırma", Basılmamış yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- GÜLÖKSÜZ, E. (2009), "İnşaat Sanayiinde Uluslararasılaşma ve Sermayeler Arası İlişkiler". Praksis, 19(1), 157-189.
- GÜNDOĞDU, N. (2015), "İş ağlarının ve sosyal sermayenin uluslararasılaşma ve yenilikçilik üzerindeki etkisi". Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- HÅKANSSON, H., & FORD, D. (2002), "How should companies interact in business networks?". Journal of business research, 55(2), 133-139.
- HEALE, R. & TWY-CROSS, A., (2018), "What is a case study? Evidence-Based Nursing," 21(1), 7-8. <https://doi.org/10.1136/eb-2017-102845>. Erişim Tarihi: 05.02.2021.
- HIZIROĞLU, M., & AKKAYA, E. (2019), "Küresel Zihniyet Ve Ar-Ge Yoğun Kobi'lerin Uluslararasılaşması: Türkiye Biyoteknoloji Sektörü Örneği". İşletme Bilimi Dergisi, 7(2), 275-312.
- HIZIROĞLU, M., & BAĞIŞ, M. (2015), "Yenilikçi Kobi'lerin Uluslararasılaşması: Araştırmacı Yenilikçilik Ve Fırsatçı Yenilikçilik Arasındaki Denge Nasıl Kuruluyor?" 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA, 287-293.
- HOSSEİNİ, M. (2016), "The Internationalization of SMEs: An Interactive Perspective of Firm-Level Entrepreneurship and

- Network Structure” (Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press).
- HYMER, S. H. (1960), “The international operations of national firms, a study of direct foreign investment” Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology.
- İLHAN NAS T., OKAN T., DÜZGÜN A. & ÇAM H. (2020), “Türkiye’den dışarıya yapılan DYY’ların giriş stratejilerinin belirleyicileri üzerine bir araştırma: uluslararasılaşma kuramları bakış açısı”. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 11(3), 592-614.
- İLHAN NAS, T. (2019), “Yerel Pazarlardaki Ürün Çeşitlendirme İle Uluslararasılaşma Derecesi Arasındaki İlişki: Kurumsal Yönetişim Mekanizmalarının Düzenleyici Etkileri”. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 213-229.
- JOHANSON, J., & 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*, 8(1), 23-32.
- KALYONCUOĞLU, S., & ÜNER, M. M. (2010), “Küresel Doğan İşletme Kavramı Ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 1-42
- KANDİL GÖKER, İ. E. (2019), “Uluslararasılaşma Düzeyi Üzerinde Farklı Kaynak Unsurlarının Kısa ve Uzun Dönem Etkisi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3448-3457.
- KNIGHT, G., CAVUSGİL, S. (2004), “Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm”. *J Int Bus Stud* 35, 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- KOCAMAN, N. G. Y., & ERDOST ÇOLAK, H. (2017), *Çokuluslu işletmelerde küreselleşme düzeyinin ölçümü Basılmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- KOYUNCU, Ü., & AKDÖL, B. (2019), “Kültürel Zekanın Girişimcilik Yönelimine Etkisi: Laleli Pazarındaki Mikro Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(3), 955-968.
- MET, Ö. (2005), “Çokuluslu otel zincirlerinin büyüme ve uluslararasılaşma stratejileri”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (10) 111-138.
- MURRAY, R. (1971), “The internationalization of capital and the nation state”. *New Left Review*, 67, 84-109.
- ONUR, T. (2019), “Aile işletmelerinde büyüme ve uluslararasılaşma üzerine nitel bir araştırma”, Basılmamış yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- ÖZBAYSAL, T., & ONAY, M. (2017), “Markalaşmanın Uluslararasılaşmaya Etkisi: Turquality Örneği”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (20), 181-198.
- SHARMA, D. D., & BLOMSTERMO, A. (2003), “The internationalization process of born globals: a network view”. *International business review*, 12(6), 739-753.
- ANDERSSON, S., (2000), “The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspectiv’e”, *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92, DOI: 10.1080/00208825.2000.11656783
- ŞAHİN, K. T., & MERT, K. (2014), “Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonunun Lokasyon ve Giriş Stratejisi Üzerindeki Etkisi”. *TISK Academy/TISK Akademi*, 9(18). 75-97.
- ŞAHİN, K. T., MERT, K., & KAPLAN, T. (2015), “Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(4), 931-956.
- ŞENGÜLER, E. P. (2013), “Türkiye’deki Doğan Küresel KOBİ’lerin Girişimci Özelliklerinin Değerlendirilmesi: İmalat Ve Hizmet Sektörlerine Yönelik Bir Karşılaştırma”. 2013 TÜMSİAD International SMEs Conference, Proceedings Book. 20-28.
- TAŞ, A., CEVRİOĞLU, E., & BOLEL, B. (2017), “Uluslararasılaşma Modellerinin Türk Firmalarının Uluslararasılaşma Eğilimlerini Açıklama Gücü Üzerine Bir İnceleme”. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 155-180.
- TEKİN, E. (2016). “Küresel Doğan ve Aşamalı Uluslararasılaşan İşletmelerin Karşılaştırılması: KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma”. 3rd International Congress On Social Sciences, China To Adriatic Congress Book, October 27-30, 2016 Antalya S. 815-824.
- UYSAL, Ş. (2017), “Kobi yöneticilerinin kültürel zekalarının işletmenin uluslararasılaşma derecesine etkisinde uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolü”. Basılmamış Doktora Tezi. Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- VAHLNE, J. E., & JOHANSON, J. (2017), “From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years”. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- VAHLNE, J.-E. AND JOHANSON, J. (2013), “The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from

internalization to coordination of networks", *International Marketing Review*, Vol. 30 No. 3, pp. 189-210.

VERNON, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), p. 190-207.

YILDIRIM, M. H., & ERDEM, A. T. (2016), "Küreselleşme ve Küresel Doğan İşletmeler: Konya Karatay Organize Sanayi Bölgesinde Nitel Bir Araştırma". *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 12-28.