

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİYE AİT
ÖZELLİKLERİN YURT DIŞI PAZARLARA ERKEN
AÇILMAYA ETKİSİ: SEKTÖREL BİR KARŞILAŞTIRMA

Doktora Tezi

Ece PİŞKİNSÜT ŞENGÜLER

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. M. Arcan TUZCU

Ankara- 2013

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİYE AİT
ÖZELLİKLERİN YURT DIŞI PAZARLARA ERKEN
AÇILMAYA ETKİSİ: SEKTÖREL BİR KARŞILAŞTIRMA

Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. M. Arcan TUZCU

Tez Jürisi Üyeleri:

Adı ve Soyadı

İmzaları

Prof. Dr. Semra GÜNEY

.....

Doç. Dr. Dilber ULAŞ

.....

Yrd. Doç. Dr. M. Arcan TUZCU

.....

Yrd. Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK

.....

Yrd. Doç. Dr. Halil Bader ARSLAN

.....

Tez Sınav Tarihi: 13/ 02 / 2013

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

13/ 02 / 2013

Ece PİŞKİNSÜT ŞENGÜLER

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, girişimciye ait özelliklerin bir işletmenin yurt dışı pazarlara erken açılmasında nasıl bir etkiye sahip olduğu, imalat ve hizmet işletmeleri arasından seçilen 12 örnek işletme üzerinden karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılmaktadır.

Yurt dışı pazarlara erken açılmaya yönelik Doğuştan Küresel İşletme kavramı ve bu işletmelerin sahip oldukları özelliklere ait araştırmalara yabancı literatürde sıklıkla rastlanılmasına rağmen, ülkemizde bu kavramın çok yeni olduğu ve henüz yeteri kadar bilinmediği bu çalışmaya ait verilerin toplanması ve örnek olay olarak seçilen işletmelerin girişimcileriyle yapılan görüşmeler sürecinde daha iyi anlaşılmıştır.

Geleneksel işletmelerden farklılaşarak literatürde önemli bir yer edinen Doğuştan Küresel İşletmelerin, ülkemizde mevcut olarak faaliyette bulunmasına rağmen, sayısal verilerine ulaşılmasında büyük sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu işletmelerin ülke ekonomisine sağladığı katma değer ve uluslararası tanınırlık düzeyi sayesinde Türkiye'deki bir çok işletme yurt dışı pazarlarda yerini kolaylıkla alabilmektedir. İşletmelerin uluslararasılaşmasında en büyük rolün girişimciye ait olduğu kabul edilen bir görüş olmasının yanında, girişimciye özgü özelliklerin yurt dışı pazarlara erken açılmada nasıl etkili olduğu ve bu özelliklerin sektörel farklılık gözetip gözetmediği işletmelerin değerlendirilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmada imalat ve hizmet sektörlerinde yer alan 12 işletmenin girişimci özellikleri ayrı ayrı değerlendirilmekte olup, girişimciye ait hangi özelliklerin seçilen sektörlerde farklılık gösterdiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın her aşamasında farklı zorluklarla karşılaşmama rağmen hiçbir aşamada yardımını ve çok değerli görüşlerini benden esirgemeyen tez danışmanım Sayın **Yrd. Doç. Dr. M. Arcan Tuzcu**'ya şükranlarımı sunarım.

Doktora tezime yönelik araştırmalara başladığım andan itibaren, girişimcilik alanında çok değerli görüşlerini ve araştırma kapsamında seçilen işletmelerin değerlendirilmesinde izlenebilecek yolları benimle paylaşan değerli Hocam Sayın **Prof. Dr. Semra Güney**' e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez önerisini hazırlamaya çalıştığım dönemden, Doktora tezimi teslim ettiğim zamana kadar görüş, öneri ve çok değerli destekleri ile çalışmama büyük katkı sağlayan saygıdeğer Hocam Sayın **Prof. Dr. Birsen Gökçe**'ye müteşekkirim.

Araştırmanın en önemli kısmını oluşturan verilerin analizi kısmında kullanılan Nitel Araştırma tekniklerinin seçiminde bana kıymetli vaktini ayırıp, yol gösteren Sayın **Prof. Dr. Ali Yıldırım**'a şükranlarımı iletirim.

Doğuştan Küresel İşletmelere yönelik bilgi ve verilere ulaşma aşamasında yardımlarını esirgemeyen kıymetli Hocalarım, Sayın **Doç. Dr. Akın Koçak** ve Sayın **Yrd. Doç. Dr. Halil Bader Arslan**'a teşekkür ederim.

Çalışmanın önemini kavrayarak görüşme talebimi kabul eden 12 işletmenin kurucu/st düzey yetkililerine, turizm ve konaklama sektörüne ilişkin verilerin sağlanmasında yardımda bulunan, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nde Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Sayın **Dr. Ulvi Hocaoglu**'na teşekkür ederim.

Doktora süreci boyunca manevi desteklerini sürekli hissettiğim, çalışmanın her aşamasında değerli fikirlerinden yararlandığım Hocalarım; Sayın **Doç. Dr. Dilber Ulaş** ve Sayın **Dr. Özgür Ateş**' e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazım süreci içerisinde beni sürekli destekleyen, manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Hocalarım; Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekanı Sayın **Prof. Dr. Halil İbrahim lker** ve Sayın **Yrd. Doç. Dr. Salık Ak**'a şükranlarımı sunarım.

Son olarak, doktora öğrenimine başlama ve bu sürecin sonuna kadar dayanabilme sebebim olarak grdđđim, tezimin tamamlandığını görememesine rağmen bu çalışmayı kendisine ithaf ettiğim biricik anneannem Sayın **Kadriye Tutar**'a; manevi desteğinin her daim yanımda olduğunu bildiğim sevgili dedem

Sayın **Mustafa Tutar**'a; hayatımın her aşamasında bana yardımcı olan, hep elimden tutan bitanecik annem Sayın **Sema Tutar Pişkinsüt**'e ve babam Sayın **Feyyaz Pişkinsüt**'e; çalışmanın mantık çerçevesinde sürekli değerlendirilerek aşamalar arası bağlantının kurulmasında büyük yardımda bulunan ağabeyim Sayın **Yüce Pişkinsüt**'e ve manevi desteğinden ötürü küçük kardeşim **Gülce Pişkinsüt**'e; her daim yoğun bir koşuşturmaca ve stres içinde olmama rağmen beni anlayışla karşılayıp hiçbir yardımı esirgemeyen sabır küpü sevgili eşim Sayın **Bülent Şengüler**'e her şey için gönülden teşekkürü borç bilirim.

Ece PİŞKINSÜT ŞENGÜLER

Şubat 2013, Ankara

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE GİRİŞİMCİ ÖZELLİKLERİ

1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI.....	5
1.2. GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	8
1.2.1. Kişisel Faktörler.....	8
1.2.1.1. Nesnel Özellikler.....	12
1.2.1.1.1. Genel Özellikler.....	12
1.2.1.1.2. Özel Özellikler.....	13
1.2.1.2. Öznel Özellikler.....	14
1.2.1.2.1. Genel Özellikler.....	14
1.2.1.2.2. Özel Özellikler.....	17
1.2.2. Çevresel Faktörler.....	18
1.2.2.1. Aile ve Yakın Çevre.....	19
1.2.2.2. Politik ve Yasal Çevre.....	20
1.2.2.3. Ekonomik ve Sosyal Çevre.....	20
1.3. TÜRKİYE’DEKİ GİRİŞİMLER VE GİRİŞİMCİ ÖZELLİKLERİ.....	21
1.3.1. KOBİ Tanımı.....	21
1.3.2. Türkiye’de Girişim Sayısı ve KOBİ’ler.....	23
1.3.3. KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisi Açısından Önemi.....	28
1.3.4. Türkiye’deki KOBİ’lere Ait Sektörel Bir Değerlendirme.....	31
1.3.4.1. Gıda Ürünleri ve İçecek İmalatı Sektörü.....	33

1.3.4.2. Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri Sektörü.....	38
1.3.4.3. Genel Olarak Hizmet Sektörü.....	42
1.3.4.3.1. Hizmet Sektörünün Özellikleri.....	42
1.3.4.3.2. İmalat ile Hizmet Sektörü Arasındaki Farklılıklar.....	47
1.3.5. Türkiye’deki KOBİ’lerin Girişimci Özellikleri.....	49

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN YURT DIŞI PAZARLARA AÇILMA SÜRECİ

2.1. YURT DIŞI PAZARLARA AÇILMA NEDENLERİ.....	53
2.1.1. Makro Nedenler.....	53
2.1.2. Mikro Nedenler.....	55
2.2. YURT DIŞI PAZARLARA AÇILMAYI KOLAYLAŞTIRAN FAKTÖRLER.....	57
2.2.1. Çekici Faktörler.....	58
2.2.1.1. Pazar Payı.....	58
2.2.1.2. İş Gücü.....	59
2.2.1.3. Hammadde/ Kaynak.....	59
2.2.1.4. Ekonomi.....	60
2.2.1.5. Hukuki Yapı.....	60
2.2.1.6. Teşvikler.....	60
2.2.1.7. Risk.....	61
2.2.2. İtici Faktörler.....	61
2.2.2.1. Yeni Pazar Arayışı.....	61
2.2.2.2. Teknoloji	62
2.2.2.3. Ticaret Kotaları.....	62
2.2.2.4. Uluslararası Rekabet ve Deneyim.....	63
2.2.2.5. Vergi Maliyeti.....	63

2.3. YURT DIŞI PAZARLARA AÇILMADA UYGULANAN STRATEJİLER.....	63
2.3.1. İhracata Dayalı Stratejiler.....	65
2.3.2. Sözleşmeye Dayalı Stratejiler.....	68
2.3.3. Yatırıma Dayalı Stratejiler.....	71
2.4. YURT DIŞI PAZARLARA AÇILMA SÜRECİNE İLİŞKİN TEORİLER.....	75
2.4.1. Geleneksel Uluslararasılaşma Teorileri.....	76
2.4.1.1. Uppsala Uluslararasılaşma Teorisi.....	76
2.4.1.2. Yenilik Bağlantılı Teori.....	80
2.4.2. Ağ Teorisi.....	82
2.4.3. Çağdaş Yaklaşım Teorisi olarak Doğıştan Küresel İşletmeler...	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YURT DIŞI PAZARLARA ERKEN AÇILMA SÜRECİNDE DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELER

3.1. DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERİN ORTAYA ÇIKIŞI.....	86
3.1.1. Ulusal Köken Yönünden İşletmeler.....	87
3.1.1.1. Ulusal İşletme.....	88
3.1.1.2. Uluslararası İşletme.....	88
3.1.1.3. Çok Uluslu İşletme.....	89
3.1.1.4. Küresel İşletme.....	90
3.1.1.5. Uluslar üstü İşletme.....	90
3.1.1.6. Doğıştan Küresel İşletme.....	90
3.2. DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETME KAVRAMI.....	91
3.2.1. Doğıştan Küresel İşletme Tanımı.....	92
3.2.2. Doğıştan Küresel İşletmeler ile Benzerliğı Bulunan Kavramlar	94
3.2.2.1. Aşama Atlama.....	95
3.2.2.2. Doğıştan İhracatçı.....	95
3.2.2.3. Uluslararası Girişimcilik.....	96

3.2.2.4. Uluslararası Doğanlar/ Küresel Başlayanlar.....	96
3.2.2.5. İleri Teknoloji ile Yeni Başlayanlar.....	97
3.2.2.6. Doğuştan Küresel.....	97
3.2.2.7. Uluslararası Yeni Girişimler.....	98
3.2.2.8. Küresel Başlayanlar.....	99
3.2.2.9. Erken Evre Teknoloji Tabanlı İşletmeler.....	100
3.2.2.10. Anında Uluslararasılaşanlar.....	100
3.2.2.11. Hızlı Uluslararasılaşanlar.....	100
3.2.3. Doğuştan Küresel İşletmelerin Temel Özellikleri.....	103
3.2.3.1. Kuruluşundan itibaren ilk 3 yıl içinde yurt dışına açılmış olma koşulu.....	108
3.2.3.2. Toplam satışlar içindeki payın %25'ini yurt dışı satışlardan elde etme.....	109
3.2.3.3. KOBİ olma koşulu.....	111
3.3. DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERİN ORTAYA ÇIKIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	111
3.3.1. Küreselleşme.....	112
3.3.2. Endüstri.....	113
3.3.3. Pazara Giriş Şekli.....	114
3.3.4. Network.....	114
3.3.5. Girişimci / Uluslararası Girişimcilik.....	115
3.4. DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERDE YURT DIŞINA ERKEN AÇILMAYA ETKİ EDEN GİRİŞİMCİYE AİT ÖZELLİKLER.....	116
3.4.1. Girişimciye Ait Kişisel Özellikler.....	117
3.4.2. Girişimcinin Yönetim Becerisine Bağlı Özellikler.....	119
3.4.3. Girişimcinin Pazar Becerisine Bağlı Özellikler.....	121
3.4.4. Girişimcinin İletişim Becerisine Bağlı Özellikler.....	122

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
İMALAT VE HİZMET SEKTÖRLERİNDE FAALİYET GÖSTEREN
DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	124
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	124
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	125
4.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	126
4.5. ARAŞTIRMANIN İÇERİĞİ VE SINIRLILIKLARI.....	127
4.5.1. Araştırmanın İçeriği.....	127
4.5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	129
4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	132
4.6.1. Örneklem Seçimi.....	138
4.6.2. Veri Toplama Teknikleri.....	140
4.7. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ SEKTÖRLERİN ANALİZİ.....	143
4.7.1. Dondurulmuş Meyve ve Sebze.....	144
4.7.2. Kurutulmuş Meyve ve Sebze.....	147
4.7.3. Organik Tarım Ürünleri.....	148
4.7.4. Turizm/ Konaklama ve Yiyecek Sektörü.....	151
4.8. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	153
4.8.1. Verilerin Analizi.....	153
4.8.1.1. Betimsel Analiz.....	153
4.8.1.2. Soyutlama ve Karşılaştırma.....	155
4.8.2. Çalışma Verilerinin Raporlanması ve Yorumu.....	155
4.8.2.1. İşletmeye Ait Özellikler.....	157
4.8.2.2. Kişisel Özellikler.....	163
4.8.2.3. Yönetim Becerisine Bağlı Özellikler.....	174
4.8.2.4. Pazar Becerisine Bağlı Özellikler.....	180
4.8.2.5. İletişim Becerisine Bağlı Özellikler.....	186
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	192
KAYNAKÇA.....	204

EKLER

EK- 1 DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALARDA ÖNE ÇIKAN ÖZELLİKLER.....	225
EK- 2 LİTERATÜRDE DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERDEKİ GİRİŞİMCİYE AİT ÖZELLİKLERİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR.....	228
EK- 3 İMALAT VE HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERİN GİRİŞİMCİYE AİT NİTELİKSEL ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK ÖRNEK İŞLETMELERE UYGULANAN GÖRÜŞME FORMU.....	234
ÖZET.....	240
ABSTRACT.....	241
ÖZGEÇMİŞ.....	242

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1	Girişimcilerin Temel Özellikleri.....	9
Tablo 1.2	AB- Türkiye KOBİ Tanımı.....	22
Tablo 1.3	Sektör ve Çalışan Sayısına Göre Girişimlerin Dağılımı.....	25
Tablo 1.4	KOBİ'lerin Ekonomideki Payının yıllara Göre Dağılımı.....	29
Tablo 1.5	Çalışan Sayısına Göre Dış Ticaretin Payı.....	31
Tablo 1.6	Teknoloji düzeyi ve ölçeğe göre İmalat Sanayi KOBİ'lerinin Sayısal Dağılımı.....	33
Tablo 1.7	Cari Fiyatlarla GSYİH ve Gıda ve İçecek Sanayi Payları.....	36
Tablo 1.8	Türkiye'nin Yıllar Bazında İhracatı.....	37
Tablo 1.9.	Sanayi Sektörünün Alt Sektörlerinin Yıllar Bazında Türkiye Toplam İhracatı İçindeki Payları.....	37
Tablo 1.10	Türkiye Hizmet İhracat ve İthalat Tutarları.....	39
Tablo 1.11	Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı.....	41
Tablo 1.12	Hizmetlerin Doğasına Göre Sınıflandırılması.....	44
Tablo 1.13	İmalat ve Hizmet Sektörü Farklılıkları.....	48
Tablo 2.1	Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerindeki Hiyerarşik Sıralama.....	64
Tablo 2.2	Satın Alma ve Yeni Şirket Kurma Avantaj ve Dezavantajları.....	73
Tablo 2.3	Uluslararasılaşma Aşamalarında Süreç Analizi ve Yenilik Yaklaşımı.....	80
Tablo 3.1	Literatürde Doğuştan Küresel İşletme Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	101
Tablo 3.2	Doğuştan Küresel İşletme Tanımına Yönelik Akademik Çalışmalar ve Dikkate Alınan Kriterler.....	106
Tablo 4.1	Türkiye'nin Ülkeler İtibarıyla Dondurulmuş Meyve ve Sebze İhracatı.....	146
Tablo 4.2	Türkiye Organik Tarımsal Üretim Verileri.....	148
Tablo 4.3	Organik Ürünler ve Üretildikleri Ülkeler.....	150

Tablo 4.4	Türkiye Geneline İşletme Faaliyeti Gösteren Turizm İşletmesi Belgeli Tesislerin Tür ve Sınıfları.....	152
Tablo 4.5	Araştırmaya Katılan Doğuştan Küresel İşletmelerin Ait Olduğu Alt Sektörler.....	156
Tablo 4.6	Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine Ait Bilgiler.....	161
Tablo 4.7	Araştırmaya Katılan Kurucu/ Üst Düzey Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	164
Tablo 4.8	Yurt Dışı Pazarlara Erken Açılan Örnek Olay İşletmelerin Kurucu/ Üst Düzey Yönetici/ Yetkilisine Ait Kişisel Özellikler...	172
Tablo 4.9	Yurt Dışı Pazarlara Erken Açılan Örnek Olay İşletmelerin Kurucu/ Üst Düzey Yönetici/ Yetkilisinin Yönetim Becerisine Bağlı Özellikler.....	177
Tablo 4.10	Yurt Dışı Pazarlara Erken Açılan Örnek Olay İşletmelerin Kurucu/ Üst Düzey Yönetici/ Yetkilisinin Pazar Becerisine Bağlı Özellikler.....	184
Tablo 4.11	Yurt Dışı Pazarlara Erken Açılan Örnek Olay İşletmelerin Kurucu/ Üst Düzey Yönetici/ Yetkilisinin İletişim Becerisine Bağlı Özellikler.....	190

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	Girişimcilik Tanımında Yer Alan Sekiz Ortak Tema.....	7
Şekil 1.2.	Girişimciye Özgü Kişilik Özellikleri.....	10
Şekil 1.3.	Küresel Düşünce Yapısının Uluslararası Girişimcilikteki Yeri.....	16
Şekil 1.4.	KOBİ'lerin Ana Sektör Gruplarına Göre Dağılımı.....	24
Şekil 1.5.	KOBİ'ler tarafından oluşturulan İstihdamın Sektörel Dağılımı.....	29
Şekil 1.6.	Hizmet İşletmeleri İçin Genişlemiş Geleneksel Pazarlama Karması.....	46
Şekil 2.1	Şirketlerin Uluslararasılaşma Gündüleri.....	58
Şekil 2.2	İhracata Başlamaya Motive Eden Faktörler.....	66
Şekil 2.3	Uppsala Teorisi Uluslararasılaşma Süreç Modeli.....	78
Şekil 2.4	Doğuştan Küresel İşletme Süreci Yaklaşımı.....	84
Şekil 3.1	Doğuştan Küresel İşletmelerin Ortaya Çıkışını Etkileyen Faktörler	112
Şekil 3.2	Doğuştan Küresel İşletmeleri Etkileyen Girişimciye Ait Özellikler	117
Şekil 4.1	Doğuştan Küresel Olmaya Etki Eden Girişimciye Ait Özelliklerin Kapsamı.....	129
Şekil 4.2	Araştırmada Kullanılan Örnek Vakaların Seçilme Süreci.....	131
Şekil 4.3	Nitel Araştırma Süreci.....	133
Şekil 4.4	Olgu Bilim Deseni Uygulama Aşamaları.....	135
Şekil 4.5	Çalışmada Kullanılan Nitel Araştırma Yöntemlerinin Şeması.....	139
Şekil 4.6	Türkiye'de Organik Üretim Alanlarının Dağılımı.....	149

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1	Girişim Sayılarının Sektörlere Göre Oransal Dağılımı.....	28
Grafik 1.2	Yaratılan Katma Değerin Sektörlere Göre Oransal Dağılımı.....	30
Grafik 1.3	İstihdamın Sektörlere göre Oransal Dağılımı.....	32
Grafik 1.4	Dünya Mal ve Hizmet İhracatı.....	39
Grafik 1.5	Türkiye Mal ve Hizmet İhracatı.....	40

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği ABD
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
AET	:	Avrupa Ekonomi Topluluğu
AR-GE	:	Araştırma Geliştirme
DKİ	:	Doğuştan Küresel İşletme
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
DTÖ	:	Dünya Ticaret Örgütü
EFTA	:	Avrupa Serbest Ticaret Birliği
GATS	:	Hizmet Ticareti Genel Anlaşması
GSYİH	:	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
ISIC	:	Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması
IMF	:	Uluslararası Para Fonu
ITO	:	İstanbul Ticaret Odası
İGEME	:	İhracatı Geliştirme ve Etüd Merkezi
KDV	:	Katma Değer Vergisi
KOBİ	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	:	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiyi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MÜSİAD	:	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
NACE	:	Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

“Girişimci evi inşa eder ve anında bir sonrakini planlamaya başlar, Yönetici ise bir ev inşa eder ve ömrünün sonuna kadar orada yaşar.” Michael E. Garber

GİRİş

1980 sonrası bilgi, teknoloji ve küreselleşmenin de etkisi ile girişimcilik kavramının yaygın kullanılmaya başlanması, serbest ticaret anlaşmalarının gerçekleşmesi ile işletmelerin uluslararası pazarlara açılma isteğinin artması ve uluslararası pazarların çekiciliği ile Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) sayısında görölen hızlı artış sonucunda dikkatler; yeni bir kavram olan “Doğuştan Küresel” İşletme (DKİ)’lere çevrilmiştir. Bu kavramın ortaya çıkışı ile birlikte, işletme kurulum kurulumaz veya kuruluşundan itibaren çok kısa bir süre içerisinde yurt dışı pazarlara erken açılan işletmelerle (doğuştan küresel), geleneksel yöntemlerle aşamalı olarak yurt dışında faaliyet gösteren işletmeler arasında farklılıkların olduğuna dikkat çekilmeye başlanmıştır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar ve akademik çalışmalar göstermiştir ki, “Doğuştan Küresel” olarak nitelendirilen işletmelerin tamamına yakını KOBİ’lerden oluşmaktadır. Bu bağlamda, Doğuştan Küresel İşletmelerin geleneksel işletmelerden hangi açılardan farklılık gösterdiği, sahip oldukları hangi özelliklerin kendilerine avantaj sağladığı ve neden genellikle KOBİ oldukları, sorularına cevap bulunması, yeni bir kavram olarak dünyada yaygınlaşmaya başlayan ve dikkat uyandıran Doğuştan Küresel İşletmelerin ortaya çıkışını anlamamıza yardımcı olacaktır. Günümüzde Avrupa Birliği (AB)’ne uyum sürecinde genel olarak kabul edilen KOBİ tanımının, ölkemizde kurumlara göre farklılık gösterdiği, ancak KOBİ’lerin yaygınlaşması sonucu uluslararası bütönlüğün ve uyumun sağlanmasına yönelik karara binaen 2012 yılında yapılan revizyonla tek bir KOBİ tanımı yürürlüğe girdiği görölmektedir.

Araştırma kapsamında Doğuştan Küresel İşletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasını etkileyen beş ana etken olduğu literatür taramaları ile tespit edilmiştir. Bu etkenler; küreselleşme, endüstri, pazara giriş şekli, ağ bağlantıları (network) ve girişimci özellikleridir. Her bir etken literatürde farklı açılardan ele alınmakla beraber, özellikle girişimcinin sahip olduğu niteliksel özelliklerin yurt dışı pazarlara

erken açılmaya etkisi üzerinde dikkatle durulmuş ve en önemli etken olarak kabul edilmiştir. Ancak, yapılan alan yazını incelemesinde Doğuştan Küresel İşletmelere yönelik çalışmaların çoğunun yabancı kaynaklı olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışmanın alan yazınına katkısı olacağı düşünülerek Türkiye’deki Doğuştan Küresel İşletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasını sağlayan girişimciye özgü niteliksel özelliklerine ilişkin bir çalışma yapılması amaçlanmıştır. Türkiye’deki KOBİ’lerin %99,9’luk bir paya sahip olması, çalışmanın kapsamının geniş olmasını gerektirmektedir. Fakat öncelikle Doğuştan Küresel İşletme tanımına uygun KOBİ’lerin belirlenmesi gerekmektedir. Gerek zaman ve bütçe kısıtı gerekse resmi kaynaklardan yeterli verinin temin edilememesi nedeni ile çalışmanın kapsamı sınırlandırılmıştır.

Türkiye’nin önemli gelir kaynakları arasında yer alan iki sektör İmalat ve Hizmet sektörüdür. Her iki sektördeki girişimcilerin sahip olduğu özellikler ve sektörler arası oluşan farklılıklar çalışmada dikkatle incelenmekte olup, doğuştan küresel olduğu belirlenen ve araştırmanın kapsamını oluşturan 12 işletme üzerinde karşılaştırma yapılmaktadır. Sonuç olarak, girişimcinin sahip olduğu hangi özelliklerin yurt dışı pazarlara erken açılmasını sağladığı, iki sektörde yer alan örnek işletmelerin karşılaştırılması ile ulaşılmak istenmektedir. Çalışmada, girişimcilik kavramının neyi ifade ettiği ve Türkiye ekonomisinin lokomotifleri olarak görülen bu KOBİ’lerin girişimci özellikleri üzerinde durularak istatistiki veriler çerçevesinde imalat ve hizmet sektörünün toplam yatırım, istihdam, katma değer ve ihracat içindeki paylarına da yer verilmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında, çalışma dört bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde girişimcilik kavramı, girişimciliği etkileyen faktörler ve girişimcinin sahip olması gereken özelliklerden bahsedilmektedir. Girişimciliği etkileyen faktörler kişisel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere iki kısımda incelenmiş olup, girişimci özellikleri dördüncü bölümde araştırma ile ilişkilendirilerek detaylandırılmıştır. Yine bu bölümde Türkiye’deki girişimler ve araştırma kapsamındaki girişimlerin bağlı bulundukları sektörlerin özellikleri ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, işletmelerin yurt dışı pazarlara açılma süreci üzerinde durularak, işletmelerin yurt dışı pazarlara açılma nedenleri, yurt dışı pazarlara açılmasında etkili olan faktörler, yurt dışı pazarlara açılmada uygulanan stratejiler ve uluslararasılaşma sürecine ilişkin teoriler detaylı olarak incelenmiştir. Aynı zamanda bu bölümde, tezin konusu kapsayan ve uluslararasılaşma sürecinin tartışıldığı teoriler arasından Çağdaş Yaklaşım Teorisi'nin temelini oluşturan Doğuştan Küresel İşletmelerin ortaya çıkış süreci ele alınmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, bir önceki bölümde teoriler arasında bahsedilen Doğuştan Küresel İşletme kavramının yurt dışı pazarlara erken açılma ile bağlantısı kurularak; bu kavramın ortaya çıkışı, tanımı, literatürde kullanılan benzer kavramlarla ilişkisi ve işletmelerin doğuştan küresel olarak nitelendirilebilmeleri için gerekli olan kriterler detaylı olarak ele alınmıştır. Doğuştan Küresel İşletme kavramının, ilk ortaya çıkışından günümüze kadarki olan dönem içerisinde yapılan çalışmalarda bu kavramın nasıl adlandırıldığı, kabul gören tanımdan hangi özellikler bakımından farklılaştığı literatür taramaları yardımı ile karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Ardından, günümüz itibari ile tüm yazarlar tarafından kabul gören ve araştırmanın örneklemine oluşturan işletmelerin seçiminde de kullanılan, bir işletmenin Doğuştan Küresel olarak tanımlanabilmesi için sahip olması gereken üç önemli özellik detaylandırılmıştır. Üçüncü bölümün son kısmında ise, Doğuştan Küresel İşletmelerin oluşmasında etkili olan beş neden; küreselleşme, endüstri, pazara girişi şekli, ağ bağlantıları ve girişimci, arasından yabancı literatürde çok fazla yer verilemesine karşın, Türkiye'deki alan çalışmalarında (Yıldırım, 2007; Ural ve Küçükaslan, 2008; Çiçek, 2009; Hocaoglu, 2009; Cavusgil, Knight ve Üner, 2011; Kalyoncuoglu, 2011; Konaklıoglu, 2011 gibi) sıklıkla rastlanılmayan, fakat önemli kabul edilen girişimcinin niteliksel özellikleri titizlikle açıklanmış ve araştırmaya yönelik girişimcilerin sahip olduğu özellikler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın son kısmı olan ve aynı zamanda da uygulama bölümünü oluşturan dördüncü bölümde ise, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak değerlendirilen 12 işletmenin girişimci (kurucu- üst düzey yönetici) özellikleri karşılaştırılmaktadır. Araştırma sorusu "*Türkiye'deki imalat ve hizmet sektörlerinde yer alan Doğuştan Küresel İşletmelerin girişimciye ait özellikleri farklılık göstermekte midir?*" şeklinde

belirlenmiş ve dördüncü bölümde bu soruya yanıt bulunmaya çalışılmıştır. Türkiye’de bulunan Doğuştan Küresel İşletmelerin, sektörlerle göre girişimcinin sahip olduğu özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği, araştırma kapsamında seçilen 12 işletmenin girişimcileriyle yapılan derinlemesine ve yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile belirlenmiştir.

Verilerin analizi sürecinde; gerek görüşmelerden elde edilen bilgilerin tutarlılığını değerlendirmek gerekse işletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasında etki eden diğer faktörlerin belirlenebilmesine yardımcı olmak için araştırmada birincil ve ikincil veri toplama araçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın verilerini desteklemek ve güvenilirliğini sağlamak için veri çeşitlendirmesinin (data triangulation) kullanılması uygun bulunmuştur. Bu kapsamda, birincil veri toplama aracı olarak olgu bilim deseni çerçevesinde hazırlanan görüşme formu ve görüşme notları kullanılmıştır. İkincil veri kaynağı olarak da, işletmelere ait internet siteleri, konu ile ilgili yapılan önceki çalışmalar ve literatür taraması kullanılmıştır. Çalışmanın amacı, işletme sayısına ilişkin kısıtlar nedeni ile, elde edilen sonuçların tüm işletme kurucu/üst düzey yöneticileri açısından genelleme yapmak değil, araştırmada seçilen 12 işletme çerçevesinde yurt dışı pazarlara erken açılmaya yönelik girişimci özelliklerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere örnekler arasında çeşitlilik yaratmaktır.

Araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilerek girişimciye ait niteliksel özelliklerin imalat ve hizmet sektöründe hangi noktalarda farklılık gösterdiği özetlenmiştir. Çalışma ile Türkiye’de henüz pek fazla bilinmeyen ve yerli literatürde sık rastlanmayan “Doğuştan Küresel İşletme” kavramı ve doğuştan küresel olma sürecinde girişimcinin etkisi ele alınarak literatüre bir katkı sağlandığı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE GİRİŞİMCİ ÖZELLİKLERİ

"Neden bazı insanlar yeni fırsatları görme ya da yaratma yeteneğine sahipken diğerlerinin bu tür bir özelliği yoktur? Neden bazı kişiler iş fikirlerini ya da hayallerini gerçek bir işletmeye dönüştürürken diğerleri bunu başaramaz? Neden bazı girişimciler başarılı iken diğer bazıları başarısızdır?" (Arıkan, 2002). Günümüzde küreselleşme sürecinin hızlanması, teknolojik gelişmelerin yaygınlaşması ve hızlı bilgi iletişim sistemlerinin yüksek kullanımı sayesinde tüm ülkelere ulaşabilmenin ne kadar kolay olduğu düşünülürse, girişimcilerin neden sadece yurt içi pazarlara değil de büyük bir hızla yurt dışı pazarlara da açılmak istediklerini anlamlandırabiliriz. Girişimciler, yeni mal ve hizmet üretmek veya ürettikleri mamullerin kalitesini yükseltmek, yeni üretim yöntemleri geliştirmek, yeni organizasyonlar kurmak, yeni pazarlar bulmak, yeni kaynaklar bulmak ve bu kaynakları iş fikrine dönüştürmek gibi çok önemli görevleri yerine getirmektedirler (Aykan, 2002:4). Bu bölümde girişimcilik kavramının tanımına, bir girişimcide bulunması gereken temel özelliklere ve girişimciliği etkileyen faktörlere yer verilmektedir.

1.1 GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

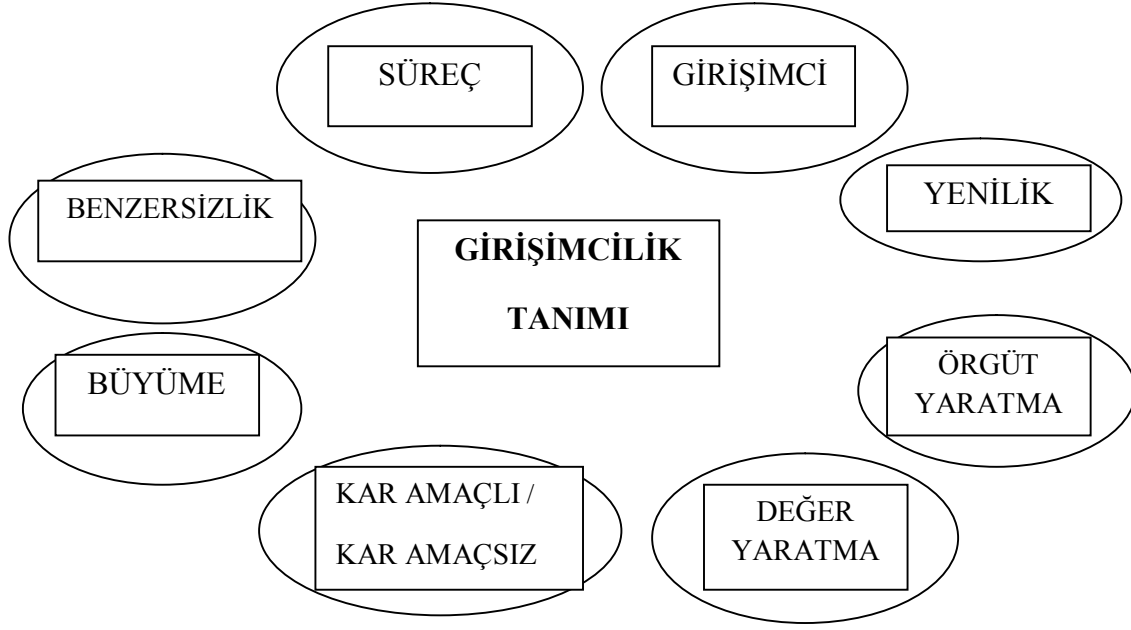
Literatürde girişimcilik ve girişimcilikle ilgili kavramlar incelendiğinde, araştırmacıların farklı tanımlamalar kullanarak girişimciliğin sınırlarını çizdikleri ve girişimci özelliklerini bu tanım çerçevesinde değerlendirdikleri görülmektedir.

En yalın hali ile girişimcilik, kar elde edebilmek için, bir işin veya işletmenin yönetimini üstlenme ve riske girme gibi sorumlulukları içeren bir kavram olarak nitelendirilmiştir. Girişimciliğin bilinen ilk tanımı; 18.yy'ın başlarında İrlandalı Ekonomist Richard Cantillon tarafından Fransa'da gerçekleştirilmiştir. Bu tanımda, girişimciliğin risk alabilme özelliği üzerinde durularak "girişimci" kavramının

çerçevesi oluşturulmuştur. Ancak Jean Baptise Say’a göre girişimcilik kavramı; sadece risk üstlenmekle sınırlı kalmayıp aynı zamanda girişimcinin, üretim faktörlerini örgütleme ve yönetme niteliklerini de kapsamı gerekmektedir. Bu farklı tanımlamalara ek olarak “dinamik girişimci” kavramını literatüre kazandıran Joseph Schumpeter, ekonomik kalkınmanın en önemli lokomotiflerinden biri olan girişimciliği; “toplumda değişim yaratacak kişi veya kurumlar” olarak nitelendirmiştir (Pişkinsüt, 2011: 97-98).

Girişimcilik, yazarlar ve araştırmacılar tarafından uzunca bir süre yeni, yenilik, esneklik, dinamik, yaratıcı ve risk alma gibi kavramlarla tanımlanmıştır. Pek çok yazar da fırsatları kovalamaktan ve tanımlamaktan söz etmiş ve bunu girişimciliğin önemli bir parçası olarak kabul etmiştir (Coulter, 2003: 3). Morris’e göre ise girişimcilik, bireylerin ve ekiplerin çevredeki fırsatları kullanmak için kaynak girdilerinin benzersiz bileşimlerini bir araya getirerek yarattığı değer süreci (Morris, 1998:36) olarak tanımlanmaktadır. Morris’in girişimsel süreç modeline göre çıktılar, risk, değer yaratma, yeni ürün veya hizmetler, yöntem, teknoloji, kazanç, personel kazancı ve büyümeyi içerirken; girdiler de fırsatlar, bireyler, organizasyonel şartlar, tek bir iş fikri ve kaynakları içermektedir.

Bir başka tanıma göre girişimcilik, fırsatları öne çıkaran, planlı davranış ve düşünceler bütünü (Krueger, 2000:411), yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik (Morris ve Kuratko, 2002: 67) olarak nitelendirilirken, Knight (1997)’a göre girişimcilik belirsizliği ve riski üstlenmek, proaktiflik, girişimci de bu riski üstlenen kişi olarak tanımlanmıştır. Gartner (1990)’a göre ise girişimciliğin tanımı, birçok bileşenin sekiz ortak tema altında biraraya gelerek oluşturduğu bir olgu şeklinde açıklanmıştır. Girişimciliğin tanımındaki bu ortak temalar Şekil 1.1’de görüldüğü üzere sekiz başlıktan oluşmaktadır.



Şekil 1.1: Girişimcilik Tanımında Yer Alan Sekiz Ortak Tema

Kaynak: Gartner, W. B. (1990), What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?, Journal of Business Venturing, 5, 15– 28’den uyarlanmıştır.

Kısaca açıklanacak olursa; girişimciliğin bir süreç olarak gerçekleşebilmesi için öncelikle bir girişimciye ihtiyaç duyulmaktadır. Girişimciliğin tanımındaki diğer bir ortak nokta ise, girişimcinin yeni bir değer, ürün veya hizmet oluşturmalarını sağlayacak yeniliklerin varlığına duyulan ihtiyaçtır. Üçüncü tema, bir girişimin gerçekleştirilmesinde kullanılacak olan kaynakların bir araya getirilerek örgütün oluşturulmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Girişimcilikten bahsedebilmek için çalışmaların sonucunda bir değer yaratılması gerekmektedir. Bu süreçler içerisinde oluşturulan girişimsel aktivitenin ise içinde bulunduğu çevreye göre, kar amacına yönelik veya toplumsal bir amaca hizmet etmek üzere var olduğu kabul edilmelidir. Gartner’ın ortak temalarından yedincisi büyümedir. Girişimcilik, riski üstlenerek işin büyütülmesini sağlayacak fırsatları değerlendirmek amaçlı gerçekleştirildiği için büyümenin olması gerekir. Son olarak farklı girişimcilerin sahip olduğu farklı düşünce yapısı ve vizyon sayesinde benzersiz bileşimler yaratma özelliği girişimciliğin tanımında önemli rol oynamaktadır.

Diğer taraftan Long çalışmasında, girişimcilik tanımlarını karşılaştırarak girişimcilik tanımlarının üç ortak yöne sahip olduğunu belirtmiştir. Bunlar; (1) belirsizlik ve risk, (2) bütünleşik yönetsel beceri ve (3) yaratıcı fırsatçılıktır.

Girişimcilik tanımlarının hemen hepsinin üzerinde fikir birliğine vardığı husus girişimciliğin; inisiyatif kullanma, kaynakları pratiğe dönüştürme, sosyal ve ekonomik mekanizmaların organizasyonu, risk üstlenme ya da başarısızlığı göze almadır (Tekayaklı, 2004: 85).

1.2. GİRİşİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Literatürde tanım olarak tam bir görüş birliğinin sağlanamadığı girişimcilik kavramı ve girişimci özellikleri ile ilgili kavramların tarihsel gelişimi (Tablo 1.1) 1848 yılında Mill'in "risk alma" özelliğı ile başlayıp, günümüze kadar farklı özelliklerin eklenmesi ile devam etmiştir. En basit şekli ile girişimcilik, kar elde edebilmek için, bir işin veya işletmenin yönetimini üstlenme ve riske girme sorumluluklarını içeren bir kavram olarak türetilmiştir. Girişimci ise; iş ve yaşam tarzını değıştirebilecek ek yarar, ödöl ve kar sağlamak güdüsüyle, rekabetçi fırsata ve ölçülebilir riske sahip, pazarlanabilir, yeni ve öngörölü bir fikri, örgüt içi ve örgüt dışı kaynakları koordine edip ek zaman, para ve çaba harcayarak, üstün bir beceri sergileyerek, hedef tüketicilere ve müşterilere ek değıer sağlatacak şekilde, bir süreç yöneticisi olarak sunan lider kişi olarak ifade edilebilir (Karabulut, 2009: 12'den aktaran, Pişkinsüt, 2011: 97). Girişimciliğı etkileyen faktörler ise genellikle girişimcinin kişisel yapısına bağı faktörler ve dış faktörler olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

1.2.1. Kişisel Faktörler

Girişimcinin kişisel yapısına bağı faktörler literatürde bir çok araştırmanın (Çavusgil ve Naor, 1987; Ward, 1993; Madsen ve Servais, 1997; Knight, 1997; Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998; Zou ve Stan, 1998; Aspelund ve Moen, 2001; Rialp, Rialp ve Knight, 2005 v.b) konusu olmasına rağmen, Madsen ve Servais (1997) ile Freeman ve Cavusgil (2007) çalışmalarında doğrudan girişimciye odaklanarak, girişimciliğı etkileyen kişisel ve çevresel faktörler konusunda detaylı incelemelerde bulunmuştur.

Tablo 1.1: Girişimcilerin Temel Özellikleri

Tarih	Yazar	Girişimci Özellikleri
1848	Mill	Risk alma
1917	Weber	Biçimsel Otoritenin Kaynağı Olma
1934	Schumpeter	Yenilik, öneyak olma
1954	Sutton	Sorumluluğa istek duyma
1959	Hartman	Biçimsel Otoritenin Kaynağı Olma
1961	McClelland	Risk alma, başarı güdüsü
1963	Davids	Hırslı olma, bağımsızlık isteğı, sorumluluk, özgüven
1964	Pickle	İnsan ilişkileri, iletişim becerisi, teknik bilgi
1965	Litzinger	Riski tercih etme, bağımsızlık, tanınma, babacanlık, liderlik
1965	Schrage	Doğruyu algılama, güç motivasyonu, gerginliğin performansı azalttığı gerçeğinin farkına varma
1971	Palmer	Risk ölçme
1971	Hornadey	Başarı güdüsü, özerklik, güç, tanınma
1973	Winter	Güç ihtiyacı
1974	Borland	İçsel güç odağı
1974	Liles	Başarı ihtiyacı
1977	Gasse	Kişisel değerlere dönüklük
1978	Timmons	Güdü/özgüven, amaca dönüklük, orta düzeyde risk alma, kontrol odağı, yaratıcılık/ yenilikçilik
1980	Brockhaus	Risk üstlenme eğilimi
1980	Sexton	Enerjik olma, hırs, olumlu terslikler
1981	Mescon- Montanari	Başarı, hakimiyet, özerklik, dayanma gücü, kontrol
1981	Welsh- White	Kontrol ihtiyacı, sorumluluk isteğı, özgüven/ güdü, mücadele etme, orta düzeyde risk alma
1982	Dunkelberg- Cooper	Büyümeye, bağımsızlığa, zanaatkarlığa dönüklük, kontrol kaynağı, özgüven, yenilikçilik
1998	Hisrich ve Peters	Teknik Beceriler (teknoloji, şebeke kurabilme usta olma, kişiler arası ilişki), Yönetmel Beceriler (sorun çözme, amaçları belirleme, karar verme, denetim), bireysel beceriler (risk alma, kararlı olma, yenilik yapma, vizyon sahibi olma)
2002	Ankan	Başarı, güven, heves, kararlılık, yaratıcılık, dayanma gücü, değişimi fırsat olarak görme, belirsizliğe tolerans, risk yönetimi
2005	Küçük	Organizasyon ve denetim yeteneğı, çevresi ile barışık olma, azim, basiret, akılcılık, risk üstlenme, kararlılık, özgüven, yenilikçilik
2006	Aytaç	Risk üstlenme, yöneticilik yeteneğı

Kaynak: 2002 yılına kadar, Güney, Semra, (2008) Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, 3.Baskı, Siyasal Kitabevi, s.57-58; 2002 yılı sonrası Küçük, Orhan (2011) Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, 5.Baskı, Seçkin Yayıncılık kaynaklarından derlenmiştir..

Kişisel faktörler arasında; risk alma eğilimi, belirsizliğe tolerans gösterebilme, yaratıcılık, verilen kararlarda kişisel sorumluluk alma, eksiklik duyulan yerlerdeki potansiyel iş fikirlerini algılama ve ileri görüşlülüğü sayesinde bu fikirleri projeye dönüştürebilme becerisine sahip olma gibi faktörler yer almaktadır. Tablo 1.1’de de görüldüğü üzere, tarihte girişimciliği etkileyen ve girişimcide aranan kişisel faktörler; risk alma- istek duyma- başarı güdüsü ile başlayan girişimciye özgü özellikler, günümüzde daha da geniş sınırlar ile çevrelenerek risk alma, başarı, kararlılık, yenilikçilik, belirsizliğe tolerans ve proaktiflik gibi kavramlarla ifade edilebilmektedir.



Şekil 1.2: Girişimciye Özgü Kişilik Özellikleri

Kaynak: Topaloğlu, Tayfun, Girişimcinin Motivasyonel ve Bilişsel Kişilik Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, 2006: 106.

Kişisel düşünce yapısı ve özellikleri bakımından her insan birbirinden farklı olsa da, bu konuda yapılan araştırmalarda girişimcilerin benzer özelliklerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 1.1 ve Şekil 1.2 de de detaylı bir şekilde belirtilen girişimciye özgü kişilik özellikleri arasında, bir girişimcinin başarılı olarak

nitelendirilmesinde kullanılan ortak özellikler ise tarafımızca şu şekilde sıralanmaktadır;

- Kararlılık,
- Vizyon sahibi olma,
- Çok yönlülük,
- Riske karşı tolerans,
- Yaratıcılık ve yeniliğe bakış,
- Hızlı karar verebilme,
- Kendine güven,
- Pazardaki boşlukları görerek fırsat değerlendirme (Proaktiflik)
- Bağımsızlık,
- Geri besleme yapabilme becerisi.

İşletmenin yurt dışı pazarlara açılma kararında önemli bir yere sahip olan kurucu/girişimcinin özelliklerine literatürde (McClelland, 1961; Kets de Vries, 1977; Wiedersheim-Paul, Olson ve Welch, 1978; Rennie, 1993; Oviatt ve McDougall, 1994; Knight ve Çavuşgil, 1996; Deakins, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Knight, 1997; Madsen ve Servais, 1997; Oviatt ve McDougall, 1997; Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998; Autio ve Sapienza, 2000; Larimo ve Pulkkinen, 2002; Moen, 2002; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004; Numella, Saarenketo ve Puumalainen, 2004; Monolova ve Manev, 2004; Rialp, v.d., 2005, Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2005; Anderson ve Evangelista, 2006; Freeman ve Cavusgil, 2007) geniş yer verildiği görülmektedir. İşletmelerin yurt dışı pazarlara açılma sürecinde gün geçtikçe artan rekabet ve teknolojik gelişmeler nedeni ile, girişimcilerin farklılık yaratarak sürekli yenilikleri takip etmesi ve fikirlerini bu yeniliklere uyarlaması gerekmektedir. Bu süreklilik çerçevesinde girişimcilerin ortak beceri ve özelliklerine her geçen gün bir yenisinin daha eklenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Literatürde girişimciye özgü kişisel özellikler, farklı bir çok kriter içermekte olup, araştırmada bu özelliklerin her birinin en geniş kapsamlı olarak incelendiği düşünülen Leonidou, Katsikeas ve Piercy'in (1998: 74) çalışması temel alınarak girişimcinin kişisel

özellikleri nesnel- genel, nesnel-özel, öznel- genel ve öznel- özel olmak üzere dört başlık altında değerlendirilmektedir.

1.2.1.1. Nesnel Özellikler

Yurt dışı pazarlara girmeyi hedefleyen işletmelerde, girişimci özelliklerinin sadece ihracat faaliyetlerinde değil, işletmenin tüm faaliyetlerinde belirleyici niteliğe sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda, girişimcinin nesnel özellikleri genel ve özel olmak üzere iki alt başlıkta toplanmakta olup, bu bölümde kısaca değinilecektir.

1.2.1.1.1. Genel Özellikler

Nesnel- Genel özellikler girişimci/kurucunun yaşı, eğitim düzeyi ve profesyonel iş deneyimini kapsamaktadır.

- **Yaş:** Yapılan araştırmalar sonucunda yöneticinin yaşı, sahip olduğu uluslararası düşünce yapısı açısından değerlendirildiğinde, genç yöneticilerin bu konuda daha olumlu bir yapıya sahip oldukları ve uluslararası faaliyet konularına daha yatkın oldukları gözlemlenmiştir (Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998; Autio, Sapienza ve Almeida, 2000, Luostarinen ve Gabrielsson, 2006). Fakat bazı kaynaklarda, yöneticinin yaşı ve ihracata başlaması arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan 17 ampirik araştırmadan sadece 5’inde önemli bir ilişkinin varlığına ulaşıldığı belirtilmiştir (Öztürk, 2006:36).

- **Eğitim Düzeyi:** Yöneticinin sahip olduğu eğitim düzeyi ve eğitim aldığı alan, işletmenin uluslararası faaliyetlerine yönelik yöneticinin vereceği kararlarını da etkileyebilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin genellikle daha açık fikirli (Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998: 87-88), yurt dışı pazarlara açılmaya yönelik pozitif bakış açısına sahip ve dış ilişkilere yatkın kişiler oldukları öne sürülmüştür. Literatürde eğitim düzeyinin değerlendirildiği 25 araştırmanın 15’inde, eğitim ile ihracat eğilimleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir, diğer 10 araştırmada ise

ihracat yapmakta olan işletme yöneticilerinin yapmayan işletme yöneticilerine göre daha iyi eğitim düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir (Öztürk, 2006: 36).

- **Profesyonel İş Deneyimi:** Yöneticinin daha önce çalıştığı sektör, teknik uzmanlığı, ürün bilgisi, yurt dışı pazarda şu an çalıştığı iş veya farklı bir iş ile ilgili deneyime sahip olup olmadığı, yöneticinin uluslararasılaşma kararında önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir (Madsen ve Servais, 1997; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006).

1.2.1.1.2. Özel Özellikler

Girişimci/kurucunun sahip olduğu kendine has özellikler Nesnel- Özel özellikler olarak değerlendirilmektedir. Bu kategoride, girişimcinin ait olduğu etnik köken, yabancı dil bilgisi, yurt dışı deneyimi ve girişimcinin ağ bağlantıları yer almaktadır.

- **Etnik Köken:** Bazı araştırmalarda (Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998; Nikenta, 2000) yabancı bir ülkede doğup büyümüş olan yöneticilerin yurt dışı pazarlara açılmaya yönelik daha olumlu bir tutum içinde oldukları ve farklı kültürel deneyim ve bilgilere sahip olmaları nedeni ile yabancı pazarlarda daha az belirsizlikle karşılaştıkları belirtilmiştir.

- **Yabancı Dil Bilgisi:** Yöneticinin sahip olduğu yabancı dil bilgisi ve düzeyinin, işletmenin yurt dışı pazarlara açılmasındaki performansını oldukça etkilediği düşünülmektedir. Gerek ihracatla ilgili ikili anlaşmalarda etkin kontrolün sağlanabilmesi gerek yurt dışı pazarlarda gerçekleştirilebilecek sosyal ilişkilerin devam ettirilmesi gerekse yabancı müşterilerle olan iletişimin artırılması açısından kurucu/üst düzey yönetici/girişimcinin yabancı dil bilmesi büyük avantaj sağlamaktadır (Bilkey, 1978; Thompson, 1999).

- **Yurtdışı Deneyimi:** Yöneticinin yurt dışı pazarlara açılma kararı almasında en önemli etkenlerden biri de yurt dışı deneyimine sahip olma koşuludur. Bu kritere göre, eğer yönetici herhangi bir sebepten dolayı (eğitim, iş seyahati, yurt dışında iş

deneyimi veya turizm amaçlı gezi v.b) yurt dışında zamanını geçirdiyse, bu pazarla ilgili bilgi sahibi olduğu düşünülerek ihracat yapma ve yurt dışı pazarlara açılma konusunda daha istekli davranabilmektedir (Bilkey, 1978; Oviatt ve McDougall, 1995; Sapienza ve Almeida, 1996; Harveston, 2000; Malmgren ve Shacham, 2008).

1.2.1.2. Öznel Özellikler

Girişimcilerin sahip oldukları nesnel özellikler, işletmenin büyümesi ve yurt dışı pazarlara açılma kararları bakımından büyük önem arz etmesine rağmen, asıl girişimciyi girişimci yapan, benzerlerinden farklılaşmasını sağlayan, bireyin kendisine ait, doğuştan sahip olduğu temel özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler, öznel (sübjektif) özellikler adı altında toplanmakta olup, girişimcinin sahip olduğu farklı yapısı nedeni ile başarılı girişimlerde bulunmasına yardımcı olan soyut özelliklerin bütünü şeklinde tanımlanabilmektedir. Öznel özellikler de, nesnel özellikler gibi genel ve özel olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

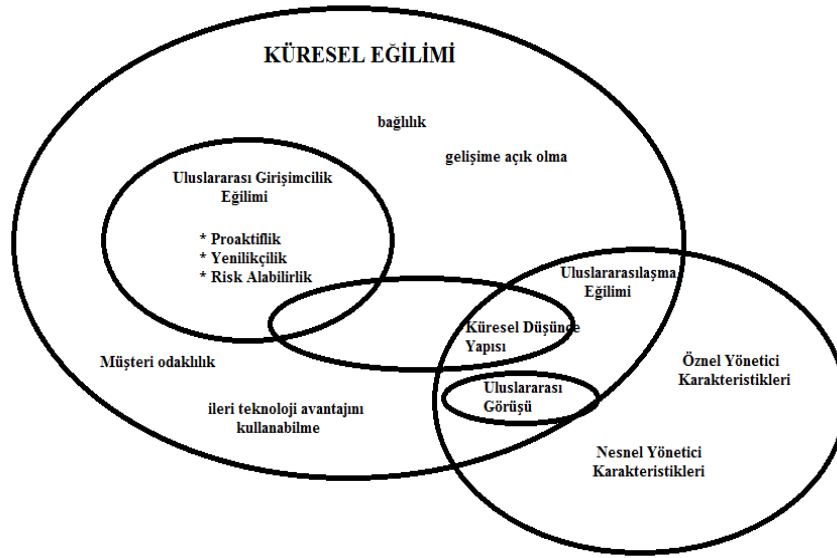
1.2.1.2.1. Genel Özellikler

Genel özellikler, girişimcinin kişisel yapısı ile bağlantılı olarak olaylara karşı takındığı tutum ve değerlerine yönelik, yurt dışı pazarlara açılmada da destekleyici niteliğe sahip özellikleri kapsamaktadır. Buna göre, girişimcinin risk alabilme, küresel düşünce yapısı ve vizyonu, proaktiflik ve yenilikçilik özellikleri öznel- genel özellikler başlığı altında sınıflandırılabilir.

- **Risk Alabilme:** Bir girişimcinin sahip olması gereken özelliklere bakıldığında, kişinin risk alabilmesi ve bu riske karşı tolerans gösterebilmesi en önemli kişisel özellik olarak değerlendirilebilmektedir. İktisat teorisinde Cantillon, Thunen ve Knight'a göre girişimci, belirsizliğe katlanarak riski üstlenmek zorunda kalan ekonomik aktörler olarak tanımlanmıştır. Birçok işletme genellikle karşılaşılabilecekleri riskler ve katlanmak zorunda kalacakları maliyetler nedeni ile yurt dışı pazarlara açılma kararlarını ertelemiş veya tamamen iptal etmiştir. Ancak yapılan araştırmalara göre, risk almaya istekli kurucu/üst düzey yönetici tarafından

işletmenin yurt dışı pazarlara yönelik faaliyetlerinde karşılaşılabilecekleri riskin derecesi, yöneticinin riski tolere edebilme özelliğinden dolayı daha düşük algılanmaktadır (Cavusgil ve Naor, 1987; Davidsson, 1991; Dallı ve Daniele, 1994; Bernard, Andrew ve Wagner, 1997; Zou ve Stan, 1998; Bernard, Andrew ve Jensen, 1999; Dhanaraj ve Beamish, 2003). Sonuç olarak ihracat yapan işletmelerdeki kurucu- yöneticinin, ihracat yapmayan işletmelerdeki yöneticilere kıyasla daha fazla risk alabilme özelliğine sahip olduğu araştırmalarla belirlenmiştir (Knight, 1997; Harveston, 2000).

- **Küresel Düşünce Yapısı ve Vizyonu:** Girişimcilerin uluslararası pazarlarda yer alabilmesini sağlayabilecek en önemli özelliklerden bir diğeri ise girişimcinin küresel düşünce yapısı ve vizyonudur (Knight ve Cavusgil, 1996; Harveston, 2000; Andersson ve Wictor, 2006). Girişimcinin vizyonu, kendisinin ve işletmesinin gelecekte nerede olması gerektiğine yönelik cevaplara ulaşılmasını sağlarken, küresel düşünce yapısı da girişimcinin dünyayı tek bir pazar olarak kabul etmesini ve bu pazarda yer alabilmek için fırsatları değerlendirip, harekete geçerek uluslararası pazarlarda proaktif bir yapı sergilemesini gerekli kılmaktadır. Bir başka ifade ile, girişimcinin küresel pazarlarda faaliyet göstererek katma değer yaratma arzusunu gerçekleştirebilmesi için, dünyanın farklı yerlerindeki istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurarak fırsatları avantaja çevirebilecek yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu da gerek girişimcinin sahip olduğu kişisel özellikleri gerekse işletmenin uyguladığı pazarlama yönelimleri ile bağlantılı olmaktadır. Girişimci uluslararası pazarlara açılma konusunda istekli, riske karşı toleranslı ve farklı kültürlere uyum sağlayabilecek bir durumda ise işletmenin başarılı olma olasılığı diğer işletmelere nazaran oldukça yüksek kabul edilmektedir.



Şekil 1.3: Küresel Düşünce Yapısının Uluslararası Girişimcilikteki Yeri

Kaynak: Nummela, Saarenketo ve Puumalainen, (2004), A Global Mindset: A Pre-requisite for Successful Internationalization?, ASAC, s.3.

- **Proaktiflik:** Girişimcinin sahip olduğu proaktif kişilik özelliği, girişimcinin kendine ve verdiği kişisel kararlara güvenme duygusunu ve bu kararlar sonucunda elde ettiği başarı veya başarısızlıkları kendi eylemlerine bağlayabilme sorumluluğunu ifade etmektedir. Lumpkin and Dess (1996)’e göre ise proaktiflik, “gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme, yeni fırsatların gerçekleşebileceğini kestirme, yeni fırsatları kovalama ve gelişmekte olan pazarlara girme suretiyle inisiyatif alma” şeklinde tanımlanmaktadır. Genellikle proaktif kişiler, “çevreyi etkilemek amacıyla bir harekette bulunan” bireyler olarak tanımlanabilmektedir (Bateman ve Crant, 1993; 103). Kısacası proaktiflik, fırsatları önceden görerek inisiyatif almayı (Chell vd., 1991:45) ve bu fırsatları girişime dönüştürmek üzere harekete geçmeyi gerektirmektedir. Yapılan çalışmalarda, proaktifliğin, hem girişimci olma kararı üzerinde (Crant, 1996), hem de yeni bir iş başlatma (Becherer ve Maurer, 1999) konusunda olumlu bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

- **Yenilikçilik:** Küreselleşme süreci ile birlikte uluslararası işletmeler açısından dünya tek bir pazar haline gelmiştir. Sürekli değişim ve yenilik süreci içerisinde işletmelerin de kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Kurucu/üst düzey yöneticinin

yeniliklere açık olması, farklılık yaratma arzusu ve yurt dışı pazarlarda karşılaşılabilecekleri fırsatları değerlendirmeye yönelik beklentisinin olması işletmenin değişime ayak uydurabilme hızını arttırmaktadır. Girişimcinin belirsizliklere karşı gösterdiği tolerans yeniliklere ne kadar açık olduğunu göstermekle birlikte, girişimcinin yaratıcılığını da ortaya koymaktadır. Bu alanda yapılan 7 çalışmada, ihracatçıların değişime yönelik eğilimleri daha yüksek iken, ihracatçı olmayanların daha tutucu bir yönetim tarzına sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Öztürk, 2006: 40).

1.2.1.2.2. Özel Özellikler

Girişimcinin sahip olduğu öznel- özel özellikler ise daha çok, girişimcinin işletme ile ilgili gerek yerel pazarlardaki gerekse yurt dışı pazarlardaki durumunu değerlendirmeye yönelik kullandığı, risk, maliyet ve kar algılaması gibi soyut ve yönetsel nitelikteki özellikleri kapsamaktadır.

- **Risk Algılaması:** Uluslararası pazarlara açılırken kurucu- yöneticinin, risk ve belirsizliğe karşı takındığı tutum, işletmenin pazarda karşıya kalabileceği problemleri tolere edebilmesine ve bu sayede riski daha düşük düzeyde algılamasına neden olmaktadır (Cavusgil ve Naor: 1987; Simon vd., 1999; Harveston, 2000; Oviatt ve McDougall, 2005; Acedo ve Jones, 2007). Yapılan bu araştırmalarda, ihracat yapan işletmelerin yapmayan işletmelere göre pazarda daha fazla risk ile karşılaşmalarına rağmen, ihracatla ilgili risk algılamalarının daha az olduğu kanıtlanmıştır.

- **Maliyet Algılaması:** Çoğunlukla işletmelerin hedefinde önemli bir yere sahip olan maliyetler de uluslararası pazarlara açılan işletmeler tarafından diğer işletmelere göre farklı bir şekilde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) açısından, “maliyet avantajları ve düşük fiyatlar özellikle endüstriyel pazarda büyük miktarlarda satın alma söz konusu olduğu için pazara girişte büyük önem taşımaktadır” (Karakaya, 2002). Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler ölçek ekonomilerini uygun şekilde kullandığında, üretim hacminde ve satışlardaki büyüme, birim başına düşen maliyetleri azaltabilmekte ve verimliliğini artırabilmektedir. Bu sayede işletmeler rekabet ve maliyet avantajlarına

sahip olabilmektedir. Her ne kadar işletmeler için pazara giriş sürecinde maliyetler önemli bir belirleyici etken olarak görülse de, girişimcinin bu süreçte katlanmak zorunda kalınan maliyetleri nasıl algılayıp değerlendirdiği daha büyük bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmalar ihracat yapan işletmelerde yapmayanlara nazaran maliyetlerin daha düşük seviyelerde gerçekleştiğini ve bunun da işletmenin ihracat yapıyor olmasından kaynaklandığını vurgulamaktadır. Böylelikle aslında uluslararası pazarlara açılmada işletmeler için önemli bir engel olarak görülen yüksek maliyetlerin, kurucu/üst düzey yöneticinin algı ve tutumuna göre maliyet avantajına dönüşerek işletmeler için daha önemsiz bir sorun haline gelmesi mümkün kılınmaktadır.

- **Kar Algılaması:** İşletmelerin kurulma amacının en başında kar elde etme güdüsü bulunmaktadır. Kurucu/üst düzey yöneticinin ulusal ve uluslararası pazarlardaki kazanç fırsatlarını görerek karşılaştırması ve yüksek kar amacını gerçekleştirebilmesi için uluslararası pazarlara yönelmesini sağlayan algı ve tutum olarak değerlendirilmektedir (Cavusgil, Bilkey ve Tesar, 1979; Cavusgil ve Naor, 1987; Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998, Lin ve Wang, 2008). İhracat faaliyetleri açısından değerlendirilirse, araştırmalarda işletmelerin uluslararası pazarlarda daha yüksek oranda kar beklentisi olması nedeni ile kar algılamaları da yüksek olmaktadır.

1.2.2. Çevresel Faktörler

Bir girişimcinin başarılı olabilmesini sağlayan en önemli etken, kişisellik düşüncesi adı altında değerlendirilen girişimcinin sahip olduğu kişilik özelliklerinin bir bileşeni olarak kendiliğinden girişimcide var olmaktadır. Bu yaklaşıma göre, girişimcinin girişim aşamasından itibaren başarıya karşı doğal bir motivasyon ve isteğe sahip olduğu, bu sayede de risk algılamasının daha düşük, başarıma ihtiyacının daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Girişimciyi girişimci yapan ve diğer kurucu-yöneticilerden görece daha başarılı olmasını sağlayan faktörlerden bir diğeri ise çevresel faktörlerdir. Girişimcinin sahip olduğu kişisel özellikler her zaman yeterli gelmemekte ve kişinin kendi kontrolü dışında gerçekleşebilecek ve girişimcinin başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek etkenler de bulunmaktadır. Bu

etkenler dış faktörler adı altında sınıflandırılmakta olup, aile ve yakın çevre, politik ve yasal çevre, ekonomik ve sosyal çevre şeklinde üç başlık altında incelenebilmektedir.

1.2.2.1. Aile ve Yakın Çevre

Girişimcinin çocukluğundan itibaren içinde bulunduğu aile ve yakın çevresinin etkisi ile kurduğu hayalleri ve idealleri gerçekleştirme fikri hayatı boyunca girişimciyi etkileyebilmektedir. Girişimcinin yetiştiği ortamda, aile bireylerinden herhangi biri girişimci ruha sahipse ve girişimcilik isteyen işlerle uğraşmışsa, çocuklarını bu alanda destekleyebilecekleri için girişimcinin kişisel özelliklerini olumlu yönde etkileyerek ileride risk alabilmesini ve girişimlerde bulunmasını tetikleyebilmektedir. Diğer taraftan ise bu durumun tam tersi olarak, bazı ailelerde tutucu yapıdan kaynaklanan “sağlam iş”te çalışma baskısı girişimcinin kişisel özelliklerini arka plana atmasına ve istediği, hayal ettiği işi yapamamasına neden olabilmektedir. Ailenin girişimci olması, özellikle de babanın kendi işine sahip olması, girişimciliği etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir. Erkek girişimcilerde de kadın girişimcilerde de kendi işine sahip babalar girişimci için güçlü bir tetikleyici olarak karşımıza çıkmaktadır (Bozkurt, 2006: 97). Görüldüğü üzere aile ve yakın çevrenin yönlendirmesi, girişimcinin girişimde bulunmasını engelleyici veya destekleyici bir rol oynamaktadır.

Literatürde girişimcinin uluslararasılaşma kararlarında kişisel özelliklerinin yanında aile ve yakın çevresinin de önem taşıdığı bazı çalışmalarda desteklenmektedir (Hisrich, 1995; McAuley, 1999; Anderson ve Victor, 2001; Durak, 2011). Buna göre girişimci olma, aile ilişkileri, rol modelleri ve aile içindeki girişimci geçmişi gibi sosyo – kültürel faktörlerle yakından ilişkilidir. Bu açıdan risk alabilme ve belirsizliğe karşı tolerans gösterme gibi nitelikler aile ve diğer sosyal aktörler vasıtası ile öğrenilmekte ve sosyo-kültürel çevre tarafından şekillendirilmektedir (Scherer vd., 1989: 17-20; Shepherd ve Krueger, 2002: 170-171). Ülkemizde de işletmelerin %99’unun KOBİ’lerden oluştuğu ve bu KOBİ’lerin

de %98'inin aile işletmesi¹ olduğu düşünülürse, girişimcilerin pek çoğunun aileden etkilendiği sonucuna varılmaktadır. Girişimcinin aile ve yakın çevresi ile uluslararasılaşma kararları arasında yakın bir ilişkinin olması nedeni ile çalışmanın içeriğinde aile bireylerinin etkisine yer verilmektedir.

1.2.2.2. Politik ve Yasal Çevre

İşletmelerin uluslararası pazarlara açılmasını etkileyen bir diğer önemli faktör ise işletmenin yer aldığı ana ülkedeki politik ve yasal düzenlemelerdir. Çoğunlukla işletmelerin yurt dışı pazarlara açılırken karşılaştıkları en büyük engellerden biri ülkeler arası gerçekleştirilen politik çevre ilişkileridir. İşletme faaliyette bulunmak istediği hedef ülkenin gelişmişlik düzeyine ve politik istikrarına göre pazarın risk analizini detaylı olarak incelemek durumundadır. Çünkü politik çevre aynı zamanda kanunları da etkilemektedir, bu da işletmelerin ülkelerin yasal düzenlemelerini de dikkatle incelemeleri gerektiğini göstermektedir. Vergi oranlarındaki farklılıklar, gönderilebilecek maksimum sermaye miktarı, güvensizliğin gerçekleşmesi ya da gerçekleşme ihtimali gibi durumlar şirketlerin uluslararasılaşma sürecini etkiler (Daniels ve Radebaugh, 1989: 457).

1.2.2.3. Ekonomik ve Sosyal Çevre

Yerel ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler açısından, içinde bulundukları piyasa ve sosyal çevrenin durumu önem arz etmektedir. Ekonomik çevre faktörü olarak her ülkedeki konjonktür ve ekonomik istikrar, ülkenin endüstriyel yapısı, gelir düzeyi ve gelirin dağılımı önemlidir. Özellikle sanayileşme düzeyi ile de ilişkili olan gelir ve gelir dağılımı dolayısıyla çeşitli ülkelerdeki farklı hayat standartları ülkelerin pazarlama sistemlerinde büyük farklılıklara yol açar (Mucuk, 2001: 304). Girişimci gerek üretim yaptığı ülkenin ekonomik şartlarını gerekse uluslararası pazarlarda maliyet ve/veya satış alanında sağlayabileceği

¹ Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası, “Yeni Nesil İş Başında”, <http://ttso.org.tr/index.php?link=haberdetay&id=2657>, 15.10.2010 tarihli açıklaması , erişim tarihi: 16 Haziran 2012.

üstünlükleri değerlendirerek pazar araştırmasına yön verebilmelidir. Ekonomik çevre faktörünün yanı sıra toplumların sosyo- kültürel yapılarında da çeşitli değişimler gözlemlenmektedir. Girişimci, işletmesinin yer aldığı tüm alanlarda sosyal özellikleri açısından hem işletme personelinin hem de tüketicilerin değişen ihtiyaç ve kararlarına cevap verebilecek nitelikte yenilik yapma durumundadır. Bu da işletmenin sürekli olarak ekonomik ve sosyal çevre faktörlerini kontrol etmesi, değişikliklere uyum sağlaması anlamına gelmektedir.

Buraya kadar bir girişimcinin genel olarak sahip olması gereken temel özellikler ve girişimlerinin başarılı olabilmesi için göz önünde bulundurması gereken içsel ve dışsal faktörlere yer verilmiştir. Çalışmanın bu kısmından itibaren, araştırmanın çerçevesini çizebilmek için Türkiye’deki girişim ve girişimcilerin özellikleri hakkında sektörel (imalat- hizmet) bir değerlendirme yapılarak, genel girişimci profilinin ortaya konulması hedeflenmektedir.

1.3. TÜRKİYE’DEKİ GİRİŞİMLER VE GİRİŞİMCİ ÖZELLİKLERİ

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye’de yer alan mevcut girişim sayısı ve girişimcilerin sahip oldukları ortak özellikleri, KOBİ tanımı, KOBİ kapsamındaki işletmelerin içinde bulunduğu sektörlerle göre genel değerlemesi, istatistiki bilgileri ve KOBİ’lerin Türkiye ekonomisi açısından önemi üzerinde durulmaktadır. Bu sayede, örnek olay olarak seçilen işletmelerin Türkiye’de Doğuştan Küresel İşletme açısından ne tür bir öneme sahip olduğu ve elde edilen sonuçlardan bir genelleme yapmanın mümkün olup olamayacağı da tartışılmaktadır.

1.3.1. KOBİ Tanımı

2005 yılı öncesine kadar ortak bir KOBİ tanımının olmaması nedeni ile her kurum (KOSGEB, İGEME, Halk Bankası v.b gibi) kendi belirlediği kriterler çerçevesinde KOBİ tanımını belirlemekte idi. Bu farklılık, işletmelerin gerek yurt içi gerekse uluslararası pazarlarda olumsuz etkilenmesine neden oluyordu. KOBİ’lerin tanımı yapılırken her ne kadar nitel ve nicel kriterler göz önünde bulundurulsa da, 2005 yılından itibaren Avrupa Birliği (AB) kriterlerine uyum sağlayabilmek

açısından 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” ile birlikte “KOBİ’lerin sınıflandırılmasında AB’de olduğu gibi çalışan sayısı, bilanço ve satış büyüklüklerini esas alarak oluşturulan tanım kullanılmaya başlanmıştır”. Bu yönetmeliğe göre KOBİ’ler; “çalışan sayısı 250’den az ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL’yi geçmeyen işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Tablo 1.2). Sermayesinin veya oy haklarının %25’inden fazlası kamu kurum veya kuruluşunun kontrolünde olan işletmeler bu limitlerin içinde olsalar bile KOBİ sayılmamaktadır” (KOSGEB Raporu, 2011: 24).

Tablo 1.2: AB ve Türkiye’de KOBİ Tanımı

	Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletmeler	Orta Ölçekli İşletmeler
AB	Çalışan Sayısı	≤10	≤50	≤250
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤2 Milyon Avro	≤10 Milyon Avro	≤50 Milyon Avro
	Yıllık Mali Bilançosu	≤2 Milyon Avro	≤10 Milyon Avro	≤43 Milyon Avro
TÜRKİYE	Çalışan Sayısı	0–9	10–49	50–249
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤1 Milyon YTL (606.000 Avro)	≤5 Milyon YTL (3 Milyon Avro)	≤25 Milyon YTL (15,15 Milyon Avro)
	Yıllık Mali Bilançosu	≤1 Milyon YTL (606.000 Avro)	≤5 Milyon YTL (3 Milyon Avro)	≤25 Milyon YTL (15,15 Milyon Avro)

Kaynak: KOSGEB Raporu, KOBİ Tanımı Yönetmeliği, 2005.

2005 yılında kesin çerçevesi çizilen KOBİ sınıflandırması, 2012 yılında yapılan KOBİ’lerin devlet desteklerinden daha fazla yararlanmasına imkan sağlayacak mevzuat değişikliği ve yeni düzenlemelerle güncellenmiş olup; Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik 04/ 11/ 2012 tarihli ve 28457 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik değişikliği kapsamında, KOBİ tanımı; “250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca 'KOBİ' olarak adlandırılan ekonomik birimleri, girişimleri”

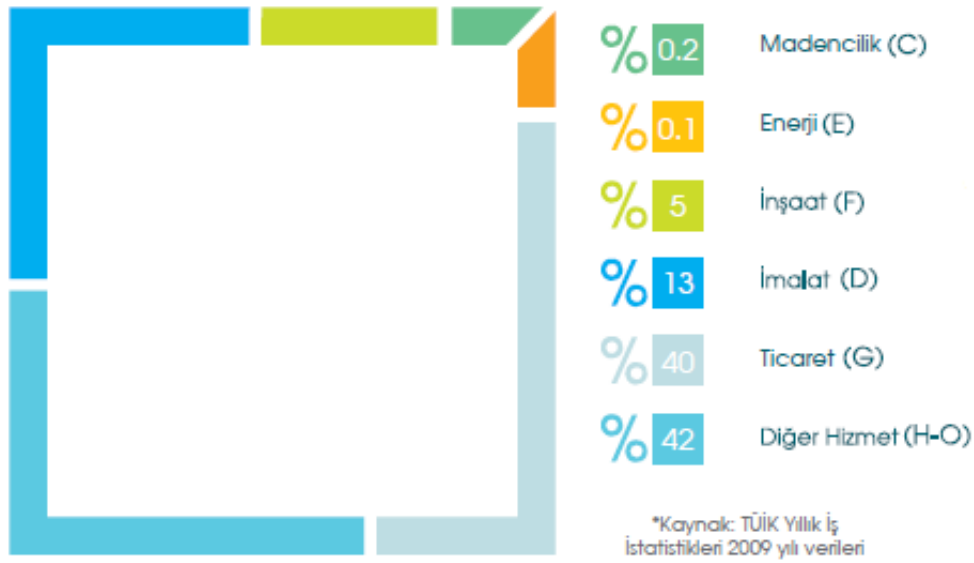
şeklinde değiştirilmiştir (Altaş, 2012). Bu düzenlemeye göre, KOBİ tanımı ile birlikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükte işletme olarak sınıflandırılmaya ilişkin kriterler de değiştirilmiştir. Buna göre;

- 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler "mikro işletme",
- 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler "küçük işletme",
- 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler ise "orta büyüklükteki işletme",

olarak kabul edilecektir.

1.3.2. Türkiye'deki Girişim Sayısı ve KOBİ'ler

Ülkemizde KOBİ'lerin önemi hemen hemen tüm çalışmalarda dikkatle vurgulanmakta ve Türkiye ekonomisi içindeki katkı payı azımsanmamaktadır. Türkiye'deki KOBİ'ler hakkında kısa bir istatistiki değerlendirme yapmak gerekirse; TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verilerine göre Türkiye'de toplam girişim sayısı 3.225.462 olarak belirlenmiştir. Bu girişimlerin 3.222.133 tanesi 250'den az çalışanı olan KOBİ niteliğindeki işletmelerden oluşmaktadır. Bu veri belirlenirken, çalışan sayısı bilgisinin yanında satış hasılatı ve bilanço değerlerini de içerecek şekilde düzenli yayınlanan başka veri bulunmadığından, 250'den az çalışanı olan girişim sayısı toplam KOBİ sayısı olarak kabul edilmektedir (KOSGEB Raporu, 2011). Belirtilen KOBİ'lerin ana sektör gruplarına dağılımı Şekil 1.4'de görüldüğü gibi %40 ticaret, %13 imalat, %42 hizmet ve % 5 inşaat olmak üzere dört büyük sektöre dağılmış durumdadır.



Şekil 1.4: KOBİ'lerin Ana Sektör Gruplarına Göre Dağılımı

Kaynak: TÜİK Yıllık İş İstatistikleri, 2009 Yılı verileri

KOBİ'lerin esnek çalışma yöntemleri sayesinde değişen pazar koşulları ve gelişen teknolojiye hızlı bir şekilde uyum sağlamaları, büyük işletmelere nazaran daha hızlı karar alabilme ve proaktif yapıya sahip olmaları nedeni ile günümüzde KOBİ'ler artık “ekonomik kalkınmanın itici gücü” olarak değerlendirilmektedir. TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verileri sektör ve çalışan sayılarına göre KOBİ'lerin dağılımı Tablo 1.3'te sanayi ve hizmet sektörü ana başlıkları altında faaliyet alanlarına göre bölümlendirilerek yer verilmiştir. Bu verilere göre, 1-9 çalışan sayısına sahip işletmeler mikro ölçekli, 10- 49 çalışan sayısına sahip işletmeler küçük ölçekli, 50- 249 çalışan sayısına sahip işletmeler orta ölçekli, 250 ve üstü çalışan sayısına sahip işletmeler büyük ölçekli işletmeler olarak nitelendirilmektedir. Sonuç olarak Tablo 1.4'de görüldüğü üzere, Türkiye'de toplam işletmelerin % 99,9 unu KOBİ'ler oluşturmakta ve 1-9 çalışana sahip mikro ölçekli işletmeler, toplamın % 95,62'sini teşkil etmektedir. KOBİ'lerin ana sektör gruplarına göre dağılımı ise Şekil 1.4'de gösterilmektedir. Bu veriye göre, KOBİ'lerin %82'si hizmet ve ticaret, %13'ü imalat sektöründe faaliyet göstermektedir.

Araştırmanın kapsamı, imalat (gıda ve içecek sanayi), inşaat ve hizmet (konaklama ve yiyecek) işletmelerinden seçilen örnek olayları temsil ettiği için bu sektörlere yönelik değerlendirmelere öncelik verilmektedir.

Tablo 1.3: Sektör ve Çalışan Sayısına Göre Girişimlerin Dağılımı

SEKTÖR (NACE 1.1)		1-9 ÇALIŞANI OLAN GİRİŞİM SAYISI	10-49 ÇALIŞANI OLAN GİRİŞİM SAYISI	50-249 ÇALIŞANI OLAN GİRİŞİM SAYISI	250+ ÇALIŞANI OLAN GİRİŞİM SAYISI
C	Madencilik ve taşocakçılığı	4.326	994	301	63
D	İmalat	364.513	33.152	6.827	1.381
E	Elektrik, gaz, buhar ve sıcak su üretimi ve dağıtımı	1.545	204	71	47
F	İnşaat	147.041	16.596	2.000	250
G	Toptan ve perakende ticaret; motorlu taşıt, motosiklet, kişisel ve ev eşyalarının onarımı	1.242.625	35.897	2.448	345
HİZMET	H Oteller ve lokantalar	253.861	6.939	876	191
	I Ulaştırma, depolama ve haberleşme	550.884	7.398	714	161
	J Mali aracı kuruluşların faaliyetleri	49.642	1.315	123	62
	K Gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleri	209.366	7.854	1.578	529
	M Eğitim	8.179	4.185	502	91
	N Sağlık işleri ve sosyal hizmetler	42.536	2.817	381	85
	O Diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri	209.665	4.395	383	124
Toplam		3.084.183	121.746	16.204	3.329
Ölçeklerine göre işletmelerin dağılımı		% 95,62	%3,78	%0,50	%0,10
AB 27’de ölçeklere göre dağılım (ortalama)		% 91,8	%6,4	%1,1	%0,2

Kaynak: TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verileri, European Business Facts And Figures 2009.

Sektörel değerlendirmeye göre; 2009 yılında **imalat sanayi**'nde toplam 405.873 girişim kayıtlı olup bunların 404.492'si KOBİ olarak faaliyet göstermektedir. Çalışan sayısı 1-9 kişi olan mikro ölçekli girişim sayısı 364.513, çalışan sayısı 10- 49 kişi olan küçük ölçekli girişim sayısı 33.152, çalışan sayısı 50- 249 kişi olan orta ölçekli girişim sayısı 6.827 imalat işletmesi bulunmaktadır. **İnşaat sanayinde** ise toplam 165.887 girişim kayıtlı olup, 165.637'si KOBİ olarak faaliyet göstermektedir. İnşaat Sanayi'nde çalışan sayısına göre, 1-9 kişi olan mikro ölçekli girişim sayısı 147.041, 10- 49 kişi olan küçük ölçekli girişim sayısı 16.596, 50- 249 kişi olan orta ölçekli girişim sayısı 2.000 olarak belirlenmiştir. **Hizmet sektöründe** ise **konaklama ve otel işletmeleri** ile ilgili verilere göre; toplam 261.867 girişim kayıtlı olup, 261.676'sı KOBİ olarak faaliyet göstermektedir. Çalışan sayısına göre dağılım ise şu şekildedir; 1-9 kişi olan mikro ölçekli girişim sayısı 253.861, 10- 49 kişi olan küçük ölçekli girişim sayısı 6.939, 50- 249 kişi olan orta ölçekli girişim sayısı 876'dır. İstatistiklerden de görüldüğü üzere, imalat sanayinde yer alan işletmelerin %99,7'si, inşaat sanayinde yer alan işletmelerin %99,8'i, hizmet sektörü içinde konaklama ve otelcilik alanında faaliyet gösteren işletmelerin %99,9'u KOBİ kapsamındaki işletmelerden oluşmaktadır. Sonuç olarak Türkiye'deki toplam işletmelerin %99,9'unu KOBİ'ler teşkil etmekte olup, girişimlerin %95,62'sini 1-9 çalışana sahip mikro ölçekli işletmeler oluşturmaktadır.

Ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısında meydana gelen değişimleri belirlemek ve ekonominin önemli bir bölümünü oluşturan sanayi ve hizmet sektöründeki girişimlerinin yapısını izlemek üzere hazırlanan istatistikler, 2002-2008 yılları için Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistiklerinde girişimlerin ekonomik faaliyetleri, Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması NACE Rev.1.1' e göre, 2009 yılından itibaren de NACE Rev. 2' ye göre sınıflandırılmaktadır. Çalışmada örnek olay olarak seçilen işletmelerin yer aldığı sektörlerle ait istatistiklerde, faaliyet sınıflaması olarak NACE Rev. 1.1 ve NACE Rev. 2 birlikte kullanılmaktadır. Sektörel değerlendirmede ise, Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin

İstatistiki Sınıflaması NACE Rev.2² esas olmak üzere aşağıda yer alan sektörler Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri' nin kapsamını oluşturmaktadır³.

Tablo 1.3 ve Grafik 1.1'den de görüldüğü üzere, Nace⁴ 1.1'e göre hazırlanmış sektörlere göre çalışan sayısı ve girişim sayısını gösteren bu tablolarda, sanayi ve hizmet sektörlerinin içinde değerlendirilen farklı faaliyet alanlarındaki girişim sayıları ve ölçeklerine göre işletmelerin yüzdesel dağılımı detaylı bir şekilde yer almaktadır.

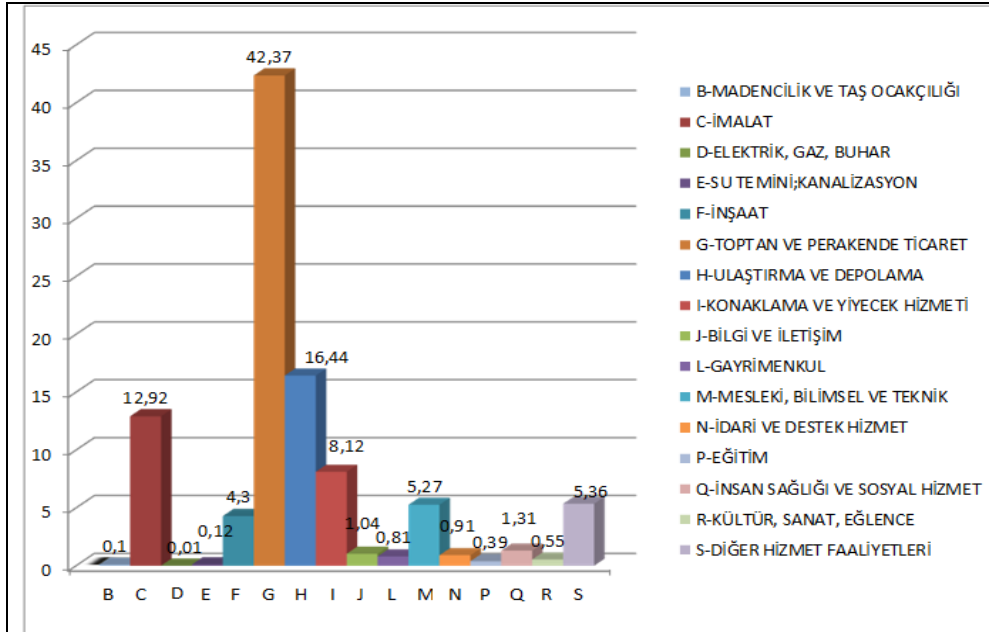
² <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146>, Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri- 2011, Sayı: 13146, 19/10/2012, MetaVeri, Sınıflamalar.

³ **Kapsama Alınan Sektörler:** B- Madencilik ve taş ocaklığı; **C- İmalat;** D- Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı; E- Su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri; F-İnşaat; G-Toptan ve perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin Onarımı; H- Ulaştırma ve depolama; **I- Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri;** J- Bilgi ve iletişim; L- Gayrimenkul faaliyetleri; M- Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler; N-İdari ve destek hizmet faaliyetleri; P- Eğitim; Q- İnsan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri; R- Kültür, sanat, eğlence, dinlence ve spor; S-Diğer hizmet faaliyetleri göstermektedir.

Kapsama Alınmayan Sektörler: A- Tarım, ormancılık ve balıkçılık; K- Finans ve Sigorta faaliyetleri; O- Kamu yönetimi ve savunma; zorunlu sosyal güvenlik; T- Hane halklarının işverenler olarak faaliyetleri; U- Uluslararası örgütler ve temsilciliklerinin faaliyetleri; J' nin bir bölümü - Bilgi ve iletişim faaliyetleri içinde yer alan "Programcılık ve yayıncılık faaliyetleri" hariç; L' nin iki sınıfı - Gayrimenkul faaliyetleri içinde yer alan "Kendi adına yapılan gayrimenkul alım-satımı ve "Kendine ait gayrimenkulün kiraya verilmesi" hariç; S' nin bir bölümü - Diğer hizmet faaliyetleri içinde yer alan "Üye olunan kuruluşların faaliyetleri" hariç.

⁴ NACE, Fransızca "Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes" (Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması) başlığından türemiştir.

Grafik 1.1: Girişim Sayılarının Sektörlere Göre Oransal Dağılımı



Kaynak: TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı Nace Rev.2 verileri

Türkiye’deki girişim oranı 2010 yılından bu yana sürekli artmakta olup Global Entrepreneurship Monitor 2011 Küresel Raporu’nda yer alan verilere göre, 18- 64 yaş aralığındaki potansiyel ve yeni girişimci oranlarının toplamını ifade eden Toplam Girişimcilik Aktivitesi, Türkiye’de 2010 yılında % 8,6 iken, 2011 yılında %11,9’a yükselmiştir. Girişimlerin büyük çoğunluğu KOBİ niteliğine sahip işletmeler tarafından gerçekleştirilmekte olduğu için, KOBİ’lerin Türkiye ekonomisindeki yerine bakmakta yarar vardır.

1.3.3. KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisi Açısından Önemi

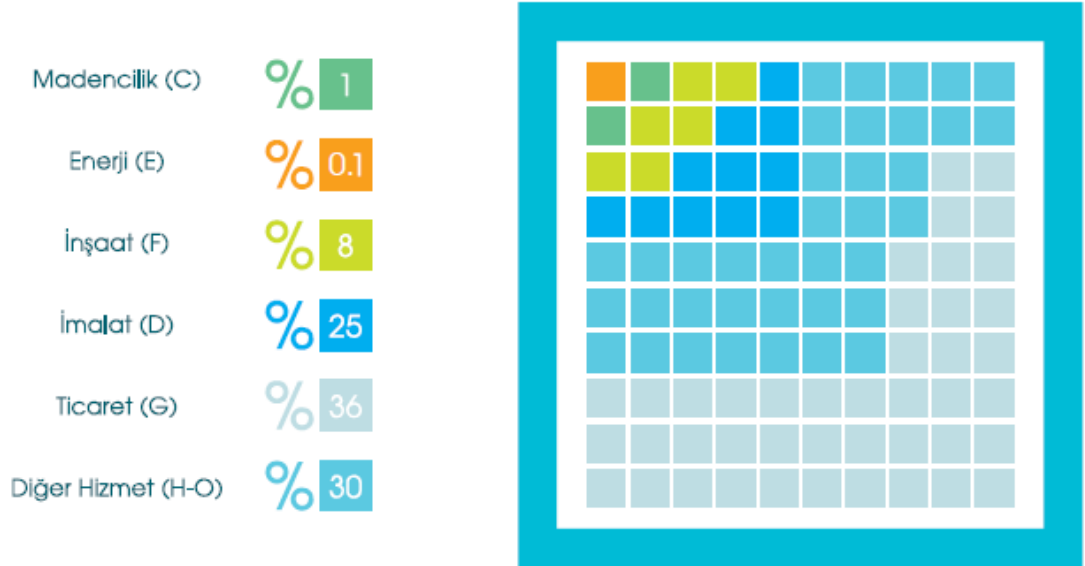
KOBİ’lerin ülke ekonomisinde lokomotif görevi üstlendiği istatistiklerden de anlaşılacağı üzere çok açıktır. Tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de KOBİ’ler istihdam, satış, yatırım, ihracat ve katma değer açısından ülke ekonomisi içinde büyük paya sahiptir. Bu bilgiler ışığında KOBİ’lerin Türkiye ekonomisindeki yeri Tablo 1.4’de de belirtildiği üzere; 2008 yılında toplam istihdamın % 78’ini, toplam satışların %65,5’ini, toplam katma değer %55,2’sini ve toplam yatırımların %50’sini KOBİ’ler oluşturmaktadır.

Tablo 1.4: KOBİ'lerin Ekonomideki Payının Yıllara Göre Dağılımı

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Toplam istihdam içindeki pay (%)	78,7	79,2	80,6	79,4	78,5	78,0
Toplam katma değer içindeki pay (%)	60,9	56,6	58,5	57,3	56,2	55,2
Toplam satışlar içindeki pay (%)	67,3	69,3	69,4	67,4	67,2	65,5
Toplam yatırım içindeki pay (%)	61,3	57,6	62,0	44,6	44,6	50,0

Kaynak: TÜİK 2008 Sanayi ve Hizmet İstatistikleri

Ülkemizde KOBİ'ler tarafından oluşturulan istihdamın sektörel dağılımına baktığımızda ise (Şekil 1.5), %36 ile ticaret sektörünün en büyük paya sahip olduğu görülebilmektedir. Bunu %30 pay ile hizmet sektörü, %25 pay ile de imalat sektörü takip etmektedir. Aynı dönemin çalışan başına yıllık katma değer oranları değerlendirilecek olursa; toplam istihdamda %25 (Şekil 1.5), toplam katma değerde ise %32,79 (Grafik 1.2) düzeyinde imalat sektörü büyük bir paya sahip durumdadır.

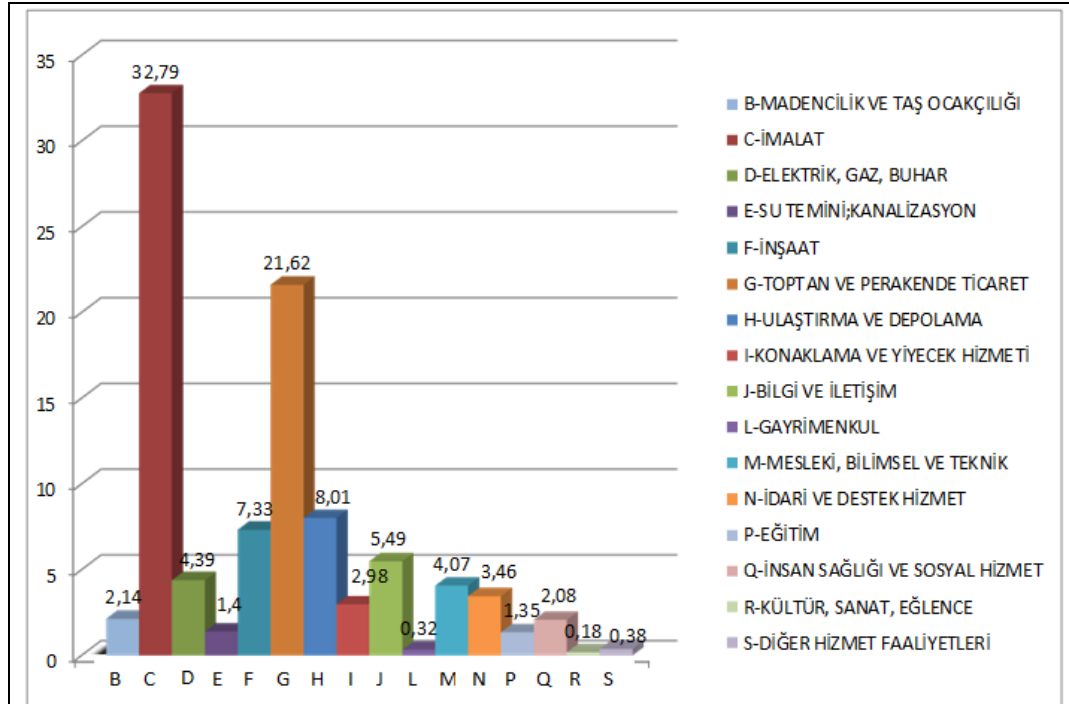


Şekil 1.5: KOBİ'ler tarafından oluşturulan İstihdamın Sektörel Dağılımı

Kaynak: TÜİK 2008 Sanayi ve Hizmet İstatistikleri

Hizmet sektöründeki durum ise; toplam istihdamda %36 gibi büyük bir paya sahip olmasına rağmen, Konaklama ve Yiyecek işletmelerinin sağladığı katma değer % 2,90 düzeyinde kaldığı görülmektedir (Grafik 1.2).

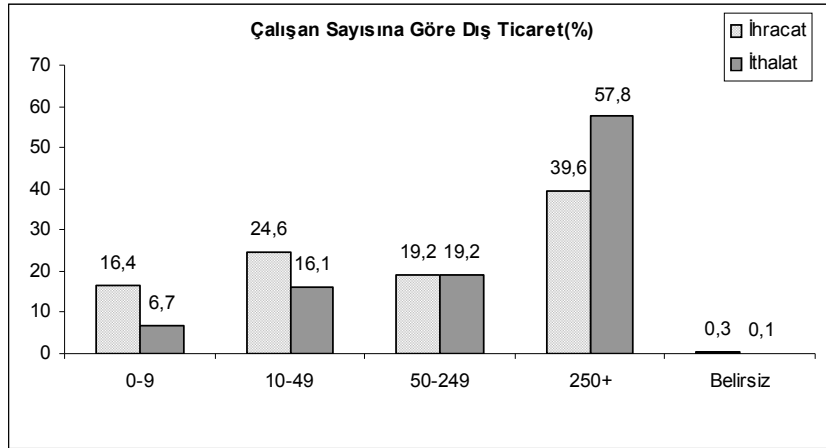
Grafik 1.2: Yaratılan Katma Değerin Sektörlere göre Oransal Dağılımı, 2009



Kaynak: TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı Nace Rev.2 verileri

Dış ticaret verileri incelenecek olursa, TÜİK 2010 yılı Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri verilerine göre; 2010 yılında toplam 48.009 girişim ihracat, 55.119 girişim ithalat yapmıştır. İhracatın %60,1'i ve ithalatın %42,1'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışan sayısına göre işletmelerin yapmış olduğu ihracat ve ithalat oranları Tablo 1.5'te verilmiştir. Bu verilere göre, ihracatta 1-9 kişi çalışanı olan mikro girişimlerin payı %16,4 olurken, %24,6'sı 10-49 kişi çalışanı olan küçük ölçekli girişimler, %19,2'si 50-249 kişi çalışanı olan orta ölçekli girişimler ve %39,6'sı 250 kişiden fazla çalışan girişimler tarafından gerçekleştirilmiştir. İthalatın %57,8'i 250+ kişi çalışanı olan büyük girişimler tarafından gerçekleştirilirken, 0-9 kişi çalışanı olan mikro ölçekli girişimlerin payı %6,7, 10-49 kişi çalışanı olan küçük ölçekli girişimlerin payı %16,1 ve 50-249 kişi çalışanı olan orta ölçekli girişimlerin payı %19,2 olmuştur.

Tablo 1.5: Çalışan Sayısına Göre Dış Ticaretin Payı



Kaynak: TÜİK Haber Bülteni, Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri/2010, Sayı: 10715, Yayınlanma Tarihi: 27 Eylül 2011, <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10715>.

1.3.4. Türkiye'deki KOBİ'lere Ait Sektörel Bir Değerlendirme

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) belirli dönemlerde hazırladığı istatistiki raporlara göre işletmelerin girişim özelliklerine göre istatistikleri, dış ticaret oranları, katma değer yapısı, iş gücü dağılımı gibi verilere ulaşmak mümkündür. Bu bağlamda, TÜİK'in hazırladığı Yapısal İş İstatistikleri kapsamında üretilen Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri sonuçlarına göre 2009 yılında 2,483.300 girişim faaliyet göstermiştir.⁵

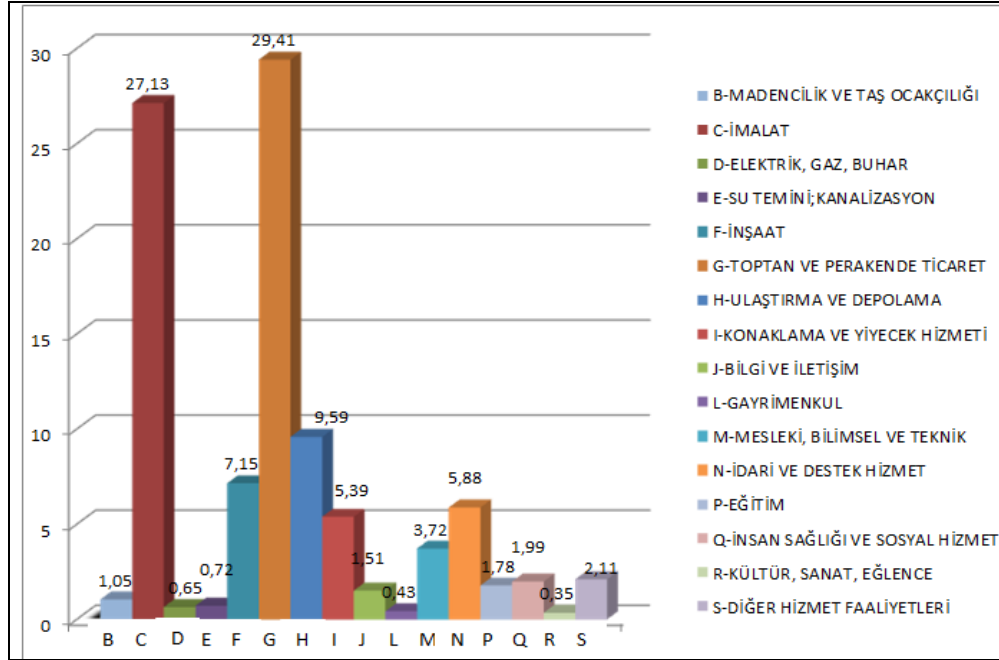
Daha önce Grafik 1.1'de de gösterildiği üzere, NACE Rev. 2'ye göre 2009 yılında faal olan girişimlerden %42,37'si Toptan ve Perakende Ticaret; %16,44'ü Ulaştırma ve Depolama; %12,92'si İmalat Sanayi sektörlerinde faaliyet göstermişlerdir.

Sanayi ve Hizmet sektörlerinde ise toplam istihdam 2009 yılında 9.526.769 kişi olarak belirlenmiştir. NACE Rev. 2'ye göre 2009 yılındaki istihdamın %29,41'i Toptan ve Perakende Ticaret; %27,13'ü İmalat Sanayi; %9,69'u Ulaştırma ve

⁵ <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146>, Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri- 2011, Sayı: 13146, 19/10/2012, Erişim Tarihi: 30.10.2012.

Depolama; %6,39'u ise Konaklama ve Yiyecek Faaliyetleri sektöründe yer almaktadır (Grafik 1.3).

Grafik 1.3: İstihdamın Sektörlere göre Oransal Dağılımı



Kaynak: TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 Yılı NACE Rev.2 verileri

NACE Rev. 2'ye göre 2009 yılında yaratılan toplam katma değer 258.386.157.884 TL olarak belirlenmiş olup, bu değer %48,05'i sanayi ve inşaat (B-F); %51,95'i hizmetler (G-S) sektöründe yaratılmıştır. 2009 yılında yaratılan faktör maliyetiyle katma değere göre imalat sanayi %32,79 payla ilk sırada yer almaktadır (Grafik 1.2). Bunu sırasıyla %21,62 ile Toptan ve Perakende Ticaret ve % 8,01 ile Ulaştırma ve depolama sektörü izlemektedir. Konaklama ve Hizmet faaliyetleri ise % 2,98'lik bir paya sahip bulunmaktadır (TÜİK, Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri, 2011). 2011 yılı genelinde; Sanayi sektörü katma değer artışı % 9,2 düzeyinde gerçekleşmiştir. Alt sektörler itibariyle, imalat sanayi alt sektörü katma değerinde % 9,4 oranında bir artış gerçekleşerek 2011 yılında GSYİH içindeki payı % 16,3'e yükselmiştir (TOBB, 2012: 171). Takip eden bölümde araştırma kapsamında yer alan gıda ve konaklama sektörlerine ilişkin bilgiler ele alınmaktadır.

1.3.4.1. Gıda Ürünleri ve İçecek İmalatı Sektörü

İmalat Sanayi işletmeleri de kendi içerisinde alt sektörlere ayrılmaktadır. NACE sınıflamasına göre İmalat Sanayi Alt Sektörleri ve kodları, Teknoloji düzeyi ve ölçeğe göre imalat sanayi KOBİ'lerinin sayısal dağılımı 2008 yılı TÜİK verilerine ait değerler aşağıda (Tablo 1.6) verilmektedir.

Tablo 1.6: Teknoloji Düzeyi ve Ölçeğe Göre İmalat Sanayi KOBİ'lerinin Sayısal Dağılımı

NACE REV 1.1		Mikro*	Küçük*	Orta*	Toplam KOBİ*
Teknoloji sınıflaması [1]	FAALİYET TANIMI	(1-9 çalışan)	(10-49 çalışan)	(50-249 çalışan)	
Düşük teknolojlili imalat sanayi sektörleri	Gıda ürünleri ve içecek imalatı (Kod:15)	32.276	1.357	254	33.887
	Tüm Sektörler Toplamı	388.674	22.984	4.633	416.291
% Payı	Gıda ürünleri ve içecek imalatının toplam imalat sanayi sektörleri içindeki payı (%)	% 8,30	% 5,90	% 5,48	% 8,14

Kaynak: TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2008 yılı verileri

*: TÜİK gizlilik yönetmeliği gereğince gizli tutulan bilgiler tablodaki rakamlara dâhil değildir. 2008 yılı verilerine göre toplam imalatçı KOBİ sayısı 444.602'dir.

Sektörel analizin çalışmanın geniş açıdan değerlendirilebilmesine olanak sağlayacağı düşünülerek, seçilen işletmelerin ait olduğu sektörlerden de - Gıda Sanayi Sektörü ve Konaklama ve Yiyecek Faaliyetleri Hizmet Sektörü- kısaca bahsedilmesi uygun görülmüştür.

Gıda Sanayi, tarımdan sağladığı bitkisel ve hayvansal hammaddeyi uyguladığı bir veya daha fazla işlemle raf ömrü uzun ve tüketime hazır ürünlere dönüştüren bir imalat sanayi koludur (Ekşi vd., 2011:1).

Uluslararası Gıda Standart Sanayi Sınıflandırma (ISIC-3) sistemine göre ise, gıda sanayi tarımsal hammaddelerin bir ya da birden fazla işleme tabi tutulması ile elde edilen ürünleri kapsamakta (Bulu, 2007: 313) olup, 12 alt sektöre ayrılmış bulunmaktadır. Bu alt sektörler;

- Et ve et ürünleri,
- Süt ve süt ürünleri,
- Su ürünleri mamulleri,
- Nişasta mamulleri,
- Meyve ve sebze işleme,
- Bitkisel yağ ve mamulleri,
- Şeker ve şekerli mamuller,
- Yem sanayi
- Alkollü ve alkolsüz içecekler,
- Fermente ürünler,
- Hazır tüketilen gıdalar ve
- Bebek mamaları'dır.

Gıda sanayiinde kapasite kullanımı ortalama yüzde 50 olup, bu oran gıda alt sektörlerine göre değişim göstermektedir. Gayrisafi yurtiçi hasılanın yüzde 28'ini oluşturan gıda sektörü, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) verilerine göre imalat sanayii içinde üretim değeri olarak yüzde 18-20 oranında paya sahiptir. Türk gıda sektörü, 2010 sonu açıklanan rakamlarına göre 977 bin 194 kişiye istihdam sağlamaktadır. Sektör; 186,4 milyon ton gıda, 13,2 milyar litre içecek üretim kapasitesine sahiptir. Yine 2010 yılı verilerine göre, toplam 17 bin 391 kayıtlı işletmenin bulunduğu gıda sektörü, GSYİH'nın 160 milyar TL'sini oluşturmaktadır. Gıda sektörü içinde alt kategorilerin yüzdesel dağılımı ise şöyledir; % 56 un ve unlu mamuller sanayi, % 18 süt ve süt ürünleri, % 12 meyve sebze işleme, %4 bitkisel yağ ve margarin, % 3 şekerli ürünler, % 3 et ürünleri, % 3 civarında tasnif dışı gıdalar ve % 1 alkollü içecekler.

Emek yoğun bir sistem gerektiren gıda sektörü, tarımsal ürünlerin değerlendirilmesi, sanayiye hammadde temini, istihdama katkısı ve halkın dengeli beslenmesi ile doğrudan ilişkili olup, dünyadaki tüm ülkelerde sosyo-ekonomik açıdan stratejik bir öneme haizdir (Bulu vd.,2007: 313). Türkiye’deki Gıda ve İçecek Sanayii Sektörü’ nün yıllara göre değişiminin istatistiksel değerlendirmesi yapılacak olursa⁶;

- TUİK’in harcamalar yöntemine göre açıklamış olduğu GSYİH verileri çerçevesinde, 1998- 2011 yılları arasında Türkiye ekonomisi cari fiyatlarla 18,4 kat büyüyerek 70 milyar TL’den 1.295 milyar TL’ye yükselmiştir. Söz konusu dönemde Gıda ve İçecek Sanayi 17 kat büyüyerek 15 milyar TL’den 256 milyar TL’ye yükselmiştir.
- Gıda ve İçecek Sanayi’nin GSYİH içindeki payı 1998 yılı başında % 21,4 iken, 2011 yılı sonunda söz konusu pay % 19,8 ‘e gerilemiştir. 2008 yılındaki % 18,9’luk pay inceleme döneminde elde edilen en düşük değer olurken, payın en yüksek olduğu yıl %21,6 ile 2003 yılı olmuştur.
- 2009 ve 2010 yıllarında GSYİH içerisindeki payını arttırma başarısı gösteren Gıda ve İçecek Sanayi’nin 2011 yılındaki payı tekrar azalarak %19,8 seviyesine gerilemiştir. (Tablo 1.7)

⁶ Türk Gıda ve İçecek Sanayi Envanteri 2011 Raporu, http://www.tgdf.org.tr/turkce/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=76 , erişim tarihi: 20 Haziran 2012, s.44-45.

Tablo 1.7: Cari Fiyatlarla GSYİH ve Gıda ve İçecek Sanayi Payları

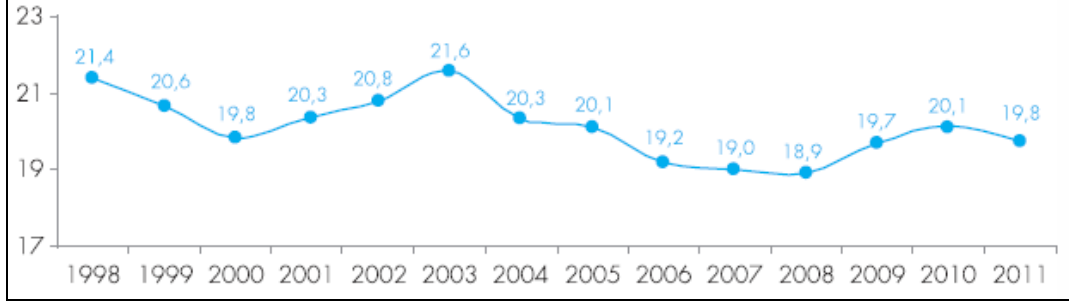
Cari fiyatlarla GSYİH ve Gıda ve İçecek Sanayi					
	GSYİH		Gıda ve İçecek Sanayi		
	Milyon TL	Değişim (%)	Milyon TL	Değişim (%)	Pay (%)
1998	70.203	-	15.031	-	21,4
1999	104.596	49,0	21.595	43,7	20,6
2000	166.658	59,3	33.056	53,1	19,8
2001	240.224	44,1	48.855	47,8	20,3
2002	350.476	45,9	72.864	49,1	20,8
2003	454.781	29,8	98.080	34,6	21,6
2004	559.033	22,9	113.674	15,9	20,3
2005	648.932	16,1	130.660	14,9	20,1
2006	758.391	16,9	145.616	11,4	19,2
2007	843.178	11,2	160.436	10,2	19,0
2008	950.534	12,7	179.875	12,1	18,9
2009	952.559	0,2	187.803	4,4	19,7
2010	1.098.799	15,4	221.394	17,9	20,1
2011	1.294.893	17,8	255.837	15,6	19,8

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

Gıda ve İçecek Sanayi'nin GSYİH İçindeki Yeri

(1998-2011) (%)

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu



Kaynak: Türk Gıda ve İçecek Sanayi Envanteri 2011 Raporu, s.44.

Gıda ve İçecek Sanayi'nin GSYİH içerisindeki payının incelenmesinin ardından, bu sektörün uluslararası pazarlardaki paylarına da dikkat çekmek gerekmektedir. İmalat Sektörü ve Gıda ve İçecek Sanayi'nin ihracat ve ithalat oranlarına bakılarak değerlendirme yapılacak olursa kısaca;

- Gıda ve İçecek Sanayi'nin 2000- 2011 yılları arasında ihracatı 4.8 kat (%384,4) artarak 1,8 milyar dolar seviyesinden 8,9 milyar dolara yükselirken, aynı dönemde Türkiye toplam ihracat ile sanayi ve imalat sanayi ihracatları da 4,9'ar kat artmıştır. Başka bir ifade ile, Gıda ve İçecek Sanayi ihracatı bu dönemde artmış olmasına rağmen, ihracat artış hızı bakımından Türkiye toplam ihracatı, sanayi ve imalat sanayi ihracatına göre daha düşük bir performans sergilemiştir (Tablo 1.8).

Tablo 1.8: Türkiye'nin Yıllar Bazında İhracatı

Yıllar Bazında İhracat												(Milyon Dolar) (2000-2011)
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Türkiye	27.774	31.335	36.059	47.252	63.166	73.476	85.534	107.273	132.027	102.143	113.883	134.954
Sanayi	25.939	29.198	34.104	44.866	60.292	69.726	81.515	102.911	127.416	97.272	108.335	128.961
Madencilik ve Taş Ocaklığı	400	349	389	469	648	811	1.145	1.661	2.155	1.683	2.687	2.806
İmalat	25.518	28.828	33.702	44.379	59.582	68.812	80.245	101.081	125.188	95.449	105.467	126.007
Gıda ve İçecek Sanayi	1.834	2.018	1.882	2.648	3.350	4.272	4.340	5.165	6.476	5.931	6.703	8.884
Elektrik, Gaz ve Su	21	21	13	18	62	103	125	169	73	140	181	149

Kaynak: TÜİK, Yıllar Bazında İhracat, 2000-2011.

- Gıda ve İçecek Sanayii'nin, Türkiye toplam ihracatı içindeki payı 2000 yılında %6,6 iken, zaman içinde giderek azalmış ve 2007 yılında % 4,8' e kadar gerilemiştir. 2008 yılı ile birlikte az da olsa tekrar artmaya başlayan pay, %4,9' a yükselmiş, 2009 yılında daha büyük bir sıçramayla % 5,8'e ulaşmıştır. 2010 yılında ise payın oranı çok fazla değişmemekle birlikte, %5,9'a, 2011 yılında 0,7 puan yükselerek % 6,6 seviyesine yükselmiştir. 2011 yılındaki İmalat Sanayii'nin payı da, bir önceki dönem % 92,6 iken, %93,4'e ulaşmıştır (Tablo 1.9).

Tablo 1.9: Sanayi Sektörünün Alt Sektörlerinin Yıllar Bazında Türkiye Toplam İhracatı İçindeki Payları

Sanayi Sektörünün Alt Sektörlerinin Yıllar Bazında Türkiye Toplam İhracatı İçindeki Payları												(%) (2000-2011)
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Türkiye	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Sanayi	93,4	93,2	94,6	95,0	95,5	94,9	95,3	95,9	96,5	95,2	95,1	95,6
Madencilik ve Taş Ocaklığı	1,4	1,1	1,1	1,0	1,0	1,1	1,3	1,5	1,6	1,6	2,4	2,1
İmalat	91,9	92,0	93,5	93,9	94,3	93,7	93,8	94,2	94,8	93,4	92,6	93,4
Gıda ve İçecek Sanayi	6,6	6,4	5,2	5,6	5,3	5,8	5,1	4,8	4,9	5,8	5,9	6,6
Elektrik, Gaz ve Su	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1

Kaynak: TÜİK, Yıllar Bazında İhracat, 2000- 2011.

- Gıda ve İçecek Sanayi ihracatı alt sektörler bazında incelendiğinde, işlenmiş sebze ve meyvenin 2011 yılındaki ihracat tutarı 2.729 milyon dolar seviyelerinde izlemektedir.

1.3.4.2. Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri Sektörü

Geçmişte daha çok tarım ekonomisi olarak faaliyet gösteren ülkemizde, gün geçtikçe teknolojinin ve ekonomik sistemlerin gelişmesi ve yaygınlaşması sonucunda uluslararası pazarlarda daha aktif şekilde faaliyet gösterebilmesi için tarım sektöründen sanayi ve hizmet sektörüne doğru bir geçiş yapılmaya çalışılmaktadır. Bu durumu MÜSİAD (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği) Başkanı Ömer Cihad Vardan şu sözlerle ifade etmektedir; “Türkiye, bugün 72,5 milyonluk nüfusu ile çok önemli bir güce ve aynı derecede önemli bir pazara hâkimdir. Bu büyüklükte bir nüfusun ihtiyaçlarını karşılamak üzere, hizmet sektörünün yüzlerce alanda yaygınlık gösterdiğine şahit olmaktayız. Bankacılıktan eğitime, sağlıktan inşaaat, turizmden konaklamaya kadar birçok farklı alan hizmet sektörünün dinamiklerini teşkil etmektedir. 1983’ten sonra Türkiye, dünyaya açılma dönemine girerken sanayi alanında faaliyetlerini artırmış, 2002’den itibaren ise sağlanan ekonomik dönüşümle birlikte ise, hizmet sektörünün önemi ve ekonomi içindeki rolü bir kat daha artmıştır” (Taşkesenlioğlu, 2010: 5). 2009 Hizmet Sektör Raporu’na göre, Türkiye’de istihdam açısından en çok çalışanın yer aldığı sektörün hizmet sektörü olduğu vurgulanarak, istihdam edilen her iki kişiden birinin bu sektörde çalıştığı belirtilmiştir. Hizmet sektörünün ülkemiz GSYİH’ye katkısı %60 seviyelerinde yer almaktadır. Dolayısıyla, gerek istihdam gerekse ekonomik katkı açısından hizmet sektörünün önemi büyüktür.

Kısaca istatistiki veriler değerlendirilecek olursa; Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) 2009 verilerine göre, dünyanın belli başlı 46 ülkesinin toplam ihracatının % 19,3’ü ticari hizmetlerden oluşurken; Türkiye için bu oran % 28,4’tür. Hizmet ithalatı açısından bu oranlar sırasıyla % 19,6 ve % 12,3’tür. Bu durum, Türkiye’nin dünya ortalamasının üzerinde bir ihracatçı ve dünya ortalamasının altında bir ithalatçı olduğunu ortaya koymaktadır (Taşkesenlioğlu, 2010: 28). DTÖ’nün (2009) raporunda belirtildiğine göre Türkiye, hizmet ticaretindeki payını her geçen yıl biraz daha artırmaktadır (Tablo 1.10).

Tablo 1.10: Türkiye Hizmet İhracat ve İthalat Tutarları

YILLAR	HİZMET İHRACATI	HİZMET İTHALATI	MAL İHRACATI	MAL İTHALATI	GSMH*	HİZMET/MAL İHRACATI	HİZMET/MAL İTHALATI	HİZMET İHRACATI / GSMH
1985	3.160	1.560	7.959	10.935	66.891	40	14	5
1990	8.083	3.117	12.959	22.407	150.758	62	14	5
1995	14.939	5.319	21.636	34.788	170.081	69	15	9
2000	19.463	8.088	30.721	52.681	200.002	63	15	10
2001	15.203	6.067	34.373	38.103	145.693	44	16	10
2002	14.031	6.146	40.124	47.407	180.892	35	13	8
2003	17.952	7.441	51.206	65.216	239.235	35	11	8
2004	22.941	10.144	67.047	90.925	299.475	34	11	8
2005	26.640	11.368	76.949	110.479	360.876	35	10	7
2006	24.524	11.089	91.936	132.332	399.673	27	8	6

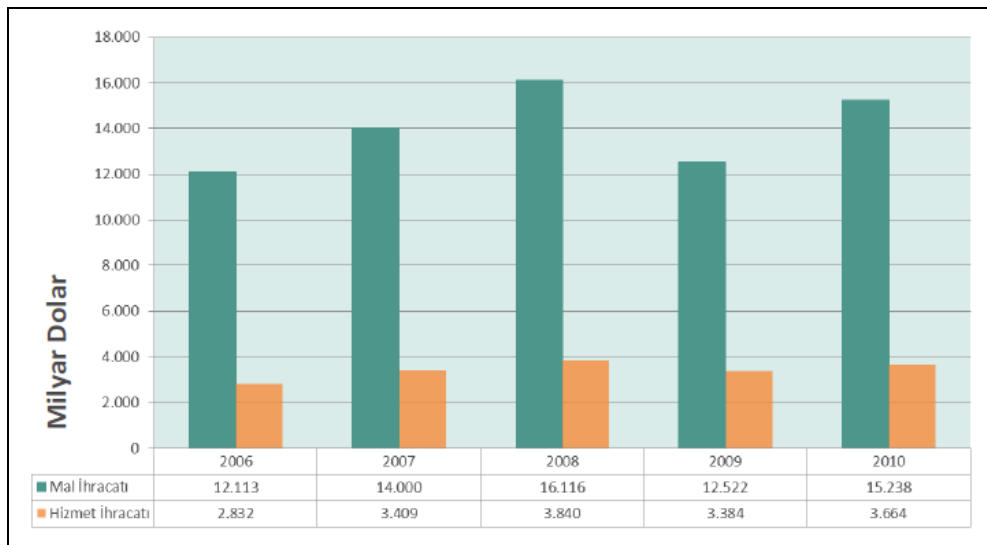
(1985-2006, milyon dolar, %)

*: Cari alıcı fiyatlarıyla.

Kaynak: Taşkesenlioğlu, Zehra, MÜSİAD Araştırma Raporları: 63, 2009 Hizmet Sektör Raporu, İstanbul, 2010: 30.

2010 yılında, dünya mal ihracatı %21,7 oranında artarak 15,2 trilyon dolar; dünya hizmet ihracatı ise %8,3 oranında artarak 3,66 trilyon dolar olarak gerçekleşmiştir (Grafik 1.4). 2009 yılında yaşanan kriz nedeniyle Dünya mal ve hizmet ihracatındaki değerlerde azalma olmasına rağmen, 2010 yılında artışın yaşandığı gözlemlenmektedir.

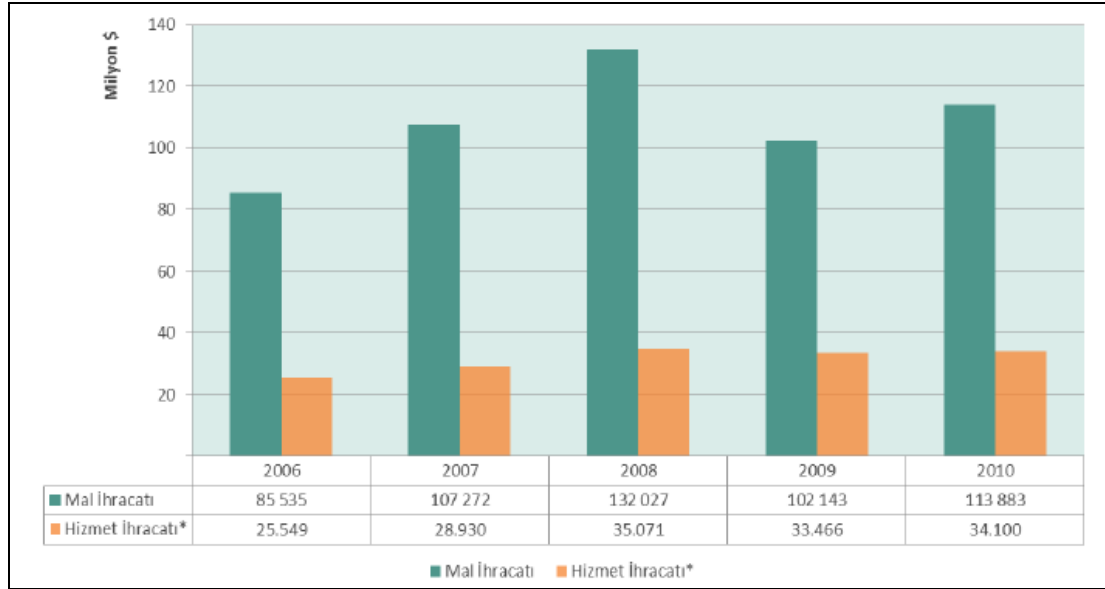
Grafik 1.4: Dünya Mal ve Hizmet İhracatı



Kaynak: DTÖ 2009 Raporu, aktaran T.C. Ekonomi Bakanlığı, Ekonomik Araştırmalar ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Dış Ticaretin Görünümü: Eylül 2011 Raporu, 2011: 5.

Türkiye'nin verilerine bakılacak olursa, 2010 yılında Türkiye'nin mal ihracatı %11,6 oranında artarak 113,9 milyar dolar; hizmet ihracatı ise %1,9 oranında artarak 34,1 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir (Grafik 1.5).

Grafik 1.5: Türkiye Mal ve Hizmet İhracatı



Kaynak: TÜİK Yıllık İş İstatistikleri ve TCMB Ödemeler Dengesi, aktaran T.C. Ekonomi Bakanlığı, Ekonomik Araştırmalar ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Dış Ticaretin Görünümü: Eylül 2011 Raporu, 2011: 6.

Konaklama işletmelerine ait veriler değerlendirildiğinde ise; Türkiye’de konaklama işletmelerinin tanıtım açısından yıldız simgesinin kullanımı, Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan Turizm İşletmesi belgesi almış işletmelerle sınırlandırılmıştır. Bakanlık, Yönetmelik ve Tebliğ düzeyindeki yasal düzenlemelerle; konaklama işletmelerinin hangi nicelik ve niteliklere sahip olması gerektiğini düzenlemiştir. Bu düzenlemeler çerçevesinde konaklama işletmeleri değerlendirilmekte olup, turizm belgeli konaklama tesislerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Tablo 1.11). 2011 yılında işletme belgeli tesislerde toplam tesise geliş sayısı 33,6 milyondur. Bunun % 57,3 'ini yabancılar, % 42,7 'sini yerliler teşkil etmektedir. Toplam gecelemler ise 106,5 milyon olup, bunun %74,1 'ini yabancı gecelemler, %25,9 'unu yerli gecelemler oluşturmaktadır. Turizm işletmesi belgeli konaklama tesislerine giriş yapan toplam 19,3 milyon yabancıların 4,7 milyonu Alman olup, toplam yabancılar içinde % 24,4 ile ilk sırayı almaktadır. Bunu 2,6 milyon (% 40

13,3) ile Ruslar, 1,4 milyon (% 7,5) ile İngilizler izlemektedir. Toplam 78,9 milyon yabancı geceleminin 23,7 milyonu (% 30,0) Almanlar, 12,5 milyonu (% 15,9) Ruslar, 7,2 milyonu (%9,2) İngilizler tarafından gerçekleştirilmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2012).

Tablo 1. 11: Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı

YILLAR Years	TURİZM YATIRIMI BELGELİ Tourism Investment Licenced			TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ Tourism Operation Licenced		
	Tesis Sayısı Number of Establishments	Oda Sayısı Number of Rooms	Yatak Sayısı Number of Beds	Tesis Sayısı Number of Establishments	Oda Sayısı Number of Rooms	Yatak Sayısı Number of Beds
1990	1 921	156 702	325 515	1 260	83 953	173 227
1991	1 987	158 379	331 711	1 404	97 260	200 678
1992	1 938	148 017	309 139	1 498	105 476	219 940
1993	1 788	132 395	276 037	1 581	113 995	235 238
1994	1 578	114 913	240 932	1 729	128 065	265 136
1995	1 334	96 517	202 483	1 793	135 436	280 463
1996	1 309	96 592	202 631	1 866	145 493	301 524
1997	1 402	110 866	236 632	1 933	151 055	313 298
1998	1 365	116 286	249 125	1 954	151 397	314 215
1999	1 311	114 840	245 543	1 907	153 749	319 313
2000	1 300	113 452	243 794	1 824	156 367	325 168
2001	1 237	106 683	229 047	1 998	177 371	368 819
2002	1 138	102 972	222 876	2 124	190 327	396 148
2003	1 130	111 894	242 603	2 240	202 339	420 697
2004	1 151	118 883	259 424	2 357	217 664	454 290
2005	1 039	128 005	278 255	2 412	231 123	483 330
2006	869	123 326	274 687	2 475	241 702	508 632
2007	776	112 541	254 191	2 514	251 987	532 262
2008	772	113 487	258 287	2 566	268 633	567 470
2009	754	103 119	231 456	2 625	289 383	608 765
2010	877	114 771	252 984	2 647	299 621	629 465

Kaynak: T.C Kültür Ve Turizm Bakanlığı Yatırım Ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, İşletme ve Yatırım Belgeli Tesis İstatistikleri, 2010, <http://www.ktbayatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>, Erişim Tarihi: 24 Kasım,2012.

Literatürde hizmet işletmelerine yönelik çalışmaların, imalat sektörüne yönelik seçilen işletmelerden daha az olduğu, uluslararasılaşma süreçlerine yönelik olarak hizmet işletmelerinden çok fazla bahsedilmemesi ve bu nedenle de hizmet sektörüne ait özelliklerin detaylı olarak değerlendirilmediği düşünülmektedir. Bu kısımdan

itibaren, öncelikle hizmet sektörünün özellikleri ve bu işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde imalat işletmelerinden nasıl farklılaştığı konusuna değinilmektedir.

1.3.4.2. Genel Olarak Hizmet Sektörü

Hizmet sektöründeki işletmeler çok farklı alanlarda ama benzer özellikleri ile ortaya çıkmaktadırlar. Bu sektörde yer alan işletmelere örnek olarak sağlık, otelcilik, sigortacılık, bankacılık, montaj- onarım- servis v.b. gibi hizmetler verilebilir. Her sektörde mutlaka bir hizmet sunumu yapılmaktadır. Ancak hizmet işletmeciliğini imalat işletmeciliğinden ayıran temel özellikler bulunmaktadır. Bunların başında hizmetin doğal yapısından kaynaklanan farklılıkların yarattığı özellikler gelmektedir. Çalışmanın bu bölümünde hizmet sektörüne ait özellikler ve işletmelerin uluslararasılaşma aşamalarında önem taşıyan, aynı zamanda imalat ve hizmet sektörleri arasında farklılıkların oluşmasına neden olan özellikler incelenmektedir.

1.3.4.2.1. Hizmet Sektörünün Özellikleri

Hizmetin doğasında, tüketicinin hizmetin üretim sürecine katılımı, insan unsurunun bir parçası olması, kalite kontrolünün zorluğu, stoklanamama, zaman faktörünün önemi, dağıtım kanalının farklı yapısı (Üner, 1999; Lovelock, 1996) yer almaktadır. Her bir özelliğin hizmet işletmelerini nasıl etkilediği kısaca değerlendirilecek olursa;

- **Soyutluk**

Hizmetleri fiziksel mallardan ayıran en önemli fark soyutluk unsurudur. Hizmet, bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan (soyut, fiziksel varlığa sahip olmayan) ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır (Öztürk, 2006: 103). Yani hizmet performansı veya hareketi ifade etmektedir.

- **Heterojenlik (Benzer Olmama)**

Hizmet her zaman aynı şekilde sunulamayan, aynı zamanda veya zaman içinde farklılık gösterebilen, performanstaki veya hareketlerdeki değişkenlikten kaynaklı özelliğe sahiptir. Bu nedenle her zaman aynı hizmetin görülmesi mümkün olmayabilmektedir, çünkü hizmet çoğunlukla insanlar tarafından üretildiği için birebir aynı olması beklenemez. Benzer olmama özelliğini etkileyen üç ana faktör bulunmaktadır. Hizmeti sunan, hizmeti alan (müşteri) ve çevreden kaynaklanan farklılıklar nedeni ile hizmetlerin birbirine benzemesi pek de mümkün değildir.

- **Stoklanamama**

Hizmetler bir fiili ifade ettikleri için stoklanma veya saklanabilme özellikleri bulunmamaktadır. Yeniden aynı hizmeti aynı şekilde sunma, bekletme veya değiştirme özellikleri de yoktur. İşletmeler gerektiğinde acil durumlarda kullanılabilmesi için mallardan stok yapabilmektedirler, fakat hizmet işletmelerinin böyle bir avantajı yoktur. Sadece çok nadiren hizmeti üretebilmek için kullanılan fiziksel üretim araçları stoklanabilmektedir. Ancak bu işlem hizmetin stoklandığı anlamına gelmemektedir.

- **Eş zamanlılık**

Hizmetler, mallar gibi önce üretilip sonra satılmaz. Eş zamanlı olarak üretilmesi, satılması ve tüketilmesi hizmetlerin genellikle üretici ile satıcı kişinin de aynı olması durumunu yaratabilmektedir. Dolayısı ile hizmeti sunan kişinin performansı, işletmenin de performansını etkilemektedir.

Hizmetler, faaliyetlerin doğasına göre sınıflandırıldığında;

- İnsan bedenine yönelik hizmetler,
- Fiziksel maddelere yönelik hizmetler,
- İnsan zihnine yönelik hizmetler,
- Soyut unsurlara yönelik hizmetler

olarak 4 başlık altında incelenebilir (Hocaoğlu, 2009: 45).

Tablo 1.12: Hizmetlerin Doğasına Göre Sınıflandırılması

HİZMETİN YAPISI	Hizmet kime veya neye yönelmiştir?	
	İNSAN	MADDE
SOMUT	İnsan Bedenine Yönelik Hizmetler Yolcu Taşımacılığı Sağlık Koruma Güzellik Salonları Lokanta / Barlar Kuaförler	Fiziksel Varlıklara Yönelik Hizmetler Yük Taşımacılığı Bakım / Onarım Depolama Hademe Hizmetleri Kuru Temizleme
SOYUT	İnsan Zihnine Yönelik Hizmetler Reklam / Halkla İlişkiler Kültür / Sanat Yayın Yönetim Danışmanlığı Eğitim	Soyut Varlıklara Yönelik Hizmetler Muhasebe Bankacılık Sigortacılık Araştırma Yazılım Danışmanlığı

Kaynak: Üner (1999) ve Lovelock (1996:29)’dan uyarlanmıştır.

Konaklama hizmetleri Tablo 1.12’den de görülebileceği gibi insan bedenine yönelik somut faaliyetler çerçevesinde sunulan hizmet kategorisine girmekte olup, literatürde insan süreçli, yüksek iletişimli ve üretim noktasına bağlı hizmetler olarak değerlendirilmektedir.

Günümüzde dünya ticaretinin %25- 30’luk kısmını içeren ve dünyanın en çok gelişen sektörlerinden biri olan hizmet sektörü içinde yer alan işletmelerin yaygın bir şekilde uluslararası pazarlara açılmaya başlamalarının nedenleri kısaca incelenecek olursa,

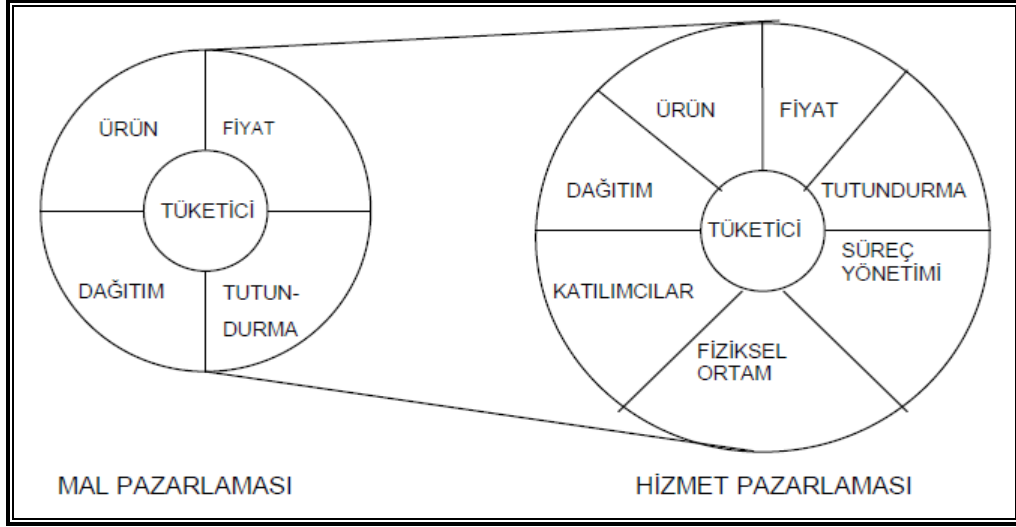
- Gelişmiş ülkelerdeki kişi başına düşen çıktı miktarının artması,
- Fiziksel ürünlerin pazarlama, dağıtım ve satış sonrası hizmetlerindeki artış,
- Finans, banka, hukuk, sigorta, taşıma ve diğer destek hizmetlerindeki hızlı artış,
- Birçok işletme için pazarın liberalizasyonu,
- Değer yaratma sürecinde hizmet üreticilerinin rolünün artması,
- İşletmeler açısından verimli olmayan hizmet sunumlarından kurtulmak için firmaların, hizmet sunumu az olan hizmet dışı sektörlerle yönelme eğilimlerindeki artış,

gibi nedenlerin ön planda olduğu görülebilmektedir (Dunning ve Kundu, 1995).

Türkiye’de rekabet ve yurt dışı pazarlara açılma ile ilgili yapılan araştırmaların genelinde, imalat sektöründe yer alan işletmelerin ihracattaki başarılarını ölçmeye odaklanıldığı (Doğan 2000; Doğan, Marangoz ve Topoyan 2003; Aktan 2003) ve turizm sektörü de dahil olmak üzere hizmet sektörüne yönelik fazla bir araştırmanın olmadığı görülmektedir. Halbuki küreselleşmenin yaygın etkisi ile gelişmiş ve gelişmekte olan özellikle sanayi ülkelerindeki hizmet sektöründe yaşanan gelişmelerin ve bu sektörün ülke ekonomisi için oluşturduğu katma değerlerin incelenmesi gerekmektedir.

Çoğunlukla hizmet işletmelerinin yurt içi pazarlara yönelik faaliyetlerde bulunduğu düşünülmekte olup yurt dışı pazarlara açılmaları ile ilgili araştırmalara yer verilmemektedir. Fakat hizmet sektörlerindeki işletmelerin bir kısmı imalat sektöründeki müşterilerinin yurt dışı pazarlara açılma süreç ve stratejilerini takip etmektedir. Şöyle ki, imalat sektöründe yer alan bir işletme uluslararası ticarete başladığı anda, hizmet veren işletme sahibinin (muhasibeci, danışman, taşımacı gibi) de bu uluslararası ticaretten kaynaklanabilecek işlemleri dikkate alması gerekmektedir. Bu nedenle, her ne kadar teknolojinin gelişimi, yeni pazar ve müşterilerin mevcudiyeti, iletişim sistemlerinin günümüzde kolaylaşması gibi etkenler uluslararasılaşmayı etkilese de, hizmet verilen işletmelerin çalışmaları da hizmet işletmeciliğinin uluslararasılaşmasını zorunlu kılmaktadır.

Şekil 1.6’ da gösterildiği gibi, imalat işletmelerine ait mal pazarlamasında dikkate alınması gereken dört ana unsur (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) varken, hizmet işletmelerinin hizmet pazarlaması yaparken göz önünde bulundurması gereken ve tüketicinin memnuniyetini sağlamaya yönelik üç farklı unsur daha eklenmektedir. Bu unsurlar, katılımcılar, süreç yönetimi ve fiziksel ortam olarak değerlendirilmekte olup, her bir unsorda hizmet kalitesinin önemi ve müşteri memnuniyeti ön planda tutulmaktadır. Mal pazarlamasında ise bu üç kriterin değerlendirilmesi zorunlu tutulmamakta olup, hizmet işletmelerinden bu noktada farklılaştığı görülmektedir.



Şekil 1.6: Hizmet İşletmeleri İçin Genişlemiş Geleneksel Pazarlama Karması

Kaynak: Magrath, 1986:5; Üner, 1994:6, aktaran Yükselen, Cemal, Pazarlama, Detay Yayıncılık, Gözden Geçirilmiş 7.Baskı, Ankara, 2008, s.446.

İşletmelerin uluslararasılaşması aşamasında pazarlama karmasındaki farklılıkların yanı sıra uluslararası ticaretin takibi açısından da farklılıklar söz konusudur. “Uluslararası mal ticareti genellikle, sınır ötesi işlemler bazında ölçülmektedir. Hizmetler için ise, Hizmet Ticareti Genel Anlaşması (GATS) çerçevesinde dört farklı tür uluslararası ticaretten bahsedilmektedir” (Öztürk, 2006: 107).

- *Sınır Ötesi Tedarik*; hizmetlerin ana ülkeden diğer ülkelere temin edilmesidir,
- *Ülke Dışında Tüketim*; hizmetlerin, işletmenin menşei dışındaki ülke tüketicilerine sunulmasıdır,
- *Ticari Olarak Varlık Gösterme*; hizmetin, işletmenin sahip olduğu ve hizmetin üretilmesini sağlayan varlıklarının ana ülke dışında yer alması yoluyla hizmetin sağlanma şeklidir,
- *Gerçek İnsanların Varlık Göstermesi*; hizmeti sağlayan ana ülke insanların başka ülkede hizmet sunma şeklidir.

Görüldüğü üzere hizmetlerin uluslararasılaşması sadece yurt dışı pazarlara hizmetin temin edilmesi ile değil, aynı zamanda ana ülkeye gelen kişilerin de beklentilerini cevaplamaya yönelik çalışmaları içermektedir.

Bu noktadan itibaren Türkiye'deki konaklama hizmetine ilişkin detaylı verilere çalışmanın dördüncü bölümünde yer alan uygulama kısmında yer verileceği için konu ile ilgili olarak burada daha fazla bilgi verilmemektedir.

1.3.4.2.2. İmalat ve Hizmet Sektörü Arasındaki Farklılıklar

Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin tanımı ve özellikleri açısından sınırlarının çizilmesi ile birlikte Dünyada 1950'li yılların sonlarından itibaren hizmet ticaretindeki gelişmeler hız kazanmıştır.

Günümüzde gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri açısından imalat sektörünün büyük önem taşıdığı bilinmektedir. Fakat son yıllardaki gelişmelere bakıldığında (Grafik 1.4), hizmet sektörünün de dünya ekonomisi içerisinde giderek artan bir paya sahip olmaya başladığı ve ülke için katma değer yarattığı görülmektedir. Ancak hizmetlerin mallardan tamamen bağımsız bir şekilde değerlendirilmesinin mümkün olmaması nedeni ile hizmetlerin, varlık ve gelişimlerinin sanayi ürünlerine bağlı olduğu düşüncesi yoğunluk kazanmaktadır. Bu bakımdan, tamamlayıcılık ve bağımlılık iki yönlü işleyen ve her iki alanın gelişme temellerini oluşturan bir nitelik göstermektedir. Ürün ve hizmetlerin hızlı bir "birlikte-evrilme (gelişme)" (co-evolution) ilişkisi içinde olduğu, karmaşık bir gelişme sürecinin söz konusu olduğu; ayrıca, bu süreç esnasında iki sektör arasındaki sınırların da gittikçe belirsizleştiği vurgulanmaktadır.

Mal ve hizmetler birbirinden kesin olarak ayıramamasına rağmen, bu iki sektörün sahip olduğu farklılıklara vurgu yaparak ülkemizdeki imalat ve hizmet işletmelerinin genel özellikleri hakkında değerlendirme yapılabilmesi mümkün kılınmaktadır. Kısaca imalat ve hizmet sektörlerinin sahip olduğu farklılıklar Tablo 1.13'de gösterilmektedir. Buna göre en temel fark, imalat sektöründe somut ve elle tutulabilir malların olmasına karşılık, hizmet sektöründe sunulan hizmetlerin çoğunlukla soyut olmasıdır. Hizmetlerin soyut olması nedeni ile üretildikleri yerde tüketilmesi

gerekmektedir ama mallar için böyle bir kısıtlama söz konusu değildir. Mallar farklı yerde üretilip, satılıp, tüketilebilmektedir. Bu da hizmetlerin yeniden sipariş edilememesi nedeni ile eş zamanlı üretim- tüketime neden olmaktadır. Bir diğer farklılık ise hizmetlerin mallar gibi stoklanamamasıdır.

Tablo 1.13: İmalat ve Hizmet Sektörü Farklılıkları

İMALAT SEKTÖRÜ	HİZMET SEKTÖRÜ
Mallar genellikle somut ve elle tutulabilir.	Hizmet elle tutulabilir ve tutulamaz parçalardan oluşur, genellikle elle tutulamaz.
Sahiplik hakkı satış ile devredilir	Sahiplik hakkının devri zordur
Mallar genellikle yeniden sipariş verilebilir ve satılabilir.	Hizmet yeniden sipariş edilemez, üretilemez, taşınamaz, kullanılmazsa kaybolur.
Malların satış öncesi gösterimi ve depolanabilmesi mümkündür.	Hizmetin satış öncesi gösterimi mümkün değildir ve depolanamaz.
Üretici, malların üretilmesi ile ilgili tek taraftır.	Hizmetin sunulmasında hem üretici hem de tüketici işin içinde yer almaktadır.
Üretim, satış ve tüketim genellikle farklı yerlerde dir.	Hizmet ürünlerinde üretim, tüketim ve bazen de satış çoğunlukla aynı yerdedir.
Tüketim, üretimi izler.	Tüketim ve üretim eş zamanlı gerçekleşir.
İşletme ile müşteri arasında dolaylı iletişim mümkündür.	Çoğu zaman işletme ve müşteri arasında doğrudan iletişim olması gerekmektedir.
Ürünün tüketici tarafından kabulü ve memnuniyeti kolaylıkla ölçülebilir.	Hizmet sunumunda davranışların da etkisi bulunduğu için, müşteri memnuniyetini ölçmek zordur.

Kaynak: İçöz, Orhan. İge Tavmergen, ve Pınar Özdemir. “Hizmet Pazarlamasında İnternet Kullanımı”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı: 3,1999: 35 ve Tozkoparan, G., T.Susmuş, “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, Ege Akademik Bakış, Cilt 1, Sayı:1, 2001: 210’dan derlenmiştir.

1.3.5. Türkiye’deki KOBİ’lerin Girişimci Özellikleri

Genellikle KOBİ’ler, bağımsız bir kişi tarafından sahip olunan, işletilen ve üretim yaptığı alanda lider konumda bulunmayan işletmeler olarak nitelendirilmektedir. Bu işletmeler her ne kadar pazarda lider konumda yer almasa da, sahip olduğu niteliksel ve girişimsel özellikler sayesinde kendini ön plana çıkarabilmektedir. Son yıllarda KOBİ’lerin yöneticileri üzerinde, bir girişimciyi oluşturan temel özelliklerin saptanması için yapılan çeşitli araştırmalara rastlanmaktadır. Bölüm 1.2’de de detaylı olarak bahsettiğimiz gibi, girişimcilerin sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır, ki bu özellikler girişimcinin diğer yöneticilerden farklılaşarak, faaliyette bulunduğu sektörde ileriye yönelik hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli rol oynamaktadır. Öncelikli olarak araştırmalarda, "kendi işine başlayan biri ile, başkası için çalışan biri” arasındaki temel farkların ne olabileceğine ilişkin sorular cevaplandırılmaya çalışılırken, farklılık yaratan kişilerin neden çoğunlukla KOBİ’lerin içinden çıktıkları sorusuna da yanıt bulunmaya çalışılmıştır. Buna göre hem KOBİ’lerin hem de KOBİ’lerde yer alan girişimcilerin ortak özellikleri değerlendirilerek şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- **Bağımsız olma arzusu;** genellikle KOBİ’lerde büyük işletme hissesinin olmaması veya varsa bile büyük işletme hissesinin sınırlandırılmış olmasından dolayı işletme kendi içerisinde tamamen bağımsızdır. Girişimcinin de karar alma özgürlüğünün olması gerekmektedir. Yani girişimcinin yaratıcı ve yenilikçi olabilmesi için, başında kendini engelleyecek, risk almasını önleyecek, karar almada sorun çıkaracak bir yöneticinin olmaması gerekmektedir. Bu nedenle girişimcinin her türlü riski üstlenerek tamamen bağımsız bir şekilde çalışması gerekmektedir.
- **Kişisel ilişkiler;** KOBİ’lerde genelde yönetim işlevini girişimci yürütmektedir. Bu sayede az sayıdaki personelini daha yakından tanıma fırsatı bulmaktadır. İşverimini, çalışma performansını iyi ölçebildiği gibi, işyeri dışında da medeni durumunu, sağlık ve aile problemlerini rahatlıkla takip edebilmektedir.

- ***Esneklik, Belirsizliğe tolerans ve risk alabilirlik***; her ne kadar KOBİ'lerin sermayeleri az olsa da karar almada büyük işletmelere nazaran daha esnek ve hızlı davranabildikleri için risk alabilirliği ve belirsizliğe karşı toleransı görece daha fazladır. Girişimciler de çoğunlukla yöneticilerden daha hızlı karar verebilme, belirsizliğe tolerans gösterebilme ve riske katlanabilme özelliğine sahip oldukları için KOBİ'lerle benzeştiği söylenebilir.

Girişimcinin sahip olduğu niteliksel özellikler kişiden kişiye, KOBİ'den KOBİ'ye değişmekle kalmayıp, sektörden sektöre de farklılık gösterebilmektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren bir girişimci ile hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir girişimci arasında gerek kişisel, gerek yönetsel gerekse iletişim becerisi açısından farklılık olacağı düşünülmektedir. Günümüz ekonomilerinde imalat sektörü ile hizmet sektörünün karşılıklı bağımlılığı söz konusudur. Yazılım ve bilgisayar sektöründe olduğu gibi hizmet ve imalat sektörleri de dinamik bir ilişki içine girmiştir. Bu nedenle müşterilerle ileri düzeyde ilişki kurulmasını gerektiren hizmet sistemlerini oluşturmak ve kontrol etmek çok daha zorlaşmıştır (MÜSİAD, 2011: 13).

Günümüzde, imalat sanayi işletmelerinin rekabet avantajları, üretilen ürünün özelliklerinden ziyade, üretilen ürünle ilgili hizmetlerde gösterilen başarıya bağlı gözükmektedir. Bunlar arasında, tüketici problemlerinin çözümü, ürün dağıtımının hızı, esneklik, satış sonrası hizmetler ve benzeri hizmet koşullarını sağlama gelmektedir. Ayrıca, bir çok imalat işletmesinde katma değerde rol oynayan faktörler üretimin ve sürecin dizaynında, üretim planlamasında, kontrol, satın alma, kalite kontrolü gibi göze çarpmayan saklı faktörlerden doğmaktadır. Bu durum da bizi, başarılı olmada tüm işletmelerin hizmet sektörü boyutuna daha fazla özen göstermesi gereğine götürmektedir.⁷

⁷ http://www.gezmek.org/pageID_8251287.html , Üretim ve Sermaye Faktörleri, 28 Kasım,2012.

Girişimcilere ait özelliklerin değerlendirilmesine yönelik araştırmalarda (Lumpkin ve Dess, 1996; Davis, Morris ve Allen, 1991; Knight ve Cavusgil, 2004; Knight, Cavusgil ve  ner, 2011; Konaklıoğlu, 2011 gibi) genellikle sektörel farklılık kaynaklı girişimci özellikleri fazla dikkate alınmadan, sadece girişimci kişinin niteliksel özellikleri değerlendirilmektedir. Bu noktada, araştırmanın imalat ve hizmet sektörlerindeki girişimcilere ait özelliklerinin işletmenin yurt dışı pazarlara erken açılmasında farklılık yaratıp yaratmadığı çalışmanın uygulama kısmında belirlenmeye çalışılarak literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Girişimciye ait özelliklerin işletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasına yönelik etkisinden önce, işletmelerin yurt dışı pazarlara açılma nedenleri, hangi stratejileri kullanarak yurt dışı pazarlara açılmaları gerektiği, bu süreci kolaylaştıran faktörler ve uluslararasılaşma teorileri gibi konuların incelenmesi, uygulama aşamasında araştırmacıya yardımcı olacağı düşüncesi ile takip eden bölümde işletmelerin yurt dışı pazarlara açılma sürecine detaylı olarak yer verilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN YURT DIŞI PAZARLARA AÇILMA SÜRECİ

Türkiye’de 1980’lerin başından itibaren uluslararası işletmeciliğin önem kazanıp hızla yaygınlaşması ile birlikte, bazı işletmeler dünyayı tek pazar olarak kabul ederek ileri bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtası ile uluslararası pazarlarda yer almayı hedeflemişlerdir. Küreselleşme ile birlikte sınırların kaldırılarak mal ve hizmetlerin zaman, mekan fark etmeksizin yer değiştirdiği, işletmelerin büyük hacimli uluslararası ticaret işlemleri gerçekleştirdiği bir dönem başlamıştır. Bu sayede dünyadaki işletmeler arasındaki engeller kaldırılarak büyük bir pazar oluşturulmuştur.

İşletmelerin bu büyük pazarda yer alabilmesi için diğer işletmelerden rekabet üstünlüğüne sahip olmaları gerekmektedir. Uluslararasılaşma faaliyeti, işletmelerin rekabet üstünlüklerini gösterebilecekleri en iyi yollardan biri olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle, literatürde yer alan bir çok çalışmada (Calof ve Viviers, 1995; Johansen ve Vahlne, 1977, 1990; Öztürk, 2009) işletmelerin uluslararası pazarlara açılmasına neden olan veya açılmasını kolaylaştıran faktörler ile bu pazarlara giriş stratejileri detaylı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerin uluslararası pazarlara açılmasına etki eden nedenler (makro ve mikro) ve kolaylaştırıcı faktörler üzerinde durularak, kısaca uluslararası pazarlara giriş stratejileri değerlendirilmektedir. Bu bölümün sonunda ise, uluslararasılaşma sürecine ilişkin teorilere değinilerek, çalışmanın ana konusu olan Doğuştan Küresel İşletme Modeli’nden kısaca bahsedilecektir.

2.1. YURT DIŞI PAZARLARA AÇILMA NEDENLERİ

İşletmeler stratejik pazarlama planlarını hazırlarken etkilenebilecekleri her türlü ortamı ve değişikliği dikkate almak zorundadırlar. İçinde bulundukları pazardaki yerlerini korumak, genişletmek ve hatta uluslararası pazarlara açılabilmek için çeşitli stratejiler belirlemektedirler. Bu stratejileri belirlerken yakın ve uzak çevrelerinde gerçekleşen değişimi de takip etmek durumundadırlar. İşletmelerin uluslararasılaşmasına neden olabilecek en önemli etkenlerin başında bu çevresel ortam faktörlerinin geldiği göz ardı edilmemelidir.

Bu bölümde işletmelerin uluslararası pazarlara açılmasını sağlayan çevresel ortam faktörleri ele alınmaktadır. İşletmeleri etkileyen söz konusu nedenler makro ortam ve mikro ortam olarak iki başlık altında incelenecektir.

2.1.1. Makro Nedenler

Makro nedenler, işletmelerin kendi kontrolleri dışında gerçekleşen ve kendileri açısından fırsat veya tehdit olarak değerlendirdikleri nedenlerdir. Bu nedenler;

- i) Demografik,
- ii) Siyasal ve Hukuki,
- iii) Sosyo- Kültürel,
- iv) Ekonomik,
- v) Teknolojik ve
- vi) Doğal evre'dir.

Kısaca bu makro nedenlerden bahsedilecek olursa;

- i) **Demografik evre**; işletmenin faaliyet gösterdiği ana ülkenin nüfus durumu, nüfusa bağlı olarak pazarın durumunu belirleyici yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi özellikler işletmeler açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Bütün bu kriterler dikkate alındığında, işletmelerin demografik çevreden gelebilecek fırsat

ve tehditlere karşı oluşturulması gereken eylemler bulunmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin sadece kendi ana ülkesindeki demografik faktörleri değil, uluslararası hedef pazardaki ülkelerin özelliklerini de analiz etmeleri gerekmektedir.

ii) ***Siyasal ve Hukuki Çevre***; işletmelerin uluslararası pazarlara açılmasını etkileyen bir diğer faktör de siyasal ve hukuki çevredir. İşletmeleri destekleyici, teşvik edici alanlarda gerçekleştirilen hukuki düzenlemeler, yasalar ve kararlar, uluslararasılaşmadaki engelleri ortadan kaldırarak, işletmelerin yurt dışı pazarlara açılmasını daha çekici hale getirmektedir. Böylelikle işletmeler haksız rekabetin önlendiği, ürün marka/patent haklarının korunduğu ülkelere yönelik pazarlara doğru açılabilirler.

iii) ***Sosyo- Kültürel Çevre***; toplumun sahip olduğu kültürel değerleri, inançları, adetleri, yaşam standartları, modayı izleme düzeyi, aile yapısı vb faktörler sosyo- kültürel faktörlerdir (Yükselen, 2008: 99). İşletmelerin mal ve hizmetlerinin uyum sağladığı ülkelere yönelik taleplerin karşılanması arzusu, yeni yurt dışı pazarların açılmasını sağlayabilmektedir.

iv) ***Ekonomik Çevre***; her ne kadar işletmeler ulusal pazarlarda yer alsın da bir noktadan sonra gerek rekabetin artması, gerek ürün fiyatlarındaki düşüş gerekse ülkenin ekonomik durumu açısından tüketicilerin gelir seviyesindeki değişim, işletmeleri uluslararası pazarlara yönlendirebilmektedir. Gelir düzeyi daha yüksek, ekonomi politığı oluşturulmuş, gelişmişlik seviyesi yüksek olan ülkelere yönelmek işletmeler açısından cazip gelmektedir.

v) ***Doğal Çevre***; işletmeler ana faaliyetlerini yerine getirirken ihtiyaç duydukları enerji ve doğal kaynakların kullanımı ve maliyetleri konusunda bulundukları ortamdan memnun oldukları sürece çalışmaya devam etmektedirler. Eğer herhangi bir memnuniyetsizlik veya işletmenin zor durumda kalması söz konusu ise, yeni pazarlar arayışına girerek kendisine daha elverişli doğal kaynakların, hammaddenin yoğun olarak bulunduğu, maliyetlerde önemli derecede azalma yaratabilecek uluslararası pazarlara doğru yönelim tercih edilebilmektedir. Tüm

bu işlemler gerçekleştirilirken, işletmenin çevre kirliliğine ve doğal kaynakların korunmasına dikkat ederek seçim yapması büyük önem taşımaktadır.

vi) **Teknolojik Çevre**; günümüzde bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin işletme sahip veya yöneticileri tarafından yoğun olarak takip edilmesi gerekmektedir. Çünkü her geçen gün bir yenilikle karşılaşmakta ve işletmelerin kendisini bu yeniliğe adapte etmesi gerekmektedir ki işletme pazardaki yerini koruyabilsin. Bu nedenle özellikle ürün ve imalat teknolojilerinde ortaya çıkan gelişmelerin hızla takip edilip uygulanabileceği çevreler işletmeler tarafından tercih edilmekte ve rekabet üstünlüğü yaratacağı bilindiği için bu konuda işletmelere destek sağlayabilecek uluslararası pazarlar gözde konuma gelmektedir.

2.1.2. Mikro Nedenler

Buraya kadar bahsedilen tüm makro nedenler, işletmenin yer aldığı ağ içerisindeki rolü, önemi, dolaylı ve dolaysız olarak katılımda bulunduğu uzak çevresini oluşturmaktadır. Diğer taraftan ulusal ve uluslararası pazarlarda, işletmenin kontrol edebildiği, sıkı ilişkiler içinde olduğu, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirebildiği yakın çevresinden oluşan faktörler de bulunmaktadır. İşletmelerin pazarlama bileşenlerini (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) hedefe yönelik şekilde belirleyebilmesine yardımcı olan bu faktörlere mikro nedenler denilmekte olup, tedarik kaynakları, araçlar, rakip işletmeler, müşteriler şeklinde dört başlık altında incelenmektedir.

i) **Tedarik Kaynakları**; işletmeler hedefledikleri kaliteye uygun, aynı zamanda da maliyet tasarrufu sağlayabilecek hammadde ve diğer yardımcı malzemeleri temin edebilecek tedarik kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle işletmeler sürekli tedarik kaynaklarındaki değişimi takip etmekte ve amacına yönelik hizmet sağlayan tedarikçilerle pazardaki konumunu güçlendirmeye önem vermektedir.

ii) Aracilar; ürün veya hizmeti alıcılara ulaştırmak için çalışan birimler olarak değerlendirilmektedir. Bu ticaret kanalının etkin bir şekilde çalışması, işletmenin ürünlerinin dağıtımı ve alıcıya teslimi konusunda zaman, maliyet ve tercih edilebilirlik açısından çok büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda işletmelerin araçlarla olan ilişkisi pazarlama kararlarının işlevselliğini de arttırabilmektedir.

iii) Rakip İşletmeler; işletmelerin bulunduğu pozisyonu değerlendirebilmesi için pazarda rakip işletmelerin yer alması gerekmektedir. Gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda yer alan işletmeler, pazardaki varlığını korumak ve işletme hedeflerine ulaşabilmek için sürekli yenilik yapmak durumundadır. Bu nedenle işletmeler rakiplerini sürekli gözlemleyerek kendilerini güncel tutmayı başarmaktadır.

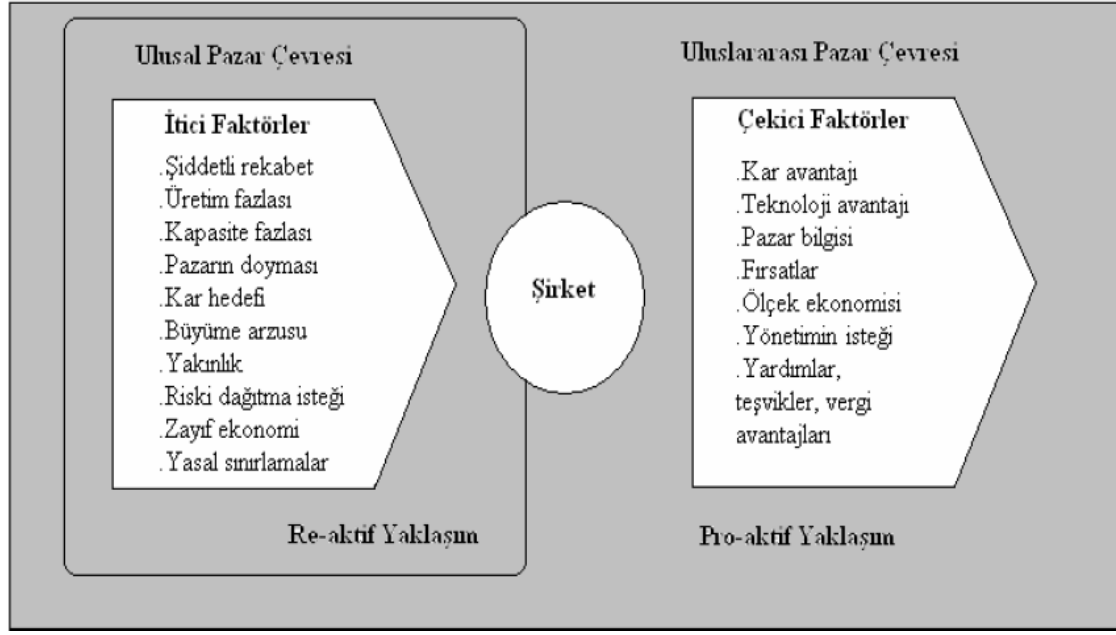
iv) Müşteriler; işletmelerin pazarda varlığını sürdürebilmesini ve pazarlama bileşenleri hakkında verdiği kararların doğruluğunun kontrolünü sağlayan en önemli mikro ortam faktörü olarak tanımlanabilmektedir. Artık günümüzde müşterilerin ihtiyaç ve istekleri göz önünde bulundurularak satın alma süreçleri değerlendirilmektedir. Bu yüzden sunulan mal veya hizmetin müşteri profiline uygunluğu işletmeler tarafından detaylı olarak incelenmeli ve farklılık yaratarak farklı müşteri kesimlerine de hitap edilmesi sağlanmalıdır. Bu da işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimine gereken önemi vermesine işaret etmektedir.

2.2. YURTDIŞI PAZARLARA AÇILMAYI KOLAYLAŞTIRAN FAKTÖRLER

Günümüzde küreselleşme ile birlikte işletmelerin dünya pazarlarına açılma iőteėindeki artış ve uluslararası işletmecilik faaliyetlerindeki hızlanma sonucunda, işletmeler dünyayı tek bir pazar olarak değerlendirip, o pazara yönelik ticaret ve yatırım faaliyetlerinde bulunmayı hedeflemektedirler. Uluslararası iőletmecilikle bütünleően şirketler; örgütlenme, kaynak tahsisi, üretim, pazar ve genel olarak değer yaratma faaliyetlerini iki veya daha fazla ülkede gerçekleştirirler (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 7).

Geçmişte, bir işletmenin yurt dışı pazarlara açılabilmesi için uzun süre yurt içi pazarda bulunması, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra pazar payını belirli bir seviyeye ulaőtırdıktan ve pazarda doyuma ulaőtıktan sonra yurt dışına açılması mümkün iken, günümüzde Doğuştan Küresel olarak ifade edilebilecek (Born Global) bazı işletmeler kurulduğu andan itibaren veya kurulduktan kısa bir süre sonra yurt dışı pazarlara açılabilir. Bunun nedeni işletmelerin uluslararası pazarlara girmesini sağlayan nedenleri daha hızlı ve etkin bir şekilde değerlendirerek fırsatları yakalayabilmelerinden kaynaklanmaktadır.

İşletmelerin uluslararası pazarlara açılmasını kolaylaştıran çeşitli faktörler bulunmaktadır. Literatürde bu faktörler şekil 2.1'den de görüldüğü üzere çekici ve itici faktörler olmak üzere iki grup altında incelenmektedir.



Şekil 2.1: Şirketlerin Uluslararasılaşma Güdülleri

Kaynak: Güllü, 2005:159, aktaran Akben, İbrahim, Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreci ve Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması, Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2008, s.12.

2.2.1. Çekici Faktörler

Çekici faktörler, işletmelerin yer aldıkları mevcut yerel pazarlardan çok, uluslararası pazarların işletmeye daha cazip görünmesini sağlayan faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörlerin başında talepteki artış ile ortaya çıkan Pazar payındaki artış, iş gücü ve hammadde maliyetlerindeki avantaj, ekonomi ve hukuki yapıdaki olumlu tutumlar ve girişimciye ve veya işletmeye sağlanan teşvikler yer almaktadır. İşletmelerin belirtilen faktörlere daha da fazlalarını eklemek mümkün olmakla beraber, en temel uluslararası pazarlara açılmayı kolaylaştıran çekici faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

2.2.1.1. Pazar Payı

Her ne kadar işletmeler ana ülke içinde bildikleri bir pazarda rekabet etmenin daha kolay ve güvenli olduğunu düşünse de, teknolojinin ilerlemesi ve rakip işletmelerin benzer ürünlerle piyasada yer alması sonucu iç pazarda çok fazla yatırım ve satış imkanı bulamamaktadırlar. Bu nedenle yurt içi pazarlarda doygunluğa ulaşan

ürünleri için işletmeler yurt dışı pazarlarda yeni arayışlar içine girmekte olup, yurt içinde ürün hayat eğrisinin sonuna gelen ürünleri yeni bir ürün olarak uluslararası pazarlara sunmaktadırlar. Böylelikle işletmeler hedef ülkede de bir pazar payı elde etmeyi başarabilmektedir. Bunlara ek olarak pazarın büyüklüğü ve özelliği de işletmelerin yurt dışına açılmasını cazip kılabilir.

2.2.1.2. İş Gücü

Küreselleşme ile birlikte dünyanın tek bir pazar haline gelmesi kaçınılmaz bir hale gelmiştir. İşletmeler artık üretim ve satış için kullanılacak iş gücünü dünyanın neresinde olursa olsun, maliyetinin minimum olduğu yerde kullanımını tercih etmektedir. Ürünün özelliğine bağlı olarak kullanılacak nitelikli iş gücü için çalışan seçiminin doğru yapılması gerekmektedir. Ülkemizde işgücünün bazı ülkelere nazaran daha pahalı olması işletmelerin ucuz iş gücü imkanlarının bulunduğu diğer ülkelere doğru uluslararasılaşmaya başladığını göstermektedir. Bu durumda işletmeler emek yoğun ürünlerde, iş gücünün ucuz olduğu ülkelerde üretim yaptırmanın daha avantajlı olduğu düşüncesi ile yurt dışı pazarlarda yerini almaktadır.

2.2.1.3. Hammadde / Kaynak

Ülkemizde işletmelerin bir çoğu üretimde kullandığı hammaddeleri yurt dışından ithal etmekte, yurt içinde işleyip tekrar yurt dışına veya iç piyasaya satmaktadır. Fakat gerek vergilendirme açısından gerekse hammaddenin işlenip pazara sürülmesi söz konusu işletme için maliyetleri yukarı çekmektedir. Bu sebeple işletmeler hammaddenin kaynağına yakın yerlerde üretim yapmanın mukayeseli üstünlük teorisine göre daha avantajlı olduğu görüşünü benimsemektedirler. Ana ülkede üretime nazaran, hedef ülkedeki kaynak kullanımı ile üretimde maliyetler düşürülerek üstünlük sağlanmış olup, ürünün daha ucuza üretilmesi mümkün kılınabilmektedir. İşletmeler için bu yöntem rakiplerine karşı bir üstünlük sağlamak ve karlılığı artırma yöntemi olarak benimsenmektedir.

2.2.1.4. Ekonomi

Yatırım yapılacak ülkelerdeki iş gücü, hammadde kaynakları ve pazar paylarının önemine ek olarak, hedef pazarın büyüklüğü, müşterilerin satın alma gücü ve ekonomik büyüme oranlarının da yurt dışı pazarlara açılmada ve uluslararası pazar seçiminde büyük rolü bulunmaktadır. İşletmelerin yurt dışı pazarlara açılırken dikkat etmesi gereken bir diğer nokta ise, üretim aşamasında kaynak dağılımının sürekliliğinin sağlanmasıdır. İşletme bir yandan ürüne ait talebi karşılamaya yönelik çalışmalar yaparken, diğer yandan da üretim maliyetlerini aşağı çekmeye çalışarak kar maksimizasyonunu hedeflemektedir. Bu durumda işletmelerin ölçek ekonomisini dikkate alması gerekmektedir. Ancak günümüzde ticari engellerin asgari düzeye indirilmesi ve ekonomik faaliyetlerin teknolojinin yaygınlaşması ile birlikte serbestleşmesi sonucu işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmesi kaçınılmaz olmuştur.

2.2.1.5. Hukuki Yapı

Yurt dışı pazarlara açılmayı tercih eden işletmeler, girmeyi planladıkları hedef pazarın hukuki yapısını, kanun ve yönetmeliklerini detaylı olarak inceleyip araştırmalıdır. Çünkü bazı ülkelerde belirlenmiş olan çeşitli ticaret bariyerleri ve standartlar ile bazı ülkelere girişte bazı giriş şekillerine izin verilmemektedir, bu da yeni pazarlara girişte yapılabilecek tercihleri sınırlar (Altınbaşak vd., 2008: 328). Bu nedenle ilişkide bulunulacak ülkenin kanunları yapılacak yatırımın türünü etkiler. Eğer tarife dışı engeller az ise şirket ihracatı seçebilir ya da franchise verebilir. Eğer ülkede yabancı yatırımcılara destek veriliyorsa o zaman doğrudan yatırım yapmak akıllıca olacaktır (Sarı, 2007: 7).

2.2.1.6. Teşvikler

Ülkemizde işletmelerin yurt dışı pazarlara açılması için özellikle ihracata yönelik teşvik kapsamında çeşitli yardımlar yer almaktadır. Örneğin, vergi resim ve harçlar istisnası, KDV istisnası, eğitim ve danışmanlık yardımı, ar-ge yardımı, yurt dışı fuarlara yatırım desteği gibi teşvikler işletmelerin en çok kullandıkları yardımlar kapsamındadır. İşletmelere sunulan bu destek sayesinde yurt dışı pazarlar çekici hale

getirilmekte ve dış pazar fırsatlarının işletmeler tarafından değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

2.2.1.7. Risk

Yukarıda belirtilen tüm çekici faktörleri bünyesinde barındıran ve işletmeler açısından çok büyük önem arz eden faktör risk'tir. Burada belirtilen risk işletmenin pazara bağlılığını ve yatırım şeklini belirleyeceği için, işletmenin pazardaki durumunu etkilemektedir. Hedef pazardaki politik ve ekonomik çevreden kaynaklı oluşacak herhangi bir olumsuzluk durumunda işletme pazarı kolayca terk etmek isterse, tercih edeceği uluslararası stratejisi ihracat olacaktır. İşletmelerin karşılaşabilecekleri risk belirtilenler ile sınırlı kalmayıp, detaylı bir şekilde risk analizi yapılarak değerlendirilmelidir.

2.2.2. İtici Faktörler (Reaktif- İçsel)

İtici faktörler ise, işletmelerin mevcut pazarda karşılaştıkları zorlukların, uluslararası pazarlara ulaşılması ile bertaraf edilebilecek faktörleri içermektedir. İtici faktörler işletmelerin kendisi veya içinde bulunduğu çevrenin yapısı nedeni ile ortaya çıkan ve işletmeleri mevcut yurt içi pazarının dışına çıkmasına zorlayan faktörler olarak nitelendirilebilmektedir. Bu faktörler her zaman olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte işletmelerin ürünlerini yeni teknolojilerle birleştirerek farklı pazarlarda yer almak istemeleri çok doğaldır. Ancak ana ülkedeki yasal engeller, ekonomik problemler yurt içi pazarda gelişmeyi engelleyebilmektedir. İşletmeleri yurt dışı pazarlara açılmaya zorlayan bu itici faktörler şu şekilde sıralanabilir;

2.2.2.1. Yeni Pazar Arayışı (niş Pazar)

İç pazarda rekabetin artması ve benzer ürünlerin pazarda yer alması ile birlikte iç pazar doyuma ulaşabilmektedir. Bu durumda işletmeler farklı ülke pazarlarından pay almak isterler. Ancak yurt dışı pazarlardaki yerel firmalar pazar payının çoğunluğuna sahip oldukları için yurt dışı pazara açılmak isteyen işletmelerin pazara girişleri engellenebilmektedir. Yerel işletmelerin küçük pazar olarak nitelendirdikleri ve

önemsemedikleri alanlara (niş pazara) doğru yatırımın yapılması, bu pazara yeni girecek işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Niş pazarların belirlenmesi ile birlikte buralara yönelmek işletmeler açısından gerek maliyet gerekse riskin azaltılması ile başarılı sonuçlar vermektedir.

2.2.2.2. Teknoloji

İşletmenin sahip olduğu pazarlama, teknoloji ve bilgi avantajları ile yurt dışı pazarlara açılması daha da hızlandırılabilir. Teknoloji bir yandan daha yüksek düzeyde uzmanlaşmaya imkan verirken diğer yandan da ülkeler arasında dar pazar dilimlerinin ihtiyacına cevap verecek küçük ölçekli işletmelerin ortaya çıkmasına fırsat tanımaktadır (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 24). İşletmenin sahip olduğu üstün nitelikli bir ürün veya teknoloji ile yurt dışı pazarlara açılmak hem işletme açısından hem de ana ülkenin ekonomik faaliyetleri açısından destekleyici özelliğe sahip olmaktadır. Teknolojik gelişmeler sonucunda, işletmelerin ulaşmaya çalıştığı pazarlar ile aralarındaki mesafe ortadan kalkmaya başlamış olduğundan iletişim ve ulaşım açısından dış pazarlar hakkında bilgiye en kısa zamanda daha hızlı şekilde ulaşabilmektedir. Bu da işletmelerin uluslararasılaşmasını hızlandırmaktadır.

2.2.2.3. Ticaret Kotaları

Genel olarak, ticaret engelleri uluslararası ticaretin yapısını güçleştiren veya aksatan ulusal yasalar, düzenlemeler ve diğer önleyici tedbirleri kapsamaktadır (Maclean, 2006:1). Bazı ülkelerde uluslararası ticareti kısıtlayıcı çeşitli önlemler ve engeller konulmaktadır. Örneğin ihracat kısıtlamaları, gümrük tarifeleri, kotalar gibi ortaya çıkarılan bu engeller nedeni ile işletmeler bulundukları pazardan dışarı çıkamamaktadır. Ancak uluslararası niteliğe sahip bazı kuruluşlar (IMF, WTO, AET, EFTA gibi) sayesinde günümüzde ticaret kotaları ve uluslararası pazarlara ulaşmayı engelleyen ticaret engelleri bertaraf edilmeye çalışılmaktadır.

2.2.2.4. Uluslararası Rekabet ve Deneyim

Bazı işletmeler (belirli ürünlerde tekil veya tekele yakın) sahip oldukları ürün veya ürün gruplarında pazarda tekel özelliğini taşıyabilmektedir. Bu özellik sayesinde belirtilen işletmeler uluslararası pazarlarda diğer işletmelere nazaran daha fazla rekabet üstünlüğüne sahip olabilmektedirler. Ürünün veya hizmetin taklit edilmesi zor ve bir o kadar da pazarda talebi yüksek ise rekabetçi üstünlük sayesinde işletme yurt dışı pazarlara giriş üstünlüğünü de elde etmiş olmaktadır.

Aynı zamanda uluslararası pazarları takip eden, tanıyan ve hatta çeşitli nedenler vasıtası ile yurt dışında bulunmuş işletme sahiplerinin elde ettikleri deneyim ile yurt dışı pazarlara açılmak çok daha kolaylaşmaktadır.

2.2.2.5. Vergi Maliyeti

Yurt dışı pazarlara açılmak isteyen işletmelere sağlanan vergi indirimi, teşvikler ve yatırım fırsatları işletmeler için ne kadar çekici görünüyorsa, yurt içindeki vergi ve diğer resmi harç maliyetlerinin fazlalığı da işletmenin yurt dışı pazarlara kaçmasına neden olmaktadır.

2.3. YURT DIŞI PAZARLARA AÇILMADA UYGULANAN STRATEJİLER

İşletmeler gerek makro nedenler gerekse mikro nedenleri göz önünde bulundurarak uluslararası pazarlara açılma kararı aldıkları andan itibaren bu pazara giriş stratejilerini de belirlemiş bulunmaktadırlar. İşletmelerin faaliyet göstermiş oldukları sektörlerin türü işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçimlerini etkilemektedir (Erramilli ve Rao, 1993: 32-33). Her ne kadar işletmeler açısından uluslararasılaşma stratejileri birbirine benzer olsa da sektörel bazda bakıldığında imalat sanayi ve hizmet sektörleri açısından pazara giriş stratejilerinde bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2.1: Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerindeki Hiyerarşik Sıralama



Kaynak: Pan, Y., ve D.K. Tse, “The Hierarchical Model of Market Entry Modes,” Journal of International Business Studies, (31)4, 2000: 538.

Uluslararası pazarlara giriş stratejileri içerisinde Hiyerarşik Modele (Tablo 2.1) değinmeden önce “hizmet sektöründe hangi kriterler göz önüne alınarak strateji seçimi yapılmaktadır?” sorusunu cevaplandırmak imalat ve hizmet sektörlerindeki uygulama farklılığını ortaya koymakta yardımcı olacaktır. Hizmet işletmelerinin yurt dışı pazarlara açılma stratejileri, imalat sektöründeki işletmelerin stratejileri ile hemen hemen aynı olmasına rağmen, hizmet işletmelerinin kendi ana ülkelerinden ayrılmadan da uluslararasılaşabilmesinden ötürü farklılık yaratmaktadır. Bu bağlamda imalat işletmeleri de, hizmet işletmeleri de temel olarak 3 ana şekilde yurt dışı pazarlara açılabilmektedirler. Bunlar,

- İhracat Yoluyla Uluslararasılaşma
- Üçüncü Taraflara Bağlı Uluslararasılaşma (Sözleşmeye Dayalı)
- Doğrudan Yabancı Yatırım Yoluyla Uluslararasılaşma’dır.

Ancak hizmetler bu üç yoldan hangisini seçerse seçsin, ana ülkesinin dışına çıkmadan uluslararası faaliyet kapsamına giren işlemler gerçekleştirebilmektedir. Örneğin turizm sektöründe bulunan bir hizmet işletmesi, yurt içinde yer almasına rağmen yurt dışından gelen yabancı turistlere sağlamış olduğu hizmetler ile müşterilere hizmet ihracatı yapmış olarak kabul edilmektedir. Literatürde çoğunlukla yapılan araştırmaların mal ihracatı veya bilgisayar yazılımı gibi teknoloji ağırlıklı hizmetlerin uluslararasılaşması üzerine olması nedeni ile hizmet işletmelerinin özellikle sağlık ve konaklama işletmeleri açısından literatürde bir boşluk olduğu belirlenmiştir. Her ne kadar ülkemizde uluslararası pazarlarda hizmet sunan önemli konaklama işletmeleri bulunsun da, uluslararası literatür taramasında hizmet ihracatı kavramının yer aldığı çalışmalara rastlanılmamıştır.

İmalat sanayindeki işletmelerin de uluslararası pazarlara girmeye yönelik stratejileri bazı ufak farklılıklar içermesine rağmen hizmet sektöründeki stratejilerle benzerlik göstermektedir. Bu nedenle, imalat ve hizmet sektörünün uluslararasılaşma stratejileri bu bölümden itibaren birlikte değerlendirilecektir.

2.3.1. İhracata Dayalı Stratejiler

Araştırmalarda ihracat, bir işletmenin yurt dışı pazara açılması için genellikle tercih ettiği risk ve maliyeti diğer stratejilere göre en düşük olan strateji türü olarak kabul edilmektedir. Uluslararası pazarlara girişte yönetsel ve finansal kaynaklara yönelik yatırımı göreceli olarak daha düşük olan ihracat, işletmenin mamullerinin dış pazarlara sunulması ve bu pazarlarda satılmasıdır (Bradley, 1995: 349).

İşletmeleri ihracata başlamaya yönlendiren, motive eden çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler Şekil 2.2’de de yer aldığı gibi içsel ve dışsal faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. “İçsel nedenler” işletmenin kendisinden kaynaklanan nedenleri, “dışsal nedenler” ise işletmenin içinde bulunduğu çevreden ve hedef pazardan kaynaklanan nedenleri içermektedir.

	İÇSEL (İşletmeden Kaynaklanan)	DIŞSAL (Ana ülke- hedef pazardan kaynaklanan)
PROAKTİF (Çeken)	• Yönetimin istemesi • Büyüme ve kar • Pazarlama üstünlükleri • Ölçek ekonomileri • Benzersiz ürün / teknoloji uzmanlığı	• Yabancı pazar fırsatları • Değişim acentaları (hükümet kurumları, sanayi, ticaret birlikleri, bankalar, ticaret odaları gibi ihracatı teşvik eden organizasyonlar)
REAKTİF (İten)	• Risk çeşitlendirme • Mevsimsel ürün satışlarını yayma • Aşırı kaynak kapasitesi	• Beklenmeyen, planlanmayan siparişlerin olması (ticaret dergilerindeki reklamlardan, fuarlardan kaynaklanabilir) • Küçük ana pazar • Durgun, azalan ana ülke pazarı

Şekil 2.2: İhracata Başlamaya Motive Eden Faktörler

Kaynak: Albaum Gerard, Jesper Strandskov, Edwin Duerr ve Laurence Dowd, International Marketing and Export Management, International Business Series, Addison Wesley Publishers, first printed, 1989: 35, aktaran Ulaş, 2009: 92.

Yurt dışı pazarlara erken açılmada işletmelerin karar yapısı çok büyük rol oynamaktadır. KOBİ statüsündeki işletmelerde genellikle şirket sahibi ve çalışanlar akraba veya arkadaşlık ilişkisine sahip olduğu için ihracat kararı tek bir kişi tarafından alınmış olsa bile, ortak verilmiş karar olarak karşımıza çıkmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde ise bu durum tam aksine olup, yönetici ve üst düzey çalışanların ortak kararlarının alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca büyük işletmelerde çalışan sayısının fazla olması, maliyet ve şirket giderlerinin çok olması işletmenin öncelikle ana ülke pazarında tanınıp tutundurulmasından sonra yurt dışı pazarlara açılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle küçük veya orta ölçekli işletmelerin uluslararası pazarlara açılma kararı büyük işletmelere nazaran daha hızlı alınabilmektedir. İhracat stratejisi de uygulamada iki farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. İlki dolaylı ihracat, diğeri ise doğrudan ihracattır.

- **Dolaylı İhracat;**

İşletmenin mal ve/veya hizmetlerini yurt içindeki aracı firmalar vasıtası ile yurt dışı pazarlara ihraç etmesini şeklinde oluşmaktadır. İhracat işlemi tamamlanana kadar üretici işletme birden fazla aracı ile çalışabilmektedir. Dış pazarlarda tüketicilerle doğrudan ilişki kurmak amacı ile açılacak satış bürolarının, şirketlerinin giderleri, yüz yüze satış için dış pazarlara gönderilen temsilcilerin yolculuk masrafları bir hayli yüksektir. İşletmeler bu tip giderlerden dolayı dolaylı ihracatı tercih etmektedirler (Balantekin, 2006). Fakat bu durum hem üretici işletmenin mal veya hizmet üzerindeki kontrol edilebilirlik olasılığını azaltmakta hem de uluslararası pazarlardaki müşterilerin fikir ve değerlendirmelerinden uzak kalınmaktadır. Ortaya çıkan dezavantajlardan dolayı, işletmeler ihracat hacmi artmaya başladıkça kendi ihracat birimlerini kurarak doğrudan ihracata yönelmektedirler.

- **Doğrudan İhracat;**

Mal veya hizmetlerin her hangi bir aracı kullanılmaksızın işletmenin faaliyette bulunduğu ana ülkesi dışındaki bir ülkeye doğrudan (tüketici- distribütör- nihai kullanıcı veya üçüncü bir kişiye teslim edilmek üzere) satılmasına doğrudan ihracat denilmektedir. Bu ihracat türünde işletme tüm pazarlama ve satış faaliyetlerini kendisi bizzat yerine getirmekte olup, her hangi bir aracı kullanmamaktadır. Uluslararası işletme faaliyetleri arasında minimum riske sahip olan strateji olarak bilinmektedir.

Doğrudan ihracat yaparken işletme hedef pazarda kendisini temsil edebilecek acenta veya distribütörler ile anlaşır ya da direkt olarak kendisi hedef pazarda şube açabilir. Ancak şube açmak için girişimcinin bilgi ve donanımının yüksek olması gerekmektedir. Ayrıca şube açmak işletmeye ilk başta ek bir maliyet yükleyeceği için, bu özellikleri karşılayacak duruma gelene kadar işletmeler acenta, distribütör veya yurt dışı satış büroları gibi kanalları tercih etmektedirler. Doğrudan ihracat yapan bir işletmenin hedef ülke pazarını kontrol ederek daha yüksek bir getiri sağlayabilme olasılığı bulunmaktadır. Fakat bunun için girişimcinin hedef pazar ve ürünler ile ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olması gerekmektedir.

Bu kısma kadar anlatılan ihracata dayalı giriş stratejileri çoğunlukla imalat sektörüne yöneliktir. Literatürde yer alan bu uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin çoğu hizmet sektöründeki işletmeler açısından pek de kullanılamamaktadır. Çünkü üretim yapılan yere bağımlı şekilde sunulmak zorunda olan hizmetlerde, sözleşmeye dayalı uluslararasılaşma modelleri dışındaki diğer yollar gereken işlevi sağlayamamaktadır. Bu nedenle, hizmet işletmelerini imalat işletmelerinden ayıran en önemli özelliklerden biri de uluslararası pazarlara açılmadaki strateji kısıtlılığı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uluslararası literatürde hizmetlerin uluslararasılaşma kavramına pek rastlanılmasa da, Türkiye’deki bazı çalışmalarda hizmet ihracatı kavramına yer verilmiştir. Bu çalışmalara göre, hizmet işletmeleri hizmeti gerek mal ihraç ederken sunarak, gerekse malı aracı olarak kullanacak şekilde hizmeti ihraç etme şeklinde uluslararası pazarlara açılmayı başatabildiklerini göstermektedir. En iyi örnek olarak Hindistan’daki yazılım firmalarının dünyanın her yerindeki işletmelere bilgisayar yazılımları hazırlayıp göndermeleri verilebilir. Somut faaliyetlerde hizmetin ihracat yolu ile uluslararasılaşabilmesi yüksek oranda gerçekleştirilebilirken, soyut faaliyetlerin (konaklama, sağlık, restoran, yolcu taşımacılığı v.b.) ihracatı kavramı literatürde araştırmacılar tarafından kavramsal olarak kabul görmemiştir. Üner (1994)’e göre konaklama işletmelerinin diğer ülkelerden kendi ülkesine tüketici/müşteri getirmesi yolu ile uluslararasılaşması ihracat dışında bir kavram ile adlandırılmaz.

2.3.2. Sözleşmeye Dayalı Stratejiler

Küreselleşme süreci ile birlikte artık dünyanın tek bir pazar olarak görülmeye başlanması, işletmeler arası rekabeti de arttırmıştır. İşletmelerin farklı ürün ve hizmetlerle pazarın talebini karşılamak ve kendilerine yeni hedef pazarlar sağlayabilmek için çeşitli stratejiler kullanılmaktadır. Yurt dışı pazarlar hakkında fazla bilgiye sahip olmayan ve maliyetlerin ilk aşamada minimum seviyede kalmasını tercih eden işletmeler için yabancı işletmelerde ortak anlaşmalar yapılarak hedef pazara giriş sağlanabilmektedir. Bu anlaşmalar farklı kapsamlarda olup, uluslararasılaşmak isteyen işletmelerin hedef pazarda üretimi kendisi yapmadığı için

yatırım yapmasına da gerek kalmamaktadır. Böylece yabancı pazarlar hakkında fazla bilgiye ve donanımına sahip olmayan işletmeler bile daha az maliyetle uluslararasılaşabilmektedir. İşletmeler arasında sözleşmeye dayalı olan bu stratejiler altı alt başlıkta değerlendirilebilmektedir. Bunlar;

- **Lisans Anlaşması**

Lisans anlaşması bir işletmenin (lisansör) yurt dışında faaliyet gösteren başka bir işletmeye (lisansiye), sahip olduğu marka, patent, bil- yap (know-how) gibi varlıklarını sözleşme ile belirlenen bir ücret karşılığında kullanma yetkisi ya da izni vermesidir (Korkmaz, Eser vd., 2009: 542). Lisans anlaşması sonucunda lisans alan firma, lisans anlaşması çerçevesinde ürünlerin imalatını, belirli bir bölgede pazarlamasını ve satış hasılatına bağlı olarak da bir miktar lisansöre ödemeyi taahhüt eder. Lisans anlaşmasının kapsamında çoğunlukla patentler, formüller, ticari isimler, marka isimleri yer almaktadır.

Lisans anlaşması, uluslararası pazarlara giriş stratejileri içerisinde her ne kadar riski düşük bir yöntem olsa da elde edilen karın da çok düşük olduğu bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Üretim Anlaşması**

Sözleşmeli üretim; bir şirketin ürünlerinin yabancı bir ülkede yine başka bir şirkete sözleşme koşulları altında imal ettirilmesidir. Üretim yapan firmaya ödemeler genellikle üretim hacmi üzerinden yapılır. Bu tür üretimlerde kalite ve belirli spesifikasyonlar son derece önemlidir. Ürünün pazarlamasını ise, ana firma gerçekleştirir (Göksu, 1999:19).

- **Franchising**

Lisans anlaşmasının bir başka türü olan Franchising, “bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre, şart ve sınırlamalar dahilinde- işin yönetim, organizasyon ve pazarlamasına ilişkin bilgi ve destek sağlamak sureti ile- imtiyaz hakkını, ticari işler yürütmek üzere, ikinci tarafa verdiği, imtiyazdan doğan uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkilerinin bütünüdür.” (Öztürk, 2009: 64)

Franchising anlaşmalarının temelde dört unsuru bulunmaktadır. Bunlar; franchisor (ticari adını-markasını, pazarlama ve üretimle ilgili teknik haklarını satan gerçek veya tüzel kişi), franchisee (yukarıdaki haklarının kullanımını belirli bir süre için bazı ödemeler karşılığında elde eden girişimci, yatırımcı veya firma), franchising anlaşması (franchisor ve franchisee arasındaki ilişkinin niteliğini belirleyen bağımsız bir ticari anlaşma) ve franchise'dir (franchising anlaşmasına konu olan iş) (Göksu, 1999: 18).

Uluslararasılaşmak isteyen işletmelerin franchising yöntemini tercih ettikleri durumlar ise şu şekilde özetlenebilir; işletme belirlediği hedef pazara ihracat yolu ile girmesinin mümkün olmadığı bir ürüne sahip olduğunu düşünüyorsa ve hedef pazara doğrudan yatırım yapmak da istemiyorsa, bu durumda işletme hedef pazardaki girişimciye işletme sistemini kullanma hakkını vermektedir. Bu stratejinin en büyük avantajı, uluslararası pazara girmek isteyen işletme için ihtiyaç duyulan sermayenin franchisee tarafından karşılanmasıdır. Franchisor, franchisee'den alacağı sisteme giriş ücreti ve yıllık satışlardan elde edilecek belli bir pay sayesinde yatırımı finanse etmiş olmaktadır. Bu nedenle franchising anlaşması yurt dışı pazara açılacak işletmeler için cazip görülmektedir.

• **Yönetim Anlaşmaları**

Yönetim anlaşmaları işletmelerin uluslararası pazarlara açılırken, hedef pazardaki işletmenin işletmecilik faaliyetlerine bağlı işleri takip etmek ve yönetmek için tespit edilen bir ücret veya kardan pay alma karşılığında sunulan hizmettir. Bu nedenle yönetim anlaşmaları bir nevi yönetim hizmeti ihracatı olarak değerlendirilmekte ve günümüzde tarım, sanayi, nakliye, kamu hizmetleri, hizmetler ve turizm sektörleri ile bunların alt sektörlerinde kullanılmaktadır.

Yönetim anlaşmalarında amaç, uluslararası pazara açılmak isteyen işletmenin hedef pazarındaki işletmeye gerek personel eğitimi, işletme yönetimi ve faaliyet takibi, gerekse kontrol süreçlerinin uygulanmasının yönetimi açısından destek sağlamaktır. Ancak bu stratejide uluslararası işletmenin ve girişimcinin bilgi ve

donanımının, teknoloji düzeyinin ve deneyiminin yeterli olması gerekmektedir. Aksi takdirde her iki işletme de zor duruma düşebilmektedir.

- **Anahtar Teslim Projeler**

Anahtar Teslim Projelerde, projeyi hazırlayan işletme tüm faaliyetlerin planlanması, üretim birimlerinin dizaynı, tüm aşamaların kontrolü, ekipmanların temini, personelin eğitimi ve yabancı işletmenin hazır hale gelene kadar yönetimi gibi işlemlerin yerine getirilmesinden sorumludur. Yurt dışı pazarlara açılmada işletmelerin büyük getiriler elde etmesini sağlayan bir strateji olmasına rağmen, yüksek teknolojili ürünlere ve bunu sağlayacak finansman kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle anahtar teslim projeler, KOBİ kapsamındaki işletmelerin pek fazla tercih etmediği bir strateji olarak bilinmektedir.

- **Karşılıklı Ticaret**

Karşılıklı ticaret, işletmeler arasında mal, hizmet veya teknoloji satışı karşılığında alıcı işletmeden belirtilmiş miktarda mal, hizmet veya teknoloji alacağını taahhüt ettiği anlaşmaları içeren ticaret şeklidir. Bu ticarete nakit ödemesi hariç diğer tüm ödeme şekilleri kullanılabilir. KOBİ'lerin yurt dışı pazarlara açılabilmesi için karşılıklı ticaret yöntemi uygun bir biçim olarak kabul edilmektedir. Her iki işletmenin talep edebileceği ve ihtiyaç duyduğu ürünler ile değiş tokuş yapması hem işletmenin uluslararasılaşmasına katkı sağlamakta hem de ekonomik açıdan destek yaratmaktadır.

2.3.3. Yatırıma Dayalı Stratejiler

Şimdiye kadar bahsedilen uluslararası pazarlara açılma stratejilerine bakıldığında, ihracat yoluyla uluslararasılaşmada sadece işletmenin ürünlerinin transferi yapılmaktaydı. Sözleşme yoluyla uluslararasılaşmada ise işletmenin sahip olduğu bilgi, teknoloji ve diğer endüstriyel varlıklarının transferi söz konusu idi. İşletmeler uluslararası pazarlara deneyim sahibi olmadıkları ilk dönemlerde ihracata veya lisanslı üretime dayalı stratejileri uygulamayı tercih etmektedirler. Ancak bir süre sonra işletmeler deneyim sahibi oldukça, uluslararası pazarlara daha fazla hakim

olabilmek için ve faaliyetlerini kısmen ya da tamamen kendilerinin takip edebileceği stratejilere yönelmeyi tercih etmektedirler. Yatırıma dayalı pazara giriş stratejileri, işletmelerin ana ülke sınırları dışında elde etmeyi planladıkları kazançlar için yatırım fırsatlarını değerlendirmelerini sağlayan stratejiler olarak tanımlanmaktadır. Yatırıma dayalı uluslararasılaşmada işletme, kontrolündeki tüm fonksiyonları (pazarlama, finans, yönetim, teknik bilgi ve araştırma gibi) ile başka bir ülkeye girişimini transfer etmektedir.

İşletmelerin yatırıma dayalı stratejileri tercih etmelerinde çeşitli avantajlar bulunmaktadır. İlk avantaj olarak; işletme, ucuz hammadde, emek, yabancı ülke hükümetlerinin ihracat ve yabancı sermaye teşvik önlemleri, navlun tasarrufları vb nedeniyle önemli maliyet tasarrufları sağlayabilir. Diğer taraftan işletme ülkede doğrudan yatırım yapmakla o ülkenin kalkınmasına katkıda bulunduğu için daha iyi bir imaj edinebilir. Diğer bir avantaj ise; işletme, hükümetler, müşteriler, yerel tedarik kaynakları ve distribütörlerle daha köklü ilişkilere girebileceğinden mal ve hizmetlerini yerel pazarlama ortamına daha iyi uyarlayabilir. Son olarak da; işletme yatırım üzerinde tam bir kontrole sahip olacağından uzun vadeli uluslararası hedeflerine yardımcı olacak üretim ve pazarlama hedefleri geliştirebilir (Tek, 1999: 265- 266).

Belirtilen avantajlardan faydalanabilmek için işletmeler yatırıma dayalı stratejilere yönelmektedirler. Literatürde yatırıma dayalı dışa açılma stratejileri çoğunlukla üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar; doğrudan yabancı yatırım, ortak girişim ve birleşme ve ele geçirmelerdir.

- **Doğrudan Yabancı Yatırımlar;**

Bu yöntem, işletmenin yabancı bir ülkede üretim tesisi satın almak yerine kendi imkanlarıyla sıfırdan tesis kurmasını ifade eder. Özellikle üretim sürecinde emek yoğun olduğu durumlarda tercih edilen bir yöntemdir (Engin, 2005: 71). Doğrudan yatırım stratejisi diğer bütün stratejilere göre en riskli ve maliyeti en yüksek olan strateji olarak bilinmektedir. Girişimci yurt dışı pazarlara doğrudan yatırım yapmak için tüm riski üstlenerek pazara girişini sağlar. Ancak işletmenin bu pazarlarda

başarılı olması ve sürekliliğini sağlayabilmesi için araştırma çalışmalarının titizlikle yapılması ve uzun vadede pazarda tutunabilmesini sağlayacak yatırımlara yönelmesi gerekmektedir.

Doğrudan yatırım iki şekilde gerçekleşebilmektedir; Var olan bir işletmenin satın alınması (acquisitions) veya tamamen yeni bir şirket kurulması (greenfield operations). Bu alternatiflerin birbirine göre avantajlı ve dezavantajlı yanları Tablo 2.2’de gösterilmektedir (Douglas ve Craig, 1995: 166).

Tablo 2.2: Satın Alma ve Yeni Şirket Kurma Avantaj ve Dezavantajları

	Satın Alma	Yeni Şirket Kurma
Avantajlar	- Pazara hızlı giriş - Dağıtım kanallarına ulaşım - Mevcut yönetim deneyimi - Hazır marka adı, ün - Düşük rekabet	- Son teknoloji - Entegre üretim - Operasyonel etkinlik
Dezavantajlar	- Mevcut operasyonla entegrasyon - İletişim ve koordinasyon problemleri - Mevcut işe uyum	- Yatırım maliyeti - İş kurma ihtiyacı - Zaman gecikmesi

Kaynak: Douglas and Craig, 1995: 166.

- **Ortak Girişim (Joint Venture)**

Ortak Girişim, iki veya daha fazla ülkeden işletmenin, mülkiyetini birlikte üstlendikleri bir işletmede üretim, teknoloji transferi, yeni üretim metodları, lisans anlaşmaları gibi konuları kapsayan uzun dönemli bir ortaklık anlaşmasıdır (Lyons, 1994: 133). Bu anlaşma çerçevesinde ortak işletmeler aktifler ve karıları, maliyet ve riskleri paylaşmak zorundadırlar. Ortak girişim işletmelerin yer almak istedikleri pazarlarda gerçekleştirmeyi düşündükleri işlemleri yalnız başlarına yapmayı göze alamadıkları veya yapamadıkları durumlarda tercih ettikleri bir uluslararasılaşma stratejisi olarak anılmaktadır. Bu yöntem ile ana ülkede yer alan üretici işletme, uluslararası pazarda faaliyet gösteren başka bir işletme ile işbirliği yapar. Bu tür yatırım ortaklıklarında, üretim ve dağıtım faaliyetleri ana ülkedeki işletmeye aittir. Uluslararası ortak girişimlerin sınıflandırması şu şekilde gerçekleştirilebilmektedir;

⇒ Azınlık Paylı Ortak Girişim	%11- 49
⇒ Çoğunluk Payına Sahip Uluslararası Ortak Girişim	%51- 94
⇒ Eşit Paylı Ortak Girişim	%50 -50
⇒ Uluslararası Ortak Girişim	%11- 94
⇒ Yan Kuruluş	%95- 100

Ortak Girişimler çoğunlukla dış pazarlarda deneyimi az olan ve riski paylaşmak isteyen işletmeler tarafından kullanılan bir yöntemdir. Ancak bu yöntem çeşitli sorunları da bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin, ortak işletmeler arası kültürel ve şirket farklılıklarından kaynaklanan sorunlar, kar dağıtımı ile ilgili izlenen politikalar ve ortaklar arası güven problemleri ortak girişim yönteminin kullanımında bazı sıkıntılar yaratabilmektedir.

- **Birleşme ve Ele Geçirmeler (Merger and Takeovers)**

Yurt dışı pazarlara açılmada sık rastlanan dışsal büyüme yöntemlerinden sonuncusu birleşme ve ele geçirmelerdir. İşletmelerde birleşme, iki veya daha fazla işletmenin aynı stratejik amaçları gerçekleştirmek ve ortak bir fayda sağlamak amacı ile bir araya gelerek yeni bir şirket kurması olarak tanımlanabilmektedir. Birleşmeler iki şekilde gerçekleşebilmektedir (Öztürk, 2006; Ulaş, 2009). İlki bir işletmenin diğer işletmeyi satın alarak bünyesine katması (acquisition), ki bu yöntem doğrudan yabancı yatırım başlığı altında incelenmiştir, diğeri de işletmelerin değer zinciri faaliyetlerini ortaklık çerçevesinde birleştirmesi şeklinde olmaktadır. Birleşmelerde dikkat edilmesi gereken husus, birleşme sonrası ortaya yeni bir işletme çıkmış olmasıdır. Birleşme işleminin tamamlanması ile işletmelerden birisi sahip olduğu hukuki ve ekonomik kişiliğini kaybetmiş olur. Yeni bir tüzel kişilik altında birleşmede yer alan işletmeler her türlü kazanç ve riskten ortak olarak sorumlu bulunmaktadır. Yurt dışına erken açılmak isteyen işletmeler çoğunlukla teknolojisi daha gelişmiş ve üretim hattı geniş işletmeler ile birleşmeyi tercih etmektedirler. Fakat bu yöntemde sermaye ve iş gücü açısından işletmelerin güçlü olmasına ihtiyaç duyulmaktadır, bu da yurt dışına erken açılan işletmelerde pek mümkün olmayabilmektedir.

2.4. YURT DIŞI PAZARLARA AÇILMA SÜRECİNE İLİŞKİN TEORİLER

Uluslararasılaşma faaliyetleri, işletmelerin bulundukları ulusal sınırların dışında gerçekleştirdikleri faaliyetleri kapsamaktadır. Aynı zamanda işletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasına yönelik “neden” ve “nasıl” sorularına cevap bulabilmemizi sağlayacak araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, literatürde işletmelerin yurt dışı pazarlara hangi stratejiler kullanarak girmeleri gerektiğini açıklayan çeşitli uluslararasılaşma teorileri bulunmaktadır. 1970’lerden itibaren uluslararasılaşma kavramı, dinamik yapıya sahip aşamalardan oluşan bir süreç olarak değerlendirilmeye çalışılmış ve bu süreç içerisinde işletmelerin dış pazarlara yönelik uyguladığı stratejiler incelenmiştir. İşletme yöneticileri, uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden bazılarının neden diğerlerinden daha düşük maliyetli olduğu ve daha iyi olduğu konuları üzerinde durmuşlardır (Ulaş, 2009: 17).

Günümüzde işletmelerin uluslararasılaşma kararlarına yönelik yaygın olarak kabul edilmiş ve kullanılmakta olan üç ana teori bulunmaktadır. Bu teorilerden ilki, uluslararasılaşmanın aşamalı olarak gerçekleştiğini savunan Geleneksel Uluslararasılaşma Teorisi’dir. Literatürde önemli bir yere sahip olan ve işletmelerin yurt dışı pazarlara açılımının çeşitli aşamalar sonrasında mümkün olduğunu kabul eden Uppsala ve Yenilik Bağlantılı Teoriler (Andersen, 1993: 210, Knight ve Çavuşgil, 1996: 13, Moen ve Servais, 2002: 50) Geleneksel Uluslararasılaşma Teorilerinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. İkinci teori ise, işletmelerin faaliyet ve ekonomik birimlerinin ilişkilerine odaklı avantajları değerlendiren bir yaklaşım olan Ağ Teorisi’dir. 1970’li yılların sonunda ortaya çıkan son teori ise, Doğuştan Küresel İşletme kavramını literatüre kazandıran ve işletmelerin kuruldukları andan itibaren veya kuruluşlarından kısa bir süre sonra yurt dışı pazarlara açıldığını savunan Çağdaş Yaklaşım Teorisi’dir.

2.4.1. Geleneksel Uluslararasılaşma Teorileri

Geleneksel Uluslararasılaşma Teorilerinin ortak ve temel fikri, işletmelerin yurt dışı pazarlara açılırken belirli aşamaları izleyerek, bir süreçten geçtikten sonra uluslararasılaşabildiklerini savunmaktadır. Bu teoriye göre, İşletmelerin izledikleri aşamaların ve süreçlerin tüm işletmeler için aynı olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayıma göre;

- Şirketler genel olarak birbirine yönetim metotları açısından benzeyen ve aynı yöntemleri kullanan yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Aynı ekonomik sistem içinde bulunarak, şirketler birbirlerinin tecrübesine ulaşılabilir niteliktedirler. Başarılı şirketlerin tecrübesini kopyalamak da yaygın görünüşdür.
- Çevrenin şirket sistemi üzerinde etkili olduğu varsayımını kabul ettiğimiz durumda, belli bir sektör içerisinde bulunan organizasyonların aynı çevreden etkilenme şekillerinin de aynı olduğunu kabul etmiş olacağız.
- Organizasyonların hepsi bilgi ve tecrübe toplayarak riskleri azaltma kuralı üzerine faaliyet gösterirler. Aynı kuralın bulunması uluslararasılaşmanın da aşağı yukarı aynı doğrultuda gerçekleşmesini desteklemektedir (Avzalova, 2008: 18).

Çalışmanın bu bölümünde uluslararasılaşmayı açıklayan Geleneksel teoriler, Uppsala ve Yenilik Bağlantılı Model olarak iki kısımda incelenmektedir.

2.4.1.1. Uppsala Uluslararasılaşma Teorisi

İlk araştırmaların İskandinav ülkelerindeki araştırmacılar tarafından (Alvaro, 2008:139) yapılmasından dolayı İskandinav Okulu olarak da bilinen Uppsala Uluslararasılaşma Teorisi ilk olarak 1975 yılında Johanson ve Wiedersheim-Paul tarafından “Aşama Modeli” olarak geliştirilmiştir. Daha sonra 1977 yılında Johanson ve Vahlne tarafından aşama modeline oldukça benzeyen fakat aralarında bazı değişken farklılıklarının bulunduğu “Uluslararası Süreç Modeli” geliştirilmiştir.

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) *Aşama Modeli'ne* (Stage Model) göre, işletmelerin sahip oldukları bilgi ve deneyimlerinin uluslararasılaşma süreçlerini nasıl etkilediği vurgulanmaktadır. Modelin ilk aşaması, deneyim ve bilgi birikimini arttırabilmek için riskin daha az olduğu düşünülen ihracat işlemlerinden oluşmaktadır. Bu süreci, sözleşmeli giriş stratejileri (lisanslama, franchising, sözleşmeli üretim v.b.) ve son aşama olarak da en riskli ama uzun vadede en karlı olarak değerlendirilen doğrudan yatırımlar takip etmektedir. İşletmelerin belirtilen aşamaları takip ettikleri düzene göre, önce içinde bulundukları pazarda tutunmaları ve ulusal işletme olmaları, ardından yakın çevrelere ulaşarak uluslararası işletme olmaları ve en son olarak da çok uluslu işletme haline gelmeleri beklenmektedir.

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) “Firmanın Uluslararasılaşması: Dört İsveçli Firma” adlı makalelerinde, Atlas Copco, Sandvik, Facit ve Volvo isimli dört İsveç işletmesinin uluslararasılaşma süreçlerini analiz ederek; birçok işletmenin uluslararasılaşmaya nispeten küçük oldukları zamanlarda fiziksel olarak yakın pazarlardan başlayıp, uluslararası faaliyetlerini aşama aşama geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) çalışmalarında uluslararasılaşmanın birbirini takip eden dört aşamadan oluştuğunu savunmaktadırlar. Bunlar,

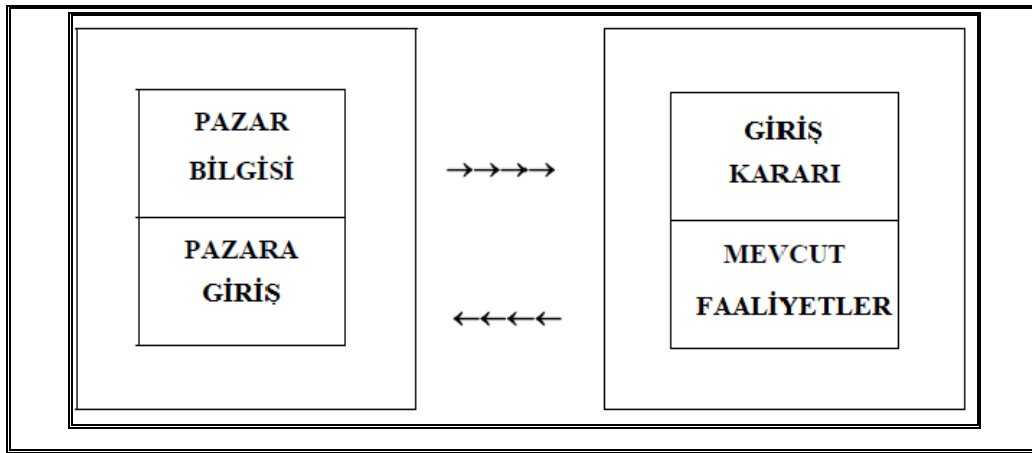
1. Aşama: Düzenli bir ihracatın gerçekleştirilmediği süreç
2. Aşama: Bağımsız temsilciler vasıtasıyla ihracat süreci (dolaylı ihracat)
3. Aşama: Dış ülkelerde satış bürosu açılması veya bağlı ortaklık ile ihracat
4. Aşama: Dış ülkelerde üretim/imalat tesisinin oluşturulması'dır.

Yukarıda belirtilen aşamalar arasındaki geçişin sağlanabilmesi, işletmenin uluslararasılaşma faaliyetini gerçekleştirdiği ülke ile aralarındaki fiziksel uzaklığa bağlı tutulmaktadır. Kısaca Aşamalar Modeli, işletmelerin yurt dışı pazarlara açılırken ilk başta yetersiz bilgi, kaynak kıtlığı ve deneyim eksikliklerinden dolayı sorunlar yaşadığını, bu nedenle daha az kontrol ve kaynak tahsisi gerektiren ihracat yöntemi ile ilk olarak bilgi toplayıp, deneyim kazanmalarının, sonrasında ise elde edilen birikimlerin yeni pazarlara girmede kullanılmasının uygun olduğunu savunmaktadır.

Uppsala Teorisi'nin ikinci bölümünü oluşturan **Süreç Modeli** ise, 1977 yılında Johanson ve Vahlne'nin Aşama Modeli'ni daha dinamik bir yapıda değerlendirmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu modele göre değişkenler, “durumsal “ve “değişimsel” olmak üzere iki farklı yönden değerlendirilmekte olup, bu uluslararasılaşma sürecinde gerçekleşen bir olayın sonucu diğer olayın sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Durumsal yönden incelenen değişkenler pazar bilgisi ve pazara giriş, değişimsel yönden incelenen değişkenler ise giriş kararı ve işletmenin mevcut faaliyetleridir. Andersen (1993), modele göre işletmelerin uluslararası faaliyetlerde bulunabilmesi için genel bilgiye ve pazar bilgisine sahip olması gerekmektedir. Bu sebeple işletmelerin izlemesi gereken adımlar Şekil 2.3'te görüldüğü üzere sırası ile;

- Yabancı pazarlar hakkında pazar bilgisinin arttırılması,
- Bu bilgiler doğrultusunda işletmelerin kaynaklarının bu pazarlara yönlendirilmesi,
- Yabancı pazara giriş kararına bağlı kalınması (mevcut faaliyetlerin sürdürülmesi),
- Alınan kararlar doğrultusunda, bu pazarlar ile ilişkili faaliyetlerin gerçekleştirilmesi,

olarak belirtilmektedir.



Şekil 2.3: Uppsala Teorisi Uluslararasılaşma Süreç Modeli

Kaynak: Johanson, Jan, Jan-Erik Vahlne, (1990), “The Mechanism of Internationalization”, International Marketing Review, 7,4, s. 11-23.

Fakat Johanson ve Vahlne'in oluşturdukları süreç modelinin 3 temel istisnası bulunmaktadır;

- i. Fazla kaynağa sahip olan ve pazara küçük yatırımlarla giriş yapan işletmeler, bu katılım sonucunda elde ettikleri ile uluslararasılaşma adına daha büyük yatırımlar yaparak büyük taahhütlerde bulunabilirler. Kısacası daha fazla kaynağa sahip olan tecrübeli işletmeler daha büyük yatırım yapma şansına sahiptirler.
- ii. Pazar'a ait özellikler sabit ve homojen olduğu durumda, o pazara ait bilgilere deneyimden başka yollar kullanılarak da ulaşılabilir.
- iii. Eğer bir işletme benzer pazarlardan önemli bir deneyim elde etmişse, bu deneyimi benzerlikler gösteren diğer pazarlar için de kullanabilir.

Görüldüğü üzere Süreç Modeli'nde işletmeler, öncelikle kendi ülkelerine benzer kültürel yapıya sahip ülkeleri hedef pazar olarak seçmekte, yeterli deneyim ve bilgi sahibi olduktan sonra seçilen hedef pazara ek kaynak tahsisinde bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin daha uzun sürede gerçekleştiği savunulmaktadır. Süreç Modeli de Aşama Modeli gibi çeşitli aşamalardan oluşmasına rağmen, en önemli farklılığı işletmelerin tüm aşamaların sonunda doğrudan yatırım yapma kararı almasıdır. Ayrıca işletmelerin bütün aşamalardan tek tek geçme zorunluluğu bulunmamakta, sahip oldukları bilgi ve deneyim çerçevesinde bazı aşamaları atlayarak doğrudan kaynaklarını yurt dışı pazarlara tahsis edebilmektedir.

Uluslararası pazarlara açılmada işletmelerin hangi özelliklere sahip olması ve hangi aşamalardan geçmesi gerektiği detaylı olarak incelenmiş olmasına rağmen, Uppsala Teorisi'nin Warren Bilkey ve George Tesar (1979) ile Tamer Çavuşgil (1980)'e göre en büyük eksikliği, uluslararasılaşma sürecinde işletme kurucu/ yönetici veya sahibinin özelliklerinin değerlendirmeye alınmaması olarak gösterilmektedir. Bu teori, işletmelerin uluslararasılaşmasında önemli bir harekete geçirici faktör olan uluslararası girişimcilik gibi işletme profiline ilişkin diğer faktörleri ele almamaktadır (Oviatt ve McDougall, 2005).

2.4.1.2. Yenilik Bağlantılı Teori

Uluslararasılaşma teorilerinden bir diğeri ise Yenilik Bağlantılı Teori olarak adlandırılan ve işletmelerin uluslararasılaşmayı yenilik (inovasyon) olarak değerlendirdikleri bir teoridir.

İlk defa Simonds ve Smith (1968) tarafından işletmede ihracat kararının alınmasında kullanılan model, 1977 yılında Bilkey ve Tesar tarafından daha da geliştirilerek işletmelerin uluslararası pazarlara 6 aşamadan oluşan bir süreç sonrasında ulaşabildiklerini belirtmişlerdir. Sonraki yıllarda Tablo 2.3'te görüldüğü gibi farklı yazarlar tarafından geliştirilen modellerde (Çavuşgil, 1980; Reid, 1981; Wortzel ve Wortzel, 1981; Czinkota, 1982; Lim v.d,1991; Rao ve Naidu,1992) uluslararasılaşma aşama sayıları ve tanımlamaları değişiklik göstermesine rağmen, tüm modeller işletmelerde uygulanan yönetim yenilikleri sonucunda uluslararasılaşmanın gerçekleştiğini kabul etmektedir.

Tablo 2.3: Uluslararasılaşma Aşamalarında Süreç Analizi ve Yenilik Yaklaşımı

Yazarlar	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama	5. Aşama	6. Aşama
Johanson ve Wiedersheim - Paul (1975)	Düzenli ihracat bulunmuyor	Bağımsız aracılar yolu ile ihracat	Yurt dışı satış biriminin kurulması	Yurt dışı üretim birimlerinin kurulması	-	-
Bilkey ve Tesar (1977)	İşletmenin ihracat ile ilgisi yok	İşletme ihracata yönelik talepleri karşılamak ister fakat faaliyete geçmek için aktif çaba göstermez	İhracata aktif olarak başlamak için araştırma yapılması	Psikolojik yakınlıktaki ülkelere ihracat	İşletme tecrübeli bir ihracatçıdır ve çevresel faktörler için en uygun ihracatı düzenler	Psikolojik olarak uzak ülkelere de ihracatı araştırır

Cavusgil (1980)	İşletme sadece yurt içi pazara yönelik satış yapmaktadır	İhracat öncesi aşama: ihracata geçebilmek için ihtiyaç duyulan bilgilerin araştırılması ve değerlendirilmesi	Tecrübeye dayalı ihracat aşaması: psikolojik yakınlıktaki işletmelere sınırlı ihracatın başlaması	Aktif katılım: işletme doğrudan ihracat yolu ile yeni ülke pazarlarına girerek satış hacmini arttırmakta	İşletme yönetimi olarak, sınırlı kaynakların iç veya dış pazara yönelik ayırım tercihinin yapılması	-
Reid (1981)	İşletme ihracatın farkında değil, ihtiyaç ve fırsatlar açısından değerlendirme yapamıyor	İhracat yapmak için istek duyma ve beklentiye girme	İhracat denemesi: sınırlı sayıda ülkeye kişisel deneyim elde ederek ihracat yapma	İhracattan elde edilen sonuçlara göre değer biçme	İhracatı kabul veya reddetme	-
Wortzel ve Wortzel (1981)	İşletme ithalat ile çalışıyor	Sahip olduğu mevcut basit ürünleri pazarlama kapasitesi	Kapasiteyi artırarak gelişmiş ürün ihracatı	Kanal geliştirmeye yönelik ürün pazarlaması	Müşteri çekmeye yönelik ürün pazarlaması	-
Czinkota ve Johnston (1981)	İhracata İsteksiz ve ilgisiz İşletme	Kısmen ilgili İşletme	İhracat yapan İlgili İşletme	Deneyci işletme	Yarı deneyimli işletme	Deneyimli işletme
Czinkota (1982)	İşletmenin ihracatla ilgisi yok	İhracata yönelik istek var fakat faaliyete geçilmemiş	İhracat ve uygunluğu araştırarak ihracata geçiş	İşletme tecrübe aşamasında	Tecrübeli fakat küçük ihracatçı işletme	Tecrübeli büyük ihracatçı işletme
Lim (1991)	İhracatın farkında olmama	İhracat yapmak için istek duyma, kısmen ilgilenme	İhracata başlamaya niyetlenme	İhracatı kabul etme	-	-
Rao ve Naidu (1992)	İşletme ihracatçı değil, gelecekte de ihracatla ilgisi yok	Şu an ihracat yok ama ihracata yönelik istek var, gelecekte oluşabilecek fırsatları inceliyor	Aralıklı şekilde ihracat yapma	Düzenli ihracat	-	-

Johanson ve Mattson (1988; 1992)	Uluslararası genişleme aşaması	Uluslararası pazara giriş aşaması	Uluslararası bütünleşme aşaması	-	-	-
Crick (1995)	İşletme ihracata tamamen ilgisiz	Kısmen ilgili ama faaliyete geçmemiş	İhracatçı işletme	Deneyimli ihracatçı	Tecrübeli fakat sınırlı ihracatçı	Tecrübeli büyük ihracatçı işletme
Leonidu ve Katsikeas (1996)	İhracat için ön çalışmalar	Başlangıç	Deneyimli ihracatçı	-	-	-

Kaynak: Andersson (1993); Leonidou, Katsikeas (1996); Morgan ve Katsikeas (1997); Coviella ve Mc-Auley (1999); Yavuz (2008) kaynaklarından derlenerek oluşturulmuştur.

Yenilik Bağlantılı Teoride de tıpkı Upssala Uluslararasılaşma Teorisi'nde olduğu gibi, uluslararasılaşmanın aşama aşama gerçekleştiği fikri savunulmaktadır. Bir diğer benzerlik ise (Knight ve Cavusgil, 1996: 14), her iki modelde de aşamaların yavaş ilerleme sebebi olarak; işletmenin pazar hakkında tam bir bilgiye sahip olmamasından kaynaklanan bilgi eksikliği ve yönetimin uluslararasılaşmak için risk almaktan çekinmesi sonucu oluşan kararlardaki belirsizlik gibi iki davranışsal faktör üzerinde durulmaktadır. Modeller arasındaki tek fark, Yenilikçi Model'de işletmenin gerçekleştirdiği yenilik sırasında yönetimin de öğrenme sürecinden geçerek işletmenin uluslararasılaşmasına katkı sağladığı vurgulanmaktadır.

2.4.2. Ağ Teorisi

Literatürde Network Teorisi olarak da kullanılan Ağ teorisi, işletmeler arasındaki uzun vadeli ilişkilerin önemini vurgularken, aynı zamanda işletmelerin sürekli iletişim içinde bulunduğu, yakın ve uzak çevresinde yer alan üretici, tedarikçi, dağıtıcı, müşteri, devlet, hükümet v.b gibi diğer kaynaklara ulaşımı sağlayacak karmaşık ilişkilerin, işletmenin ağ bağlantıları içerisinde yer aldığı bakış açısını getirmiştir (Tikkanen, 1998: 119). Johanson ve Mattson (1988;1992) tarafından geliştirilen bu modelde işletmenin uluslararasılaşmasının, içinde bulunduğu ağ ortamından etkilenerek gerçekleşmesinin mümkün olduğu

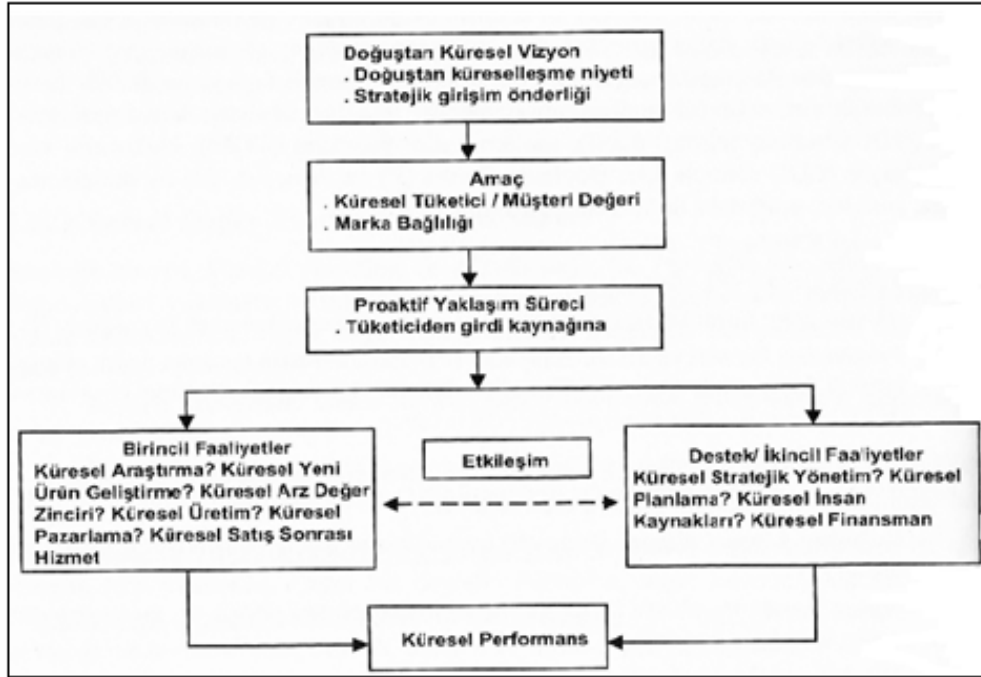
savunulmaktadır. Bu teoriye göre uluslararasılaşma, uluslararası genişleme (extension), uluslararası pazarlara girme (penetration) ve uluslararası entegrasyon (integration) şeklinde üç farklı yoldan gerçekleştirilebilmektedir. İşletmelerin sahip olduğu ağlar, gerek mevcut pazardaki konumları açısından gerekse uluslararası faaliyetlerde risk ve belirsizliği minimuma indirmeyi sağlayacak bilgilerin toplanması açısından büyük önem arz etmektedir.

2.4.3. Çağdaş Yaklaşım Teorisi olarak Doğuştan Küresel İşletmeler

İşletmelerin uluslararası pazarlara açılmasına yönelik süreçleri ele alan teorilerden bir diğeri ise, günümüzde çok fazla rastlamaya başladığımız “Küresel Doğan” veya “Küresel Yeni Girişimler” gibi çeşitli isimler ile anılan Doğuştan Küresel İşletmelerin konu alındığı Çağdaş Yaklaşım Modeli’dir. Bu modelin önemli bir parçasını oluşturan yaklaşım ise, küreselleşme ile birlikte işletmenin sahip olduğu bilgi, donanım ve teknoloji gibi kaynaklarının bir bütün olarak değerlendirilip, işletmenin gelişimini ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğünü bu sayede koruyabileceğini savunan Kaynak Eksenli Yaklaşım’dır. Kaynak Eksenli Yaklaşım’a göre işletmeler, taklit edilemeyen ve özellikle teknik bilgiye dayalı, maddi olmayan uzmanlık kaynaklarının uluslararası pazarlara transferinde güçlüklerle karşılaşmaktadır. Ancak Doğuştan Küresel İşletme Modeli’ne göre, işletmeler kuruluşlarından önce veya kuruluşundan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlara ulaşabilmektedirler.

Başlangıçtan itibaren planlı bir şekilde küresel vizyona sahip stratejiler izleyen kurucu, girişimci veya yöneticilerin, ulusal pazarda faaliyet gösteren işletme kurucu/yöneticilere kıyasla daha çok risk almaya yatkın ve daha fazla uluslararası deneyime sahip kişiler (Harveston, Kedia and Davis; 2000: 92) olmasının etkisi büyüktür. Gerek girişimcinin özellikleri gerekse işletmenin sahip olduğu bilgi, teknoloji, ürün ve deneyim gibi önemli kaynaklar, işletmenin küreselleşmesindeki sürecin yavaş veya aniden ilerlemesine sebep olmaktadır. Başka bir deyişle, küreselleşmede coğrafi eksenli uluslararası olarak ani bir doğuş (doğuştan küresel)

veya ulusal sınırlarda başlayıp yavaş yavaş uluslararasılaşmanın gerçekleştiği, çoğunlukla geleneksel işletmelerin izlediği küreselleşme şeklinde gerçekleşmektedir.



Şekil 2.4: Doğuştan Küresel İşletme Süreci Yaklaşımı

Kaynak: Karabulut, Muhittin ve Tuğba Karabulut, Küresel Yönetim ve Pazarlama, PapatyaYayıncılık, İstanbul, 2010: 30'dan uyarlanmıştır.

Doğuştan Küresel İşletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü hedefledikleri için, küresel pazar geliştirme stratejilerini kullanarak, bilgi ve/veya teknoloji yoğun niş (dilimli) pazarlara yönelmektedirler. Böylelikle büyük işletmelerin girmeyi düşünmediği küçük ama özellikli pazarlarda lider konumunda yer alabilmekte, aynı zamanda da sahip olduğu uluslararası deneyim ve etkin ağ bağlantıları sayesinde komşu ülkelere de hızla yayılabilmektedir. Şekil 2.4'ten de görüldüğü gibi, girişimci/kurucunun Doğuştan Küresel İşletme kurabilmesi için öncelikle doğuştan küresel bir vizyona ve yurt dışı pazarlara açılmayı hedefleyen stratejilere sahip olması gerekmektedir. Tüm dünyayı kendi pazarı olarak gören ve müşterinin istek ve ihtiyaçlarına yönelik değerlendirmeleri göz önünde bulundurarak hedefine ulaşmayı

planlayan işletmeler, kuruluşlarından itibaren veya kurulduktan kısa bir süre sonra yurt dışı pazarlarda yerlerini alabilmektedirler. Bu aşamada kurucu/yöneticinin uygulayacağı proaktif yaklaşım sayesinde; işletmenin kuruluşundan, yurt dışı pazarlara açılmasına, üretimin başlangıcından tüketiciye ulaşım aşamasına kadar olan bütün dönemlerde karşılaşılabilecek zorluklar ve sorunların daha önceden görülerek, alternatif hareket planlarının oluşturulması sağlanabilmektedir. Böylelikle işletmelerin doğuştan küresel performans sergilemeleri mümkün kılınmaktadır.

Doğuştan Küresel İşletmeler çalışmanın temelini oluşturduğu için bu işletmelerin ortaya çıkışı, kabul edilen güncel tanımı, özellikleri ve benzer kavramlara ilişkin açıklamalarına üçüncü bölümde detaylı olarak yer verileceği için bu bölümde daha fazla detaya girilmemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YURT DIŞI PAZARLARA ERKEN AÇILMA SÜRECİNDE DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELER

Çağdaş Yaklaşım Teorisi'nin temellerini attığı Doğuştan Küresel İşletme kavramı uluslararası literatürde bir çok araştırmaya konu olmuştur. Böylesine önemli bir konunun ölkemiz açısından da değerlendirilebilmesi ve Türkiye'de yer alan Doğuştan Küresel İşletmelerin mercek altına alınabilmesi için öncelikle Doğuştan Küresel İşletme kavramının tanımlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bölümde günümüzde de büyük ilgi görmeye devam eden bu işletmelerin kavramsal olarak nasıl ortaya çıktığı, hangi kriterlere dayanılarak tanımının yapıldığı, Doğuştan Küresel İşletmelerin taşıdığı özellikler ve bu işletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasında etkili olan girişimciye ait özellikler detaylandırılarak araştırmanın temel çerçevesi oluőturulmaktadır.

3.1. DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERİN ORTAYA ÇIKIŞI

Günümüzde işletmeler çeşitli yönlerden incelenmek üzere bölümlendirilmiő bulunmaktadır. Bu bölümlendirmeye göre işletmeler; üretilen mal ve hizmet çeşidi yönünden işletmeler, sermayenin sahipliği yönünden işletmeler, hukuksal biçimleri yönünden işletmeler, işletmeler arası anlaşmalar yönünden işletmeler ve ulusal köken yönünden işletmeler olmak üzere beőe ayrılmaktadır. Doğuştan Küresel İşletmelerin günümüzde küreselleşme ile birlikte hızlı yayılan ve ilgi ile izlenen, Türkiye'de de son zamanlarda dikkat çeken bir işletme türü olması nedeni ile çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Bu nedenle çalışmanın kapsamı, Doğuştan Küresel İşletmelere yönelik olduğu için, bu işletmelerin sınıflandırılmasında dahil olduğu "Ulusal Köken Yönünden İşletmeler" kategorisi ile sınırlandırılmakta ve diğer işletme türlerine değinilmemektedir.

Ulusal köken yönünden işletmeler kendi içerisinde altıya ayrılmakta olup, işletmenin kurulduğu, hizmet verdiği ve çalışan yapısının şekline göre farklılaşmaktadır. Bu bölümde ulusal köken yönünden işletmeler kısaca değerlendirildikten sonra, çalışmanın içeriğini oluşturan Doğuştan Küresel İşletmelerin ortaya çıkışı, özellikleri ve benzer kavramları detaylı olarak incelenecektir.

3.1.1. Ulusal Köken Yönünden İşletmeler

Uluslararasılaşma sürecinde işletmeler yurt dışı pazarlara farklı açılardan yaklaşabilmektedirler. Bölüm 2.3'te bahsedildiği üzere yurt dışı pazarlara açılma stratejilerine göre işletmelerin hangi tür bir ulusal kökene sahip olduğunu belirlemek mümkündür. Bu ayrıma göre, ülke sınırları içinden uluslararası pazarlara doğru açılmak isteyen işletmeler, altı farklı aşamada faaliyette bulunmaktadır (Ulaş, 2009: 4).

- i. Ulusal işletmeler
- ii. Yabancı ülkelere ihracat yapan işletmeler
- iii. Üretimin, montajın, pazarlama ve satışın ülke dışına kaydırıldığı işletmeler,
- iv. Kaynaklar, yan kuruluşlar ve yönetim ile ilgili temel kararların ev sahibi ülkede verildiği, ülke dışında yatırımlar yapan çok uluslu işletmeler,
- v. Yönetimin bağımsız olduğu, ulusallıktan uzak küresel işletmeler,
- vi. Doğuştan Küresel İşletmeler'dir.

Bu altı farklı aşamaya bakarak işletmeleri ulusal köken yönünden şu şekilde sıralamak mümkündür.

3.1.1.1. Ulusal İşletme (National Company)

Ana ülke sınırları içerisinde kurulmuş, sermaye ve yönetim açısından başka bir işletmeye bağlı olmayan işletmelere Ulusal İşletme denir. Bu işletmeler sadece içinde bulundukları yerel pazardaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmeti pazara sunmakta olup, yurt dışı pazarlara açılmayı çeşitli nedenlerden (deneyimsizlik, yabancı dil bilmeme, politik- ekonomik- hukuki- kültürel çevredeki riskler, yabancı para piyasaları ve döviz kurundaki belirsizlikten kaynaklan riskler v.b) dolayı tercih etmemektedirler.

3.1.1.2. Uluslararası İşletme (International Company)

Yalnızca kendi ülkesinde değil, başka ülkelerde de çeşitli alanlarda faaliyet gösteren, üretim ve satış yapan işletmelerdir. Bu tip işletmelerde amaç öncelikle yerel pazarda hedeflenen düzeye ulaşmak, daha sonra yurt dışı pazarlarda yerel pazarlama stratejilerinin benzerliklerine odaklanarak başarıya ulaşmaktır. Uluslararası işletmelerin temel unsurları şu şekilde sıralanabilmektedir (Dayanır, 2006: 4-5);

- Birden çok ülkede faaliyet gösterirler.
- Asıl faaliyet alanları, bir ya da birden çok mal ve hizmetin uluslararası düzeyde üretimi, dağıtım ve pazarlaması olup, bununla birlikte doğrudan yatırım ve teknoloji, yönetim ve organizasyon transferi (transfer and dissemination) gerçekleştirirler.
- Kendilerine bağlı tüm kuruluş ve uzantıların faaliyet ve yönetimlerini merkezi kararlarla etkiler ve / veya kontrol ederler.
- Güçlü bir finans – kapital (sermaye) yapıları vardır.
- Modern ve üstün bir teknolojiye sahiptirler.
- Uzmanlaşmış mal ve hizmetlerle ilgili olarak merkezi plân ve programlar şirket bütünlüğü açısından uluslararası düzeyde (global view) yapılır.
- Şirketlerle çoğu kere anavatan devletleri arasında organik bir ilişki bulunur.
- Uluslararası işletmeler temelde özel sermayeye dayanır.

- İşletme bütünlüğü, ana ülke kâr/kazanç ve ekonomik çıkarların küresel ölçüde maksimumlaştırılması ana ilkedir.
- Faaliyet alanlarıyla ilgili aksak rekabet şartlarını evrim – oluşum sürecinde bizzat yada aralarında anlaşma yoluyla oluşturmuşlardır.
- Uluslararası işletmeler, ulusal ve uluslararası ekonomik, siyasal, sosyal vb. güçlükleri etkisizleştirerek gelişir ve yaygınlaşırlar.
- Uluslararası işletmelerin ulusal ve uluslararası istikrarsızlıklardan uzun dönemde etkilenme olasılıkları nispi olarak düşüktür.
- Uluslararası işletmeler, üretim faktörlerinin ve imkânlarının uluslararası dağılımında rasyonellik ve optimalliğe ulaşarak maliyetlerde tasarruf yapabilirler.
- Uluslararası işletmeler sonuç olarak, esnek ve dinamik yapıda firma ya da firmalar grubundan müteşekkil olup sadece çok uluslu değil, bununla birlikte ve bundan daha çok boyutlu niteliktedir (Şatıroğlu,1984:25-26).

3.1.1.3. Çok Uluslu İşletme (Multinational Company)

Dünyayı tek bir pazar olarak gören ve ayrı ulusların işletmelerinin ortak bir yönetim ile bir araya getirildiği işletmelerdir. Bu işletmeler karar alma ve yönetim süreçlerinde diğer işletmelere nazaran küresel bir bakış açısına ve yüksek düzeyde gelişmişliğe sahip uluslararası işletmelerdir. Bazı kaynaklarda çok uluslu işletme olabilme koşulları şöyle sıralanmaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 2004: 132);

- Bu işletmeler en az 6 değişik ülkede faaliyet göstermelidirler,
- Satışların ya da gelirlerin en az %20'sini ana işletmenin bulunduğu ülke dışındaki işlerinden elde etmelidirler.
- İşletmenin kaynakları ulusal sınırlara bakılmaksızın dağılmalıdır,
- Ulusal sınırlar işletmeyi belirlemede rol oynamayıp yalnızca karar verme sürecini kısıtlayıcı etmen olabilir,
- İşletmenin örgüt yapısı sınırların dışına taşabilir,
- Personel tüm dünyayı dolaşabilir.

Çok uluslu işletmeler, yapılar bakımından, uluslararası işletmelerden daha büyük ve kendine özgü özelliklere sahip işletmelerdir. Yabancı ülkelerdeki üretimi, karı veya personeli, toplam üretiminin, karının veya personelinin önemli bir miktarını (%35) oluşturuyorsa, bu tür işletmeler çok uluslu işletme sayılır (Tutar, 2008: 66).

3.1.1.4. Küresel İşletme (Global Company)

Ana ülke gözetmeksizin faaliyet gösteren, kararların küresel bir bakış açısıyla verildiği, büyük ve yaygın ağılara sahip olan, farklı din-dil-ırk v.b. özelliklerdeki personelden oluşan işletmelerdir. Küresel işletmeler ya belirli bir ülke merkezinden dünya pazarlarına hizmet eder ya da belirli ülke pazarlarına odaklanma amacı ile küresel tedarik kaynakları kullanılır (Warren ve Green, 2008).

3.1.1.5. Uluslarüstü İşletme (Supranational Company)

Hiçbir ülkeye mensup olmayan, uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir kuruluş nezdinde tescil edilmiş ve bu kuruluşa bağlı olan, bu kuruluş tarafından denetlenen, bu kuruluşlara vergi ödeyen ve böylece milletini hukuken kaybeden şirkettir.⁸

3.1.1.6. Doğuştan Küresel İşletme (Born Global Company)

Literatürde yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda ulaşılan Doğuştan Küresel İşletme tanımı her ne kadar kesin sınırlara sahip değilse de, kullanılan tanımların ortak özellikleri bakımından değerlendirildiğinde, Doğuştan Küresel bir işletme “kuruluş itibarı ile veya kuruluşundan çok kısa bir süre içerisinde ihracata başlayan, tüm dünyayı pazar olarak gören, finansal değere sahip özellikli ürünler üreten küçük veya orta ölçekli işletme” olarak tanımlanabilmektedir.

⁸GÜLTEKİN, Fikret, Çok Uluslu İşletme ve Uluslararası İşletme, <http://fikretgultekin.com/yukseklisans/%C3%87okuluslu%20%C4%B0%C5%9Fletmeler.pdf>, s.2, erişim tarihi 21 Kasım,2012.

3.2. DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETME KAVRAMI

Günümüzde ülkeler arası bağlantıların yoğunlaştığı, modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştığı, sınırların ortadan kalktığı kısacası küreselleşmenin hızlı etkisini sürdürdüğü bir düzende, işletmelerin de bu hıza ayak uydurarak uluslararasılaşma faaliyetlerini hızlandırdıkları görülebilmektedir. Gerek kavramsal olarak gerekse işletmelerin izledikleri yol olarak uluslararasılaşma faaliyetlerinde (çeşit ve hız gibi) farklılıklar bulunmaktadır. Teorilerdeki değişimler göz önüne alındığında, 1980’li yıllara kadar işletmelerin hemen hemen hepsinin aynı yöntemleri kullanarak, aynı aşamalardan geçerek uluslararası pazarlara açıldıkları yapılan çalışmalar ile değerlendirilmiştir. “Safha teorileri, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin adım adım geliştiğini kabul eder. Firmalar ilk önce iç pazarlarında faaliyet gösterirler, daha sonra ise kendilerinininkine en yakın gördükleri dış pazarlara küçük miktarlarda ihracat yaparak deneyim kazanırlar. Yabancı pazarlar hakkında bilgileri arttıkça da, gittikçe daha çok kaynağı dış pazarlara aktarmaya başlayarak doğrudan yabancı yatırımlar gibi daha riskli uluslararasılaşma biçimlerini seçebilirler.”(Öztürk, 2006: 15).

Hemen hemen tüm işletmeler geleneksel modellerdeki gibi aşamalı olarak önce yurtiçi pazarlarda daha sonra da elde ettikleri deneyim, ağ bağlantıları ve sermaye kaynakları ile yurt dışı pazarlarda yer almışlardır. 1980’lerin sonlarına doğru yeni teorilerin ortaya atılması ve araştırmaların yoğunlaştırılması ile birlikte bazı işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelik aşamaların diğer işletmelerden daha hızlı gerçekleştirdikleri ve hatta belirtilen sıralamaya göre bazı aşamalara hiç ihtiyaç duymadan, doğrudan yurt dışı pazarları hedefledikleri araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır. Yapılan araştırmalar sayesinde çeşitli yazarlar tarafından Doğuştan Küresel, Küresel Doğan, Yeni Girişim, Yeni Başlayanlar gibi farklı adlandırmalar altında oluşturulan yeni bir kavramın ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur. Çalışmanın bu bölümünden itibaren, araştırmanın ana temasını oluşturan Doğuştan Küresel İşletme kavramının tanımı, benzer kavramlarla ilişkisi, özellikleri, ortaya çıkışını etkileyen faktörler ve bu işletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasına etki eden girişimci özellikleri üzerinde durulacaktır.

3.2.1. Doğuştan Küresel İşletme Tanımı

Literatürde farklı isimler kullanılarak değerlendirilen (Tablo 3.1) bu işletmelere (her ne kadar içerik olarak 1970’li yıllarda rastlanılmasına rağmen) ilk olarak 1980’li yıllarda “leapfrogging” (Hedlund ve Kverneland, 1985) adı ile rastlanılmıştır. Bu kavrama göre işletmeler hızlı öğrenme kabiliyetleri sayesinde pazara erken giriş yapabilmekte ve diğer işletmelere nazaran daha hızlı uluslararasılaşabilmektedir.

Doğuştan Küresel İşletmeler, çoğunlukla finansal, insan kaynakları ve diğer maddi kaynaklar açısından sorunlu olmalarına rağmen; yenilikçilik eğilimlerini, bilgi birikimlerini ve yeteneklerini dengeli ve etkin bir şekilde kullanarak, gelişme dönemlerinin erken evrelerinde uluslararası faaliyetlerde başarıya ulaşmaktadırlar. Bu tür işletmeler genellikle, uluslararası yeni kurulan işletme veya küresel doğan işletme olarak adlandırılmaktadır (Aktepe, Üner ve Koçak, 2011: 62). 1990’lardan sonra yapılan araştırmalar neticesinde varılan ortak sonuca göre Doğuştan Küresel İşletmeler; kurulduğu andan itibaren veya kuruluşlarından çok kısa bir süre içinde yurt dışı pazarlarda faaliyet göstermeye başlayan işletmeler olarak adlandırılmaktadır. Literatürde Uluslararası Yeni Girişim (International New Ventures) olarak da adlandırılan bu işletmeler, “rekabetçi üstünlüğü, kuruluşundan itibaren çeşitli ülkelere mal satmakta ve kaynaklarını bu pazarlara yönelik kullanmakta gören işletme örgütleri” (Oviatt ve McDougall, 1994, aktaran Öztürk, 2009: 17) olarak da tanımlanmaktadır.

“Küresel Doğan” işletme kavramına ise ilk olarak 1993 yılında Rennie’nin çalışmasında yer verilmiştir. McKinsey and Co. tarafından gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarına göre, değerlendirmedeki işletmelerin %25’i kuruluşlarından sonraki iki yıl içerisinde uluslararası pazarlarda yoğun bir şekilde yer almaya başlayan ve toplam satışlarının %75’i ihracattan oluşan Doğuştan Küresel İşletmelerdir.

McKinsey ve Çavuşgil’ in 1994 yılı çalışmasında da Küresel Doğan İşletme kavramı kullanılmıştır. Bu kavrama göre küresel doğan işletmeler, uluslararasılaşmada işletmelerin takip etmeleri öngörülen basamakları diğer

işletmelerden daha hızlı şekilde (hatta bazı basamakları atlayarak) geçtikleri için doğrudan yurt dışı pazarlara aılabilmektedirler. Doğuştan Küresel İşletmeler iletişim teknolojilerini ve önceden sahip oldukları ağ bağlantılarını kullanarak pazar yapısını değerlendirip, büyük işletmelerin karlı olarak nitelendirmedikleri veya iş yapmak için fazla küçük buldukları niş pazarda, mevcut pazarda var olmayan, benzersiz özelliğe veya yüksek katma değere sahip ürünlerle uluslararası pazarlara hızla yayılmaktadırlar.

McDougal ve Oviatt (2000: 903) ise, uluslararası girişimcilik kapsamında Doğuştan Küresel İşletmeleri; yaratıcı, proaktif ve organizasyonda değer yaratmaya yönelik ulusal sınırları dışında risk alabilme özelliklerinin bir kombinasyonu olarak değerlendirmektedir.

Başka bir görüşe göre ise Doğuştan Küresel İşletmelerin her zaman kurulduğu andan itibaren uluslararasılaşması gerekmediği, uzun yıllar iç pazarda faaliyet gösterdikten sonra hızlı bir değişim geçirerek uluslararasılaşmaya yönelen işletmelerin de Doğuştan Küresel İşletme kapsamında yer alabileceği savunulmaktadır (Bell, McNaughton ve Young, 2001).

Moen ve Servais'in (2002) tanımlamasına göre; Doğuştan Küresel İşletme, kuruluş anından itibaren veya kuruluşundan kısa bir süre sonra krının önemli bir kısmını, ürünlerini uluslararası pazarlarda satarak elde etmenin yollarını arayan işletmedir.

Chetty ve Campbell-Hunt'ın (2003: 61) küreselleşmeye kurulur kurulmaz veya kuruluşlarını takip eden ilk yıllarda adım atan Doğuştan Küresel İşletmelerin zellikleri üzerinde yaptıkları araştırmalarının sonuçlarına göre, bu işletmelerin kuruldukları andan itibaren dünyayı tek bir pazar olarak gören, girişimci ruha sahip, bağımsız işletmeler oldukları vurgulanmaktadır. Uluslararası pazarlar Doğuştan Küresel İşletmeler için yeni bir fırsat olarak görülmekte olup, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre özellikli ürün sunmak üzere niş pazarlara yönelik üretim yapılması tercih edilmektedir.

Knight ve Cavusgil (2004) kuruldukları andan itibaren veya çok kısa bir süre sonra ileri bilgi teknolojilerini ve bilgi temelli kaynaklarını kullanarak uluslararası pazarlarda ürünlerini satan ve uluslararası başarılar elde eden işletmeler şeklinde Doğuştan Küresel İşletme kavramını tanımlamışlardır.

İlerleyen dönemlerde araştırmaların daha detaylandırılması sonucunda Doğuştan Küresel İşletme kavramı, bugünkü literatürde yer alan ve kendi bünyesinde barındırması gereken asgari özelliklerin tanımlanması ile birlikte yeniden şekillendirilmiştir. Bu bağlamda, Doğuştan Küresel İşletmeler; uluslararası işletme faaliyetlerine kuruluşlarının erken dönemlerinde başlayan ve hızlı uluslararasılaşma potansiyeli ile küresel pazar vizyonuna sahip, hızlı hareket edebilen, genç girişimci KOBİ'ler olarak yeniden tanımlanmıştır (Cavusgil, 2008; Gabrielsson et al, 2008).

Her ne kadar Doğuştan Küresel İşletme isminin kullanımı literatürde farklı yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanıp, farklı isimler altında değerlendirilse de, çalışmada kavram bütünlüğünün sağlanabilmesi açısından McKinsey (1993), Rennie (1993), Knight ve Cavusgil (1996, 2004), Madsen ve Servais (1997) gibi yazarların kullandığı “Doğuştan Küresel İşletme” kavramı kullanılacaktır. Doğuştan Küresel İşletmelerin tanımsal özelliklerine ve Türkiye’deki Doğuştan Küresel İşletmelere yönelik araştırmaya geçmeden önce, bu işletmelerin geçmişte yapılan araştırmalarda nasıl adlandırıldığı, hangi kriterlere göre değerlendirildikleri, özellikleri ve bu tür işletmelerin ortaya çıkışını etkileyen faktörlerden bahsetmenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

3.2.2. Doğuştan Küresel İşletmeler ile Benzerliği Bulunan Kavramlar

Literatüre bakıldığında küresel işletmeler ile ilgili yapılan çalışmaların geçmişi 1970’li yıllara kadar uzanmaktadır. Bu bölümde, o yıllardan günümüze kadar kavramsal olarak farklı adlandırmalarla ele alınan küresel işletmeler tarihsel süreci ile değerlendirilecektir (Tablo 3.1).

3.2.2.1. Aşama Atlama (Leapfrogging)

İlk olarak 1985 yılında Hedlund ve Kverneland'ın “Are strategies for foreign Markets Changing? The case of Swedish investment in Japan” çalışmasında kullanılan bu kavram, aslında geleneksel modellerdeki yurt dışı pazarlara açılma ile ilgili basamakları atlayarak daha hızlı şekilde uluslararasılaşan işletmeleri tanımlayabilmek için kullanılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda, uluslararasılaşmanın işletmelerin stratejilerinin bir parçası haline geldiği ve çok daha fazla homojen bir ihracat pazarına sahip olduğu kanaatine varılmıştır. Her ne kadar “leapfrogging” kavramı literatürde çok kullanılmamış olsa da, kurucunun sahip olduğu ihracat pazarlarına yönelik bilgi ile aşamaları atlayarak ilerleyen işletmeleri tanımlamak için kullanılan bu isimle birlikte Doğuştan Küresel İşletme kavramının ortaya çıkışında ilk tanım olarak önemli bir rol oynamıştır.

Hedlund ve Kverneland'ın çalışmasını destekleyen bir diğer araştırma ise 1987 yılında Young tarafından yapılmış ve bu araştırma sonucunda, teoriler çerçevesinde sadece ileri teknoloji (high-tech) ile ilgili çalışan işletmelerin leapfrogging yapıya sahip olduğunu belirtmiştir.

3.2.2.2. Doğuştan İhracatçı (Innate Exporters)

İşletmelerin hızlı uluslararasılaşması ile ilgili çalışmalar leapfrogging kavramının ortaya atılmasının ardından, 1989 yılında Ganitsky'nin “innate exporter” yani doğuştan ihracatçı adı altında analizlerini sürdürmesi ile yeni bir boyut kazanmıştır. Ganitsky, bu işletmelerin sadece esnek olmadığını, esnekliğinin yanında yönetimlerinin ihracatı uyarlayan (adoptive exporter) sonradan ihracata adapte olmuş işletmelerden çok daha fazla uluslararası yönelimli olduğunu öne sürmüştür. Araştırmada, İsrail'de yer alan doğuştan uluslararası (born international) 18 adet ihracatçı işletme değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre, Doğuştan Küresel İşletmelerin yabancı pazar odaklı stratejilere yüksek derecede önem verdikleri, ancak kaynak ve deneyim eksikliklerinin var olduğu ortaya konulmaktadır. Bunlara ek olarak Ganitsky (1989) çalışmasında, literatürde yer alacak ilk düzenleme niteliğindeki betimsel tanımda Doğuştan Küresel İşletmelerden,

niş pazarlara odaklanan, yüksek performans gösteren, lider işletmeler şeklinde bahsetmiştir.

Leapfrogging (Hedlund ve Kverneland, 1985), Doğuştan İhracatçı (Innate Exporters, Ganitsky, 1989) ve İlk Çokuluslaşanlar (Infant Multinationals, Lindqvist, 1991) kavramları mevcut çalışmaların yapıldığı dönemde, işletmelerin klasik aşama modelinde yer alan aşamaları hızlı geçerek veya bazı aşamaları tamamen atlayarak, kuruluşundan itibaren uluslararasılaşmasını ifade etmek için kullanılmıştır.

3.2.2.3. Uluslararası Girişimcilik (International Entrepreneurship)

İşletmelerin erken uluslararasılaşmasına yönelik ilk çalışmalardan bir diğeri ise 1989 yılında McDougall tarafından yapılmış olup, kuruldukları andan itibaren uluslararası çalışan işletmelerin varlığını “uluslararası girişimcilik” adı altında incelemiştir. Bu kavrama göre, küresel doğan işletmelerin endüstriyel yapı profili ve stratejilerinin, faaliyetleri iç pazar ile sınırlı olan genç işletmelerden önemli düzeyde farklı olduğunu belirlemiştir. Bir anda uluslararasılaşan işletmeler saldırgan şekilde pazara girmeyi benimsemektedirler (Çavusgil, Knight ve Üner, 2011: 43).

3.2.2.4. Uluslararası Doğanlar/Küresel Başlayanlar (Born Internationals)

Hindistan’da 47 adet genç uluslararası doğan işletmeler üzerinde Kundu ve Katz’ın (2003) yaptığı çalışmada, girişimciye ve işletmeye ait karakteristiklerin işletmenin ihracat performansını nasıl etkilediği yönünde bir araştırma yapılmıştır. Girişimciye yönelik özellikler açısından, yöneticinin teknik bilgisi, uluslararası deneyimi, teknolojik yenilikçiliği ve uluslararası stratejik oryantasyonu gibi kriterler değerlendirmede kullanılırken, işletme karakteristiği ile ilgili dikkate alınan özellikler, işletmenin yaşı, büyüklüğü, uluslararası deneyimi, çalışanlarının yurt dışı deneyimi ve ürünlerin yabancı pazarlara hitap edebilme gücü gibi kriterlerden oluşmaktadır.

3.2.2.4. İleri Teknoloji ile Yeni Başlayanlar (High-Technology Start-Ups)

Vijay K. Jolly, Matti Alahatu ve Jean-Pierre Jeannet'ın "Challenging the incumbents: how high technology start-ups complete globally" adlı 1991 yılında yayınlanan makalesinde ilk defa ileri teknolojiye sahip dört işletmenin uluslararası pazarlara erken açılması ile ilgili çalışmada kullanılan high-tech start-ups kavramı ile küresel niş pazarlara giriş stratejileri değerlendirilmiştir. İleri teknoloji ile başlayanlar kavramına yönelik olarak, kurucunun uluslararası deneyime sahip olduğu ve niş pazar odaklı stratejilere ağırlık verdikleri dört örnek olay çalışması ile detaylı olarak incelenmiştir. Temelde bu kavramın ortaya çıkış amacı Doğuştan Küresel İşletme gibi, bazı işletmelerin anında uluslararasılaşabildiklerini tanımsal olarak ifade etmek içindir. Çalışmanın farklılık yaratan kısmı ise, anında uluslararasılaşabilen işletmelerin ileri teknolojik yapıya sahip olmasının uluslararasılaşma üzerinde avantaj sağlamasıdır.

3.2.2.5. Doğuştan Küresel (Born Global)

Doğuştan Küresel İşletme kavramı ilk olarak 1993'te Rennie'nin çalışmasında kullanılmıştır. Rennie yeni bir tür işletmenin oturmuş yerel bir pazarı olmaksızın dünya pazarlarında başarılı olabileceğini ifade etmektedir. Rennie çalışmasında, küresel pazarların yerleşmiş oyuncularını olan büyük işletmeler karşısında başarı ile rekabet eden çok sayıda genç ve küçük ve orta ölçekli Avustralya firmasının yükselişini incelemiştir (Çavuşgil, 2008:19). Genç işletmeler uluslararası işletmeciliğe giden yolu yavaş yavaş geçmek yerine, kuruluşlarında veya kuruluşlarını izleyen kısa bir süre içerisinde uluslararasılaşmışlardır. Bu kapsamda, Rennie'nin araştırmasının çerçevesi, yeni ihracat yapan 310 üretici firmayı kapsamakta olup, işletmelerin %25'inin kuruluşunun ilk 2 yılı içerisinde kayda değer bir ihracat yaptıkları ve satışlarının ortalama %75'ini ihracatın oluşturduğu sonucuna varmıştır.

Rennie'nin "Doğuştan Küresel İşletme" tanımından sonra, bir çok araştırmacı bu kavramı çalışmalarında kullanmıştır. Örnek olarak, Çavuşgil (1994), McKinsey

(1994), Knight ve Çavusgil (1996), Knight (1997), Madsen ve Servais (1997), Aspelund ve Moen (2001), Schmidt ve Buchholz (2001), Autio, Lummaa ve Arenius (2002), Schmid ve Schmidt- Schmidt- Buchholz (2002), Larimo (2003), Sharma ve Blomstermo (2003), Chetty ve Campbell-Hunt (2004), Gabrielsson ve Kirpalani (2004; 2012), Hashai ve Almor (2004), Rialp ve Rialp (2006), Kalyoncuoğlu (2010), Üner ve Çavusgil (2011) verilebilmektedir.

3.2.2.7. Uluslararası Yeni Girişimler (International New Ventures)

Oviatt ve McDougall 1994 yılında Uluslararası Yeni Girişimler adı altında küresel olarak ortaya çıkan bu işletmeleri detaylı olarak inceleyip, akademik anlamda literatürde yer almasını sağlamışlardır. Yazarlar çalışmalarında uluslararasılaşma teorileri ile işletmelerin yurtdışı pazarlara erken açılma stratejilerini birlikte ele alarak karşılaştırmalı şekilde değerlendirmişlerdir. Böylelikle uluslararası yeni girişimler olarak adlandırdıkları küçük işletmelerin pazarda benzeri olmayan, özellikli ürün veya kaynak sağlaması ile başarıya ulaşabilecekleri tartışılmıştır.

Doğuştan Küresel İşletmeleri açıklayabilmek için kullanılan farklı kavramlara rağmen, bazı yazarlar tarafından oluşturulan tanım kombinasyonları sayesinde Doğuştan Küresel İşletmelerin kendinde taşıması gereken özellikler netleştirilmeye çalışılmıştır. Örneğin Hurmelinne ve diğerleri (2002) ile Dominguinhas (2002), Doğuştan Küresel İşletmeleri; Oviatt ve McDougal' ın (1994) Uluslararası Yeni Girişimler tanımı ve Knight (1997)'ın Doğuştan Küresel tanımını biraraya getirerek “yurt dışı satışları %25’e ulaşan, kuruluşundan sonra 3 yıl içerisinde ihracat faaliyetlerine başlayan, kaynak kullanımındaki rekabetçi avantajların kuruluştan itibaren farkında olarak bir çok ülkeye satış yapabilen işletmeler” şeklinde kullanmışlardır.

3.2.2.8. Küresel Başlayanlar (Global Start-Ups)

Küresel Başlayanlar kavramının literatürdeki formal tanımı Oviatt ve McDougall' ın (1995) çalışmasında kullanılmasına rağmen, bu kavramdan ilk olarak bahseden kişi Mamis'dir (1989). Çalışmada, Technomed isimli bir Fransız firmasının uluslararası faaliyetleri ile ilgili olarak, henüz kurulan işletmenin 3 yıl içinde 28 ülkeyle iş bağlantısı kurduğunu ve işletmenin kurulduğu andan itibaren uluslararası insan kaynağı kullanmaya ve bağlı ortaklıkta bulunmaya önem verdiği vurgulanmıştır.

Mamis ile aynı dönemde çalışma yapan bir başka yazar ise Ray'dir (1989). Ray, dört örnek olay serisinde küresel başlayanlar kavramını kullanmış, sonraki çalışmalarında da bu örnek olayları düzenleyip geliştirmiştir. Fakat “küresel başlayanlar” kavramının resmi anlamda bir tanımını yapmak yerine, başlangıçtan itibaren dünyadaki tüm fırsatları nerede olursa olsun değerlendirmeye çalışan işletmeler şeklinde basit tarzda açıklamakla yetinmiştir. Bu nedenle literatürde yer alan bir çok çalışmada (Mamis, 1989; Ray, 1989; 1995; 2003; Lindqvist, 1991; Brush, 1992; Rennie, 1993; Bianchi, 1993; McDougal, Shane ve Oviatt, 1994; Hordes, Clancy ve Baddelay, 1995) ‘küresel başlayanlar’ ifadesi kullanılmasına rağmen bu kavram Oviatt ve McDougall' ın (1995) 12 adet küresel başlayan işletme üzerinde, işletme kurucularıyla yüz yüze yapılan mülakat ile yeni girişimlerin uluslararasılaşmasındaki etkenler ve yurt dışı pazarlarda başarılı olabilmesini sağlayan özelliklerden bahsettikleri “Global Start-Ups Entrepreneurs on A Worldwide Stage” isimli çalışmalarından sonra dikkati çekmiştir. Bu çalışmada, küçük işletmelerin her zaman için aşamalı olarak uluslararasılaşmak zorunda olmadığını, bazı işletmelerin ilk kuruldukları andan itibaren uluslararası bir şirket felsefesi izledikleri görüşü öne sürülmüştür. İleriki dönemlerde farklı yazarlar tarafından yapılan çalışmalarda ise bu işletmelerin aşamalı olarak küreselleşen işletmelerden farklılaşmasını sağlayan özelliklerin tanımlanması ile ilgili incelemeler (Harveston, 2000) literatürde yerini almıştır.

3.2.2.9. Erken Evre Teknoloji Tabanlı İşletmeler (Early- Stage Technology Based Firms)

Birleşik Devletler’de yapılan bir araştırmada (Preece, Miles ve Baetz, 1999), bazı işletmelerin uluslararası faaliyette bulunmak için kuruluşlarının çok erken evresinde teknoloji tabanlı niş pazarlarda kendilerini göstermeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Adı geçen bu işletmelerin genellikle ileri teknoloji düzeyine sahip sektörlerde ve araştırma- geliştirme faaliyetlerinin yapıldığı alanlarda rastlandıkları belirtilmektedir. Fakat bu noktada, bazı çalışmalar (Zucchella, 2001; Wakkee, 2004) erken evrede olsa bile her ileri teknolojiye sahip işletmenin Doğuştan Küresel İşletme kapsamına girip giremeyeceği konusunda çelişkiye düşülebileceğinden bahsetmiştir.

3.2.2.10. Anında Uluslararasılaşanlar (Instant Internationals)

Fillis (2001), küçük ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamaya yönelik, literatürde hem teorik hem de pratik olarak yetersizliklerin olduğu düşünerek, mevcut teorilerin tartışılması ve gelecekte bu alanda yapılabilecek araştırmalara ışık tutması amacıyla, 34 ayrı teorik çalışmayı inceleyerek uluslararasılaşma teorilerinin çıkışından günümüze kadar geçirdiği evreleri değerlendirmektedir. Çalışmada Doğuştan Küresel İşletmelerden “anında uluslararasılaşanlar” olarak bahsedilmekte olup, bu işletmelerin yükselen pazarlar ve girişimcilik özelliklerinin sayesinde yurt dışı pazarlara açılabilindiklerini belirterek küçük işletmelerin uluslararasılaşması açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde Litvak (1990) ve Nordman ve Melen (2008) tarafından da bu kavram kullanılmıştır.

3.2.2.11. Hızlı Uluslararasılaşanlar (Rapid Internationalizers)

İlk olarak 1989 yılında Gupta tarafından kullanılan hızlı uluslararasılaşanlar kavramı daha sonra bir çok çalışmada (Mamis, 1989; Brokaw, 1990; Hurmerinta-Peltomaki, 2004) kullanılarak literatürde yerini almış bulunmaktadır. Bu kapsamda hızlı uluslararasılaşanlar kavramı, işletmelerin uluslararası girişimcilik faaliyetlerini kuruluşlarından itibaren hızlı bir şekilde ve birden çok ülkede gerçekleştirdiklerini ifade etmek için kullanılmıştır.

Tablo 3.1: Literatürde Doğuştan Küresel İşletme Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yazarlar	Kullanıldığı Alan	Sonuç ve Değerlendirme
Hedlund ve Kverneland (1985)	Aşama atlama (leapfrogging) Geleneksel modellerin aşamalarını atlamak.	Çok homojen ihracat pazarlarının var olduğu ve bunların uluslararasılaşma stratejisinin bir parçası olduğu belirtilmiştir.
Young (1987)	Hedlund ve Kverneland (1985) deki çalışmanın sonuçlarının tartışılması	Sadece ileri teknoloji kullanan işletmelerde, aşama atlama modeli sonuçlarıyla aynı fikirdedir.
Ganitsky (1989)	Doğal ihracatçı. Doğuştan uluslararasılaşmış 18 İsrail işletmesi	Yurtdışı pazarlama stratejilerini yüksek derecede geliştirmiş Doğuştan Küresel İşletmeler. Deneyim ve kaynak eksikliği mevcuttur.
Jolly ve Diğerleri (1992)	İleri teknoloji kullananlar (çalıştıranlar) ileri teknoloji kullanan 4 işletmede vaka analizi	Bu tür işletmeler faaliyetlerine başlar başlamaz küresel niş pazarlarına yönelen bir strateji izlerler. İşletmenin kurucuları uluslararası deneyime sahiptirler.
McKinsey Co. (1993)	Doğuştan Küresel. Araştırma 310 yeni ihracatçı üretim işletmesi üzerinde yapılmıştır.	İşletmelerin %25'i kuruluşlarından itibaren 2 yıl içerisinde yoğun ihracat yapmışlardır. Satışlarının %75'i ihracat yoluyla olmuştur.
Çavuşgil (1994)	Doğuştan Küresel. McKinsey Co.'nın,(1993) bir açıklamasıdır.	Küçük olmak güzeldir. Kademeli (aşamalı) uluslararasılaşma ortadan kalktı.
McDougall ve Diğerleri (1994)	Uluslararası Yeni Girişimler, 24 vaka analizi	Doğuştan yurt dışı pazarlara doğru yönelen bir strateji. Aşama modelleri artık sona ermiştir.
Oviat ve McDougall (1994)	Uluslararasılaşma stratejisini inisiyatifi ele alacak şekilde (proactive) olan işletmeler. McDougall ve diğerleri'ne, (1994) benzer şekilde 12 vaka çalışması	Uluslararası yeni girişimler, başlangıçtan itibaren birçok ülkede satış ve kaynak kullanımından önemli rekabet üstünlüğü sağlayan işletmelerdir.
Bell (1995)	Bilgisayar yazılımı yapan küçük imalat işletmeleri incelenmiştir. Başlangıçtan itibaren birçoğu uluslararasılaşmıştır.	Psikolojik uzaklık artık bir faktör değildir. Aşama modelleri desteklenmemiştir

Bloodgood ve Diğerleri (1996)	Gelişme için Yüksek potansiyeli olan işletmeler	Uluslararasılaşma kurucularının uluslararası deneyimlerine dayanır.
Knight ve Çavuşgil (1996)	Doğuştan Küresel. Var olan araştırmalar özetlenmiştir. İlk 3–6 yıl içinde ihracatı %25 ve daha üzerinde olan işletmeler.	Doğuştan Küresel olmalarına yol açan dünya genelindeki birçok niş pazarın gelişmesi, üretim ve iletişim teknolojilerindeki değişimler, birçok uluslararası şebekelerin gelişmesi faktörlerini içermektedir.
Madsen ve Servias (1997)	Doğuştan küresel Danimarka işletmelerinden oluşan birçok vaka analizi ve araştırma özetlerini içermektedir.	Eğer kurucularının deneyimi ve pazarların uluslararasılaştığı göz önünde bulundurulursa, aşama modelleri Doğuştan Küresel İşletmeler için de geçerlidir.
Jones (1999)	Uluslararası Girişimler. Kuruluşlarından itibaren geniş uluslararası şebeke içinde olan işletmeler. İngiltere’deki ileri teknoloji kullanan işletmelere anket yapılmıştır.	İşletmelerin uluslararasılaşması çoğu kez hiçbir şey satmasalar bile içinde bulundukları şebekelerle başlar. Bu işletmeler uluslararasılaşması için birçok farklı yol vardır.
Hansen ve Witkowski (1999)	48 adet Uluslararası yeni girişim (Doğuştan Küresel İşletmeler) ile 166 adet yurtiçi yeni girişimlerin kurucu/ sahiplerinin karşılaştırılması	Girişimcinin sosyal ağları, kişisel bağları, yabancı dil bilgisi ve yurt dışı iş deneyimine sahip olması uluslararasılaşma sürecinde önem taşımaktadır.
Harveston (2000)	Doğuştan Küresel Toplam 206 işletme ile yapılan anket çalışmasında, Doğuştan Küresel İşletmeler ile aşama aşama küreselleşen işletmelerin; yönetsel, örgütsel ve çevresel faktörler açısından farklılıklarının belirlenmesi ve bu farklılıkların, uluslararasılaşmayı nasıl etkilediğinin araştırılması.	Doğuştan Küresel İşletmelerin yöneticileri, aşama aşama küreselleşen işletmelerin yöneticilerine göre dünyayı kendine pazar alanı olarak gören, daha yüksek risk toleransına sahip, uluslararası deneyim elde etmiş, çevresel faktörlere daha hızlı uyum sağlayabilen işletmelerdir.

Karra ve Phillips (2004)	İstanbul’da üretim yapan Doğuştan Küresel bir işletmeye ait vaka analizi. İşletmenin direkt uluslararasılaşmaya odaklanmasındaki temel kararları ve hızlı büyümesinde etkili olan özelliklere yönelik bir çalışma. Faaliyetlerinin tümünde başarılı olmasında önemli rol oynayan kaynaklar ve uzmanlıklar üzerine değerlendirme yapılarak literatürde yer alan teoriye katkı sağlamak amaçlanmıştır.	Yüz yüze yapılan görüşme çerçevesinde ulaşılan sonuçlara göre; . Girişimcinin en önemli başarı kaynağı, girişimcinin yabancı dil bilgisi ile kültürel uzmanlığıdır. -Kültürel uzmanlık, faaliyet gösterilen ülkenin hükümeti ile kişisel ilişkilerin yönetimi, işle ilgili şebeke bağlantıları sayesinde (tedarikçi, dağıtıcı) pazarda tanınırlılığını ve güven ortamını oluşturmak ön plandadır.
Mika Gabrielsson, V.H. Manek Kirpalani, Pavlos Dimitratos, Carl Arthur Solberg ve Antonella Zucchella (2008)	Doğuştan Küresel işletmelere ilişkin güncel ve gerçekçi bir tanımın yapılması ve bu işletmelerin davranışlarının açıklanmasına yönelik davrandıklarının açıklanması amaçlanmıştır. Dört farklı ülkeden ikişer adet seçilen toplam 8 Doğuştan Küresel İşletme üzerinde derinlemesine mülakat ve örnek olay incelemesi yapılmıştır.	Başlangıç ve Dışa açılma aşamaları şekilde değerlendirilen 8 işletmeden elde edilen sonuçlar şu şekildedir. Çalışmada, küresel doğan işletmelerin kuruluşlarından itibaren kurucuların önemi ve kurucuların küresel vizyona sahip olması, yenilikçilik, ağ bağlantıları ve faaliyet stratejilerinin önem taşıdığı vurgulanmaktadır.

Kaynak: Rasmussen, Erik S., Tage Koed Madsen, The Born Global Concept, Paper for the EIBA conference, December, 2002, s. 13, aktaran Yıldırım, 2007:28’den uyarlanmıştır.

3.2.3. Doğuştan Küresel İşletmelerin Temel Özellikleri

Rennie’nin çalışmasına göre Doğuştan Küresel İşletmeler’in pek çoğunun bazı ortak özelliklere sahip olduğu vurgulanmıştır. Belirlenen bu özelliklerin literatürdeki diğer bilimsel çalışmalara da örnek olduğu bilinmektedir. Doğuştan Küresel İşletmelerin tanımında da yer alan ortak özellikler (Rennie, 1993: 46; Knight ve Cavusgil, 1996: 18; Andersson ve Wictor, 2003: 252; Gabrielsson, 2005: 200) şu şekilde sıralanabilir;

- ❖ Şirket yönetimi geleneksel şirketler gibi dış pazarları yerel pazarların üzerine ek bir pazar olarak görmeyip, şirketin kurulduğu ilk andan itibaren dünyayı

bir bütün pazar olarak kabul etmektedirler. Hatta yerel pazarları uluslararası pazar için bir destekleyici unsur olarak görmektedirler.

- ❖ DKİ'ler kurulduktan sonraki iki yıl içerisinde, üretimlerinin en az % 25'ini ihraç ederek uluslararasılaşma süreçlerine başlamaktadırlar.
- ❖ DKİ'lerin yıllık satışları 100 milyon doları geçmeyen küçük ve orta ölçekli üretici olarak kalma eğilimi göstermektedirler.
- ❖ DKİ'lerin büyük bir kısmı önemli bir proses veya teknolojik yenilik sonucunda kurulan ve kurucuları aktif girişimciler olan şirketlerdir.
- ❖ Benzersiz bir ürün geliştirmek için yenilikçi teknolojiler uygulamaktadırlar.
- ❖ DKİ'lerin sattığı ürünler kayda değer bir katma değere sahip ve büyük bir kısmı endüstriyel kullanım için icat edilmiş ürünlerdir (Ölmez,2006: 45-50).

Knight'ın 1997 yılında hazırladığı “Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm” çalışmasında elde edilen verilere göre, Doğuştan Küresel İşletme niteliğine sahip işletmelerde rastlanılan ortak özellikler ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- * Kuruluş yılları itibarı ile genç işletmelerdir (20 yıldan eski değildir),
- * Geleneksel çok uluslu işletmelere nazaran Küresel Doğan işletmeler sınırlı miktarda sermaye ve somut kaynaklara sahiptirler,
- * Toplam satışlarının en az %25' i yurt dışı pazarlara yapılan satışlardan oluşmaktadır,
- * Yönetimin, pazara, teknolojiye ve uluslararası girişimciliğe uyumu güçlüdür,
- * Belirli mal veya hizmet kategorilerinde teknik olarak en üst düzeyde oldukları bilinir,
- * Ortaya çıkışları var olmayan veya farklılaştırılmış bir ürün ya da süreç yeniliklerine rastlamaktadır,
- * Bir çok farklı endüstri içinde yer alabilmektedirler,
- * Ürünler önemli bir katma değer yaratacak şekilde, küresel çekiciliğe sahip, yüksek kaliteli ve farklı tasarıma sahiptir,
- * Uluslararası pazarlara girişleri ihracat yoluyla gerçekleşmiştir,

- * Uluslararası ilişkilerin ortaya çıkışı ve/veya sürdürülmesi önemli ağ bağlantılarından geçmektedir,
- * Uluslararası amaçlarına gelişmiş iletişim ve bilişim teknolojilerinden yararlanarak ulaşabilmektedirler (Knight, 1997: 6).

Doğuştan Küresel İşletme ile ilgili Rialp, Criado ve diğerlerinin (2003) gerçekleştirdiği çalışmada ulaşılan sonuçlara göre DKİ'lerin taşıdığı özellikler ise (Karabulut ve Karabulut, 2010: 48);

- i) Başlangıçtan itibaren küresel bir vizyon,
- ii) Girişimciler ve yöneticiler adına önceki uluslararası ileri tecrübe,
- iii) Yönetimin taahhüdü,
- iv) Kuvvetli bir kişisel ağın ve işletme ağının kullanımı,
- v) Hedef pazar bilgisi ve pazar taahhüdü,
- vi) Bilgi yönetimi ekseni kendine has soyut varlıklar,
- vii) Ürün farklılaştırılması, teknolojik yenilik ve kalite liderliği ile yaratılan yüksek değer,
- viii) Proaktif olarak kremalı/niche odaklanma,
- ix) Dar tutulmuş kuvvetli müşteri gruplarına odaklanma ve sıkı ilişkiler,
- x) Dış koşullardaki değişime çabuk adapte olabilecek esneklik (Rialp- Criado, vd., 2003: 7)

olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 3.2: Doğuştan Küresel İşletme Tanımına Yönelik Akademik Çalışmalar
ve Dikkate Alınan Kriterler**

YAZARLAR	İlk Uluslar arası Pazara Açılma Yılı- İhracat (1-10 yıl)	İhracatın Toplam Satışlar İçindeki Payı %	Dünyanın Bütünü Kendine Pazar Seçmesi	Yıllık satış Ortala ması (100 milyon \$)	Üstün Teknoloji Kullanımı	KOBİ olma Gerekliliği (Çalışan Sayısı < 500)
Karra ve Phillips (2004)	İlk 3 yıl içinde	Toplam Satışların en az %25'i kadar İhracat	Tek pazar	-	-	KOBİ olmalı
McKinsey Co. (1993)	İlk 2 yıl	En az %75	-	-	-	KOBİ olmalı
Freeman ve Çavuşgil (2007)	İlk 3 yıl	-	Tek pazar	-	-	-
Rennie (1993)	İlk 3 yıl	%76	-	100 milyon \$'ı geçmeye n satış	İleri teknoloji kullanımı ve yenilikçilik fikri	KOBİ olmalı
Çavuşgil (1994)	İlk 3 yıl	-	-	-	-	-
Chetty ve Campbell – Hunt (2004)	İlk 3 yıl	%80	-	-	-	-
Gabriellson vd. (2008)	İlk 3 yıl	-	Tek pazar	-	-	-
Rasmussen ve Madsen (2002)	-	En az %25	Tek pazar	-	-	-
Loustrainen ve Gabriellson (2002)	-	%50	-	-	-	-
Rialp- Criado, Rialp Criado ve Knight (2002)	-	-	Tek pazar	-	-	-

Knight ve Çavusgil (1996)	İlk 3 yıl	%25	Tek pazar		İleri teknoloji kullanımı	KOBİ olmalı
Knight ve Çavusgil (1996 ve 2009)	İlk 3 yıl	-	Tek pazar	100 milyon \$'ı geçmeyen satış	İleri teknoloji ve yenilikçi fikirler	KOBİ olmalı
Knight (1997)	-	%25	Tek pazar	-	İleri teknoloji ve yenilikçi fikirler	KOBİ olmalı
Andersson ve Wictor (2001)	İlk 3 yıl	% 25	Tek Pazar	100 milyon\$'ı geçmeyen satış	İleri teknoloji ve yenilikçi fikirler	KOBİ olmalı
Bell ve Mcnaughton (2000)	Uzun süre iç pazarda faaliyet	-	-	-	-	KOBİ olmalı
Gabriellson (2005)	-	-	-	100 milyon \$'ı geçmeye n satış	İleri teknoloji ve yenilikçilik	KOBİ olmalı
Moen (2002)	-	%25	-	-	-	-
Mcdougall ve Oviatt (2000)	-	-	-	-	Yenilik fikri	KOBİ olmalı
Mcdougall ve Oviatt (2005)			Tek pazar		Yenilikçilik	KOBİ olmalı
Harveston(2000)	İlk 3 yıl	%25	-	-	-	-
Madsen, Rasmussen ve Servais (2000)	İlk 3 yıl	%25	-	-	-	-
Rasmussen, Madsen ve Evangelista(2001)	İlk 3 yıl	%25	-	-	-	-

Literatürde yer alan bazı çalışmalara göre Doğuştan Küresel İşletme olma koşulları, işletmenin kurulduğu veya faaliyet gösterdiği ülkeler açısından ve hatta işletmenin içinde bulunduğu sektör açısından farklılık gösterebilmektedir. Literatürdeki çalışmalar değerlendirilerek tarafımızca hazırlanan Tablo 3.2’de görüldüğü üzere, yapılan araştırmalar ve elde edilen veriler değerlendirilecek olursa, işletmenin yer aldığı ülke, pazar, ekonomik durum ve uluslararası politikalarına bağlı olarak bazı değişiklikler yaşanabilmesine rağmen, bir işletmenin Doğuştan Küresel İşletme olarak nitelendirilebilmesi için kendinde bulunması gereken en temel üç özellik şu şekilde sıralanabilmektedir;

- i) Kuruluşundan itibaren ilk 1-3 yıl içerisinde mal ve/veya hizmetlerinin ihracatına başlamış,
- ii) Toplam satışlarının en az %25’ini yurt dışı pazarlardan elde eden ve ihracatta sürekliliğini sağlayan,
- iii) KOBİ özelliği taşıyan işletme’dir.

Her bir kriterin değerlendirildiği çalışmalar ve bu kriterlere ait detaylar aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir.

3.2.3.1. Kuruluşundan itibaren ilk 3 yıl içinde yurt dışına açılmış olma koşulu;

Doğuştan Küresel İşletmelerin diğer işletmelerden ayrıldığı en önemli nokta, kuruldukları andan itibaren veya kuruluşundan çok kısa bir süre sonra yurt dışı pazarlara açılmış olmalarıdır. DKİ’lerin temel yönelimleri dünyayı tek bir pazar şeklinde görerek tüm kaynaklarını yurt dışı pazarlardaki faaliyetlere aktarmaktır. Bu nedenle kuruluş amaçları yurt dışı pazarlarda faaliyet göstermek şeklinde açıklanabilmektedir.

Her ne kadar işletmelerin Doğuştan Küresel İşletme olarak addedilmesi için uluslararası pazarlara belli bir dönem içerisinde açılması koşulu bulunmasına rağmen, bu süre ile ilgili olarak literatürde kesin bir karara varılamamıştır. Bazı

araştırmalarda; kuruluşundan itibaren veya kuruluşundan sonraki ilk 2 yıl (Rennie, 1993; McKinsey, 1993), 3 yıl (Knight ve Cavusgil, 1996; 2004; Servais ve Rasmussen, 1997; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000; Harveston, 2000; Andersson ve Wictor, 2001; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001; Madsen ve Knudsen, 2003; Knight, Madsen ve Servais, 2004; Karra ve Phillips, 2004; Freeman ve Çavuşgil, 2007), 3-6 yıl (Oviatt ve McDougal, 1997; 2005), 5 veya 8-10 yıl içerisinde uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlayan şletmeler Doğuştan Kşresel şletme olarak tanımlanmıştır. Yıllar açısından kesin karara ulaşılamamasının sebebi, farklı şlkelerin yapısına ve şletmelerin durumlarına göre Doğuştan Kşresel olma özelliğine ait değerlerdeki değişikliklerden kaynaklanabilmektedir.

Bazı yazarlara göre bir şletmenin doğuştan kşresel olarak kabul edilebilmesi için, kurulduğu andan itibaren ilk iki yıl içerisinde uluslararasılaşma sürecine başlaması gerektiği varsayılırken; mevcut çalışmaların büyük bir kısmında (Rennie, 1993; Knight, 1997; Knight ve Cavusgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Madsen, Sevais ve Rasmussen, 1999; Harveston, 2000; Junkkari, 2000; Andersson ve Wictor, 2001; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001; Luostarinen ve Gabrielson, 2004; Hurmerinta ve Peltomäki, 2004; Kuivalainen, Sundqvist, Servais, 2007) Doğuştan Křresel şletmeler, kuruluşundan itibaren ilk üç yıl içerisinde %25'ten fazla ihracat oranına sahip, küçük ve orta ölçekli şletmeler şeklinde tanımlanmaktadır.

3.2.3.2. Toplam satışlar içindeki payın %25'ini yurt dışı satışlardan elde etme;

DKİ'lerin kuruluşundan itibaren veya kurulduktan kısa bir süre sonra yurt dışı pazarlara açılması yeterli bir koşul olarak kabul edilmemektedir. Bu şletmelerin yurt dışı pazarlara yaptığı satışların da toplam satışlar içerisinde önemli bir paya sahip olması gerekmektedir. Bu pay, şletmelerin faaliyetlerinin sürekliliğini ve bütçeleri içindeki önemini arttırabilmek için Doğuştan Kşresel şletme olma kriteri olarak kullanılmaktadır. Fakat gerek şlkelerin ekonomik yapısı, gerekse şletmelerin yurt dışından aldıkları talepler doğrultusunda gerçekleştirdikleri ihracat faaliyetleri zaman

zaman değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle literatürde, tıpkı yurt dışı pazarlara açılma süresindeki farklılıklar gibi bu koşulda da, yurt dışı pazarlara yapılan satışların toplam satışlar içerisindeki payı %25, %50, %75, %76 ve %80 gibi farklı değerler alabilmektedir. Bu değerlerin işletmeler açısından süreklilik göstermesi ve artan oranlarda devam etmesi, işletmelerin yurt dışı pazarlarda rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için gerekli bir koşul olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan araştırmada genellikle işletmelerin yurt dışı pazarlara yaptığı satışların toplam satışlar içerisindeki payı en az %25 ve üzeri olan, kuruluşundan itibaren ilk 3 yıl içerisinde yurt dışı pazarlara açılan işletmeler Doğuştan Küresel İşletme olarak tanımlandığı görölmüştür. Buna göre ihracatın toplam satışlar içindeki payı en az %25 olarak kabul edildiğı çalışmaları; Knight ve Cavusgil (1996), Knight (1997), Harveston (2000), Madsen, Rasmussen ve Servais (2000), Rasmussen, Madsen ve Evangelista (2001), Andersson ve Victor (2001), Moen (2002), Rasmussen ve Madsen (2002), Karra ve Phillips (2004), Hurmerinta ve Peltomäki (2004), Kuivalainen, Sundqvist ve Servais (2007) olarak sayılabilmektedir. Diğer taraftan ihracat payının toplam satışların % 50'sini (Loustrainen ve Gabrielson, 2002), %75'ini (McKinsey Co., 1993), %76'sını (Rennie, 1993) ve %80'ini (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004) oluşturması gerektiğini savunan çalışmalara da rastlanılmaktadır.

Loustarinen ve Gabrielson' a (2001) göre, Doğuştan Küresel İşletme olabilmek için işletmelerin ihracatının %25'den çok daha fazla ve çok daha uzun zamandır (10 yıldan fazla) uluslararası faaliyetini o ülke ile sürdürmesi gerektiğı, bunun için de işletmenin uluslararasılaşma derecesi ve küreselleşme derecesinin arasındaki farklılığın değerlendirilmesi gerektiğı savunulmuştur. Bu görüşe göre, bir işletmenin toplam satışlarındaki ihracat oranı ile ihracatındaki ürünlerin yerel ülke içerikli olma özelliğı taşıması arasındaki ilişkiye bakılarak kesinlikle Doğuştan Küresellikten (True Born Global) (Karlsen, 2007: 104) bahsetmenin mümkün olacağı belirtilmiştir.

3.2.3.3. KOBİ olma koşulu;

Doğuştan Küresel İşletme olma koşulları arasında yer alan ve hemen hemen tüm çalışmalarda ortak görüş olarak kabul edilen koşul ise, bu işletmelerin üstün teknolojiden yararlanan ve rekabetçi üstünlüğe sahip küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ) olma koşuludur.

KOBİ olarak nitelendirilen işletmelerin taşıması gereken özellikler her ülkenin kendi kriterlerine göre değişiklik gösterse de, benzer kriterler baz alınarak KOBİ tanımı yapıldığı için literatürde yer alan çalışmalarda (McKinsey Co., 1993; Rennie, 1993; Cavusgil, 1994; Knight ve Cavusgil, 1996; Knight, 1997; McDougall ve Oviatt, 2000; Bell ve Mcnaughton, 2000; Andersson ve Victor, 2003; Hurmerinta ve Peltomäki, 2004; Gabrielson, 2005; Kuivalainen, Sundqvist ve Servais, 2007; Cavusgil, Knight ve Üner, 2011) Doğuştan Küresel İşletmelerin KOBİ kriterine uygun işletmelerden oluştuğu kabul edilmektedir. KOBİ tanımı ve özellikleri birinci bölümde detaylı olarak anlatıldığı için burada daha fazla detaylandırılmayacaktır.

3.3. DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERİN ORTAYA ÇIKIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

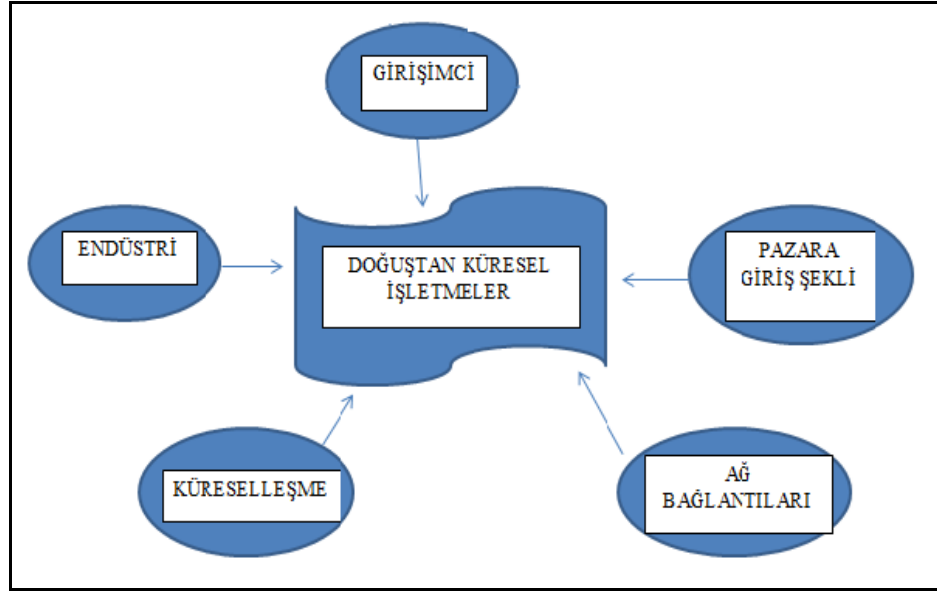
İşletmelerin yurt dışı pazarlara açılmasını kolaylaştıran faktörler olarak başta mal ve hizmet pazarlarının küreselleşmesi, üretim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim, tüketici ihtiyaçlarındaki artışa yönelik niş pazarların yoğunlaşmaya başlaması sayılabilmektedir. Her işletme için geçerli olduğu kabul edilen bu faktörler, Doğuştan Küresel İşletmeler için de geçerliliğini korumaktadır. Ancak literatürde Doğuştan Küresel İşletmelerin ortaya çıkışını etkileyen en önemli 5 faktör (Şekil 3.1) şu şekilde incelenmektedir;

- i) Küreselleşme
- ii) Endüstri
- iii) Pazara Giriş Şekli

iv) Network (Ağ Bağlantıları)

v) Girişimci Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde Doğuştan Küresel İşletmelerin ortaya çıkışını etkileyen faktörler detaylı olarak ele alınacaktır.



Şekil 3.1: Doğuştan Küresel İşletmelerin Ortaya Çıkışını Etkileyen Faktörler

3.3.1. Küreselleşme

1960'lı yıllardan itibaren dünyada ticaretin yaygınlaşmasını sağlayacak uygulamaların yürürlüğe girmesi, ticaretin ülke içinden ziyade ülkeler arası hatta sınırlar ötesine ulaşmasını destekleyen yeniliklerin ortaya çıkması ile uluslararasılaşma süreci hız kazanmıştır. Küreselleşme kavramı olarak mal ve hizmetlerin herhangi bir engel olmadan sınırlar ötesine ulaşabilmesini sağlayan tüm uygulamaları içermektedir.

Küreselleşme, dünyanın tek bir mekan olarak algılanabilecek ölçüde sıkışıp küçülmesi anlamına gelen bir süreci ifade etmektedir. Diğer bir deyişle dünyanın “tek bir yer” olarak algılanması ile küreselleşme, ülkelerin sahip oldukları maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin, ulusal sınırları

aşarak dünyaya yayılması ve farklılıklardan bir bütünlük ve uyum sağlanmasının gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir.

Bu kavram küresel pazarların oluşması, ulus-devlet sınırlarının aşılması, küresel kültürün doğuşu, çokuluslu şirketlerin küresel etkinlikleri, paylaşılan çıkarlar, bilginin küresel akışkanlığı gibi birçok kavramı da kapsamaktadır⁹.

Küreselleşme sayesinde ticaret ve yatırımların önündeki engeller azaltılarak mal ve hizmetin müşteriye doğrudan ulaştırılması mümkün kılınmaktadır. Küreselleşmenin hızla yaygınlaşması ile birlikte, ticaretin serbestleşmesi işletmelerin “üretici- tedarikçi- alıcı” arasındaki bağları doğrudan kurmayı kolaylaştırmış ve bu küresel şebeke ilişkileri sayesinde (Bell, 1995; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001) Doğuştan Küresel İşletmelerin ortaya çıkışı büyük ölçüde hızlanmıştır.

3.3.2. Endüstri

İşletmenin içinde bulunduğu endüstrinin özellikleri, teknolojik yoğunluk, üretim sisteminin karmaşıklığı ve endüstri kararsızlığı gibi etkenlerle değerlendirilebilmektedir. İşletmelerin yer aldıkları endüstri, küreselleşmenin sağladığı kolaylıklar kadar işletmeye avantaj sağlamaktadır. Ancak girişimci içinde bulunduğu sektör hakkında yeterli bilgi ve teknolojik donanımına sahip değilse, hiçbir avantaj işletmelerin uluslararasılaşmasında başarılı olmasını sağlayamayacaktır. Pazarların küreselleşmesi ile birlikte, bir çok endüstride müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik özel mal ve hizmetlerin talebinde artış yaşanmıştır (Dalgıç, 1994; Oviatt ve McDougall, 1995). Bu sayede küçük ve orta ölçekli işletmeler, özel mal ve hizmetlerin üretim ve satışında büyük işletmelerin dikkate almadıkları niş adı verilen dar pazar dilimine sahip segmentlerde faaliyette bulunarak avantaj elde etmeye çalışmaktadır. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, niş pazar odaklı çalışan işletmelerin çoğunluğunu Doğuştan Küresel İşletmelerin oluşturduğu ve bir çok farklı endüstride (mobilya, işlenmiş gıda, bilişim, metal üretme gibi) faaliyet

⁹ <http://www.turkish-media.com/forum/topic/70730-kuresellesme-nedir-ne-degildir/> Erişim Tarihi:05.11.2010.

gösterdikleri belirtilmektedir (Rennie, 1993; Madsen ve Servais, 1997; Moen, 2002; Knight ve Cavusgil, 2004).

3.3.3. Pazara Giriş Şekli

Uluslararası pazarlara giriş şekli işletmenin ne kadar risk alabildiğini ve pazarlama stratejisini göstermektedir. İhracattan başlayıp doğrudan yabancı yatırımlara kadar giden uluslararası pazarlara giriş stratejilerinde çoğunlukla pazara yeni giriş yapacak işletmeler dolaylı ihracat veya uluslararası lisans anlaşmaları, franchising gibi daha güvenli pazara giriş şeklini tercih etmektedirler. Uluslararası pazarlara erken girişte işletmeler risk alma düzeylerine göre stratejilerini belirlemektedirler. Uluslararası pazara giriş stratejileri ilk bölümde detaylı olarak incelendiği için bu bölümde yer verilmeyecektir.

3.3.4. Ağ Bağlantıları (Network)

Ağ bağlantıları işletmelerin ne kadar uluslararası gelişim ve iletişime sahip olduğunu göstermektedir. Gerek işletmelerin yurt dışında çalıştığı diğer işletmelerle ilişkisi, gerekse girişimcinin sahip olduğu yurt dışı bağlantılar (aile, akraba, iş arkadaşı v.b.) sonucunda işletmeler uluslararası pazarları yakından tanıyabilmekte ve bu sayede diğerlerine nazaran daha erken uluslararasılaşabilmektedir.

İşletmelerin sahip olduğu ağ bağlantılarının başka bir avantajı olarak da yurt dışı pazarlar hakkında herhangi bir ekstra ücret ödemeye gereksinim olmadan, mevcut bağlantılar kullanılarak bilgi sahibi olabilme imkanı bulunmaktadır. Bu da işletmeler açısından maliyet avantajı sağlayacağı için, rakip işletmelere göre daha hızlı ve daha düşük maliyet ile hedef pazara yönelme fırsatını yakalayarak erken uluslararasılaşma olasılığını arttırabilmektedir. Dijital teknolojilerdeki gelişmeler ve Internet sayesinde işletmelerin yabancı ülkelerle ilgili her türlü bilgiye anında erişimi mümkündür. Ayrıca, değişik ülkelerde yaşayan insanların birbirleriyle iletişimi yaygınlık kazanmıştır. Tüm bu gelişmeler uluslararası faaliyetlerde en çok üzerinde durulan maliyet ve bilgi unsurlarına olumlu bir şekilde yansyarak girişimciliğin ulusal sınırları aşmasında etkili olmaktadır (Tayauova, 2009: 28).

3.3.5. Girişimci / Uluslararası Girişimcilik

şimdiye kadar bahsedilen dört faktör de Doğuştan Kşresel şşletmelerin ortaya çıkışını hızlandıran etkenler olmasına rağmen, neden ulusal pazarda faaliyet gösteren şşletmelerin tamamı uluslararasılaşamamaktadır? Bu sorunun cevabını şşletmelerin sahip olduğu girişimcilik anlayışı ve girişimci özellikleri belirlemektedir. Çoğu şşletme önlerindeki ticari engellerin kaldırılmasına, çok yaygın ağ bağlantılarına sahip olmasına, ulusal pazarda çok iyi tutunmasına rağmen, girişimcilerin sahip olduğu özellikler ve düşünce yapısı nedeni ile yurt dışı pazarlarda yer alamamaktadırlar.

Bu bağlamda yapılan araştırmalarda girişimcinin sahip olması gereken en önemli 3 özellik, pro-aktiflik, yenilikçilik ve risk alabilirlik olarak belirlenmiştir. Bunların dışında girişimcinin teknik bilgi geçmişi, endşstri tecşbesi, uluslararası iş deneyimi, yabancı dil bilgisi, ağ bağlantıları, girişimci ruhu ve kşresel vizyonu da şşletmelerin uluslararası pazarlara erken açılmasında yol gösterici niteliğe sahip bulunmaktadır. Girişimcilikten bahsedildiğinde hem şşletmenin sahip olduğu girişimcilik anlayışı hem de şşletmenin sahibi/yöneticisinin sahip olduğu girişimci özellikleri dikkate alınmalıdır.

Uluslararası girişimcilik anlayışına göre, ilk olarak Miller ve ardından diğer bazı araştırmacılar girişimci şşletmeyi “ ürün- pazar yeniliklerini gerçekteştiren, belirli düzeyde risk üstlenen ve proaktif yeniliklerle rakiplerinden önce davranan şşletmeler” (Tayauova, 2009: 35) olarak tanımlamışlardır. Miller’in girişimcilik yönelimini açıklayan proaktiflik- yenilikçilik- risk alabilirlik özellikleri bir çok çalışmada (Covin ve Slevin, 1989; Covin ve Slevin 1991; Morris ve Sexton, 1996; Covin ve Miles, 1999; Wiklund ve Shephard, 2003; Knight 1997; Knight, 2001) ana özellik olarak değerlendirilmiştir.

Belirtilen özelliklere ek olarak bir girişimcide olması beklenen bir diğer önemli özellik de kşresel vizyona sahip olmasıdır. Eğer girişimci dşnyanın tamamını bir Pazar olarak görşp kşltür, dil ve pazarlama farklılıklarını dikkate alarak pazara yönelirse başarılı olmaması pek mümkün değildir. Literatürdeki bir çok çalışmadan da görşldüğü üzere, ortak olarak kabul edilen ve şşletmenin yurt dışı pazarlara erken

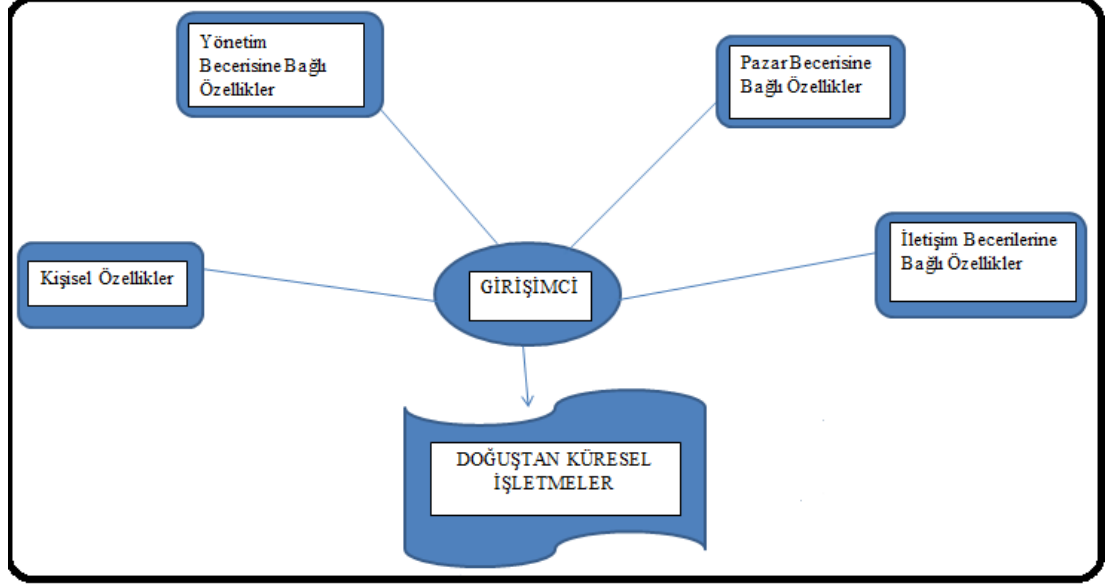
açılmasına etki eden en önemli etkenlerden biri girişimcinin sahip olduğu niteliksel özelliklerdir. Girişimcilerin sahip olduğu hangi özelliklerin işletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasına ve böylelikle Doğuştan Küresel İşletme olmasına neden oldukları dikkatle incelenmesi gereken bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.4. DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERDE YURT DIŞINA ERKEN AÇILMAYA ETKİ EDEN GİRİŞİMCİYE AİT ÖZELLİKLER

Yurt dışı pazarlara açılma sürecinde işletmelerin özellikleri ve vereceği kararların öneminin yanında, işletme kurucusu/üst düzey yöneticisi kısacası girişimcinin kişisel özellikleri de büyük önem taşımaktadır.

Doğuştan Küresel İşletmelerin ortaya çıkışını etkileyen faktörler kullanılan değerlendirme kriterlerine göre farklılık gösterebilmesine rağmen, genel olarak beş ana başlık altında incelenmektedir (Şekil 3.2). Bunlar, kurucu/girişimcinin sahip olduğu kişisel özellikler, işletmenin pazara giriş şekli, küreselleşme, endüstri ve işletmenin sahip olduğu ağ bağlantıları olmak üzere kendi içerisinde de ayrıca detaylandırılmaktadır (Harveston, 2000; Madsen ve Servais, 1997; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001; Persinger ve diğerleri, 2001; Loustrainen ve Gabrielsson, 2004; Rialp vd, 2005; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Spence ve Crick, 2006; Freeman ve Cavusgil, 2007). Çalışmada, Doğuştan Küresel İşletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasında önemli rol oynayan faktörlerin çok kapsamlı ve dikkatle incelenmesini gerektirecek yapıya sahip olmaları nedeni ile sadece “kurucu/girişimciye özgü niteliksel özellikler” değerlendirmeye alınarak araştırmanın kapsamı sınırlandırılmaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde “işletmenin pazara giriş şekli, küreselleşme, endüstri ve işletmenin sahip olduğu ağ bağlantıları” na ilişkin alt başlıkları sadece bilgi amaçlı verilmekte olup, çalışma kapsamında değerlendirmeye alınmamaktadır. Bu bilgiler ışığında, Doğuştan Küresel İşletmelerin performansını etkileyen **Kurucu/Girişimci Özellikleri** aşağıda belirtilen dört kriter ile çalışmada sınırlandırılmaktadır. Bu kriterler girişimcinin;

- ❖ Kişisel Özellikleri,
- ❖ Yönetim Becerisine Bağlı Özellikleri,
- ❖ Pazar Becerisine Bağlı Özellikleri,
- ❖ İletişim Becerisine Bağlı Özellikleri'dir.



Şekil 3.2: Doğuştan Küresel İşletmeleri Etkileyen Girişimciye Ait Özellikler

3.4.1. Girişimciye Ait Kişisel Özellikler

Kurucu/girişimcinin sahip olduğu her bir kriter kendi içerisinde de alt başlıklara ayrılmaktadır. Buna göre araştırmada, kurucu/girişimcinin kişisel özellikleri değerlendirilirken dikkate alınan kriterler; girişimcinin yaşı, eğitimi, aile geçmişi, yabancı dil bilgisi, profesyonel iş deneyimi ve risk alma eğilimi olarak belirlenmiştir.

Yaş: Literatürde uluslararası pazarlara erken açılan işletmelerin girişimcilerinin çoğunlukla genç yaşta oldukları (Cavusgil ve Naor, 1987; Moon ve Lee, 1990; Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998; Autio, Sapienza ve Almeida, 2000; Loustrainen ve Gabrielsson, 2006; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006), bu nedenle daha hızlı, aktif ve risk alabilme potansiyeli yüksek olarak hareket edebildikleri savunulmaktadır.

Eğitim: Doğuştan Küresel İşletmelerin kurucu-üst düzey yöneticilerinin eğitim düzeyleri literatürde bir çok çalışmada (Johanson ve Wiedersheim, 1975; Andersson ve Wictor, 2001; Numella, Saarenko ve Puumalainen, 2004; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Freeman, v.d., 2010) önemle vurgulan bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcinin sahip olduğu eğitim düzeyi, her ne kadar işletmenin daha iyi noktalara taşınmasına ve uluslararası pazarlara erken açılmasına yardımcı olacağı düşünülse de; bu noktada ülkelerin ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün gelişmişlik düzeyi, girişimcinin eğitim aldığı alan ile çalıştığı alan arasında rastlanabilecek uyumsuzluk gibi nedenlerden dolayı beklentilerin aksinde sonuçların çıkmasına neden olabilmektedir. Özellikle ülkemizde, her ne kadar doğuştan küresel olarak belirlenenlerin işletmelerin tamamına yakını üniversite mezunu olmasına rağmen, ilkokul mezunu olup sadece yurt dışı pazarlara mal ihracatı yapan girişimcilere de rastlanmaktadır. Bu gibi durumlar nadiren ortaya çıktığı için, çalışmanın genelinde kurucu-üst düzey yöneticinin eğitim düzeylerinin yurt dışı pazarlara erken açılmaya olumlu etki sağladığı görüşü benimsenmektedir.

Aile Geçmişi: Girişimcinin yurt dışı pazarlara erken açılmasına olanak sağlayacak bir diğer etmen ise kurucu-üst düzey yöneticinin yetiştiği aile ortamıdır. Ailesinin faaliyette bulunduğu sektör, iş hayatı ve ağ bağlantıları da göz önünde bulundurulacak olursa, girişimcinin o alanda devam etme isteği ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda, girişimcinin uluslararasılaşması kararı aldığı dönemlerde ailesinin desteği ve sahip oldukları yurt dışı ağ bağlantıları sayesinde yönlendirmelerinin olumlu etkileri olduğu düşünülmektedir (McAuley, 1999; Andersson ve Wictor, 2001).

Yabancı Dil Bilgisi: Girişimcinin yurt dışı pazarları hedefleyebilmesi için kendisinin veya mutlaka yanında çalışan üst düzey yöneticisinin yabancı dil bilgisine sahip olması gerekliliği çalışmalarda (Bilkey, 1973; Cavusgil ve Naor, 1987; Reid, 1991; Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998; Numella, Saarenko ve Puumalainen, 2004; Karra ve Phillips, 2004; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006) vurgulanmaktadır.

Profesyonel İş Deneyimi: Girişimcinin önceki çalışmalarından elde ettiği bilgi ve deneyim sayesinde, kendi işinde nerelerde ne tür problemle karşılaşabileceğinin farkındalığı oluşmaktadır. İçinde bulunduğu sektörde daha önce farklı işletmelerde

olsa bile deneyim sahibi olması, girişimcinin teknik uzmanlığı, ürün bilgisi ve yurt dışı pazarlar hakkındaki bilgileri birleştğinde, pazar fırsatlarını değerlendirme arzusu ile erken uluslararasılaşma kararını alması yüksek ihtimaldir. Bu nedenle, girişimcinin sahip olduğu profesyonel iş deneyimi, yurt dışı pazarlara erken açılmada önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir (Cavusgil ve Naor, 1987; Madsen ve Servais, 1997; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Michailova ve Wilson, 2008).

Risk Alma Eğilimi: Doğuştan Küresel İşletme olmaya yönelik girişimcinin sahip olması gereken ve en etkili üç kişisel özellik (proaktiflik, belirsizliğe karşı tolerans, risk alabilme) arasında sayılan risk alma eğilimi, girişimcinin pazarları değerlendirerek, bağımsız bir şekilde başarılı olma arzusunu yerine getirmek için bilmediği pazarlarda faaliyet göstermesine imkan tanımaktadır (Davis, Morris ve Allen, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996; Knight, 1997; Harveston, 2000; Lee ve diğ., 2001; Chetty ve Campbell- Hunt, 2004; Numella, Saarenko ve Puumalainen, 2004; Spence ve Crick, 2006; Zhou, 2007).

3.4.2. Girişimcinin Yönetsel Becerisine Bağlı Özellikler

Küresel Vizyonu: Literatürde bir çok çalışmada girişimcinin sahip olduğu proaktiflik, yenilikçilik ve risk alabilme özellikleri ile yönetsel karakteristiği arasında bir köprü oluşturabilmesini sağlayan küresel düşünce yapısı sayesinde, girişimcinin diğer işletme yöneticilerinden farklılaşarak dünyayı bir bütün olarak değerlendirmesinin öneminden bahsedilmektedir (McDougal, Shane ve Oviatt, 1994; Oviatt ve McDougal, 1995; Knight ve Cavusgil, 1996; Kandasaami, 1998; McAuley, 1998; Harveston, 2000; Zuchella, 2002; Anderson ve Wictor, 2003; Dimitratos ve diğerleri, 2003; Anderson, 2003; Knight, 2004; Karra ve Phillips, 2004; Yaklef ve Maubourguet, 2004; Rialp vd., 2005; Laanti, Gabrielsson ve Gabrielsson, 2007; Freeman ve Cavusgil, 2007; Cavusgil, Knight ve Üner, 2011).

Belirsizliğe Karşı Tolerans: İşletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevre faktörleri göz önünde bulundurularak, oluşabilecek herhangi beklenmeyen bir durumda (kriz, doğal felaket, iflas gibi) girişimcinin daha önceden böyle bir durumla karşı karşıya kalabileceğini düşünmese bile, o durum gerçekleştiğinde yüksek seviyede riski

karşılayarak belirsizlik kaynaklı sorunları tolere edebilme özelliğini tanımlamaktadır. Girişimcinin belirsizliklerle başa çıkma toleransı da araştırmalarda değerlendirilmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996; Hai ve See, 1997; Mostafa, Wheeler ve Dimitratos, 2004).

Proaktiflik: Proaktiflik yeni fırsatları takip etme veya yeni pazarlara girmeye yönelik inisiyatif almak şeklinde tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996; Zhou, 2007). Girişimcilerin proaktif yapıya sahip olması sayesinde, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve pazardaki yeni fırsatlardan faydalanılması mümkün kılınmaktadır. Bu özellik de insan sermayesinin yetenekleri ve eğitimi ile bağlantılı olmaktadır.

Esnek Yapıya Sahip Olma: Girişimcinin yurt dışı pazarlara odaklanırken hem düşük maliyet algılaması hem de niş pazar odaklı çalışması, belirtilen pazarlarda daha hızlı tutunmasını sağlamaktadır. Ancak işletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılırken belirlenen hareket tarzlarını, ortaya çıkabilecek herhangi bir sorun anında hızlı bir şekilde değiştirerek ortama uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. Bu da girişimcinin sahip olduğu esnek yapı ile ilişkilendirilir. Değişime ne kadar hızlı bir şekilde adapte olunabilirse, bu sayede belirsizlik durumu asgari düzeye düşürülebilmektedir.

Yurt Dışı Deneyimi: Çalışmaların genelinde işletmelerin, uluslararası deneyime çoğunlukla ticaret fuarlarıyla ve sahip olunan ağlar (formel ve enformel) vasıtasıyla başladıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Yurt dışı deneyim Doğuştan Küresel İşletmeler için büyük önem taşıyan bir kriter olarak ifade edilmekte olup, girişimcilerin yurt dışı pazarlara erken açılabilmesini öncelikle yurt dışında gezdiği, çalıştığı veya ziyaret ettiği yerlerden elde ettiği fikirler ve ağ bağlantıları sayesinde gerçekleştirdiği alan yazınında da desteklenmiştir (Reid, 1981; Ray, 1989; Oviatt ve McDougall, 1995; Oviatt ve McDougal, 2005; Bloodgood vd., 1996; Madsen ve Servais, 1997; Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998; Zou ve Stan, 1998; McAuley, 1999; Harveston, 2000; Andersson ve Wictor, 2001; Kummerle, 2002; Numella, Saarenko ve Puumalainen, 2004; Rialp vd., 2005; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Andersson ve Evangelista, 2006).

3.4.3. Girişimcinin Pazar Becerisine Bağlı Özellikler

Yenilikçilik Anlayışı: Mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeni özellikler eklenerek zenginleştirilmesi, üretim, pazarlama, dağıtım gibi örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesine yönelik; yeni yöntemsel uygulamalar ve teknikler geliştirmeyi ve sürekli değişen teknolojik ilerlemeleri takip ederek, işletmenin karşılaştığı zorluklara farklı ve yaratıcı çözümler üretebilmeyi ifade eden bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Jolly vd., 1992; Madsen ve Servais, 1997; Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998, Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006).

Teknoloji Bilgisi: Doğuştan Küresel İşletmelerin büyük bir kısmı ileri teknoloji ürünleri veya yazılımları üreten, teknolojik bilgi seviyesi yüksek işletmeler arasından çıkmaktadır (Fan ve Phan, 2007; Laanti, Gabrielsson ve Gabrielsson, 2007; Mudambi ve Zahra, 2007). Verilerin çok hızlı şekilde temin edilebildiği, iletişim alanında daha hızlı hareket edilip, daha kolay bir şekilde çok uzaktaki kişilerle bile iletişim kurulabildiği bilgi çağında, işletmelerin de kendilerini günümüz teknolojisine adapte etmesi gerekmektedir. Bu nedenle, yurt dışı pazarlara erken açılan girişimcilerin teknolojiye hızla uyum sağlayabilmesi, işletmesinde teknolojik araçların yaygın bir şekilde kullanılarak maliyetleri minimuma indirmesine olanak tanımaktadır.

Ürün Bilgisi: Girişimcinin uluslararası pazarlara açılırken ürettiği ürün/hizmet hakkında yeterli bilgiye sahip olması, sunulan pazarın müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun olup olmadığına dair araştırmalarının yapılmış olması gerekmektedir. İşletmenin kurucu-üst düzey yöneticisi olarak girişimcinin ürün/hizmetleri nedeni ile sıkıntı yaşamaması, sorun ile karşılaşılsa bile üründe nasıl farklılaştırma yapılabileceğini bilmesi gerekmektedir.

Özellikli Ürün Yaratma İsteği: Doğuştan Küresel İşletmelerin girişimcilerinin ortak özelliklerinden sayılabilecek bire diğer özellik de emsalsiz nitelikte özellikli bir ürün yaratma isteğine sahip olmalarıdır (Miller ve Friesen, 1984; Portrer, 1980). “Bir çok küresel doğan işletme, ürünlerini rakip ürünlerden farklılaştırmak için üstün kalite vurgusunu yapmaktadır. Kalitenin iç pazarlarda (AAker ve Jacobson, 1994;

Mohr-Jackson, 1998) ve dış pazarlarda (Syzmanski, Bharadwaj ve Varadarajan, 1993) performansın iyileştirilmesiyle ilişkili olduğu bilinmektedir” (Cavusgil, Knight ve Üner, 2011: 85). Bu nedenle girişimcilerin sürekli rakiplerinden bir adım önde olabilmelerini sağlayan özellikli ürün yaratma isteği, aynı zamanda girişimcinin yenilikçilik ve teknolojiye odaklılık özelliklerine de sahip olması gerektiğini göstermektedir.

3.4.4. Girişimcinin İletişim Becerisine Bağlı Özellikler

Ağ Bağlantıları: İşletmenin uluslararası pazarlara erken açılmasını tetikleyen en önemli etkenlerden biri olarak literatürde yer almaktadır (Welch ve Loustrainen, 1993; Bell, 1995; Coviello ve Munro, 1995; Coviello, Ghauri ve Martin, 1998; Kandaswami ve Huang, 2000; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001; Loustrainen ve Gabrielsson, 2004; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Freeman ve Cavusgil, 2007; Knight ve Cavusgil, 2009). Bir girişimcinin sahip olduğu küresel ağ bağlantıları kısaca şu şekilde tanımlanmaktadır; bir endüstriyel şebeke; perakende, tüketiciler, aracılar ve diğer işletmeler gibi nihai kullanıcıların tüketimi için, kaynakların (girdilerin) nihai mallara, yarı mamüllere ve hizmetlere dönüştürüldükleri, üretim ve pazarlama gibi ekonomik faaliyetlerin içerisinde yer alan birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki işletme ve kişi gibi aktörlerden meydana gelen örgütsel yapıdır (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 23). Bu bağlamda Doğuştan Küresel İşletmelerin büyük bir kısmının, kuruluşlarından itibaren veya kuruluşundan çok kısa bir süre sonra ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşabilmelerini sağlayacak ağ bağlantılarına sahip oldukları belirtilmektedir (Coviello ve Munro, 1995). Çalışmada, görüşmeye katılan Doğuştan Küresel İşletmelerin kurucu-üst düzey yöneticilerinin bu özelliğe sahip olup olmadıkları ve yurt dışında ağ bağlantıları var ise bunları nasıl değerlendirdikleri ile ilgili detaylı bilgiye ulaşılması hedeflenmiştir.

İkna Kabiliyeti: Sexton ve Bowman’ a (1985) göre; bir girişimcinin sahip olduğu ve kendisinin yöneticiden farklı düzeylerde ayırt edilmesini sağlayan en önemli psikolojik özelliklerden, “girişimcinin bağımsızlık arzusu, risk alma eğilimi, değişime ayak uydurmaya istekliliği ve karşısındakini ikna etme becerisi” şeklinde

bahsetmiştir. Buergin (1998) ise, girişimcinin etkisinin kendinde var olan yüksek enerjiden, büyük ısrar yeteneği ve becerikliliğinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Girişimcilerin başarıya ulaşabilmesi için sahip olması gereken “iletişim kurma becerisi” girişimcinin personeli iyi bir şekilde motive etmesini ve yönlendirebilmesini sağlar. Özellikle işletmenin içinde bulunduğu belirsizlik durumlarında veya riskli karar alma dönemlerinde girişimcinin, personeli ve müşterilerini rahatlatabilmesi, kontrol edebilmesi ve sözünü geçirebilmesi için girişimcinin ikna kabiliyetine sahip olması gerekmektedir.

Çalışmanın bu noktasına kadar Doğuştan Küresel İşletmelerde yurt dışı pazarlara erken açılmaya etki eden girişimci özelliklerinin literatürde nasıl değerlendirildiği, hangi kriterlerin dikkate alındığı ve yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlardan bahsedilmiştir. Bu noktadan itibaren araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde, çalışmanın temelini oluşturan ve girişimciye ait özelliklerin sektörler arasında farklılık oluşturup oluşturmadığına dair kurucu/üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bu sayede literatürde belirlenen girişimci özelliklerinin, Türkiye’deki imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasından seçilen ve görüşmeyi kabul eden 12 doğuştan küresel işletme üzerindeki etkisi de değerlendirilmiş olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İMALAT VE HİZMET SEKTÖRLERİNDE FAALİYET GÖSTEREN DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Türkiye’de yurt dışı pazarlara erken açılmaya çalışan işletmeler genellikle pazarlama literatüründe incelenmiş olup, yönetim ve organizasyon alanında literatürde bir eksiklik söz konusudur. Bu nedenle çalışmada, Doğuştan Küresel İşletme olabilmenin en önemli gereklilikleri arasında büyük bir öneme sahip olan girişimciye özgü faktörlerin belirlenmesi çerçevesinde, doğuştan küresel olma özelliğine sahip işletmelerin diğer işletmelerden farklı olarak kurucu/yöneticinin taşıması gereken niteliklerin ne olduğu üzerinde durulmaktadır. Türkiye’de yer alan KOBİ’lerin Doğuştan Küresel İşletme kavramına dahil olup olmadığı ve olanların da diğer işletmelerden farkı araştırılmak istenmektedir. Farklı sektörlerde yer alan işletmelerin kurucu/yöneticilerinin, yönetsel fonksiyonlarda hangi yönlerden farklılık gösterdiği ve yurt dışı pazarlara erken açılmada girişimciye has özelliklerdeki değişiklikler araştırma kapsamında dikkate alınmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın temel araştırma problemini oluşturan soru şu şekilde belirlenmiştir; “*Türkiye’deki imalat ve hizmet sektörlerinde yer alan Doğuştan Küresel İşletmelerin girişimciye ait özellikleri farklılık göstermekte midir ?*”.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Dünyada doğuştan küresel (born global) kavramı 1970’li yıllarda ortaya çıkmış ve yurt dışında özellikle Amerika, Hollanda, Finlandiya gibi gelişmiş ülkelerde detaylı şekilde incelenen bir konu haline gelmiştir. Türkiye’ye bu kavramın girmesi 1990’lı yılları bulmasına rağmen, literatürde yerini gerektiği şekilde alamaması ve

Doğuştan Küresel İşletmelerin varlığına ve bu işletmelerin niteliksel özelliklerine yönelik yapılmış (Ölmez, 2006; Öztürk, 2006; Nayır, 2008; Çiçek ve Demirer, 2009; Koçak ve Abimbola, 2009; Hocaoglu, 2009; Kalyoncuoglu ve Üner, 2010; Aktepe, Üner ve Koçak, 2011; Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011) yeterli çalışmanın olmaması nedeni ile çalışmanın öncü bir araştırma olması beklenmektedir. Dünyada bu kadar yankı uyandıran, sayısız makalelere, incelemelere, tez ve bildirilere konu olan Doğuştan Küresel İşletmelerin, Türkiye’de çok fazla detaylı incelenmemesi bir eksiklik olarak değerlendirilmiş olup, literatürde bu konu üzerinde derinlemesine bir araştırma yapma ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda Doğuştan Küresel İşletmelerin Türkiye’deki oluşum zamanı, kabul gören tanımı, özellikleri, hangi sektörlerde yoğunlukta oldukları, yurt dışında belirlenen özelliklerle Türkiye’deki Doğuştan Küresel İşletmelerin özelliklerinin aynı olup olmadığı ve farklılık varsa hangi kriterler açısından Türkiye’dekilerin farklı olduğu, kurucu/üst düzey yöneticinin sahip olduğu girişimci özelliklerinin işletmelerin yer aldığı sektöre göre farklılık gösterip göstermediği konuları üzerinde durularak Doğuştan Küresel Türk işletmelerin literatüre kazandırılması amaçlanmaktadır. Bu sayede literatüre, gelişmekte olan ülke niteliğinde bir örnek de kazandırılmış olacaktır.

Araştırmada, işletmenin yer aldığı sektör analizi, iç/dış çevre dinamiklerinin etkisi, girişimcinin sahip olduğu özellikler, Türkiye’de kabul gören kriterlerin neler olduğu, girişimcinin karşılaştığı zorluklar, başarılı- başarısız olan işletmeler dikkate alınarak araştırmanın derinleştirilmesi ve KOBİ kapsamındaki imalat ve hizmet sektöründe yer alan yüksek katma değer özelliğe sahip işletmelerde yapılacak araştırmalarla sonraki çalışmalara ışık tutulması planlanmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yükselen bir pazar olarak karşımıza çıkan Doğuştan Küresel İşletmelerin yönetim alanındaki literatür boşluğunun doldurulması, çalışmanın gelecekte farklı kriterler kullanılarak gerçekleştirilebilecek başka çalışmalara da öncü olması açısından önem arz etmektedir.

Çalışmada, Türkiye’deki KOBİ kapsamında değerlendirilen Doğuştan Küresel İşletmelerin varlığına, bu işletmelere hangi sektörlerde sıklıkla rastlandığına, imalat ve hizmet gibi Türkiye ekonomisi için büyük önem taşıyan iki farklı sektörde doğuştan küresel olmanın avantaj ve dezavantajlarına değinilmektedir. KOBİ’lerin yoğun olarak faaliyet gösterdiği ve Türkiye ekonomisinin %99,8’inin KOBİ’lerden oluştuğu düşünülecek olursa, Doğuştan Küresel İşletmelerin bu oran içerisindeki payının da büyük olması beklenmektedir. Bu nedenle, ülkemizde Doğuştan Küresel İşletmelerin ortaya çıkış nedenleri, oluşumu ve şu anki faal olan işletmelerin hangi alanlarda yer aldıkları ile ilgili detaylı bir çalışmaya ihtiyaç duyulduğu düşünülerek, bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Doğuştan Küresel İşletmelerin varlığı ve özelliklerinin incelenebileceği bir çok sektör bulunmaktadır. Literatürde bilişim, teknoloji ve iletişim sektörlerindeki işletmelerin “doğuştan küresel olma” özelliklerini, çalıştıkları alanların herhangi bir yer, zaman, ülke kısıtı olmadan her yerde uygulanabilir olmasından dolayı bünyesinde taşıdıkları düşüncesi ile, çalışmaların bir çoğu (McDougall ve Oviatt, 1996; Autio ve Sapienza, 2000; Autio, Sapienza ve Almeida, 2000; Zahra, Ireland ve Hitt, 2000; Sharma ve Blomstermo, 2003; Zahra, Matherne ve Carleton, 2003; Koçak ve Abimbola, 2009; Aktepe, Üner ve Koçak, 2011; Konaklıoğlu, 2011) belirtilen sektörlerdeki işletmelere yönelik yapılmıştır. Ancak günümüzde yapılan araştırmalar neticesinde, Doğuştan Küresel İşletmelere sadece teknoloji ve bilişim odaklı sektörlerde değil, imalat, sanayi ve hizmet sektörlerinde de sıklıkla rastlanmakta olduğu görülmektedir. Bu sebeple, çalışmada teknoloji, bilişim ve iletişim sektörleri dışındaki işletmelere odaklanılarak örneklem seçimi yapılması, literatüre katkı sağlaması açısından uygun görülmüştür.

İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi’nden (İGEME) tedarik edilen imalat sanayi sektörü içerisindeki gıda işletmelerine ait üretim ve ihracat yapan işletme bilgilerinden oluşan, katma değeri yüksek ürün grubunda bulunan organik, dondurulmuş ve kurutulmuş gıda üretici ve ihracatçı işletmeler listesi kullanılmıştır. İmalat sektöründeki işletmelerin seçiminde özellikli ürün grubunda yer almasına

dikkat edilirken, hizmet sektöründe konaklama alanında hizmet veren işletmeler arasında farklılık yaratan işletmelerin seçilmesine özen gösterilmiştir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin seçiminde Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nden edinilen bilgi ve yönlendirmeler neticesinde, daha önce benzer bir çalışmanın (Yıldırım, 2007; Hoccoğlu, 2009) uygulandığı ve doğuştan küresel olduğu tespit edilmiş işletmelerden araştırma kapsamındaki KOBİ kriterine uygunluk gösterenler araştırmanın örneklemine dahil edilmiştir.

Neticede araştırmanın evreni, Türkiye'de yurt dışı pazarlara ihracat yapan imalat sanayii alt sektörü olan gıda ürünleri ve içecek imalatı alanında faaliyet gösteren işletmelerden seçilen 6 adet KOBİ ile, hizmet sektörünün kapsamında yer alan konaklama işletmelerinden seçilen 6 adet KOBİ'den oluşmaktadır. Seçilen işletmelerin girişimci özelliklerinin, bulundukları bölgeye göre farklılık gösterebileceği düşünülerek gıda sektöründeki işletmelerin İzmir, Ankara, Kayseri gibi büyük ve ihracatta ülkemiz açısından önem taşıyan illerden olmasına; konaklama sektöründeki işletmelerin ise Türkiye'nin en önemli turizm gelir kaynağı olarak görülen Alanya ve Fethiye' de faaliyet gösteren Doğuştan Küresel İşletmelerden olmasına özen gösterilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMANIN İÇERİĞİ VE SINIRLILIKLARI

4.5.1. Araştırmanın İçeriği

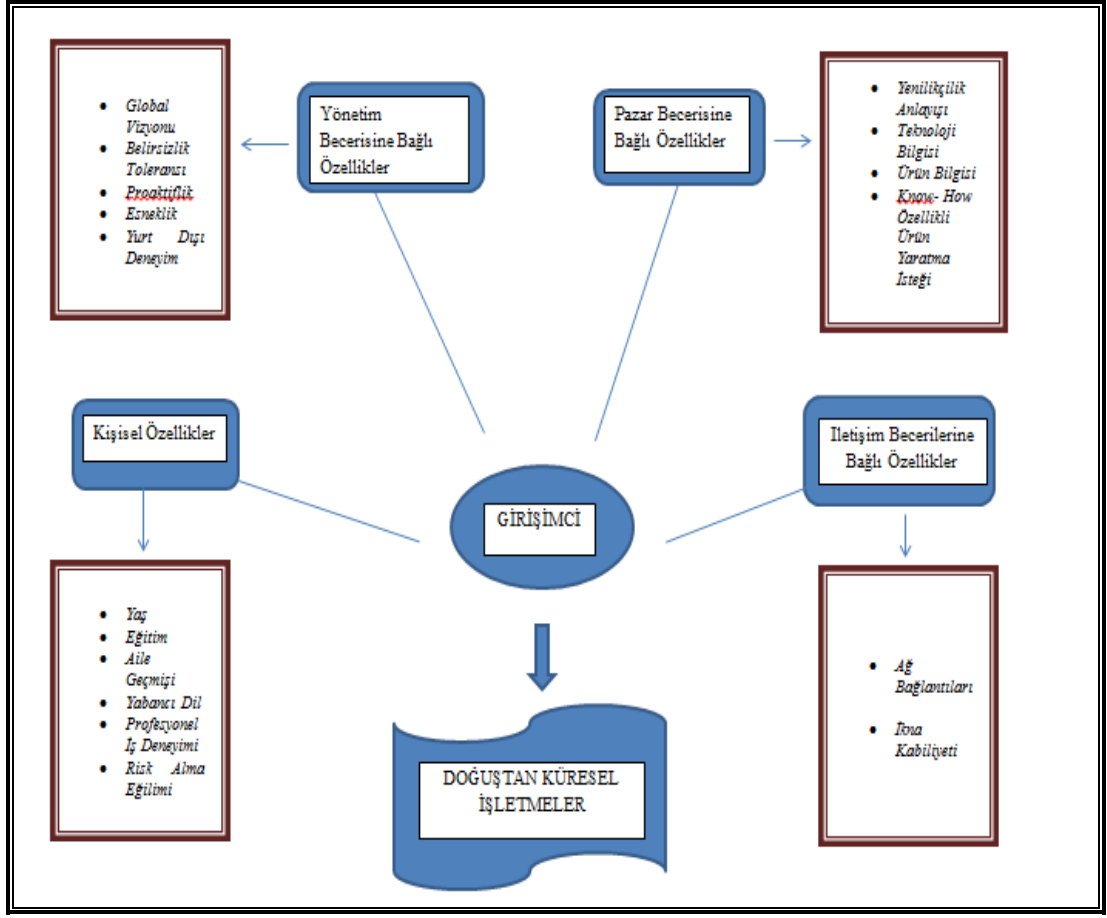
1980- 2011 yılları arasında literatürde farklı isimler altında Doğuştan Küresel İşletme kavramına yönelik gerek yurt içi gerekse yurt dışında yapılan çalışmalardan, kullanıma açık olanlar değerlendirmeye alınarak araştırmanın kapsamı ve içerikte bulunması gereken temel değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, Doğuştan Küresel İşletmelerin tanımsal özellikleri, işletmede aranılan asgari özellikler, Doğuştan Küresel İşletme olmayı etkileyen faktörler (küreselleşme, endüstri, pazara giriş şekli, ağlar, girişimci) ve en önemlisi de çalışmanın asıl konusunu oluşturan kurucu/girişimcinin sahip olduğu özelliklerin bu işletmeler üzerindeki etkisi çalışmanın kapsamını belirlemektedir. Araştırmanın şimdiye kadar yapılmış olan diğer çalışmalardan farkı ise, örneklem kapsamında belirlenen

Doğuştan Küresel İşletmeler açısından, Türkiye'nin ihracat yolu ile yurt dışı pazarlara erken açılmasında büyük paya sahip imalat sanayi sektöründeki (gıda) KOBİ'ler ile, yurt dışı pazarlara hizmet ihracatını sağlayan hizmet sektöründeki (konaklama- inşaat) KOBİ' ler arasındaki kurucu/girişimciye ait özelliklerin benzer ve farklı yönlerini ortaya koymasındır.

Bu çerçevede, araştırmada imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren, üretim ve ihracat yapan işletmelerden seçilen örnekler değerlendirilirken, bu şirketlerin yurt dışı pazarlara erken açılmasında girişimciye ait özelliklerde farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Böylelikle doğuştan küresel olma sürecinde etkili olan girişimciye özgü faktörlerin doğuştan küresel imalat işletmeleri ile hizmet işletmeleri arasında karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi mümkün kılınmıştır. Ancak girişimciye ait özellikler literatürde çok farklı alt başlıklar altında (kişisel özellikler, deneyim, küresel yönlülük, uluslararası ağ bağlantıları, pazarı algılama ve tutumu gibi) incelenmesine karşın, çalışmada bütünlüğün sağlanabilmesi açısından girişimciye ait özellikler Şekil 4.1'de görüldüğü gibi dört ana başlık altında toplanmıştır. Bu ayrıma göre, kuruluşundan itibaren veya kuruluşundan kısa bir süre sonra yurt dışı pazarlara planlı olarak açılan Doğuştan Küresel İşletmelerin kurucu/girişimcilerinin sahip oldukları özellikler;

- Kişisel Özellikler,
- Yönetim Becerisine Bağlı Özellikler,
- Pazar Becerisine Bağlı Özellikler,
- İletişim Becerilerine Bağlı Özellikler

başlıkları altında araştırma kapsamında seçilen işletmelerin kurucu/girişimcileri üzerinde detaylı olarak sorgulanmaktadır.



Şekil 4.1: Doğuştan Küresel Olmaya Etki Eden Girişimciye Ait Özelliklerin Kapsamı

4.5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma kapsamında yurt dışı pazarlara erken açılan işletmelerdeki girişimciye ait özelliklerin değerlendirilmeye alınması ile birlikte, öncelikle ihracat yapan KOBİ'ler içerisinde yer alan Doğuştan Küresel İşletmelere yönelik verilere ulaşmaya çalışılmıştır. Ancak ülkemizde Doğuştan Küresel İşletme kavramına uygun işletme sayısı ve bu işletmelere ait detaylı bilgilerin, ilgili makamlarda yayınlanmış bir istatistik olmaması ya da talep edilmesine rağmen gizlilik ilkesinden ötürü bilginin paylaşılmaması nedeni ile görüşme yapmayı kabul eden, ihracat yapan KOBİ'ler değerlendirmede kullanılmaktadır.

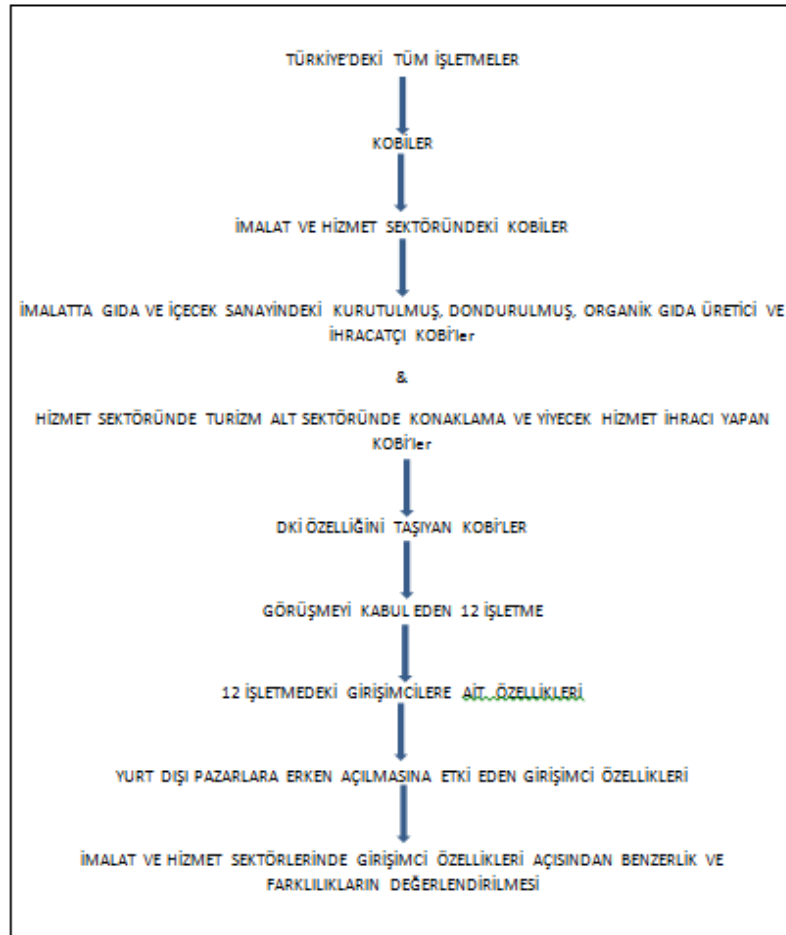
Türkiye’deki bütün imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren Doğuştan Küresel İşletmelerin tam sayısının bilinmemesi ve hepsini kapsayan bir araştırmanın maliyet ve zaman açısından mümkün olamayacağı göz önüne alınarak; araştırmanın kapsamı, imalat sanayii kategorisi içinde yer alan gıda sektöründe ve hizmet işletmeleri kategorisi içinde yer alan konaklama sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerle sınırlandırılmıştır.

Çalışmanın uygulanmasındaki en önemli kısıt, ülkemizdeki yurt dışı pazarlara erken açılan KOBİ’lerin varlığını ve bu KOBİ’lere ait girişimci özelliklerini inceleyen çok az sayıda veri ve araştırmanın bulunmasıdır. Farklı ülkelerde yapılmış Doğuştan Küresel İşletmelere yönelik çalışmalar detaylı olarak incelenmiştir. Ancak her ülkenin ekonomik, siyasi, hukuki ve sosyal yapıları itibarı ile kendine özgü KOBİ tanımı bulunmakta, uluslararasılaşma süreçleri de bulunduğu ülkeye göre farklılaşmaktadır. Dolayısı ile ülkemizde farklı sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ’lerin yurt dışı pazarlara erken açılmasına yönelik uluslararasılaşma süreci ve girişimcilerin bu süreci tetikleyen özellikleri ile ilgili yararlanılacak fazla kaynağın bulunmaması araştırmada bir kısıt olarak görülmektedir.

Diğer bir kısıt ise, ülkemizdeki KOBİ tanımının yakın zamana kadar çeşitli kurum ve kuruluşlara göre değişiklik arz etmesinden dolayı, işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında gözetilecek kriterler konusunda sıkıntı yaşanmaktaydı. Ancak günümüzde, 18.11.2005 tarih ve 997 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” ile Avrupa Birliği uyumluluk süreci çerçevesinde kabul edilen KOBİ tanımı kullanılmaya başlanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan değerlendirmede de Avrupa Birliği’ne göre KOBİ tanımı temel alınmıştır. Her ne kadar işletmenin ölçeğini belirlemede çalışan sayısı, yıllık net satış hasılatları ve yıllık mali bilanço değerlerine ihtiyaç duyulsa da, işletmelerin bazılarının yıllık net satış hasılatları hakkında bilgi vermek istememeleri nedeni ile araştırmada kullanılan KOBİ sınıflandırmasında sadece çalışan sayısının ve girişimci/üst düzey yöneticinin ciro yeterliliğine yönelik sözlü beyanı dikkate alınmıştır. Tüm bu kısıtlara ek olarak, araştırmada işletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasına yönelik kullandıkları uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden en

yaygın olarak kullanılan ihracat yöntemi temel alınarak işletmeler değerlendirilmiştir.

Çalışmada yüz yüze görüşme yapılan işletme kurucu/üst düzey yönetici veya yetkilisine ait sınırlılıklara da yer verilmektedir. Şöyle ki, araştırmada kullanılan kurucu, üst düzey yönetici ve yetkili kavramaları ölçeğimizde; işletmenin kurucusu, CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Satış ve Pazarlama Müdürü ve İhracat Müdürleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırma kapsamında görüşülen kişiler, imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerinin her türlü üretim, imalat, denetim, satış, yurt dışı pazarlama ve hizmet işlemlerinin yürütülmesinde bilfiil yer alan, işletmeyi çalıştırma ve yürütme sorumluluğunu üstlenen, gerektiğinde işletme kararlarında risk alabilen, alanında uzman kişilerden oluşmaktadır.



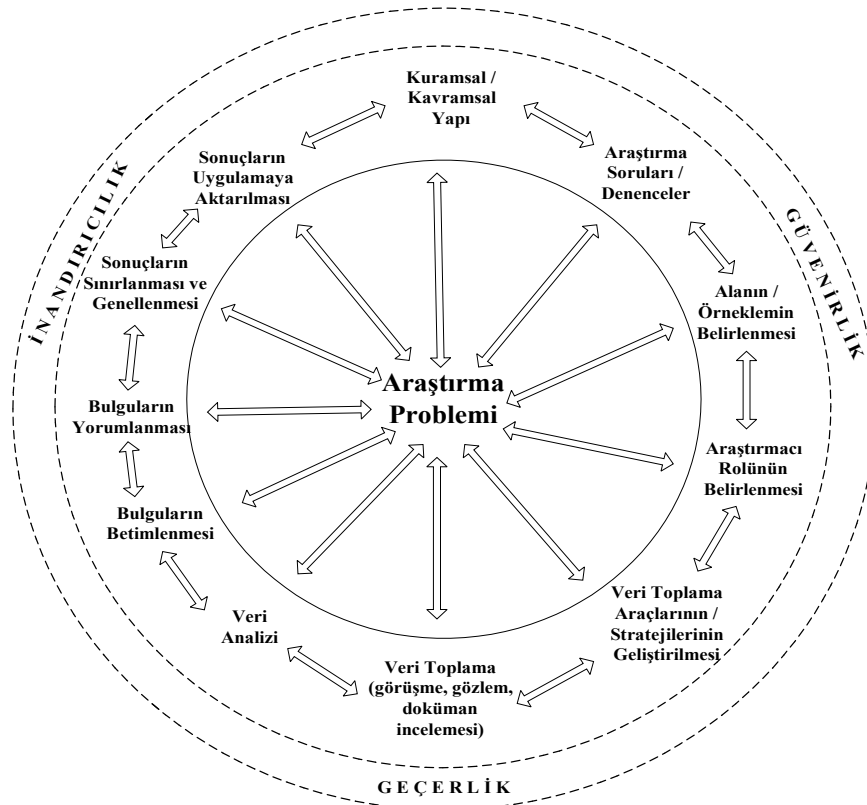
Şekil 4.2: Araştırmada Kullanılan Örnek Vakaların Seçilme Süreci

4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılması olgu bilim (fenomenoloji) olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 72).

Olgu bilim deseni kısaca değerlendirilecek olursa; olgu genel olarak, evrende yer alan, doğrudan ya da dolaylı olarak gözlenebilen nesne, durum veya olaylar olarak nitelendirilebilmektedir. Fenomen (phenomenon) ise, kendini ve dış dünyayı kendine özgü bir biçimde algılayan kişinin öznel yaşantısı'na (subjective experience) verilen isimdir. Bu bağlamda, Olgubilimsel (fenomenolojik) yaklaşım, bireyin davranışlarını anlayabilmek için, öncelikle onun kendine özgü algılayışını ve yaşantısını bilmemiz gerektiğini savunur. Bireyin davranışını ne çevre koşulları ne de organizmadaki biyolojik dürtüler, istekler, gereksinimler belirler. Bireyin davranışını biçimlendiren en önemli etken, onun kendini ve çevreyi o andaki anlamlandırış biçimi, başka bir deyişle bireyin o andaki fenomeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmada, işletmenin uluslararası pazarlara erken açılmasına yani doğuştan küresel bir işletme olmasına etki eden girişimciye ait özelliklerin imalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı analiz yapılarak, olgubilim yaklaşımı ile girişimcinin hangi özelliklerinin farklılaştığı tanımlanmaya çalışılmaktadır. Mevcut araştırmada da birey ya da durum temelli yaklaşımın benimsenmesi uygun görülmüştür. Araştırmada, gerek işletmenin içinde bulunduğu sektörün yapısı gerekse girişimciye ait özelliklerin işletmenin doğuştan küresel olma üzerindeki etkisi nedeni ile değişkenler birbirinden bağımsız değerlendirilememektedir. Dolayısıyla, araştırma amaçlarına ulaşabilmek için, çalışmada girişimci özelliklerinin bağlamı içinde ve bütüncül bir şekilde anlaşılmasına olanak veren ölçüt örnekleme ile (Yin, 2003: 15), çoklu (kollektif) örnek olay yönteminin kullanımı tercih edilmiştir.

Araştırmanın temelini oluşturacak olan nitel araştırma yönteminin seçilme nedenini kısaca açıklamak gerekirse, Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik sürecin izlendiği bir araştırma türüdür. Bu bağlamda nitel araştırma yöntemi, araştırmanın konusu kapsamında nicel yöntemlerle ulaşılması pek kolay olmayan, işletmelere yönelik özel durumların tespitinde çok daha detaylı ve işlevsel sonuçlar sağlamaktadır. Şekil 4.3'te nitel araştırma süreci detaylı olarak incelenmekte olup, araştırma probleminin belirlenmesi ile başlayıp kuramsal/kavramsal yapının oluşturulması, araştırma sorularının hazırlanması, uygulanacak örneklemin seçimi, verilerin toplanması, analizi ve bulguların değerlendirilip, sonuçların uygulamaya aktarılması süreçlerini kapsayan bir araştırma yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 4.3: Nitel Araştırma Süreci

Kaynak: YILDIRIM, Ali ve Hasan, ŞİMŞEK, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, 8. Baskı, Ankara, 2011: 84.

Çalışmada, nitel araştırma yönteminin belirtilen tüm süreçleri olgu bilim deseni (fenomenoloji) kapsamında, bazı noktalarda örnek olay incelemesi yöntemi de kullanılarak değerlendirileceği için bu yöntemin tanımlanması şu aşamada çalışmanın netleştirilebilmesi için gerekli görülmektedir.

Olgu bilim çalışmalarında genellikle belli bir olguya ilişkin bireysel algıların, yaşantıların veya perspektiflerin ortaya çıkarılması ve yorumlanması amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu amaçla bilginin hangi süreçlerde ortaya çıktığı ve nasıl oluşturulduğunun araştırılması olgu bilim desenin ana konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada kurucu-üst düzey yöneticilere; işletmelerinin kuruluşundan itibaren yurt dışı pazarlara nasıl ulaştığı, alınan kararların aşamaları, kendisinde gördüğü hangi girişimcilik özelliklerinin yurtdışı pazarlara erken açılmasını sağladığına dair sorular yöneltilmiştir.

Olgu bilim desenin önemi, bilinen ama derinlemesine detaylandırılmayan, netleştirilememiş olgulara odaklanmasından kaynaklanmaktadır. Olgularla günlük yaşantıda sık sık karşılaşılrsa da bu tanışıklık onların tam olarak anlaşıldığı anlamına gelmez. İnsanlara tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamının kavranamadığı olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgu bilim iyi bir araştırma zemini oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Örnek olay tarama modelleri ise, evrendeki belli bir ünitenin (birey, aile okul, hastane dernek v.b.'nin), derinliğine ve genişliğine, kendisini ve çevresi ile olan ilişkilerini belirleyerek, o ünite hakkında bir yargıya varmayı amaçlayan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005: 86). Nitel araştırmadaki diğer yaklaşımlarla benzer bir biçimde örnek olay çalışması; olayı derinlemesine, doğal ortamında, karmaşıklığını ve bağlamını dikkate alarak anlamayı hedefler. Ayrıca, olayın bütünlüğünü ve birliğini korumayı ve anlamayı amaçlayan bütüncül bir amaca sahip olduğunu da ilave etmek gerekir. Bu sebeple örnek olay çalışması yöntemden ziyade bir strateji (Punch, 2005: 144) olarak algılanmaktadır.

Olgu bilim deseni ve örnek olay çalışmalarının büyük bölümünde genelleme bir amaç değildir. Çünkü her durumun kendi eşsizliğini keşfetmek temel amaçtır. Örnek olay araştırmacıları her durumu yeni ve sıra dışı etkileşimler, olaylar, açıklamalar, yorumlamalar ve etki-tepki ilişkileri ortaya çıkarmak umuduyla incelemektedirler. Çoklu örnek olay çalışmaları, olaylar içinde ve arasındaki farklılıkları keşfetme şansı verir. Amaç örnek olaylar arası bulguları türetmektir. Karşılaştırma yapılacak olayların çok dikkatle seçilmesi gereklidir ki araştırmacı olaylar arası benzer sonuçları ya da bir teoriye dayalı farklılık oluşturanları tahmin edebilsin (Baxter ve Jack, 2008: 547-549). Bu çalışmada da amaç, ortaya çıkan sonucu Türkiye’deki tüm yurt dışı pazarlara erken açılan –doğuştan küresel- işletmelere yönelik genelleme yapmak değil, mevcut örnek olay olarak seçilen farklı sektörlerdeki işletmeleri, girişimci özelliklerinin etkisi açısından birbirleri ile karşılaştırabilmektir.

YERİ VE KİŞİYİ SAPTAMA	Aynı olayı deneyimlemiş çok sayıdaki kişi
ULAŞMA VE UYUM	Olayı deneyimlemiş insanları bulmak
AMAÇLI ÖRNEKLEM STRATEJİLERİ	Olayı deneyimlemiş bireyleri bulmak “ kriter örnek”
VERİ TİPLERİ	En fazla 10 -12 kişiye kadar yapılan görüşmeler
VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	Yarı yapılandırılmış görüşme, ses kaydı ve görüşme özeti
BİLGİ KAYDETME	Uzun görüşme protokolleri
ALAN SORUNLARI (temel sorunlar)	Deneyimlerini destekleme, görüşmenin mantığı
VERİ KAYDI (bilgileri saklama yöntemi)	Kopyalar ve bilgisayar klasörleri
VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	Görüşme ve Vaka Çalışması
KULLANILAN VERİ ÇEŞİTLEMESİ (DATA TRIANGULATION)	Görüşme, doküman incelemesi ve vaka çalışması birlikte kullanılmıştır.
VERİ ÇEŞİTLEMESİNDEKİ AMAÇ	Amaç aynı araştırmada birden fazla yöntemin kullanılmasıdır. • Tek yöntemin sınırlılığı aşılar, • Bulguların Geçerlilik ve Güvenirliliği artırılır.

Şekil 4.4: Araştırmadaki Olgu Bilim Deseni Uygulama Aşamaları

Yurt dışı pazarlara erken açılma sürecinde Doğuştan Küresel İşletme olmaya etki eden özellikler literatürde genellikle 5 ana faktöre bağlanmaktadır. Buna göre, ürüne ait özellikler, endüstrinin özellikleri, küreselleşme, teknolojik alt yapı ve gelişme ile girişimciye ait özelliklerin hepsine bakılarak bir işletmenin doğuştan küresel olup olmadığını ve yurt dışı pazarlara erken açılırken sahip olduğu rekabetçi farklılığın nereden kaynaklandığını ortaya koymak mümkün kılınmaktadır.

Çalışmada, alan yazınında da ufak farklılıklar olmasına rağmen tüm araştırmacılar tarafından kabul edilen Doğuştan Küresel İşletme olmaya yönelik 3 zorunlu kıstas kullanılmaktadır. Bu kıstaslar;

- Kuruluşundan itibaren veya kuruluşundan çok kısa bir süre (ilk 3 yıl) içerisinde yurt dışı pazarlara açılmış olmak,
- İhracatının toplam satışları içerisinde en az % 25 ve üstü bir paya sahip olması ve ihracatta süreklilik sağlanması,
- İşletmenin KOBİ olması'dır.

Sonuç olarak çalışma kapsamında değerlendirmeye alınan işletmelerin her biri öncelikle yukarıda belirtilen kriterler kullanılarak seçilmiş ve seçilen işletmelerin kurucu/üst düzey yönetici/yetkilisi ile yüz yüze yapılan görüşmeler eşliğinde girişimciye ait özelliklerin yurt dışı pazarlara erken açılma üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu sorgulanmıştır. Yurt dışı pazarlara erken açılmaya yönelik işletme ve girişimciye ait özellikler ile ilgili olarak, içeriğin geniş olması nedeni ile yöneticiye yönlendirilecek soruların aşağıda belirtilen konular ile sınırlandırılması sağlanmıştır.

- İşletmeye ait Özellikler;
 - Faaliyet Alanı
 - Kuruluş Yılı
 - Çalışan Sayısı
 - İşletmenin Ölçeği
 - İlk İhracata Başladığı Yıl
 - İlk İhracata Başladığı Dönemde, İhracatının Toplam Satışlardaki Payı
 - İlk İhracata Başladığı Dönemde, İhracat Yaptığı Ülke Sayısı

- 2012 yılında İhracatının Toplam Satışlardaki Payı
- 2012 yılında İhracat Yaptığı Ülke Sayısı
- Ürünlere ait Özellikleri

➤ Kişisel Özellikler;

- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Yaşı,
- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Eğitimi
- Kurucu/üst düzey yöneticinin Aile Geçmişi
- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Yabancı Dil Bilgisi
- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Profesyonel İş Deneyimi
- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Risk Alma Eğilimi

➤ Yönetim Becerisine Bağlı Özellikler;

- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Küresel Vizyonu
- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Belirsizlik Toleransı
- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Proaktifliği
- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Esnek Yapısı
- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Yurt Dışı Deneyimi

➤ Pazar Becerisine Bağlı Özellikler;

- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Yenilikçilik Anlayışı
- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Teknoloji Bilgisi
- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Ürün Bilgisi
- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Know- How özellikli Ürün Yaratma İsteği

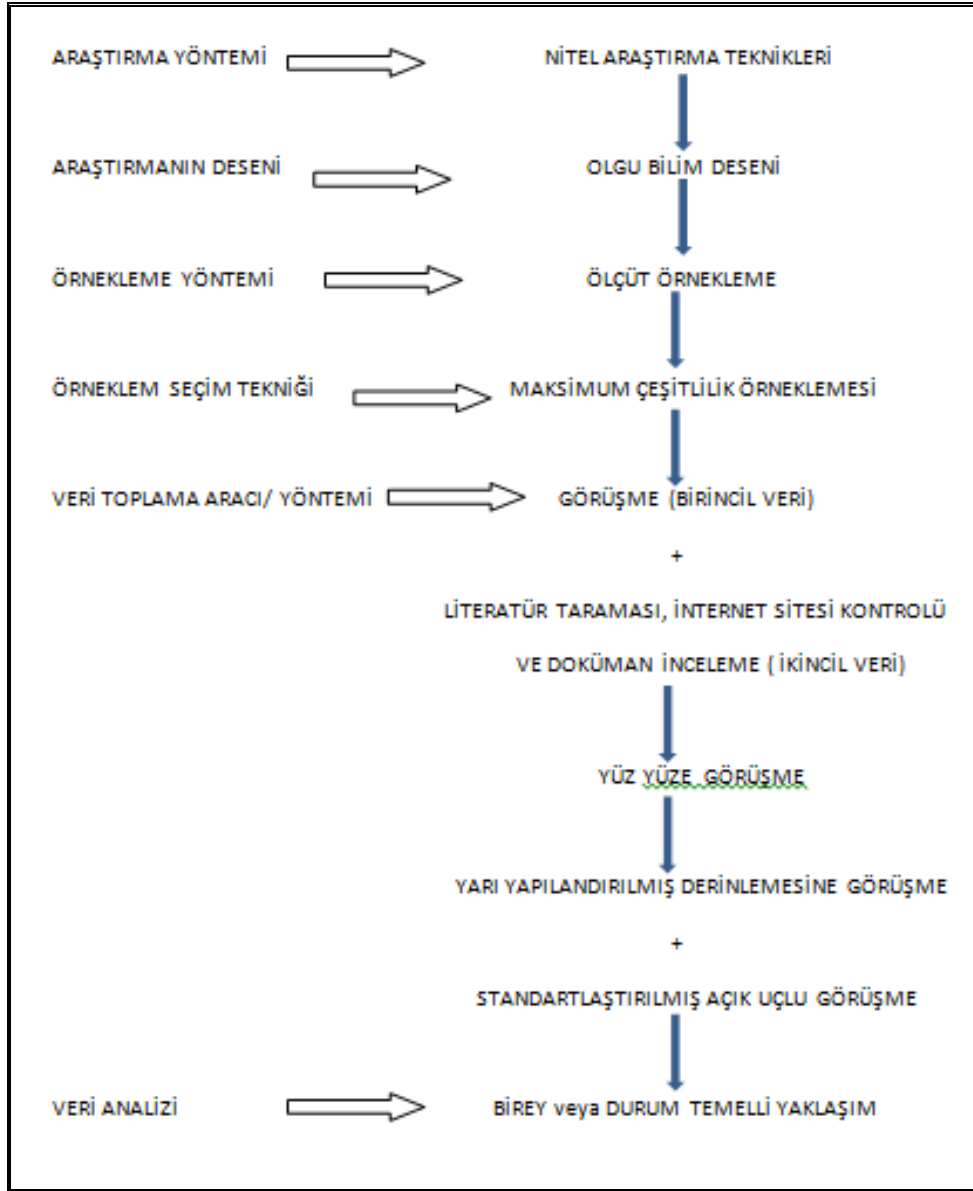
➤ İletişim Becerilerine Bağlı Özellikler;

- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Ağ Bağlantıları
- Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin İkna Kabiliyeti

4.6.1. Örneklem Seçimi

Araştırmaya ait örneklem seçimi, daha önce araştırmanın evreninde de bahsedilen İGEME listesindeki gıda üreten ve ihraç eden kayıtlı 27 adet kurutulmuş gıda işletmesi, 32 adet dondurulmuş gıda işletmesi ve 77 adet organik gıda işletmesi arasından Doğuştan Küresel İşletme özelliklerini taşıyan ve görüşmeyi kabul eden 6 işletmenin seçimi ile gerçekleşmiştir. Hizmet sektöründen örneklemde yer alacak işletmelerin seçiminde ise, Turizm ve Kültür Bakanlığı'nın Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü biriminden sağlanan ve Temmuz 2011 tarihi itibarı ile Alanya bölgesinde yer alan 264 adet Bakanlık işletme belgeli konaklama işletmeleri arasından daha önceden doğuştan küresel oldukları tespit edilen 15 işletme seçilmiştir. Bu sektörlerde yer alan kayıtlı firmalar listesi üzerinden anket çalışması yapılabilmesi için şirketlerle telefon görüşmesi yapılmış, iletişim bilgisi eksik ve güncel olmayanlar, ulaşılabilesine rağmen görüşmeyi kabul etmeyenler ve şirket yetkilisi yurt dışında olanlar listeden çıkarılmış, geri kalan 12 işletmeye de Doğuştan Küresel İşletme olarak nitelendirilebilmek için sağlaması gereken ilk üç kriter (kuruluşundan itibaren ilk 3 sene içinde ihracata başlama, ihracatının toplam satışlar içinde en az %25 paya sürekli sahip olma, KOBİ olma) ile ilgili sorular kısaca sorularak işletmenin araştırma için uygunluğu saptanmaya çalışılmıştır. Ardından ön görüşme ile ulaşılan işletmelere anketler gönderilerek yüz yüze yapılacak derinlemesine mülakatta sorulacak sorular hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Bu aşamalardan sonra, işletmenin sahibi veya üst düzey yönetici konumunda bulunan yetkilisi ile önceden randevu alınarak yüz yüze derinlemesine bir mülakat gerçekleştirilmiştir.

Şekil 4.5'te gösterilen yöntemler çerçevesinde, imalat ve hizmet sektöründe bulunan Doğuştan Küresel İşletmelerde girişimciye ait özelliklerin yurt dışı pazarlara erken açılmada ne derece etkili olduğu ve belirtilen sektörler arasında girişimci özellikleri açısından farklılık bulunup bulunmadığı araştırmanın örneklemine yer alan toplam 12 işletmenin kurucu/üst düzey yönetici/yetkilileri ile yüz yüze yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ile tespit edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 4.5: Çalışmada Kullanılan Nitel Araştırma Yöntemlerinin Şeması

Görüşme için seçilen işletmeler, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Ölçüt Örnekleme Yönteminde, örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesneler ya da durumlardan oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu yönetime göre, araştırmada gıda sektöründe yer alan, kurutulmuş, dondurulmuş ve/veya organik ürün üretim ve ihracatı kapsamında en az ikisi üzerinde çalışan işletmeler, hizmet sektöründe ise hem konaklama alanında hem de yurt dışı pazarlardan gelen talebe yönelik inşaat ve kiralama alanında hizmet veren işletmeler seçilmeye çalışılmıştır.

Buradaki amaç, göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemde, çalışılan probleme taraf olabilecek işletmelerin sektörel çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Amaç, genelleme yapmak için sektörel çeşitliliği sağlamak değil; aksine, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak özelliklerin ve ayrılıkların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Erdoğan, 1998; Yıldırım ve Şimşek, 2000).

Örneklemin geçerliliği ile ilgili olarak, olgu bilim deseninde örneklem sayısı, aynı olayı deneyimlemiş çok sayıda kişi arasından seçilen ve olay çalışma yapılabilmesi için uygun olarak nitelendirilen 4–12 örnek olay örneklem aralığı sınırları içinde bulunmasından dolayı yeterli bulunmuştur (Eisenhard, 1989:537; Yin, 2003: 48-49).

4.6.2. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmanın problemini oluşturan soru; *“Türkiye’deki imalat ve hizmet sektörlerinde yer alan Doğuştan Küresel İşletmelerin girişimciye ait özellikleri farklılık göstermekte midir ?”* şeklinde detaylandırılabilir.

Olgu bilim araştırmalarının başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Görüşme, iletişim kurulan bireyin araştırılan konu hakkında duygu ve düşüncelerinin neler olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Özel bir konuda derinlemesine soru sorma, anlaşılmayan durumlarla ilgili tekrar soru sorarak durumu daha açıklayıcı hale getirip cevapları tamamlama fırsatı sunma bu teknik yardımı ile gerçekleştirilebilir (Çepni, 2007).

Verilerin analizinde ise genellikle birey ve durum temelli yaklaşım kullanılmaktadır. Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliği açısından çoklu veri toplama yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. Bu nedenle, araştırmada birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Birincil veri kaynakları, incelenmekte olan olayın gerçek tanığı/araştırmacı tarafından elde edilen verileri içeren kaynaklardır. Örneğin araştırmada anket, yüz yüze yapılan görüşme veya işletme kayıtlarının

incelenmesi yoluyla toplanan veriler, elde ediliş bakımından birincil verilerdir. İkincil veri kaynakları ise, birincil kaynaklardan oluşturulmuş veri kaynaklarıdır. Örnek olarak herhangi bir konuda araştırma için (genellikle sosyal bilimlerdeki araştırmalarda), araştırmacı yazarlardan birinin o konu hakkındaki yayınlarından elde edilen veriler, kitaplar, tezler ve literatür taraması gibi kaynaklardan derlenen verilerdir. Çalışmada, araştırmanın temelini oluşturan ve birincil veri toplama aracı olarak belirlenen kaynak, görüşme formu ve görüşme notlarıdır. Araştırmanın verilerini desteklemek ve güvenilirliğini sağlamak için de, işletmelere ait internet siteleri, konu ile ilgili yapılan önceki çalışmalar ve literatür taraması ikincil veri kaynağı olarak kullanılmıştır.

Belirlenen araştırma sorusuna yönelik çalışmanın yapılandırılmasından önce, yerli ve yabancı literatür taraması gerçekleştirilerek, örnek olay, yüz yüze görüşme ve anket uygulaması yöntemlerinin kullanıldığı araştırmaların soru ve sonuçlarından yararlanılmıştır (Rennie, 1993; Oviatt ve McDougall, 1994; Knight ve Cavusgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Harveston, 2000; Autio ve Sapienza, 2000; Rialp, v.d., 2005; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Ölmez, 2006; Öztürk, 2006; Freeman ve Cavusgil, 2007; Gabrielson, v.d., 2008; Aktepe, Üner ve Koçak, 2011; Cavusgil, Knight ve Üner, 2011). Bahsi geçen araştırmalarda, girişimciye ait yurt dışı pazarlara erken açılmaya etki eden özellikler farklı kriterler altında toplanmış (yaş, eğitim, deneyim, yurt dışı deneyim ve yaşam, teknoloji bilgi düzeyi, ağ bağlantıları v.b), çalışmada ise girişimciye ait özelliklerin tüm alt faktörleri dört ana başlıkta değerlendirilmiştir. Buna göre girişimcinin, işletmenin yurt dışı pazarlara erken açılmasını tetikleyen özellikleri; kişisel özellikler, yönetim becerisine bağlı özellikler, pazar becerisine bağlı özellikler ve iletişim becerisine bağlı özellikler olarak dört grup altında detaylandırılmaktadır.

Çalışmada kullanılan kriterlere yönelik verilerin toplanmasına geçilmeden önce, konuyla ilgili benzer çalışmalar incelenerek, örnekleme yer alan işletmelerle yapılacak görüşme öncesinde bir soru formu hazırlanmıştır. Formda yer alan soruların anlaşılabilirlik ve uygulanabilirliğini test etmek amacı ile, Ankara'da yer alan 2 işletmeyle yüz yüze, Ankara dışında yer alan 5 işletmeyle yaklaşık 13-15

dakika süren telefon görüşmesi ile çalışmanın pilot uygulaması yapılmıştır. Bu pilot uygulama sonucunda, soru formunda yer alan bazı sorular daha net anlaşılabilmesi için düzenlenmiş, eksik görülen noktalarda forma dahil edilmesi gereken sorular eklenerek soru formunun son haline ulaşılması sağlanmıştır.

Araştırmaya ait verilerin, yarı yapılandırılmış derinlemesine yapılan yüz yüze görüşmeler aracılığı ile toplanması tercih edilmiştir. Türkiye’deki işletme ve girişimcilerin konu ile ilgili bilgilerinin olmaması nedeni ile kavramlara yabancılık çekmesi ve soruların daha detaylı cevaplandırılmasının istenmesi çalışmanın yüz yüze yapılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, farklı illerdeki imalat ve hizmet sektörlerinden belirlenen toplam 12 işletmenin kurucu/üst düzey yönetici veya yetkilisi ile önceden randevu almak kaydıyla hem telefonda hem de yüz yüze kişisel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye belirli konu başlıkları ve sorular ile gidilmiş ancak ihtiyaç duyulan noktalarda daha detaylı bilgi almak amacıyla kurucu/üst düzey yönetici/yetkiliye ek sorular yöneltilmiştir. Ayrıca, görüşmelerin kimi noktalarında, görüşmeci de çalışmaya katkı sağlayabileceğini düşündüğü bazı ek bilgiler vermiştir. Görüşmeler esnasında soru formu doldurulurken, yöneticinin araştırmaya katkı sağlaması açısından kendisi ve işletmesi ile ilgili anlattığı detay bilgilerin kaybedilmemesi ve gelecekteki çalışmalarda da kullanılabilmesi için, yöneticinin de izni alınarak ses kayıt cihazı kullanılmış ve bilgilerin gizlilik esasına dayanılarak belirli bir süreliğine arşivlenmesi sağlanmıştır.

Görüşmeye, işletmeyi ve girişimciyi daha iyi tanıyabilmek ve Doğuştan Küresel İşletme özelliğine ait hangi kriterlere sahip olduğunu belirleyebilmek amacıyla hazırlanan sorular ile başlanmıştır. Daha sonra, örnek olayları oluşturan, işletmenin yer aldığı sektördeki pozisyonu ve girişimcinin sahip olduğu hangi özelliklerin işletmenin yurt dışı pazarlara erken açılmasına yardımcı olduğunu detaylandıracak sorulara geçilmiştir.

Görüşme sırasında daha önce pilot çalışma yapılarak yeniden düzenlenen sorular kurucu/yöneticiye yöneltilmiş ve kendisinden detaylı bilgi talebinde bulunulmuştur. Sorulan sorular üç ana kısımdan oluşmakta olup, İlk 13 soru işletmenin tanımı ve işletmeye ait özelliklerine; 14- 22. sorular işletmenin kurucu/girişimcisine ait kişisel

özelliklerine, 23-27. sorular kurucu/girişimcinin yönetim becerisine bağlı özelliklerine, 28- 33. sorular pazarlama ve iletişim özellikleri ile ilgilidir. Bu sayede doğuştan küresel olan işletmelerin girişimci özelliklerine göre karar alma süreçleri, risk alma durumları, yönetici özellikleri, ağ bağlantıları, ihracat performansları ve kaynak potansiyeli sağlama olanakları çerçevesinde detaylı bir bilgiye ulaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında, imalat ve hizmet gibi iki farklı sektörde yer alan Doğuştan Küresel İşletmelerin girişimciye özgü faktörlerin etkililiğinin, hangi noktalarda farklılaştığı görülmektedir.

Çalışmada sektörel farklılıktan kaynaklanan girişimciye ait özelliklerin daha net belirlenebilmesi ve algılanabilmesi için, ülkemizdeki imalat ve hizmet sektörlerine ilişkin araştırma kapsamında yer alan gıda ve konaklama işletmeleri hakkında kısa bir bilgi verilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

4.7. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ SEKTÖRLERİN ANALİZİ

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesine geçmeden önce, Türkiye’deki sektör dağılımı, imalat ve hizmet sektörünün genel durumu hakkında bilgi vermenin çalışmada yer alan işletmelerin sektörel pozisyonunu netleştireceği düşünülmektedir. Bu nedenle, birinci bölümde “Türkiye’deki KOBİ’lere ait Sektörel Bir Değerlendirme” başlığı altında kısa bir sektör değerlendirmesine ve çalışmanın evrenini oluşturan imalat sektörü içerisinde yer alan gıda ve içecek sanayi işletmeleri ile hizmet sektörü içerisinde yer alan konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetlerindeki işletmelerin istatistikî verilerine ayrı ayrı yer verilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise, görüşmeye katılan işletmelerin ait olduğu alt sektörler hakkında kısa bir bilgi verilmesinin araştırmanın hangi alan üzerinden değerlendirildiğini vurgulaması açısından önemli görülmektedir.

Gıda ve içecek sanayi alt sektörünün Türkiye’deki yeri, GSYİH içindeki payı ve ihracat oranları ile ilgili birinci bölümde verilen detaylı bilginin ardından, araştırmanın sınırlılıklarını oluşturan ve gıda sanayinin alt sektörlerinden işlenmiş sebze ve meyve grubuna giren üç önemli sektörden bahsetmek gerekmektedir. Bu

gruba göre, işlenmiş ürünler dondurulmuş, kurutulmuş ve organik tarım ürünleri olarak ele alınmaktadır.

4.7.1. Dondurulmuş Meyve ve Sebze

Dondurulmuş gıda sektörü, dondurulmaya uygun hammaddenin temininden, (tohum seçimi, üretimi, satın alınması) hammaddenin uygun koşullarda tesislere taşınmasına, tesislerde bekletilmeden seçme, yıkama, boyutlama ve ürüne özel tekniklerle işlenmesine, derin dondurma ve uygun şekillerde paketlenerek, tekniğine uygun, depolama, yükleme, taşıma, dağıtım ve tüketimi sonucunda müşteri sonuçlarının izlenmesine kadar faaliyet gösteren bir gıda sanayi koludur.

2010 yılı verilerine göre İGEME listesine kayıtlı toplam 32 işletme bulunmakta olup, bu işletmelerin büyük bir kısmı İzmir, Bursa ve Çanakkale illerinde faaliyet göstermektedir. Türkiye’de dondurulmuş meyve-sebze üretiminde kullanılan ham ve yardımcı maddelerin tamamı yurt içinden karşılanmaktadır. Ancak standart kalite ve hammadde temininde süreklilik sektörün başlıca sorunlarıdır. Ülkemizde hammadde ürün miktarları, fiyatları ve kaliteleri yıldan yıla değişkenlik gösterebilmektedir.

Dondurulmuş gıda sektöründe sebze ve meyveler, su ürünleri ve unlu mamuller olmak üzere üç temel ürün grubu mevcuttur. Sebze ve meyveler grubunda; dondurulmaya elverişli olan biber, fasulye, soğan, kabak, patlıcan, enginar, domates, brokoli, pırasa, ıspanak, havuç, mantar, bezelye, bamya, brüksel lahanası; çilek, vişne, dağ çileği, üzüm, erik, incir, ahududu gibi sebze ve meyveler yer almaktadır. Dondurulmuş sebze ve meyve üretim ve tüketimi, toplam dondurulmuş gıda sektörü içerisinde yaklaşık %70- 80’lik bir paya sahiptir. Su ürünleri grubunda; karides, balık kroket, kalamar, mezgit fileto gibi su ürünleri yer almaktadır. Unlu mamuller grubundaki en önemli kalemi pizza oluştururken, milföy hamuru, kruvasan çeşitleri ve geleneksel Türk Mutfağının vazgeçilmez yemeklerinden olan mantı ve bazı börek çeşitleri yer almaktadır (Kerevitaş Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş., 2012: 5).

2010 yılında dondurulmuş gıda sektörünün dünya büyüklüğü 218 milyar dolar olarak belirlenirken, 2011 yılında pazarın %4 büyümesi sonucu bu sektörün dünya büyüklüğünün 235 milyar dolar seviyesine ulaştığı tahmin edilmektedir. Türkiye’de ise bu pazarın temelleri yaklaşık 25 yıl önce atılmış olup, bugün için ülkemizde 30 civarında tesis dondurulmuş meyve ve sebze sektöründe faaliyet göstermektedir. Sektördeki işletmelerin büyük bir kısmı; dondurulmuş meyve ve sebze üretiminin yanı sıra dondurulmuş su ürünleri, dondurulmuş unlu mamüller, konserve meyve ve sebze, meyve suyu, reçel, marmelat, kurutulmuş sebze üretimi gibi farklı ürün gruplarında da faaliyet göstermektedir. Bu nedenle sektörde ortalama kapasite kullanım oranı %40–50 seviyelerinde kalmaktadır. Ancak, sadece dondurulmuş meyve ve sebze üretmek amacıyla planlanıp kurulan tesislerde kapasite kullanım oranı %70–90 düzeyine çıkmaktadır (İGEME, 2011: 1-2).

Türkiye’de, dondurulmuş meyve ve sebze üretiminin yaklaşık %70’i ihraç edilmektedir. Başlıca ihraç pazarımız Avrupa Birliği ülkeleridir. Dünyanın önde gelen tüketicileri arasında yer alan ABD, Avustralya, Kanada, Japonya ve bazı Orta Doğu ülkeleri ise diğer önemli alıcılarımız arasında yer almaktadırlar. Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerine, Balkanlara, Türk Cumhuriyetlerine ve Uzak Doğu ülkelerine de son yıllarda ihracat yapılmaya başlanmıştır. Dondurulmuş meyve ve sebzelerin ihracatı ürün bazında incelendiğinde, 2010 yılında sebze grubundan sebze karışımları, tatlı biber, mantar, domates ve soğan başı çeken ürün çeşitleri olmuşlardır. Meyvelerden ise; çilek, kiraz, vişne ve kayısı 2010 yılı verilerine göre ihracattan en büyük payı alan ürünlerdir. Dondurulmuş konserve sebzeler arasında ise biber en büyük payı almaktadır.

2010 yılında Almanya, İngiltere, Fransa, Belçika ve Hollanda miktar ve değer bazında ilk beş sırayı paylaşan ülkeler olurken; İtalya’nın 4. sıradan 6. Sıraya gerilediği Tablo 4.1’den görülebilmektedir. Bu durum ürün bazında incelendiğinde ülkelerin ürün bazında ve yıllar itibarıyla taleplerinde farklılıklar olduğu görülmektedir. Gelişen bir sektör olması nedeniyle, uluslararası piyasalarda dondurulmuş meyve ve sebze ürünlerine olan talep artışının önümüzdeki yıllarda da sürmesi beklenmektedir.

Tablo 4.1: Türkiye'nin Ülkeler İtibarıyla Dondurulmuş Meyve ve Sebze İhracatı

Ülke	2009		2010	
	Miktar (Ton)	Değer (1000 \$)	Miktar (Ton)	Değer (1000 \$)
Tüm Ülkeler	67.484	91.158	72.198	92.325
Almanya	13.856	19.105	17.298	22.581
İngiltere	10.559	11.720	11.664	13.301
Fransa	11.733	15.231	10.165	12.357
Belçika	8.130	8.494	8.520	8.487
Hollanda	3.193	4.878	3.764	5.943
İtalya	2.437	8.494	2.049	5.006
Yunanistan	3.642	3.818	3.327	3.436
ABD	691	1.042	1.352	2.388
İrak	1.585	1.839	1.864	2.068
İsveç	1.395	1.646	1.612	1.887
İsviçre	819	1.657	834	1.561
Finlandiya	611	776	1.122	1.511
Avusturya	988	1.490	975	1.473
Norveç	635	884	787	1.070
Polonya	539	827	626	1.029
Macaristan	244	334	733	867
İrlanda	2.065	1.499	963	860
Avustralya	363	1.255	256	753
Azerbaycan	391	548	903	682
Kuzey Kıbrıs T.C.	300	477	258	549
Japonya	436	643	388	543
Danimarka	780	977	226	430
Bir. Arap Emirlik.	44	100	207	391
Kanada	220	396	214	353
Bulgaristan	304	604	266	348
Suudi Arabistan	219	328	175	252
Çek Cumhuriyeti	143	192	247	243
Romanya	102	222	86	224
İspanya	37	213	91	218
İran	149	162	211	177

Kaynak: AYDIN, İnci Selin, Dondurulmuş Meyve ve Sebze Raporu, T.C Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2011: 4, Ankara.

Geleneksel hale gelmiş ürün gruplarının yanı sıra özgün biçimde işlenmiş ve katma değeri yüksek olan ve perakende tüketime hazır ürünler ile organik ürünlerin de pazar paylarının artacağı öngörülmektedir. Organik olarak üretilmiş dondurulmuş meyve ve sebzeler özellikle gelişmiş ülke pazarlarında ilgi görmekte ve organik olmayanlara göre daha yüksek bir fiyat ile tüketiciye sunulmaktadır (İGEME, 2011:8).

4.7.2. Kurutulmuş Meyve ve Sebze

Kurutma işlemi, gıdaları korumak amacıyla insanlığın ilk kullandıkları tekniklerden bir tanesidir. Günümüzde sebzeleri kurutma işlemi güneş ışığı altında olabileceği gibi, kontakt, konvektif, ısıtım, dielektrik, donmalı ve ozmotik kurutma gibi çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilebilmektedir. Yine günümüzde, hazır gıdaların giderek artan tüketim eğilimi paralelinde, bu tür gıdaların temel maddelerinden olan kurutulmuş sebzelerin popülaritesi tüm dünyada giderek artmaktadır. Kurutulmuş sebze sektörü geleneksel güneşte kurutma yönteminin yanı sıra kullandığı modern kurutma yöntemleri ile birlikte, gıda sanayisinin önemli alt sektörlerinden bir tanesi haline gelmiştir. Türkiye'de üretilen kurutulmuş sebzelerin pek çok çeşidi Avrupa Birliği, ABD başta olmak üzere pek çok ülkede gıda sanayi firmalarınca kullanım alanı bulmaktadır. Türkiye'de de son yıllarda kurutulmuş sebzelerin giderek artan miktarda gıda sanayi firmalarınca kullanıldığı görülmektedir. Kurutulmuş sebzeler; hazır çorbalar, soslar, hazır yemekler, bebek mamaları, çeşitli et, balık ve süt ürünleri gibi çok farklı ürünlerde kullanım alanı bulmaktadır (İTO, 2008: 107-108).

Kurutulmuş sebze sektöründe, sadece bu ürünleri üreten firmaların yanı sıra, ürün yelpazelerinde bu ürünlere de yer veren firmaların da faaliyette bulunduğu görülmektedir. Kurutulmuş sebzeler, dilimlenmiş, toz, granül ve flake gibi çeşitli formlarda üretilmektedir. Son yıllarda organik kurutulmuş sebzelerin de üretiminde artışlar yaşanmaktadır. Türkiye kurutulmuş sebze konusunda net bir ihracatçı ülke pozisyonundadır. İhracatın tamamına yakını gelişmiş ülkelere gerçekleştirilmektedir. Toplam kurutulmuş sebze ihracatı 2006 yılında bir önceki yıla göre %22.5 artış göstererek 53.8 milyon dolara yükselmiştir. Türk malı kurutulmuş domates, kalitesiyle, tüm dünyada iyi bir imaja sahip bulunmaktadır. İhracattaki diğer önemli kurutulmuş sebzeler ise mantar, kabak ve patlıcandır. Kurutulmuş sebze grubunda en değerli ürün olan kurutulmuş mantar ihracatı 2006 yılında 34 ton olarak gerçekleşmiş, bu tutarın değer olarak karşılığı ise 2.39 milyon dolar olmuştur. Önemli ithalatçı ülkeler; 13,7 bin tonla İtalya, 9,9 bin tonla Fransa, 4.4 bin tonla Almanya 1.9 bin tonla İsviçre ve yaklaşık bin tonla Avusturya'dır (İTO, 2008:109).

4.7.3. Organik Tarım Ürünleri

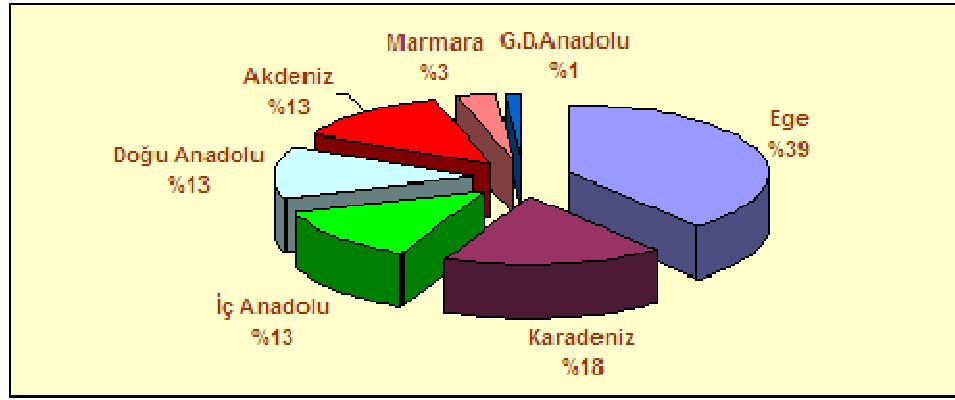
Ülkemizde sözleşmeli yetiştiricilik sistemi ile başlayan organik tarım ürünleri üretimi, konvansiyonel ürünlerde olduğu gibi talep yaratma çabalarının yoğunluk kazanması sonucu bağımsız projelerle gerçekleştirilen üretim şekliyle de desteklenmeye başlamıştır. Dış pazarlarca talep edilen çeşitlerin talep edilen miktarlarda üretilmesiyle 1985 yılında başlayan organik tarım ürünleri üretimi, 2000’li yıllara gelindiğinde yeni bir boyut kazanmıştır. Kuru incir, kuru üzüm ve kuru kayısı ile başlayan organik tarım ürünleri üretimi; bitkisel ürünler, işlenmiş gıda ürünleri ve diğer tarım ve gıda ürünleri olarak sınıflandırabileceğimiz geniş bir sektörel yelpazeye ulaşmıştır. 2009 yılında üretilen ürün çeşidi 212’ye ulaşmış olup, 11.211 üretici 249.722 hektar alanda 318.165 ton ürün (Tablo 4.2) elde etmiştir (İGEME, 2011: 1).

Tablo 4.2: Türkiye Organik Tarımsal Üretim Verileri

	Ürün Sayısı	Çiftçi sayısı	Yetiştiricilik Yapılan Alan(ha)	Doğal Toplama Alanı(ha)	Toplam Üretim Alanı(ha)	Üretim Miktarı(ton)
2002	150	12 428	57 365	32 462	89 827	310 125
2003	179	13 044	63 037	40 153	103 190	291 876
2004	174	9 314	61 218	100 975	162 193	279 663
2005	205	9 427	64 396	110 677	175 073	289 082
2006	203	8 654	69 617	92 514	162 131	309 522
2007	201	10 553	85 483	49 877	135 360	431 203
2008	247	9 384	84 420	57 332	141 752	415 381
2009	212	11 211	73 932	175 790	249 722	318 165

Kaynak: T.C. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, www.tarim.gov.tr

Organik ürünlerin üretimi, ürün çeşidinin yetiştiği bölgeye göre değişmekle birlikte, Ege Bölgesi başta olmak üzere Akdeniz Bölgesi, Karadeniz, İç Anadolu ve Doğu Anadolu bölgelerinde yaygın olarak yapmaktadırlar (Şekil 4.6). Türkiye’deki organik ürünler, tahıllar, kurutulmuş meyveler, taze veya işlenmiş sebze ve meyveler, baklagiller, fındık, baharatlar, aromatik bitkiler, çay ve bitkisel çaylar, yumurta, endüstri bitkileri ve çeşitli işlenmiş ürünlerden oluşmaktadır. İşlenmiş ürünlerin bazıları, zeytinyağı, bal, süt, dondurulmuş sebze ve meyveler ile konsantre meyve sularıdır.



Şekil 4.6: Türkiye'de Organik Üretim Alanlarının Dağılımı

Kaynak: Tarım ve Köyşleri Bakanlığı İstatistikleri

Türkiye'de organik bitkisel üretim yıllar içinde artış göstermektedir. Organik bitkisel ürünler daha çok kurutularak ya da dondurularak yurt dışına ihraç edilmekte ya da iç pazarda tüketilmektedir. Ülkemiz daha az kirlenmiş topraklara sahip olması nedeniyle, organik tarımsal üretim açısından önemli üstünlüklere sahip olmasına ve çok çeşitli organik ürünler üretebilmesine (Tablo 4.3) rağmen dünya pazarlarında da düşük paya sahiptir. Organik ürünlerin iç pazarda pazarlanması, süpermarketlerde, hipermarketlerde ve perakende satış mağazalarında (doğal ürün ve organik ürün dükkanlarında) ayrı bölümlerdeki raflarda olmaktadır. Son yıllarda iç pazarda organik ürün payı artmasına rağmen bu oran % 1-2' dir.

Organik tarım ürünlerinde Türkiye'nin dış ticareti değerlendirilecek olursa; Diğer ülkelerde olduğu gibi henüz ülkemizde de organik tarım ürünleri dış ticaretine ilişkin istatistiksel altyapı oluşturulamamıştır. Bahsedilen nedenle, ihracata ait istatistiki değerler ancak Ege İhracatçı Birlikleri kayıtlarından izlenebilmektedir. Ulaşılabilen veriler çerçevesinde, ihracatımızın yöneldiği ülke sayısı 39 olup, AB ülkeleri en önemli ihraç pazarlarımızı oluşturmaktadır. AB ülkeleri dışında, Kuzey Avrupa ülkeleri, ABD, Kanada, Güney Kore, Tayvan, Yeni Zelanda ve Japonya dikkat çeken potansiyel pazar görünümündedir.

Tablo 4.3: Organik Ürünler ve Üretildikleri Ülkeler

Ürün Adı	Dünya'da üretilen organik tarım ürünleri	Türkiye'de üretilen organik tarım ürünleri
Bitkisel Ürünler	• Yaş meyve ve sebzeler • Kuru ve sert kabuklu meyveler • Hububatlar • Bakliyatlar • Yağlı tohumlar • Baharatlar • Tıbbi ve aromatik bitkiler	• Yaş meyve ve sebzeler • Kuru ve sert kabuklu meyveler • Bakliyatlar • Hububatlar • Yağlı tohumlar • Baharatlar • Tıbbi ve aromatik bitkiler
İşlenmiş Ürünler	• Dondurulmuş gıdalar • Zeytinyağı • Şarap • Çorbalar • Şeker ve şekerli ürünler • Un ve unlu mamuller • Bebek mamaları • Diyet ürünleri • Gıda katkı maddeleri • Soslar	• Dondurulmuş gıdalar • Zeytinyağı • Ekmek • Un ve unlu mamuller • Şarap
Hayvansal Ürünler	• Süt • Yumurta • Su ürünleri • Yağlar • Et ürünleri • Bal • Peynir	• Süt • Yumurta • Yağlar • Bal
İçecekler	• Bira, şarap, meyve suları • Kahve, çay • Diğer alkollü ve alkolsüz içecekler	• Meyve suları • Gül suyu • Gülyağı • Reçeller

Kaynak: <http://www.orguder.org.tr/turkiyede.html>, Türkiye’de Organik Tarım Uygulamaları, 15 Ekim, 2012.

4.7.4. Turizm / Konaklama ve Yiyecek Sektörü

Gelişen ve değişen koşullar çerçevesinde bilinçli tüketici kitlesinin seyahat esnasındaki temel giderlerini; konaklama, ulaştırma ve yiyecek içecek oluşturmaktadır. Turizm sektörü içerisinde yer alan ağırlama ve hizmet sektörü; konaklama, yiyecek içecek veya her ikisinin de beraber sunulduğu ticari kuruluşlarını kapsayan geniş bir yelpazeye sahiptir (Yılmaz, 2007: 2).

İşletmelerin artan rekabet ortamında faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin yükseltilmesi, çeşidinin arttırılması, tüketici siparişlerine uygun üretim yapılması, tüketici istek ve beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması, gelişmiş teknolojilerin kullanılması gereği ortaya çıkmaktadır (Coşar, 2008: 45). Türkiye özelinde, rekabet ile ilgili yapılan çalışmaların genelde imalat sektöründeki işletmelerin ihracattaki başarılarını ölçmeye odaklandıkları (Doğan 2000; Doğan, Marangoz ve Topoyan 2003; Aktan 2003), turizmi de kapsayacak şekilde hizmet sektörüne yönelik fazla bir araştırmanın bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte; günümüzde, sanayileşmiş ülkelerde hizmet sektörünün giderek ağırlık kazanması ve ülke ekonomilerinin %60-70'ini oluşturması, rekabet ve rekabet gücüne ilişkin çalışmaların bu alanlarda da yaygınlaşmasını sağlamıştır (Bahar ve Kozak 2005).

Tablo 4.4'de görüldüğü üzere; araştırmaya başlanılan Temmuz 2012 tarihinde Türkiye genelinde; 2647 tesis ve 629.465 işletme belgeli yatak bulunmaktadır. Bunlardan turizm işletmesi belgesi bulunan 4 yıldızlı otel sayısı; 523, yatak sayısı 168.812, 5 yıldızlı otel sayısı; 319, yatak sayısı 220.474, 4 yıldızlı tatil köyü sayısı; 17, yatak sayısı 6.562, 5 yıldızlı tatil köyü sayısı; 65, yatak sayısı 52.436' dır. Turizm yatırımları belgeli tesisler, işletme halinde olsalar bile bu hesaplama dâhil edilmemişlerdir (www.kulturturizm.gov.tr).

Tablo 4.4: Türkiye Geneline İşletme Faaliyeti Gösteren Turizm İşletmesi Belgeli Tesislerin Tür ve Sınıfları

TÜRÜ Type	SINIFI Class	TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ Tourism Operation Licenced		
		TESİS SAYISI Number of Establishments	ODA SAYISI Number of Rooms	YATAK SAYISI Number of Beds
OTELLER (Hotels)	5 YILDIZLI / 5 Stars	319	103 764	220 474
	4 YILDIZLI / 4 Stars	523	81 352	168 812
	3 YILDIZLI / 3 Stars	641	42 672	86 316
	2 YILDIZLI / 2 Stars	561	22 124	43 711
	1 YILDIZLI / 1 Star	69	2 464	4 842
	TOPLAM - Total	2 113	252 376	524 155
MOTELLER (Motels)	1.SINIF / 1st Class	2	81	161
	2.SINIF / 2nd Class	6	170	336
	Motel / Motel	7	221	443
	TOPLAM - Total	15	472	940
TATİL KÖYLERİ (Holiday Villages)	1.SINIF / 1st Class (5 YILDIZLI / 5 Stars)	65	23 609	52 436
	2.SINIF / 2nd Class (4 YILDIZLI / 4 Stars)	17	2 979	6 562
	TOPLAM - Total	82	26 588	58 998
TERMAL OTELLER (Thermal Hotels)	5 YILDIZLI / 5 Stars	9	2 000	4 636
	4 YILDIZLI / 4 Stars	10	1 428	2 947
	3 YILDIZLI / 3 Stars	7	534	1 181
	2 YILDIZLI / 2 Stars	3	122	251
	TOPLAM - Total	29	4 084	9 015
PANSİYONLAR (Boarding Houses)		51	723	1 422
KAMPİNGLER (Campings)		4	215	587
OBERJLER (Inns)		2	279	572
APART OTELLER (Apart Hotels)		103	5 161	12 712
ÖZEL TESİS (Special Establishments)		203	6 855	14 616
GOLF TESİSLERİ (Golf Facilities with Accommodation)		2	201	424
EĞİTİM VE UYGULAMA TESİSLERİ (Training and Practice Establishments)		1	36	72
TURİZM KOMPLEKSİ (Tourism Complex)		1	816	1 792
BUTİK OTEL (Boutique Hotel)		36	1 424	2 913
B TİPİ TATİL SİTESİ (B Type Holiday Site)		2	249	860
BUTİK TATİL VİLLALARI (Boutique Holiday Villa)		-	-	-
DAĞ EVİ (Mountain House)		2	98	272
ÇİFTLİK EVİ / KÖY EVİ (Ranch / Village House)		1	44	115
YAYLA EVİ (Mountain Pasture House)		-	-	-
TOPLAM / Total		2 647	299 621	629 465

Kaynak: T.C Kültür Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Turizm Belgeli Tesisler, 2010 <http://www.ktb Yatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>

Araştırmanın sınırlılıkları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı oteller değerlendirilmeye alındığı için bu bölümde diğer tesisler hakkında daha fazla detaya girilmeyecektir.

4.8. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın örneklemini oluşturan Doğuştan Küresel İşletmelerin kurucu/üst düzey yönetici veya yetkilisi (bu aşamadan itibaren her ikisi de girişimci olarak değerlendirilecektir) ile yapılan görüşmelerden elde edilen yurt dışı pazarlara erken açılmaya etki eden girişimci özelliklerine ait verilerin karşılaştırmalı değerlendirilmesine yer verilmektedir.

4.8.1. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde ve sonuçların sunulmasında nitel araştırma desenlerinden biri olan “olgu bilim” deseni kullanılmış ve iki farklı analizle - betimsel analiz ile soyutlama ve karşılaştırma analizleri- verilerin farklı açılardan değerlendirilmesi sağlanmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarının iç güvenirliğini ve geçerliğini arttırmak amacı ile kurucu/üst düzey yöneticilerin görüşlerinden sıkça alıntı yapılmıştır.

Olgu bilim araştırmalarında veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu analiz sürecinde birbirine benzeyen veriler, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilir ve okuyucunun anlayabileceği bir şekilde düzenlenir. Sonuçların değerlendirilmesinde ise, görüşmelerden elde edilen veriler kodlanarak, betimleme ve karşılaştırma yöntemleri yardımı ile değerlendirilerek sunulur. Araştırmada, görüşmelerden elde edilen ortak görüşler dikkate alınarak verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlamalar yapılmış ve böylece veriler anlamlı hale getirilmiştir. Bu noktada araştırmada kullanılan betimsel analiz ve soyutlama- karşılaştırma analiz yöntemlerinden kısa da olsa bahsetmenin uygun olacağı düşünülmektedir.

4.8.1.1. Betimsel Analiz

Betimsel analiz yönteminde veriler görüşme yapılan kişilerden elde edildiği şekilde üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan direkt alıntılar yoluyla okuyucuya aktarılmaktadır. Wolcott (1994) veri analizinde üç yaklaşım sunmaktadır. Bunlar,

betimsel bir yaklaşımla okuyucuya verileri sunmak, bazı nedensel ve açıklayıcı sonuçlara ulaşabilmek amacı ile sistematik analiz yaparak bazı temalar ve temalar arası ilişkileri kurmak, son yaklaşım olarak da betimsel ve sistematik analizleri birlikte kullanarak veri analizine kendi yorumunu katma yoluyla yorumlamak. Literatürde çeşitli nitel araştırmalarda kullanılan veri analizi yöntemleri farklılaşabilmektedir. Ancak kullanılan yöntemler ne kadar farklılaşsa da, tüm veri analiz yöntemlerinde vurgulanan (Strauss ve Corbin, 1990; Dey, 1993; Miles ve Huberman, 1994; Wolcott, 1994; Glaser, 1994) 3 temel nokta bulunmaktadır. Bunlar, “betimleme”, “analiz” ve “yorumlama”dır.

Betimlemede amaç, araştırmada toplanan verilerin, araştırma problemine ait neleri ifade ettiği veya araştırmaya yönelik hangi sonuçların öne çıktığını gösterebilmektir. Kısaca, betimleme analizi ile, “ne” sorusuna yanıt aranmaya çalışılmaktadır. Araştırmaya ilişkin “nasıl” ve “neden” soruları analiz sürecinin cevaplandırması gereken sorular olduğu için betimsel analizin cevaplandırması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, betimlemenin yapıldığı her çalışmada analiz sürecinin de işlenmesi gerekmektedir.

Çalışmaya ait bulguların raporlanması bölümünde, seçilen işletmelerin girişimcileri ile yapılan görüşmelere ait bulgular sistematik bir şekilde betimsel analiz yöntemi kullanılarak verilere ait sınırlar çizilmektedir. Bu aşamada, Doğuştan Küresel İşletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasına etki eden girişimci özelliklerinin vaka bazında tek tek belirlenmesi ve tanımlanmasına yönelik betimlemeler yapılmaktadır. Ardından her bir vaka, karşılaştırmalı olarak incelenerek neden- sonuç ilişkileri değerlendirilmektedir. Verilerin analizi kısmını oluşturan bu aşamada, her bir girişimcinin sahip olduğu özellikler ile faaliyette bulunduğu sektör arasında neden- sonuç ilişkisi kurulmaya çalışılmaktadır. Veri analizinin son noktası olan yorumlama kısmında ise, elde edilen veriler ışığında araştırmada iki farklı sektörde (imalat- hizmet) yer alan girişimcilerin, Doğuştan Küresel İşletme olmaya yönelik yurt dışı pazarlara erken açılmada girişimcilerin sahip olduğu özelliklerin imalat ve hizmet sektörlerinde farklılaşıp farklılaşmadığı, farklılaştıysa ne gibi bir fark yarattığı konusunda önemli sonuçların ortaya konması amaçlanmaktadır.

4.8.1.2. Soyutlama ve Karşılaştırma

Karşılaştırma, niteliksel çözümlemede, niceliksel çözümlemede olduğu gibi kendiliğinden sürece dahil değildir, bu nedenle vurgulanması gerekmektedir. Veriler ister nitel, ister nicel olsun bütün sistematik araştırmalarda, karşılaştırma temel önemdedir. Karşılaştırma, soyut kavramları belirlemede ve kodlamada önem taşır. Kodlamanın ilk aşamasında, verilerdeki farklı göstergeleri karşılaştırarak görgül verilerden daha soyut kavramlara ulaşırız. Dolayısıyla soyutluk düzeyini arttırmaya, kavramları geliştirmek için oldukça önemli olan “yukarı taşıma”ya (Glaser, 1978) yol açan şey karşılaştırmadır (Punch, 2005: 198).

Araştırmada verilerin betimsel analizi, içerik analizi ve yorumlama kısmının tamamlanmasının ardından, araştırmanın problem sorusunu değerlendirme aşamasına geçilmektedir. Bu noktada, ***“Türkiye’deki imalat ve hizmet sektörlerinde yer alan Doğuştan Küresel İşletmelerin, yurt dışı pazarlara erken açılmada girişimciye ait özellikleri farklılık göstermekte midir ?”*** sorusuna karşılık gelecek girişimciye ait özellikler 12 vaka çalışmasına göre biraraya getirilerek karşılaştırılmaktadır. Benzer ve farklılıklar karşılaştırılarak, imalat ve hizmet sektörüne yönelik bir sonuç ortaya çıkarılması ile araştırmanın problem sorusu yanıt bulmaktadır.

4.8.2. Çalışma Bulgularının Raporlanması ve Yorumu

Çalışmanın örneklem hacmini oluşturan ve İGEME ile Turizm Bakanlığı Kültür Müdürlüğü’nden temin edilen işletme listelerinden seçilen ve Doğuştan Küresel İşletme kriterlerini sağlayan işletmelerden görüşme talebini kabul eden 6 imalat sanayi, 6 hizmet sektöründen olmak üzere toplam 12 işletmeye ait temel veriler aşağıdaki tablolarda açıklanmıştır. Tablolarda belirtilen Vaka 1- 6, imalat sanayi alt sektörlerinden gıda ve içecek alanında faaliyet gösteren işletmeleri; Vaka 7- 12 ise hizmet sektörü altında yer alan konaklama ve yiyecek alanında faaliyet gösteren işletmeleri tanımlamaktadır. Aynı sektörde olmasına rağmen faaliyet gösterdikleri bölge açısından farklılık yaratabileceği düşünülerek işletmelerin dört farklı ilden eş sayıda seçilmesi sağlanmıştır. Buna göre, Vaka 1, 2 ve 3 Ankara’da; Vaka 4, 5 ve 6 ise İzmir-Kemalpaşa’da faaliyet gösteren gıda işletmeleridir. Konaklama

işletmelerinde ise Vaka 7, 8 ve 9 Muğla-Fethiye’de; Vaka 10, 11, 12 ise Antalya-Alanya bōlgesinde faaliyet gōstermektedir.

işletmelerin yer aldıkları alt sektörler dikkate alındığında, yüksek katma değere sahip doğal kaynak ve teknoloji yoğun ya da emek ve sermaye yoğun ürünler üreten işletmelerin seçilmesine önem verilmiştir. Bu bağlamda, araştırmaya katılan Doğuştan Küresel işletmelerin faaliyet alanlarına ait alt sektörleri Tablo 4.5’de detaylandırılmaktadır.

Tablo 4.5: Araştırmaya Katılan Doğuştan Küresel işletmelerin Ait Olduğu Alt Sektörler

VAKA’LAR	AİT OLDUğU SEKTÖR	ALT SEKTÖR	Ürüne Ait Özellikler – Üretimde Kullanılan Kaynak Yoğunluğu
VAKA 1	İmalat Sanayii – Gıda ve İçecek Sektörü	Organik Gıda (meyve suyu ve ekstraktları)	Doğal Kaynak ve Teknoloji Yoğun
VAKA 2	İmalat Sanayii – Gıda ve İçecek	Organik Gıda ve Dondurulmuş Gıda	Doğal Kaynak ve Teknoloji Yoğun
VAKA 3	İmalat Sanayii – Gıda ve İçecek	Organik Gıda ve Dondurulmuş Gıda	Doğal Kaynak, Emek ve Teknoloji Yoğun
VAKA 4	İmalat Sanayii – Gıda ve İçecek	Organik Gıda ve Kurutulmuş Gıda	Doğal Kaynak, Emek ve Teknoloji Yoğun
VAKA 5	İmalat Sanayii – Gıda ve İçecek	Organik Gıda ve Dondurulmuş Gıda ve Kurutulmuş Gıda	Doğal Kaynak, Emek ve Teknoloji Yoğun
VAKA 6	İmalat Sanayii – Gıda ve İçecek	Organik Gıda ve Kurutulmuş Gıda	Doğal Kaynak, Teknoloji Yoğun
VAKA 7	Hizmet – Turizm	Konaklama ve Yiyecek ve İnşaat	Emek ve Sermaye Yoğun
VAKA 8	Hizmet – Turizm	Konaklama ve Yiyecek ve İnşaat	Emek ve Sermaye Yoğun

VAKA 9	Hizmet – Turizm	Konaklama ve Yiyecek ve Akaryakıt	Emek ve Sermaye Yoğun
VAKA 10	Hizmet – Turizm	Konaklama ve Yiyecek	Emek Yoğun
VAKA 11	Hizmet – Turizm	Konaklama ve Yiyecek	Emek Yoğun
VAKA 12	Hizmet – Turizm	Konaklama ve Yiyecek ve İnşaat- Yap- İşlet- Devret	Emek ve Sermaye Yoğun

Çalışmaya ait açıklanan veriler sırasıyla; işletmeye ait özellikler (Tablo 4.6), kişisel özellikler (Tablo 4.8), yönetim becerisine bağlı özellikler (Tablo 4.9), pazar becerisine bağlı özellikler (Tablo 4.10) ve iletişim becerilerine bağlı özellikler (Tablo 4.11) olarak her bir işletmenin yer aldığı farklı tablolar altında özetlenmiştir.

4.8.2.1. İşletmeye Ait Özellikler

İşletmeye ait özelliklerin değerlendirildiği Tablo 4.6’da, işletmelerin faaliyet alanları, ölçeği, kuruluş yılı, çalışan sayısına ait veriler kullanılarak, işletmenin Doğuştan Küresel İşletme olarak nitelendirilmesi için gerekli KOBİ olma kriterini sağladığını göstermek amaçlanmıştır. Diğer bir taraftan yine Tablo 4.6’da, işletmenin ilk olarak ihracata başladığı yıl, ihracata başladığı dönemdeki ihracatının toplam satışlar içerisindeki payı, 2011 yılında ihracatının toplam satışlardaki payı, 2011 yılında ihracat yaptığı ülke sayısı ve ürünlere ait özellikleri değerlendirilerek, işletmenin Doğuştan Küresel Olma koşullarından, ilk 3 yıl içerisinde ihracata başlama ve toplam satışlar içerisinde ihracatın payının % 25 ve üzeri olma şartlarını sağladıkları gösterilmiştir.

Doğuştan Küresel İşletme tanımı, günümüzde yapılan akademik araştırmalar çerçevesinde, her ne kadar genç işletmeler için kullanılan bir kavram olsa da, çalışmaya katılan gıda ve konaklama sektöründeki işletmelerin bir kısmının yaklaşık yirmi yıllık bir geçmişe sahip olması Doğuştan Küresel İşletme olarak

tanımlanmalarına bir engel oluşturmamaktadır. Çünkü seçilen işletmelerin hepsi kuruldukları andan itibaren yurt dışı pazarlara açılmayı hedeflemiş ve hemen hemen hepsi kuruluş tarihlerinden yaklaşık bir sene sonra ihracat yolu ile yurt dışı pazarlara açılmayı başarmışlardır.

Kuruluş ve ilk ihracat tarihlerine göre değerlendirildiğinde araştırmaya katılan işletmelerden 6 tanesinin, Vaka 5- 6- 8- 10- 11- 12, kurulduğu andan itibaren yurt dışı pazarlara açılarak faaliyetlerini başlattıkları Tablo 4.6'dan da görülebilmektedir. Bu işletmelerin 2'si imalat sanayi gıda ve içecek alt sektöründe yer almakta, diğer 4'ü ise hizmet sektöründe konaklama ve yiyecek alanında faaliyet göstermektedir. Geri kalan 4 gıda sektörü işletmesinden Vaka 1 kuruluşundan itibaren ilk 3 yıl içerisinde, Vaka 2 ilk 2 yıl içerisinde, Vaka 3 ve 4 ise ilk bir yıl içerisinde ihracata başlayarak yurt dışı pazarlara açılmışlardır. Konaklama sektöründe yer alan diğer 2 işletme ise (Vaka 7 ve Vaka 9) yine Vaka 3 ve 4'te olduğu gibi kuruluşundan sonra ilk bir yıl içerisinde ihracata başlayarak yurt dışı pazarlara açılmışlardır.

Doğuştan Küresel İşletme olmaya yönelik ikinci kriter, işletmenin kuruluşundan itibaren yurt dışı pazarlara ihracat payı toplam satışlarının en az %25 ve üzerinde olması ve ihracatın süreklilik arz etmesi koşuludur. Bu kriter gereği, araştırmada değerlendirilen işletmelerin Vaka 1 ve Vaka 9 dışındakilerin hepsi yurt dışı pazarlara açıldıkları andan itibaren toplam satışlarının en az %75'ini ihracatın oluşturduğunu, hatta Vaka 5 ve 7'nin ihracat oranının %90'a yakın, Vaka 6 ve 10'un ise toplam satışların tamamının (%100) ihracattan oluştuğu işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri tarafından vurgulanmıştır. Yalnızca Vaka 1'in ihracat payının %25'e ulaşması işletmenin kuruluşunun 4. yılında gerçekleşmiştir. Bunun nedenini ise kurucu özellikle şu sözlerle açıklamıştır,

“...işletmemiz organik ürünlerden meyve suyu üretimi alanında faaliyet gösterdiği için gerek üretim yapılacak toprağın hazırlanması, ürünün yetiştirilmesi ve ürünlere ait laboratuvar testlerinin yapılması gerekse yurt dışı talebinin karşılanması için yeterli ürün imalatının yapılabilmesi zaman almaktadır, bu da ürünün ihracatında dönemsel kaymalara ve gecikmelere neden olmaktadır”.

Vaka 9’da ise ihracatın toplam satışlar içerisindeki payı %50-75 oranında belirtilmiş ve kuruldukları andan itibaren %60 yabancı turistlere hizmet ihracatında bulunarak sektördeki yerini almıştır.

İşletmelerin sağlaması gereken son kriter ise KOBİ olma koşuludur. Bu koşula göre KOBİ olma tanımı önceki bölümlerde belirtilmiş olup, seçilen 12 işletme içerisinde Vaka 10 ve 11 mikro ölçeğe, Vaka 1, 4, 5, 6 ve 12 küçük ölçeğe, Vaka 2, 3, 7, 8, ve 9’da orta ölçeğe uygun işletmeler olarak değerlendirilmektedir. Turizm ve Konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden Vaka 7, 8 ve 9, sezonluk çalışan sayısında artış ve azalışlar yaşanabildiğini belirterek bu rakamlarda değişiklikler olduğunu vurgulamışlardır.

Kurucu/üst düzey yöneticilerin kuruldukları andan itibaren ilk ihracat yaptıkları ülkelere bakıldığında, imalat sektöründe yer alan işletmelerin her biri (Vaka 1, 2, 3, 4, 5 ve 6) başta Almanya, Fransa, İtalya, Danimarka ve ABD olmak üzere İspanya, İsveç, Hollanda gibi farklı ülkelere yönelirken; hizmet sektöründeki işletmelerin (Vaka 7, 8, 9, 10, 11, ve 12) hepsinin ilk sıralarını İngiltere, Almanya ve Hollanda olmak üzere aynı 3 ülkeden gelen talepler oluşturmaktadır. Bu bilgiye dayanarak, her iki sektörde yer alan girişimcilerin öncelikle fiziksel uzaklık olarak kendilerine daha yakın ülkeleri tercih ettikleri sonucuna ulaşılabilir.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise, imalat sektöründeki işletmelerin (Vaka 1-6) hepsinde ilk ihracat yaptıkları dönemde en az iki ülkeye rastlanmaktadır. Hizmet sektöründeki işletmelerde ise, Vaka 8 haricindeki işletmeler iki ve daha fazla ülkeye ilk olarak ihracatlarını gerçekleştirmişlerdir. Vaka 8’in kurucu/üst düzey yöneticisi ile yapılan görüşmede, kuruldukları dönemde ilk ihracatı İngiltere’den gelen turistlere yönelik gerçekleştirdiklerini, hatta turizmin yanında inşaat sektörüne de girmelerinin sebebini şu sözlerle ifade etmiştir;

“...şimdi uçak anlamında da sonuçta rahatlık var. İngiltere’nin birçok bölgesinden direkt Dalaman’a uçuşlar var, charterlar var, çok uygun fiyatla uçuşlar var. Turizm’de Fethiye’nin en büyük talep İngiltere’den müşteri geldiği için doğal

olarak da onlar gayrimenkul alımında birinci sırada yer alıyorlar. Biz de bu müşterilerimizden gelen yoğun talep üzerine inşaat sektörüne girip kendilerine ev yapım ve kiralama hizmeti vermeye başladık”.

Çalışmaya katılan girişimci/üst düzey yöneticilerden 2011 yılı ihracat oranlarına yönelik elde edilen verilere göre tüm vakaların ihracat oranları en düşük %80, çoğunlukla %95- 98’ e varan değerlerde seyretmekte olduğu tespit edilmiştir. Vaka 1, 2 ve 3 farklı dönemlerde aldıkları karar ile kurulduktan ve yurt dışı pazarlarda tutunduktan sonra, Türkiye pazarından gelen yoğun talep üzerine Türk pazarına girme kararı almışlardır. Sonuç olarak; Vaka 1, 2003’ten beri; Vaka 3, 2009 yılı sonu; Vaka 2 ise 2011 yılı sonu itibari ile yurt içi pazarda faaliyet göstermeye başlamıştır. Ancak her üç yönetici de (Vaka 1, 2, 3) halen daha en az %70 ve üzerinde yurt dışı pazarlara ihracatlarını devam ettirmektedir.

Genel olarak bakıldığında, imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çoğunun küçük ölçekli olduğu, mikro ölçekli işletme örneğinin bulunmadığı, üretim aşamasında maliyetlerin düşürülmesine yönelik yüksek teknolojiyi kullanmaya çalıştıkları, kuruldukları andan itibaren yurt dışı odaklı çalıştıkları, en az iki ülkeye ihracat yaptıkları ve her geçen yıl farklı ülkeleri de hedef pazar olarak seçtikleri tespit edilmiştir. Hizmet işletmelerinin durumu değerlendirildiğinde ise, çoğunun orta ölçekli olduğu ve emek yoğun bir sektör olduğu için teknolojik gelişmelerin yerine iletişimi ve erişimi kolaylaştıracak/ hızlandıracak çalışmalara önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.6: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine Ait Bilgiler

SEKTÖR/ İŞLETMELER	İMALAT						HİZMET					
Vak'a	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-	-9-	-10-	-11-	-12-
Kuruluş Yılı	1998	1999	1991	1991	1998	1990	1993	1989	2008	1991	1992	1986
İşletme Ölçeği	Küçük	Orta	Orta	Küçük	Küçük	Küçük	Orta	Orta	Orta	Mikro	Mikro	Küçük
Çalışan Sayısı	10- 49	50- 249	50-249	10-49	10-49	10-49	50-249	50-249	50-249	1-9	1-9	10-49
Ürüne Ait Özellikleri	Doğal Kaynak ve Teknoloji Yoğun	Teknoloji Yoğun	Doğal Kaynak, Teknoloji ve Emek Yoğun	Doğal Kaynak, Emek ve Sermaye Yoğun	Doğal Kaynak, Emek ve Teknoloji Yoğun	Doğal Kaynak ve Teknoloji Yoğun	Emek ve Sermaye Yoğun	Emek ve Sermaye Yoğun	Emek Yoğun	Emek Yoğun	Emek Yoğun	Emek ve Sermaye Yoğun
İlk İhracat Yılı	2001	2001	1993	1993	1998	1990	1994	1989	2009	1991	1992	1986
İlk İhracat Yapılan Ülkeler	Almanya ABD	Fransa İtalya İspanya	Almanya ABD Kanada	Danimarka Almanya İsveç	İtalya Avustralya	Almanya İngiltere Hollanda	İngiltere Hollanda	İngiltere	İngiltere Rusya Azerbaycan	İskandinav Ülkeleri	Almanya Hollanda Rusya	Almanya Finlandiya İskandinav
İlk İhracat Oranı (%)	%25-50 (ilk 4 senede ulaşılmış)	%75-100 (gelen talebe yönelik yoğun çalışmalar başlamış)	% 75- 100	% 75- 100 Yüksek Katma değerli sanayi ürünü	% 75- 100 (fason üretim ile %90'a yakın ihracat)	% 75- 100 hep yurt dışı çalışıyor	% 75- 100 %90 yabancı turist	% 75- 100	%50- 75 %60 yabancı turist	% 75- 100 Tamamı yabancı turist	% 75- 100 %25 iç Pazar sabit tutulmaya çalışılmış	% 75- 100 %96- 97 yabancı turist

2011 Yılında İhracat Yapılan Ülkeler	5- 9 ülke Japonya, ABD, Kore, Fransa, İngiltere	5- 9 ülke Ortadoğu ve Körfez Ülkeleri Fransa İtalya	>40 ülke Suriye, Arabistan, Bangladeş Sürekli ihracat yapılan 40-45 ülke mevcut toplamda 60 ülke,	>10 ülke Hollanda Fransa İtalya	>10 ülke İtalya Avustralya ABD Avrupa	>10 ülke Almanya Hollanda İtalya İngiltere Fransa Uzakdoğu Japonya Tayvan	>5	>5 Ortadoğu İngiltere Rusya	>5 İngiltere Almanya Slovakya Hollanda Azerbaycan	>5 Almanya Rusya İngiltere	>5 Almanya Hollanda Rusya İrlanda ve tüm Avrupa ülkeleri	>5 Almanya İskandinav Hollanda Benelüks
2011 İhracat Oranı (%)	%50-75 2003'den beri Türkiye pazarında da yer alıyor	%75- 100 hep yurt dışı çalışılmış, 2011 sonu itibarı ile Türk pazarına girme kararı alınmış	%50- 75 hep yurt dışı çalışmış, son 2 yıldır yurt içi pazar	% 75- 100 %100 ihracat	% 75- 100 %98 ihracat	% 75- 100 %90-95 ihracat	% 75- 100 %80 ve üstü yabancı turist	% 75- 100 %95 yabancı turist	75- 100	% 75- 100 %98 yabancı turist	% 75- 100 %90 yabancı turist	% 75-100 %96 yabancı turist
Çalıştığı Sektör	Organik Gıda (Meyve suyu ve meyve çekirdek ekstraktları)	Dondurulmuş / Organik Gıda (Meyve, sebze ve su ürünleri- Gümüş Balığı ve Kum Midyesi)	Organik/ Dondurulmuş Gıda (Meyve Suyu ve Konsantresi)	Kurutulmuş/ Organik Gıda (Domates ve soslar)	Dondurulmuş/ Kurutulmuş/ Organik Gıda (Mantar, Turşu, Domates, diğer sebze ve soslar)	Kurutulmuş/ Organik Gıda (üzüm, kayısı, nohut ve çam fıstığı)	Konaklama/ İnşaat Sadece yabancı turistler için ev yapım satış ve kiralama	Konaklama/ Turizm/ İnşaat Sadece yabancı turistler için ev yapım satış ve kiralama	Konaklama/ Turizm/ Benzin İstasyonu	Konaklama	Konaklama	Konaklama/ Yap- işlet- devret

4.8.2.2. Kişisel Özellikler

İşletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasına etki eden kurucu/üst düzey yöneticiye ait kişisel özellikler incelendiğinde, çalışmada dikkate alınan özellikler aşağıdaki şekilde sınırlandırılmıştır.

- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Yaşı,
- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin işletmedeki pozisyonu
- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Eğitim düzeyi
- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Yabancı Dil Bilgisi
- ❖ Kurucu/üst düzey yöneticinin Aile Geçmişi
- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Profesyonel İş Deneyimi
- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Risk Alma Eğilimi

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları, Tablo 4.8’de de yer aldığı üzere, içinde bulundukları sektör ve bu sektörlerde yaşadıkları deneyimlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örneğin Vaka 4, 5, 6, 7, 8 ve 10’da kurucu/üst düzey yöneticinin yaş aralığı 35-45 yaş grubunda yer almakta olup, bu sonucun literatürde daha önce Riddle ve Gillespie (2003) tarafından yapılan ve yurt dışı pazarlara erken açılmaya karar veren kurucu/üst düzey yöneticilerin genç yaşta olduklarını ortaya koyan çalışmasını desteklediği görülmektedir. Çalışmada yer alan diğer kurucu/üst düzey yöneticilerin yaş aralığı değerlendirilecek olursa, Vaka 3, 9 ve 11’de yaş aralığı 46-55; Vaka 2 ve 12’de 56- 65; Vaka 1’de ise 65 yaş üstü olarak belirtilmiştir. Araştırmada kuruluşları yaklaşık 20 yıllık bir geçmişe sahip olmasına rağmen işletmelerin kuruldukları anda kurucularının içinde bulunduğu yaş aralığı dikkate alınmıştır. Kurucularıyla yüz yüze görüşme yapılan 5 işletmenin (Vaka 1, 4, 7, 8 ve 12) kurucularının işletmeyi ilk kurdukları ve yurt dışı pazarlara ilk olarak açıldıkları dönemlerde 25-35’li yaş aralığında genç girişimciler olduğu belirlenmiş ve literatürü destekleyen bir bilgi olduğu görülmüştür.

Görüşme yapılan yöneticilerin işletmelerdeki pozisyonları değerlendirilecek olursa, çalışmada doğuştan küresel olmayı ve işletmenin bu amaçla kurulmasını

sağlayan yüksek girişimcilik ruhuna sahip, karar verme merciinde yer alan kurucu veya üst düzey yönetici ile görüşme yapılması araştırmanın hedefine ulaşmasını sağlayacağı için soruların kurucu/üst düzey yöneticiler tarafından cevaplandırılmasına büyük önem verilmiştir. Ancak çalışmada yer alan bazı işletmelerin (Vaka 2, 5, 6 ve 9) kurucularının yurt dışındaki fuarlara veya şehir dışında toplantıya katılması nedeni ile görüşme tarihinde yerlerinde bulunmaması; Vaka 3, 10 ve 11’de ise işletmenin kurucularının yurt dışında yaşıyor olmalarından dolayı kendileri ile bizzat görüşülememiş, bu nedenle yerlerine bakmakla yetkilendirdikleri genel müdür ve/veya ihracattan sorumlu müdürleri ile görüşülmüştür. Bu bilgiler ışığında araştırmaya katılan kurucu/üst düzey yöneticilerin işletmedeki pozisyonları Tablo 4.7’de açıklanmaktadır.

Tablo 4.7: Araştırmaya Katılan Kurucu/Üst Düzey Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

VAKA	Sahibi & Ortağı	Genel Müdür	Ihracat Müdürü	Ihracat ve Muhasebe Müdürü	Ihracat ve Depo Sevkiyat Müdürü	Ihracat ve Satın Alma Müdürü
1	✓					
2				✓		
3			✓			
4	✓					
5					✓	
6						✓
7	✓					
8	✓					
9		✓				
10		✓				
11		✓				
12	✓	✓				

Literatürde yer alan araştırmaların büyük bir kısmında (Reid, 1981; McAuley, 1999; Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998; Andersson ve Wictor, 2001; Filion, v.d., 2004; Numella, Saarenko ve Puumalainen, 2004; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Freeman, v.d., 2010) Doğuştan Küresel İşletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin yüksek eğitim seviyesine sahip, en az üniversite mezunu ve teknolojik bilgi seviyesi yüksek kişilerden oluştuğu belirtilmektedir. Araştırmada da bu sonuç desteklenmekte olup, görüşülen 12 işletmenin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, Vaka 7 hariç, hepsi üniversite mezunudur, hatta Vaka 12 yüksek lisans mezunu olup, yurt dışında doktora eğitimi almaya gitmiş ancak başlayamadan geri dönmek zorunda kalmıştır. Sadece Vaka 7 üniversite terk olup, bunun sebebini de işlerin yoğun olması nedeni ile devam edemediği şu şekilde belirtmektedir;

“...kamu yönetimi 4 yıllık Eskişehir Üniversitesi’ni kazandım, kayıt yaptırdım, 1 yıl devam ettim. İşte içinde bulunduğumuz koşullardan, işlerin yoğunluğundan dolayı üniversite hayatını devam ettiremedik maalesef...”

Seçilen işletmelerin kurucularının, üst düzey yöneticilerini ve diğer çalışanlarını seçerken, işletmenin faaliyet gösterdiği alanlarda deneyim sahibi olan, üniversite mezuniyetini o alandan almış, çoğunlukla yabancı dil bilen kişilerden olmasına dikkat etmeleri de işletmenin gelecekte yönetimle ilgili bir sıkıntı yaşamaması için ileri görüşlü davrandıklarını göstermektedir.

Kurucu/üst düzey yöneticilerinin kişisel özellikleri alanında değerlendirilen bir diğer kriter ise yabancı dil düzeyi olup, Vaka 9’un kurucusu haricindeki tüm işletmelerin kurucu ve üst düzey yöneticilerinin İngilizce bildikleri hatta Vaka 10 ve 12’de kurucu ve üst düzey yöneticinin birden fazla yabancı dil (Vaka 10, İngilizce, Almanca; Vaka 12, İngilizce, Almanca, Fransızca) bildikleri, Vaka 9’da kurucunun değil ama üst düzey yöneticinin birden fazla yabancı dil (İngilizce, Almanca, İtalyanca, az Fransızca) bildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, doğuştan küresel olarak değerlendirilen işletmelerin yabancı dil eğitimine önem verdikleri öne çıkmaktadır. Vaka 12 yabancı dil eğitiminin önemini şu sözlerle vurgulamaktadır;

“...yabancı dil eğitimime ait çalışmam da Almanya’da 6 ay, üniversiteyi bitirdikten sonra doktora tezi yapmak için gittiğimde ortaya çıktı. Esas amaç doktora tezi yapmak değildi de, Almanya’da oturma müsaadesi almak ve esas yaş sebze meyve ihracatı yapmaktı. Orada Almancayı biraz öğrendik, doktora başlayamadım, geri dönüş yapmak zorunda kaldım. Ama oradaki Almanca öğrenmem bizi teşvik etti yani. Tabii bu arada okulda lisede Fransızca, üniversitede İngilizce öğrendim, İngilizce de anlarım ama konuşamam. Almanca ile idare ediyoruz.”

Sektörel bazda karşılaştırma yapılacak olursa, araştırmaya katılan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kurucunun yabancı dil bilme zorunluluğu olmasa da üst düzey yöneticinin mutlaka bir yabancı dil bilmesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle bu sektörde yer alan işletmelerin, yanında çalıştırdığı personelin eğitim seviyesinin ve yabancı dil bilgisinin önemi kurucu/üst düzey yöneticileri tarafından vurgulanmakta olup, en az bir, ama mümkünse iki yabancı dil bilmeleri gerektiği ortak görüş olarak saptanmıştır. Vaka 11 bu görüşü şu sözlerle savunmaktadır;

“... katlarda çalışan personel hariç hatta onlarda da biraz var tabii ama, diğerlerinin tamamında mutlaka yabancı dil var, hatta bir kaç tane var...”

Diğer taraftan imalat sektöründeki işletmelerin hemen hepsinin sektördeki güncel değişiklikleri takip edebilmesi, işletmeyi ve üst düzey yöneticiyi yönlendirebilmesi için mutlaka bir yabancı dil bilmesi gerektiği tüm işletmeler tarafından vurgulanmıştır.

İşletmeleri, doğuştan küresel olmaya yönlendirdiği düşünülen bir diğer kategori de aile geçmişi ve ailenin yönlendirmesi olarak literatürdeki bazı çalışmalarda (McAuley, 1999; Andersson ve Wictor, 2001; Durak, 2011) yerini almıştır. “Girişimcilik kültürünün oluşmasında aile yapısının büyük etkisi vardır. Ailenin tutum ve davranışları çocuğun girişimcilik istek ve yeteneğini yönlendiren en önemli faktörlerden birisidir. Ailenin girişimciliğe etkisini doğum sırası (kaçıncı çocuk olduğu), ebeveynin mesleği, sosyal statüsü ve ana- baba ilişkisinin niteliği belirler.

Girişimci bir yakınının bulunması halinde özellikle bu anne baba ise bireyin girişimci olma arzusunu güçlendirmektedir” (Erdoğan, 2011: 17-18). Bu görüşler çerçevesinde değerlendirilen işletmelere yönelik sonuçlar ise şu şekilde açıklanabilmektedir; araştırmaya katılan ve imalat sektöründe yer alan işletmelerden Vaka 1 ve Vaka 6’da kurucunun ailelerinin geçmişten beri bu sektörde uğraştığı ve çocuklarına da faaliyette bulundukları alanı sevdirdikleri belirtilmiştir. Vaka 3 ve Vaka 5’te ise durum belirtilen işletmelerden farklı olup, tamamen bahçe ve doğal ürün yetiştirme merakından kaynaklanarak ortaya çıktığı anlatılmıştır. Vaka 3 ve 5’in bu sektörde yer almalarının sebebi aile yönlendirmesinden ziyade, kendi merak ve ilgi alanlarından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Vaka 4’te kurucu memur ailesinden geldiği için destekten çok kendisine karşı çıkıldığını ve yaptığı işi bırakmasının gerektiğini, kendisinin de vazgeçmediğini

“...ailemin bu işi yapmamda etkin bir yönlendirmesi oldu, bu işi hemen bırak dediler, işe gir dediler aynen öyle, bu nedenle de geri dönüş yapamayıp inat ettim bu işi yapmaya...”

cümleleriyle belirtmiştir. Hizmet sektöründe seçilen işletmelerin imalat sektöründekilerden farkı bu noktada baş göstermektedir. Çünkü hizmet sektöründe yer alan 6 işletmenin de ya geçmişten beri aile veya yakın akrabalarının bu sektörün içinde yer aldığı ya da ailesinin yurt dışındaki akrabaları yardımı ile yurt dışı pazarlara daha hızlı ulaşabildikleri yapılan görüşmelerde tespit edilmiştir. Vaka 7, 9, 10 ve 12’de kurucunun turizm/ konaklama alanında herhangi bir bilgisi ve deneyimi olmadığı halde aile bireylerinin de yardımları ile bugünlere gelmeyi başardıkları ifade edilmiştir. Vaka 8 ve 11’de ise daha önceden aile bireylerine ait seyahat veya gemi acentalıklarının varlığından dolayı bu sektöre rahatlıkla girdikleri ve ailelerinin kendilerini daha önceden de yurt dışı pazarlara yönlendirdikleri kurucu/üst düzey yöneticiler tarafından da kabul edilmektedir.

Girişimciye ait kişisel özellikler arasında yurt dışı pazarlara daha hızlı açılabilmesini kolaylaştırdığı düşünülen bir diğer faktör kurucu/üst düzey yöneticinin sahip olduğu profesyonel iş deneyimi’dir. Doğuştan Küresel İşletme özelliğine sahip

işletmeler hakkında yapılan akademik çalışmaların bir çoğunda, girişimcinin faaliyet gösterdiği sektörde daha önce iş deneyiminin bulunduğu veya o sektör hakkında yaptığı araştırmalarla detaylı bilgiye sahip olduğu kanıtlanmıştır. Çalışmada yer alan işletmelerin içinde bulundukları sektör ile ilgili Vaka 4, 7, 10 ve 12'nin profesyonel iş deneyimleri olmadığı ancak bu alanda çalışma arzularının yüksek olduğu için vazgeçemedikleri belirtilmiştir. Araştırmada yer alan işletmeler sektörel açıdan karşılaştırıldığında, imalat işletmelerinin 6'sından 5'inin işe başladıkları anda profesyonel iş deneyimine sahip oldukları, bunun da gerek geçmişte ailesinin bu alanda çalışmasından (Vaka 1, 2) gerek şirket ortaklarından birinin bu alanda farklı bir işletmede çalışmasından (Vaka 3) dolayı, gerekse kurucunun uzun dönemli araştırmalarından ve başka işletmelere fason üretim yaparak (Vaka 3, 5, 6) kendilerine deneyim sağlamalarından kaynaklandığı kurucu/üst düzey yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. Vaka 4 ise diğerlerinden farklı olarak üniversiteden mezun olur olmaz, herhangi bir iş deneyimi olmadan kendi çalışmaları ile ürettiği ürünleri satmaya çalışarak bu sektöre başladığını belirtmiştir. Diğer taraftan Hizmet işletmelerinde durumun imalat işletmelerinden biraz daha farklı olduğu, kurucularının bu sektöre girerken mutlaka ya turizm sektöründe (Vaka 8) ya da ticaret (Vaka 7 ve 9), inşaat (Vaka 12), uluslararası nakliye ve gemi taşımacılığı (Vaka 11) gibi farklı sektörlerde profesyonel iş deneyimine sahip oldukları yapılan görüşmelerle saptanmıştır.

Vaka 9'un profesyonel iş deneyiminin olmazsa olmaz derecede önemli olduğunu ve işletme kurucu/üst düzey yöneticisinin mutlaka bu konuda bilgi sahibi olması gerektiği özellikle şu şekilde belirtilmiştir;

“Turizm sektörü bir kere uluslararası düşünmek lazım bu konuda. Bir de hizmet sektörüdür. Burada üretimden farklı olan kısım, insanlara hitap ediyorsunuz. Dolayısıyla psikolojisini bileceksiniz, ülkelerin yemeklerini, yaşam tarzlarını, duygularını, bunların hepsini öğrenmeniz lazım ve o ülkelerin insanlarına göre burada bir sistem oluşturmanız lazım ve bu sistemi her ülkenin de insanını da garip bakmaması lazım. Yani, İngilizlere göre bir sistem kurup da gelen Rusları burada rezil etmemeniz lazım. Yani öyle Ruslara göre bir sistem kurup diğer gelen milletleri burada şaşkın şaşkın baktırmamanız lazım. Yani yapacağınız sistemi herkese hitap

edecek şekilde olması lazım bir. İkincisi bunu da iyi anlatmanız lazım karşı tarafa. Ufkunuzun açık olması lazım, iyi dil bilmeniz lazım. Görüşmelerinizde kişilerin ne istediğini hizmette bunun alt yapısı olması lazım. Yalnız İngilizce bilmek, bilgisayar bilmek bu konu için yeterli bir konu değil. Yılların deneyimi şart. Yani işe sıfırdan başlamak lazım. Bir garsonun psikolojisini, aşçının psikolojisini, servis elemanı psikolojisini, hatta house keeping ile oda temizlemenin ne olduğu bilmeniz lazım. Bunları bilmeden genel müdür olursanız veya işletme müdürü olursanız o zaman başarılı olamazsınız. En dip, en üst çok önemli bu işte.”

Ayrıca Vaka 9 ve Vaka 10’da işletmenin üst düzey yöneticileri, kurucuların hizmet sektöründe deneyimi olmasa bile kuruluştan itibaren mutlaka yanlarında çalıştırdıkları profesyonel iş deneyimine sahip bir üst düzey yönetici bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu da imalat sektöründeki işletmelerden farklılaştığı önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü imalat işletmelerinde çoğunlukla kurucu, işletmeyi kendisi elde ettiği deneyimlerle belli bir noktaya kadar çabalayarak getirip, ondan sonra üst düzey yöneticiye bırakmaktadır. Bu noktada da kurucunun risk alma özelliği devreye girmektedir. Yapılan görüşmelerde kurucu/üst düzey yöneticinin risk alma eğilimleri bakımından kendilerini değerlendirmeleri istendiğinde çıkan sonuç, imalat işletmelerinin yurt dışı pazarlara açılmada seçtikleri ülkelerden şirket içi yatırım ve kaynak planlamasına kadar her noktada risk payı yüksek kararların alındığı; hizmet işletmelerin de ise o alanda hiç deneyimi yokken bütün sermayesini turizm işine yatırıp (Vaka 7, 9, 10 ve 12) bu alana direkt girme kararı almalarının büyük risk içerdiği, kurucuların ise fazlasıyla gözü kara oldukları şeklindedir. Vaka 5 işletmenin kurucusuna ait profesyonel iş deneyimi ve risk alma eğilimini şu sözlerle vurgulamıştır;

“...gözü karadır, risk almayı sever, en basitinden içerideki yatırım yeter. Biz mesela soğuk hava deposunu yapalım diyoruz, yani o tabii hep bu görmüşlükten gelen bir deneyim. O direkt raf sistemi yapın dedi. E biz dedik raf sistemi yaparsak kapasitemiz düşer. Siz yapın dedi, para benim dedi. O dönem için çok büyük riskti, şu anda raf sisteminden çok memnunuz, çok güzel işliyor...”

Yine Vaka 5’e göre kurucusunun aile desteği olmadan genç yaşta bu işe başladığını ve risk almaktan korkmadığını şöyle ifade etmiştir;

“...daha gençken satıştan başlamışlar, yani direkt aileden gelen bir zenginlik veya deneyim söz konusu değil. Direkt sıfırdan buralara gelmişler. Yani yatırım zekâlarını kullanmışlar. Biri ziraatçı, biri işletmeci olunca yani kimse dur diyememiş”.

Vaka 4 ise aldığı en büyük risklerden birini şu şekilde açıklamıştır;

“Üniversitedeyken dört arkadaş kendi kendimize öncelikle evde turşu üretiminde bulunduk ve 1993 yılında 24 yaşındayken İstanbul Sirkeci’den trene bindim ben, uluslararası tren kartı aldım. 1 ay boyunca Avrupa’daki toptancıları gezdim. Özellikle Türk toptancıları. İlk turşu satayım diye çıktım yola. Orada mesela tren istasyonlarında falan... Neyse turşuları satmak için ben trene bindim gittim Almanya’nın Münih’te indim, ondan sonra 1993’te, tabii bu Belgrat’ta savaş vardı. Yani şimdi akıllı insanın yapacağı işler değil bunlar. Tabii o zaman cahil cesurdur misali. Yüklenip gittik, neyse öyle ben Avrupa’daki işte Almanya, Danimarka, İsveç, Hollanda, Belçika, İngiltere’deki tüm toptancıları gezdim ben o yıllarda... Daha sonra 1993’ten itibaren Anadolu Fuarı’na gittim 2 yılda bir Almanya’da düzenlenen, ondan sonra tabii işte bu bahsettiğim işler hızlı oluyor, sonuç olarak ben müşterinin hepsini böyle fuarlarda buldum.”

Vaka 12 ise, kendisine yöneltilen risk alma ve girişimcilik özellikleri açısından kendinizi nasıl değerlendirirsiniz sorusuna;

“Tam adamına geldiniz... Aksekiliyim ben. Ticaretle uğraştığım için sülalemin tamamı yedi göbek ticaretten gelir. Proaktifim çünkü baba biraz muhafazakârdı yani Konya’dan geldik biz. Konya’dan göndermemişti. Baba ölünce iki kardeş ya tekstil ya proje dedik. O dönemde, Özal dönemi idi, Özal’ın işte sahilleri turizme kazandırması ve kıyı şeridine yönelik teşvikler falan başlamıştı, bizde girsek mi nasıl olur diye düşünürken böyle bir patlama yaşadık.” şeklinde cevap vermiştir.

Hizmet sektöründen seçilen 6 işletmenin 3’ü (Vaka 7, 8, 12) konaklama hizmetinin yanında hiçbir bilgi ve deneyimleri olmamasına rağmen inşaat sektörüne de giriş yaparak, tamamen yurt dışı müşterilerinin talebine yönelik olarak villa ve

apartlar yapmaya başlamışlardır. Belirtilen işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticileri de bu kararın çok riskli olduğunu bilmesine rağmen, gelen talepleri geri çevirerek yabancı müşterilerinin üzülmelerini istemedikleri için böyle bir karar aldıklarını vurgulamışlardır.

Kurucu/üst düzey yöneticiye ait kişisel özellikler açısından her iki sektördeki işletmelerin farklılıkları özetlenecek olursa; yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil ve aile geçmişi- aile desteği ile ilgili özelliklere ait büyük farklılıklara rastlanılmamıştır. Literatürde yer alan çalışmalarla benzer özelliklere sahip sonuçlara ulaşılmıştır. Diğer bir taraftan, girişimcinin işletmedeki pozisyonu dikkate alınacak olursa, hizmet işletmelerinin sahipleri ile görüşme daha kolay sağlanabilmiştir.

Profesyonel iş deneyimi kriteri değerlendirilecek olursa, imalat sektöründeki işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin Vaka 4 hariç hepsinin, işletmenin kurulduğu andan itibaren faaliyet gösterdiği sektör veya benzer sektörde önceden deneyim sahibi oldukları ve bu deneyim sayesinde çok daha hızlı uluslararası pazarlara erken açılabilirdikleri vurgulanmıştır. Hizmet işletmelerinde ise, dört işletmenin kurucularının turizm/konaklama alanı ile ilgili herhangi bir profesyonel iş deneyimi olmamasına rağmen bu işe girdikleri, risk almayı sevdikleri, farklı sektörlerde de faaliyet göstermeye çalıştıkları saptanmıştır. Ancak hizmet işletmelerinde görülen ortak özellik, işletmeyi kendilerinin deneyim sahibi olmadan kurmalarına rağmen, yanlarında mutlaka bu alanda iş deneyimine sahip, işi iyi bilen bir Genel Müdür çalıştırmalarıdır. Bu noktada imalat işletmeleri ile hizmet işletmelerinin iş deneyimi ve risk alma eğilimleri açısından önemli farklılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurucu/üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen kişisel özelliklere ait veriler Tablo 4.8’de detaylı olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4.8: Yurt Dışı Pazarlara Erken Açılan Örnek Olay İşletmelerin Kurucu/Üst Düzey Yönetici/ Yetkilisine Ait Kişisel Özellikler

SEKTÖR/ İŞLETMELER	İMALAT						HİZMET					
Vak'a	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-	-9-	-10-	-11-	-12-
Yaşı	65 yaş üstü	56- 65	46-55	35-45	35-45	35-45	35-45	35-45	46-55	35-45	46-55	56-65
İşletmedeki Pozisyonu/ Görevi	Sahibi	İhracat ve muhasebe müd.	İhracat Müd.	Sahibi	İhracat ve Depo sevkiyat Müd.	İhracat ve Satın alma Müd.	Sahibi ve ortağı	Sahibi ve ortağı	Genel Müd.	Genel Müd.	Genel Müd. ve satış pazarlama	Sahibi ve ortağı ve genel müd.
Eğitim Düzeyi	Üniversite	Üniversite	Üniversite (gıda müh.)	Üniversite (gıda müh.)	Üniversite (bilgisayar prog.)	Üniversite (işletme)	Üniversite terk (kamu yönetimi)	Üniversite (ing. işletme)	Üniversite	Üniversite (turizm otelcilik ön lisans)	Üniversite (sahibi hukuk mezunu)	Üniversite (maden işletmeciliği)
Yabancı Dili	İngilizce	İngilizce	İngilizce	İngilizce	İngilizce	İngilizce	İngilizce	İngilizce	Sahibinin yok, yöneticinin İngilizce	İngilizce ve almanca	İngilizce	İngilizce almanca ve Fransızca
Aile Geçmişi ve desteği	Ailenin önceden ilgilendiği ve desteklediği bir alandı	Aile desteği sağlandı	Bahçe merakından gelen bir yatırım ile destek sağlandı	Tamamen kurucuya ait bir karar, Aile tamamen karşı çıkmış	Aileden değil tamamen kendisinin ve yabancı ortağının yönlendirmesi ile başlanmış	Ailenin mesleği ve desteği	Farklı sektörde yer alan ailenin desteği ve ortak karar	Aileye ait turizm ve seyahat acenteliği olduğu için aile desteği sağlanmış	Tamamen kurucuya ait bir karar	Kurucunun kendi kararı	Benzer alanda deneyime sahip oldukları için aile desteği sağlanmıştır	Kardeşlerle ortak gişilerek başlanmıştır

Profesyonel İş Deneyimi	Aile benzer sektörde çalıştığı için kurucunun mevcut deneyimi vardı	Benzer alanda deneyim vardı	Ortaklardan birinin deneyimi vardı	Kuruluştaki deneyim yoktu, ilk deneyim	Kesme çiçek ve tarım sektöründe fason üretim deneyimi	Yabancı ülkelerden talep alan işletmelere fason üretim yaptığı için deneyimi vardı	Kuruluştaki deneyim yoktu, ilk deneyim	Turizm acentasından gelme	Sahibinin bu sektörde deneyimi yok, genel müd. Turizm sektöründe deneyimli	Sahibinin turizm alanında deneyimi yok	Uluslararası nakliye ve gemi taşımacılığı yapmışlar	Turizmde deneyim yok sadece yap-devret sistemi ile inşaat ve otel yapmışlar
Risk Alma Eğilimi	Yatırımlar konusunda alınan kararlarda yüksek risk	Yatırımlar konusunda alınan kararlarda yüksek risk	Yatırımlar konusunda alınan kararlarda yüksek risk	Gıda mühendisi olmasına rağmen, deneyim açısından hiç bilinmeyen sektörde, aile desteği olmadan, alınan kararlarda hep yüksek risk mevcut	Yatırımlar konusunda alınan kararlarda yüksek risk	Yatırımlar konusunda ve üretim miktarı ile ilgili alınan kararlarda yüksek risk	Yüksek Risk- Turizm ve inşaat ile ilgili hiç bilgi ve deneyim olmamasına rağmen sektöre girme ve alınan kararlarda gözü kara olma	Benzer sektörde deneyim olmasına rağmen inşaat alanında tamamen talebe yönelik büyük risk alınmış	Bilmediği, deneyiminin olmadığı sektörlerde girmeyi çok seviyor, bazen zarar etse de vazgeçmiyor, başarılı olmak için sürekli yeni denemeler yapıyor.	Önceden seyahat acentası oldukları için sektör biliniyor fakat %90 uzun vadeli kredi ile işletmenin yatırımları devam ettiği için yüksek kredi-yüksek risk olarak görülüyor.	Daha önce gemi acentalığı yaptıkları için sektöre ait bilgi mevcut fakat otelcilik alanında teşvik döneminden faydalanmak için fırsatı değerlendirip risk almış, bilmediği alana yatırım yapmıştır.	Hizmet sektöründe hiçbir deneyime ve bilgi birikimine sahip olmamasına rağmen önce inşaat işleri ile ilgili olarak otel binası denemesinin ardından konaklama hizmetlerine girmiş, risk çok yüksek.

4.8.2.3. Yönetim Becerisine Bağlı Özellikler;

Girişimcilerin yurt dışı pazarlara erken açılmasına olanak sağlayan diğer bir özellik ise kurucu/üst düzey yöneticinin, yönetim becerisine bağlı özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu özellikler çalışmada beş başlık altında değerlendirilmekte olup, görüşme yapılan 12 işletmenin kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurt dışına odaklanmasında hangi özelliklerin ön plana çıktığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, kurucu/üst düzey yöneticinin yönetim becerisine ait özellikler (Tablo 4.9) şu şekilde sınıflandırılabilir;

- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Küresel Vizyonu
- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Belirsizlik Toleransı
- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Proaktifliği
- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Esnek Yapısı
- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Yurt Dışı Deneyimi.

Araştırmaya katılan işletmelerin hepsinin kurucu/üst düzey yöneticilerinin kesin olarak savundukları fikir “dünyayı tek pazar olarak görme” anlayışının yöneticide var olması gerektiğidir. Yurt dışı pazarlara erken açılmak isteyen işletmelerin öncelikle tüm dünyayı hedef alarak herkesin kendi müşterisi olabileceğini düşünmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Böylelikle Doğuştan Küresel İşletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılabilmesindeki en önemli girişimci özelliklerinden biri olarak girişimcinin sahip olduğu küresel vizyon sahibi olma özelliği kabul edilmektedir. Çalışmada yer alan 12 vakanın da kuruldukları andan itibaren tüm finansal kaynaklarını, iş yeri kurulumunu ve ürün/hizmetlerini tamamen yurt dışı pazara odaklanarak hazırladıkları kurucu/üst düzey yöneticiler tarafından özellikle vurgulanmıştır. Vaka 3’ün üst düzey yöneticisi, işletmenin kurucusuna ait küresel vizyonu ile ilgili olarak

“...okumadan çok Kayserililerin simit satmasını öğrenmesi lazım. Bu nedenle kendisi fabrikanın ilk başındaki dizaynını bile kendisi çizmiş, yani makinelerde şuraya şunu koysak, buraya bunu koysak, üretim şöyle artar böyle olur, o tip şeyleri

bile bilir, yapar. Yurt dışına ne zaman gitse orada yeni çıkan veya üretimde kullanılan makineleri görür inceler, gelir burada kendisi tasarlar ve yaptırır.”

şeklinde yurt dışındaki müşterilerin isteklerine yönelik uygun kriterlerde ürün üretme çabasının olduğunu belirtmektedir.

Görüşülen tüm işletmelerdeki kurucu/üst düzey yöneticilerin bir diğer ortak görüşü ise, dünyanın tamamını kendine pazar olarak gören girişimcilerin hepsinin mutlaka yurt dışı deneyimlerinin olması gerektiği, orada yaşamasa bile mutlaka çeşitli fuarlara, toplantılara veya benzeri ziyaretlere gitmesi gerektiğidir. Çalışmaya katılan 12 işletmenin hepsinin kurucu ve üst düzey yöneticileri işletmeleri kurulmadan önce de yurt dışında bulunmuş, hatta Vaka 3, 5, 7, 8 ve 12 yurt dışında yabancı işletmelerde bilfiil çalışmış veya kendilerine ürün/hizmet tedarik etmiş, aile üyeleri veya ortakları halen yurt dışında olan, kendi sözleriyle “ bir ayağımız hep yurt dışında” şeklinde çalışan girişimciler olarak tanımlanabilmektedirler.

Doğuştan Küresel İşletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin, sadece yurt dışı pazarlara yönelik çalışmalarında talep yetersizliği, hammadde temin edememe veya benzeri belirsizlikleri değil, kurulduğu ülkedeki ekonomik, siyasi ve benzeri makroekonomik değişkenler nedeni ile ortaya çıkabilecek belirsizlikleri de göz önünde bulundurarak tolerans gösterebilmesi girişimcinin yönetim becerisi açısından önem taşımaktadır. Girişimcinin, gerçek bir girişimci olduğunu ifade eden “girişimci başarısız olduğunda kabul eden ama yılmadan tekrar deneyen, ayağa kalkmaya çalışan kişidir” sözünü benimseyen bu işletmeler, karşılaşılabilecekleri pazara, müşteriye veya işletmeye yönelik belirsizliklere karşı tolerans gösterebildiklerini ve bu gibi durumların oluşabileceği göz önünde bulundurularak her zaman alternatif bir planlarının olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda literatürde yer alan ve çoğu araştırmacı tarafından belirlenen, Doğuştan Küresel İşletmelerin belirsizliklere ve dış koşullarda oluşabilecek değişikliklere hızla ayak uydurabilmesi bakımından daha esnek bir yapıya sahip oldukları, girişimcilerinin belirsizliklere karşı daha toleranslı oldukları ve proaktif bir yapı sergiledikleri yani herhangi bir olumsuzluk durumunda kullanabilecekleri alternatif bir planlarının olduğu kabul edilmiştir. Girişimcinin

proaktif olması aynı zamanda, Doğuştan Küresel İşletmelerin kuruldukları andan itibaren veya kuruluşundan kısa süre içinde yurt dışı pazarlarda fırsat arayışına girerek her türlü olasılığı değerlendirmeye çalışmasını da ifade etmektedir. Çalışmadaki işletmelerin tümünde kurucu/üst düzey yöneticilerin bu görüşü kabul ettikleri ve her daim oluşabilecek problemlere karşı hızlı karar verebilme ve mevcut planları değiştirip uyarlayabilmeye hazır oldukları, sürekli yeni pazar arayışlarını devam ettirdikleri ifade edilmiştir.

Görüşülen işletmelerin hepsinin kuruluşlarından itibaren yurt dışı odaklı çalıştıkları, küresel vizyonlarının tüm dünyaya ulaşmak oldukları, bu amaçla belirsizliklere tolerans göstererek her hangi bir beklenmedik durumun ortaya çıkması halinde yeni duruma ayak uydurmaya çalıştıkları ve mutlaka yedekte bir planlarının olduğu ortak sonuç olarak belirlenmiştir. Esnek yapıları sayesinde hizmet işletmelerinin yeniliklere daha hızlı ve daha kolay bir şekilde adapte oldukları, imalat işletmelerinin ise sermaye ve teknoloji odaklı üretimlerinin olması nedeni ile yeniliklere uyum sağlamanın biraz daha zaman aldığı vurgulanmış, bu noktada da farklılık gösterdikleri belirlenmiştir.

Tablo 4.9: Yurt Dışı Pazarlara Erken Açılan Örnek Olay İşletmelerin Kurucu/Üst Düzey Yönetici/ Yetkilisinin Yönetim Becerisine Ait Özellikler

SEKTÖR/ İŞLETME	İMALAT						HİZMET					
Vak'a	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-	-9-	-10-	-11-	-12-
Küresel Vizyonu	Organik tarımın yaygınlaşması ile tüm dünyaya yönelik talebi karşılamak hedeflenmiştir.	Yurt dışından gelen yüksek talep ile bu işe başlanmış ve dünyanın her yerine ulaşmayı amaç edinmiştir..	Organik ürünlere yönelik talebin oluşacağı öngörülerek sadece yurt dışı odaklı başlanmış, tüm ülkelere ulaşmak amacıyla yurt dışı seyahatler düzenlenmiştir.	Üniversiteden mezun olur olmaz yabancı pazarlar değerlendirilmek üzere yurt dışında işletmelerle bağlantı kurulmuş, tüm dünyayı tek pazar olarak görüp tüm müşterilere ulaşmaya çalışılmıştır.	Ortağının yabancı olması ile de tüm dünya pazarlarına ulaşmayı hedef edinmiştir.	Kurulduğu andan itibaren sadece yurt dışı odaklı çalışmış, ileri görüşlülüğü açısından yurt dışı pazarlardaki müşterilerin elde tutulması sağlanmıştır.	İşletmenin yurt dışında var olan başka sektörde bir işletmesi mevcuty eni pazar arayışı içinde tüm dünyaya ulaşmaya çalışıyor	Hedeflenen pazar tüm dünya ülkeleri	Hedeflenen pazar tüm dünya ülkeleri	Riskin yüksek olduğu kabul edilmesi ne rağmen dünya pazarları na yayılmak , her ülkeden müşteri kazanabilmek	Hedeflenen pazar tüm dünya ülkeleri her ülkeden müşteri kazana bilmek	Riskin yüksek olduğu kabul edilmesi ne rağmen dünya pazarları na yayılmak , her ülkeden müşteri kazanabilmek

Belirsizlik Toleransı	Her sektörde olabilir, sürekli pazar araştırması ve değerlemesi yapılmalı, her an herşey olabilir	Pazar araştırması ve değerlemesi yapılmalı	Pazar araştırması ve değerlemesi yapılmalı	Pazar araştırması ve değerlemesi yapılmalı, elde mutlaka yeni pazarların hazır bulunması gerekli	Pazar araştırması ve değerlemesi yapılmalı, elde mutlaka yeni pazarların hazır bulunması gerekli	Pazar araştırması ve değerlemesi yapılmalı, elde mutlaka yeni pazarların hazır bulunması gerekli	Pazar araştırması ve değerlemesi yapılmalı, elde mutlaka yeni pazarlar değerlendirilmeli	Pazar araştırması ve değerlemesi yapılmalı, elde mutlaka yeni pazarlar değerlendirilmeli	Pazar araştırması ve değerlemesi yapılmalı, elde mutlaka yeni pazarlar değerlendirilmeli	Pazar araştırması ve değerlemesi yapılmalı, elde mutlaka yeni pazarlar değerlendirilmeli	Pazar araştırması ve değerlemesi yapılmalı, elde mutlaka yeni pazarlar değerlendirilmeli	Pazar araştırması ve değerlemesi yapılmalı, elde mutlaka yeni pazarlar değerlendirilmeli
Proaktiflik	Pazar araştırması önceden yapılmış, o alanlara girildiğinde başka pazarlara yönelik bilgi araştırması yeniden başlıyor	Sadece dondurulmuş gıda üzerine çalışırken, yurt dışında organik ürünlere talebin yüksek olduğu görüldüğü için organik gıda işine de girmişlerdir	Belirsizlik olsa da olmasa da pazar araştırması ve alternatif plan mutlaka olmalı	Belirsizlik olsa da olmasa da pazar araştırması ve alternatif plan mutlaka olmalı	Belirsizlik olsa da olmasa da pazar araştırması ve alternatif plan mutlaka olmalı	Belirsizlik olsa da olmasa da pazar araştırması ve alternatif plan mutlaka olmalı	Pazar araştırması ve alternatif plan mutlaka olmalı	Pazar araştırması ve alternatif plan hep var	Pazar araştırması ve alternatif plan hep var	Pazar araştırması ve alternatif plan mutlaka olmalı	Pazar araştırması ve alternatif plan her zaman olmalı	Pazar araştırması ve alternatif plan hep var

Esnek Yapısı	Hızlı karar alabilme, uygulama, uyum sağlama, hızlı ürün değişimi	Hızlı karar alabilme, uygulama, uyum sağlama, hızlı ürün değişimi	Hızlı karar alabilme, uygulama, uyum sağlama, hızlı ürün değişimi	Hızlı karar alabilme, uygulama, uyum sağlama, hızlı ürün değişimi	Hızlı karar alabilme, uygulama, uyum sağlama, hızlı ürün değişimi	Hızlı karar alabilme, uygulama, uyum sağlama, hızlı ürün değişimi	Hızlı karar alabilme, uygulama, uyum sağlama	Hızlı karar alma, uygulama, uyum sağlama	Hızlı karar alma, uygulama, uyum sağlama	Hızlı karar alabilme, uygulama sağlama	Hızlı karar alma, uygulama, uyum sağlama	Hızlı karar alabilme, uygulama, uyum sağlama
Yurtdışı Deneyim	Fuarlar ve yurt dışı ziyaretler sayesinde geniş bilgi sahibi	Çeşitli nedenlerle yurt dışında bulunmuş ve ilk yıllarda fuarlara katılmış	Yurt dışında önceden çalıştığı için elde edilen deneyimler çok önem taşıyor	Pazar araştırması yapmak üzere yurt dışında bulunulmuş, fuarlara katılmış	Önceden yurt dışında çalışmış, şimdi dünyayı geziyor, fuarlara mutlaka katılımcı olmadığı zaman ziyaretçi olarak gidiyor	Yurt dışı ziyaretler, fuarlara ziyaretçi olarak katılım sağlanmış	Yurt dışında önceden çalıştığı için elde edilen deneyimler çok önem taşıyor	Yurt dışında önceden çalıştığı için elde edilen deneyimler çok önem taşıyor	Farklı sektörlerde çalışırken yurt dışı deneyimi mi sağlanmış	Yurt dışı seyahatler aracılığı ile bilgi edinme	Yurt dışı seyahatler aracılığı ile bilgi edinme	Yurt dışında önceden çalıştığı için elde edilen deneyimler çok önem taşıyor

4.8.2.4. Pazar Becerisine Bağlı Özellikler;

İşletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin yeni pazarlara açılabilmesi ve uluslararası pazarlarda lider olabilmesi için pazar becerilerine de sahip olması gerekmektedir. Pazar becerilerinden kasıt girişimcinin ürün, teknoloji ve yenilikleri takip edebilmesi ve bunları kendi işletmesine de uyarlayabilmesidir. Bu özellikler çalışmada dört başlık altında toplanmakta olup, kurucu/üst düzey yöneticinin bu alandaki özellikleri ve imalat- hizmet sektörlerinin arasında farklılık olup olmadığı değerlendirilmeye çalışılmıştır (Tablo 4.10). Değerlendirilen kriterler şu şekilde sıralanmaktadır;

- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Yenilikçilik Anlayışı
- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Teknoloji Bilgisi
- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Ürün Bilgisi
- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Özellikli Ürün Yaratma İsteği.

Doğuştan Küresel İşletmelerin en önemli özelliği olarak, niş pazarlara odaklı çalışmaları ve pazarda olmayan veya farklı özellikler katılarak farklılaştırılmış ürünler sunmayı hedeflemeleri sayılabilmektedir. Çalışmada yer alan vakaların hepsinin kendi alanlarında yenilik yaratma arzusu ile kuruldukları andan itibaren çalışmaya başladıkları vurgulanmıştır. Türkiye’de henüz organik, kurutulmuş ve dondurulmuş gıda ile ilgili ürünler hemen hemen hiç piyasada yokken, Vaka 1, 2, 3, 4, ve 5 kuruluşlarından itibaren veya çok kısa bir süre içerisinde (1-3 yıl) belirtilen alanlarda yurt dışı pazarlara yenilikçi ürünler niteliğinde ihraç etmeye başlamışlardır. Türkiye pazarına ise, iç pazardan gelen talepleri müşterileri kırmamak için 2011 yılından itibaren toplam satışlarının %1-2’si kadarlık miktarda pay ayırmaya başlamışlardır. Kuruldukları andan itibaren Türkiye pazarında neden yer almadıkları sorulduğunda, ülkenin henüz kurutulmuş ve dondurulmuş gıda ürünlerine hazır olmadığını ancak yurt dışındaki insanların günlük hayatlarında yoğun bir şekilde kullandığı malzemeler (kurutulmuş domates, mantar, dondurulmuş balık vb.) olduğunu tespit ettikleri için yeni pazarlara yönelmeyi tercih ettiklerini söylemişlerdir. Girişimcinin sahip olduğu yenilikçilik anlayışı aynı zamanda

teknoloji bilgisi ile de paralel olup, ne kadar işletmeye veya pazarlamaya yönelik yenilikçi fikirler oluşturuluyorsa bunların hemen hemen hepsi teknolojik yeniliklerin varlığı ve gün geçtikçe hayal olarak düşünülen fikirlerin, teknolojinin gelişmesi sayesinde gerçekleştirilmeye başlaması sonucunda uygulanabilir hale gelmesi ile mümkün kılınmaktadır. Bu da kurucu/üst düzey yöneticilerin yurt dışı pazarlarda rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesinin önünü açmaktadır. Kurucu/üst düzey yönetici, ürettiği ürün/ hizmetin tüm özelliklerini biliyor ve karşı tarafa yansıtabiliyorsa, sürekli bir iyileştirme ve yenilik yapma çabası içerisinde ise tercih edilebilirliği artmaktadır. Vaka 3'ün üst düzey yöneticisi, işletme sahibinin yenilikçilik anlayışına yönelik yaptığı değerlendirmede kendisinden şu şekilde bahsetmiştir;

“İşletme sahibimiz teknoloji olarak bir yenilik buldular mı hemen alırlar, yani makine alma sorunları yok. Biraz seviyorlar makine almayı, yeni bir şey çıktığı zaman mutlaka incelerler, beğendikleri anda alırlar.”

Vaka 5 ise teknolojiadaki yenilikleri sürekli takip etmeleri gerektiğini şu sözlerle vurgulamıştır;

“...makinelere zaten sürekli bir yenileme var, sürekli yatırım yapılıyor, teknoloji ilerledikçe yeni makineler çıkıyor. Özellikle son 3 yıldır kapasitemiz yüzde 100 arttı, ki bu da zaten tamamen yatırımla alakalı. Gerek soğuk hava kapasitemiz olsun, fırın kapasitemiz olsun, ürün işleme kapasitesi olsun sürekli bir artış var ki bunda da limit yok. Çünkü o piyasada söz sahibi olmak istiyorsanız sezonluk ürün olduğu için çok ürün yapmalıyız ve çok ürünü yaptığınız zaman da depolama kabiliyetine sahip olmanız lazım, bunların hepsi yenilik yapmanızı gerektiriyor.”

Vaka 4'te Vaka 3 ve 5 gibi benzer düşüncede olup,

“Bu iş kontrol edeceğimiz kadar büyüyebilir sadece, daha fazla büyütemezsin gıda işini, ancak teknoloji ve yenilikleri kendine göre şekillendirip oluşturman gerekir...”

diyerek girişimcinin ve kendinden sonra işletmenin başına gelecek kişiler tarafından da aynı mantıkla yürütülmesi gerektiğini, yoksa devamlılığın sağlanamayacağını belirtmiştir.

Teknoloji bilgisi sadece ürünlerle kısıtlı kalmayıp, şirket içi ve yurt dışı bağlantılarında kullanılan teknolojinin de önemli olduğu yöneticiler tarafından önemle belirtilmiştir. Yöneticilerin bir çoğu yurt dışı gezileri sırasında acil toplantılar yapmak zorunda kaldığını ve tele-konferans yöntemi ile çok rahat bir şekilde görüşmeyi gerçekleştirdiklerini söyleyerek, teknolojinin hayatlarında büyük önem taşıdığını ifade etmişlerdir.

Hizmet işletmelerinde ise yenilikçilik ve teknolojik gelişim anlayışı daha da yoğun öneme sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar imalat işletmelerinden farklılaşsa da, hizmet sektöründe özellikle turizm/konaklama alanında faaliyet gösteren işletmelerin yenilikleri takip ederek, otellerinde uygulamaları yurt dışından gelen müşterilerini etkilemek ve onların sayesinde yeni pazarlara açılabilmek için önem arz etmektedir. Çalışma kapsamında konaklama ve inşaat alanında faaliyet gösteren işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin bazılarının görüşleri şu şekilde anlatılmıştır;

Vaka 9 işletmesinde yeniliklerin takip edilmesi ve teknolojinin uygulanabilirliği konusundaki düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir;

“...vallahi işte teknolojiyi takip ediyoruz. Özellikle satış pazarlama alanında, web sayfalarının düzenlenmesi, internet satışları. online yer ayırtma ve uluslararası görüşmelerin daha hızlı yapılabilmesi konularında teknoloji önem kazanıyor. Tabii yani bazen yurt dışındaki otellerde gördüğümüz yenilikler, bizim bu elimizdeki standartlara uyabilecek nitelikte yenilikler varsa tabii onları da değerlendiriyoruz.”

Aynı şekilde Vaka 7 de, Vaka 9’un görüşlerine, yurt dışında ziyaret ettiği yerlerden verdiği örneklerle katılmaktadır.

“...mesela bu iki örnek işte gitmezsen bilmeyeceksin gibi yani. Onun mutlaka ve mutlaka bu örneklerinin bizde de olması gerektiğini söyledim. Mutlaka faydası var. Bakış açınız değişiyor, bir de sonuçta özellikle Avrupa kısmını konuşuyorum.

Gittiğimiz ülkeler teknolojik olarak, uygulama olarak bizden ileride olduğu için yani bizim öğrenme, keşfetme şansımız daha fazla oluyor veya orada yapılan uygulamalar. Bir restorandaki uygulamalar, bir bardaki uygulama... Yenilikleri takip edip uyarlamak lazım. Bunları izleyip işimize, buradaki koşulların elverdiği ölçüde yansıtma şansı oluyor tabii ki.”

Yöneticilerin belirttiği görüşler çerçevesinde ön plana çıkan düşünce şu yöndedir, “yenilikçi düşünmeyi ve teknolojik gelişmeleri kendi ürün/hizmetlerinize uyarlayabilmeniz için öncelikle faaliyet gösterilen alanı ve sağladığınız kendi ürün/hizmetlerinizi çok iyi tanıyor ve hepsi hakkında yeterli bilgiye sahip olmanız gerekiyor. Eğer ürünleriniz hakkında tam bilgiye sahip değilseniz işletmenin ileride hangi noktada olacağını kestiremezsiniz.” Bu görüş çerçevesinde, tüm işletme kurucu/üst düzey yöneticileri tarafından ürün bilgisinin önemi ayrı ayrı vurgulanmıştır.

Diğer bir taraftan kurucu/üst düzey yöneticinin pazarı elinde tutma ve yaratıcı ürünler/hizmetler gerçekleştirme arzusu bakımından, özellikli ürün yaratma isteği kapsamında karşımıza çıkmaktadır. Doğuştan Küresel İşletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinde rastlanan ve girişimcilerinin bu isteği gerçekleştirme hedefine yönelik çalışmaları, işletmelerin yurt dışı pazarlarda daha hızlı tutunmalarını da sağlamaktadır.

Kurucu/üst düzey yöneticinin sahip olduğu pazar becerilerine bakıldığında, yurt dışı pazarlara erken açılmalarını sağlayan en önemli etki yenilikçilik ve teknoloji bilgisi olarak ön plana çıkmaktadır. İmalat işletmelerinin yenilikçi fikirler ve teknolojik gelişmeleri daha yakından takip ettikleri fakat uygulama konusunda hizmet işletmelerinin daha kolay hareket edebildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Her iki sektördeki işletmelerin ürün/hizmetlerine ait bilgileri güncel tuttukları ve sürekli özellikli ürün/hizmet yaratma arzusunda oldukları, bu sayede de işletmelerini sürekli yeni kıldıkları ve yurt dışı yeni pazarlara ulaşmanın kolaylaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.10: Yurt Dışı Pazarlara Erken Açılan Örnek Olay İşletmelerin Kurucu/Üst Düzey Yönetici/ Yetkilisinin Pazar Becerisine Ait Özellikler

SEKTÖR/ İŞLETME	İMALAT						HİZMET					
Vak’a	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-	-9-	-10-	-11-	-12-
Yenilikçilik Anlayışı	Yenilik arıyor ve kendileri-ni geliştiriyorlar, Ar-ge yoğun	Yenilik arıyor ve kendileri-ni geliştiriyorlar, Ar-ge yoğun	Her boyutta yenilik yapılma taraftarı, Ar-ge yoğun	Fuarlar sürekli takip ediliyor, sürekli yenilikçi fikirler var, Ar-ge yoğun	Yeni çıkan makine ve teçhizat hemen alınıyor, Ar-ge yoğun	Yenilik arıyor ve kendileri-ni geliştiriyorlar	Fuarlar sürekli takip ediliyor, sürekli yenilikçi fikirler var, Ar-ge yoğun	Fuarlar sürekli takip ediliyor, sürekli yenilikçi fikirler var, Ar-ge yoğun	Yeni sektörler araştırılıp alanına farklılık getirme arzusun-dalar	Yeni fikirler değerlendiriliyor, sürekli yurt dışındaki yenilikler takip ediliyor	Yeni fikirler değerlendiriliyor, sürekli yurt dışındaki yenilikler takip ediliyor	Akla yatan her fikir risk alınarak uygulanıyor
Teknoloji Bilgisi	Teknolojinin kullanımı yüksek, sürekli yeni teknolojilere uyum sağlama çabası	Teknolojinin kullanımı çok yüksek, sürekli yeni sistem ve makine araştırılıyor	Teknolojinin kullanımı çok yüksek, sürekli yeni sistem ve makine araştırılıyor	Teknolojinin kullanımı çok yüksek, sürekli yeni sistem ve makine araştırılıyor	Teknolojinin kullanımı çok yüksek yeni sistem ve makine araştırılıyor	Teknolojinin kullanımı çok yüksek yeni sistem ve makine araştırılıyor	Teknoloji takip ediliyor, iletişime yönelik uygulamalar a daha çok önem veriliyor	Teknoloji takip ediliyor, iletişime yönelik uygulamalar a daha çok önem veriliyor	Teknoloji takip ediliyor, iletişime yönelik uygulamalar a daha çok önem veriliyor	Teknoloji takip ediliyor, iletişime yönelik uygulamalar a daha çok önem veriliyor	Teknoloji takip ediliyor, iletişime yönelik uygulamalar a daha çok önem veriliyor	Teknoloji takip ediliyor, iletişime yönelik uygulamalar a daha çok önem veriliyor

Ürün Bilgisi	Ürünler çok iyi biliniyor ve ürün geliştirilmesi takip ediliyor	Ürünler çok iyi biliniyor ve ürün geliştirilmesi takip ediliyor	Ürünler çok iyi biliniyor ve ürün geliştirilmesi takip ediliyor	Ürünler çok iyi biliniyor ve ürün geliştirilmesi takip ediliyor	Ürünler çok iyi biliniyor ve ürün geliştirilmesi takip ediliyor	Ürünler çok iyi biliniyor ve ürün geliştirilmesi takip ediliyor	Verilen hizmetler sürekli geliştiriliyor yurt dışındaki hizmetler takip ediliyor	Verilen hizmetler sürekli geliştiriliyor or yurt dışındaki hizmetler takip ediliyor	Verilen hizmetler sürekli geliştiriliyor yurt dışındaki hizmetler takip ediliyor	Verilen hizmetler sürekli geliştiriliyor yurt dışındaki hizmetler takip ediliyor	Verilen hizmetler sürekli geliştiriliyor yurt dışındaki hizmetler takip ediliyor	Verilen hizmetler sürekli geliştiriliyor yurt dışındaki hizmetler takip ediliyor
Özellikli Ürün Yaratma İsteği	İlgi çekici ürünlere yönelik yoğun çalışma, ürün farklılaştırması	Talep yoğunluğuna göre farklı özelliklere sahip ürün grupleri geliştirme, marka yaratma	İlgi çekici ürünlere yönelik yoğun çalışma, ürün farklılaştırması	İlgi çekici ürünlere yönelik yoğun çalışma, ürün farklılaştırması, marka yaratma	İlgi çekici ürünlere yönelik yoğun çalışma, ürün farklılaştırması, marka yaratma	İlgi çekici ürünlere yönelik yoğun çalışma, ürün farklılaştırması, marka	Talebe yönelik, her ülkeden gelen müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verilmeye odaklı yeni ürün/hizmet yaratma çabası	Talebe yönelik, her ülkeden gelen müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verilmeye odaklı yeni ürün/hizmet yaratma çabası	Müşteri memnuniyetini sağlamak için her türlü yeni hizmet uygulanması hedefleniyor	Müşteri memnuniyetini sağlamak için her türlü yeni hizmet uygulanması hedefleniyor	Müşteri memnuniyetini sağlamak için her türlü yeni hizmet uygulanması hedefleniyor	Talebe yönelik, her ülkeden gelen müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verilmeye odaklı yeni ürün yaratma çabası

4.8.2.5. İletişim Becerilerine Bağlı Özellikler;

Araştırma sorularının son bölümünü, kurucu/üst düzey yöneticinin yurt dışı pazarlara kuruluşundan itibaren veya kuruluşundan çok kısa bir süre sonra ulaşabilmesini sağlayan, hatta uluslararası pazarlarda tutunmasını sağlayan en önemli özellik olarak kurucu/üst düzey yöneticinin sahip olduğu iletişim becerilerine bağlı özellikler (Tablo 4.11) oluşturmaktadır.

- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin Ağ Bağlantıları
- ❖ Kurucu/üst düzey yönetici/yetkilinin İkna Kabiliyeti

Bu kısımda, kurucu/üst düzey yöneticiye yöneltilen sorular iki alt başlıkta değerlendirilmektedir. İletişim becerilerine bağlı özelliklerden ilki kurucu/üst düzey yöneticinin sahip olduğu ağ bağlantıları olup, bu bağlantıların işletmenin kuruluşundan önce mi, sonra mı sağlandığı işletmenin yurt dışı pazarlara erken açılması açısından önem taşımaktadır. Diğer özellik ise kurucu- üst düzey yöneticinin sahip olduğu ikna kabiliyetidir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, 12 vakanın 2'si hariç (Vaka 4 ve 12), kurucu/üst düzey yöneticinin gerek kendisinin veya aile bireylerinden birilerinin yurt dışında yaşıyor olması, gerekse daha önce çalıştığı iş alanlarında faaliyet gösterirken yurt dışında bağlantı kurduğu/ iş yaptığı işletmelerin var olması, kurucu-yöneticinin bu sektöre girdiğinde kolaylıkla uluslararası bağlantıları kurmasına ve yurt dışı pazarlara erken açılabilmesine olanak sağlamıştır. Görüşülen kurucu/üst düzey yöneticiler bu konu ile ilgili olarak kendilerini şu sözlerle ifade etmişlerdir;

Vaka 3, “...ortaklardan biri daha evvel büyük bir ihracat firmasında çalışmış. Bu işletme kurulurken de büyük ihtimalle o zaman çalıştığı müşterilerle çalışıyor olabilir, ama çoğunluğuyla hiç çalışmamış tamamen yeni bulmuş, yani yüzde 90'ı yenidir, yüzde 95 hatta. Çünkü o zamanki durum farklıydı yani. Genelde o zaman hep Avrupa tarafına çalışıyorlardı. Avrupa'daki bazı müşterileri ortak olabilir ama, çok nadir. Kişiler aynı olabilir. Mesela kişi başka firmaya geçmiştir, oradan tanıdığı için

irtibat kurup bize gelmiş olabilir. Firmalar farklılaşmış ama görüştüğü kişiler ile bağlantıları devam etmiş.”

Vaka 5, “...bizim buradaki ürünü yönlendirenlerden asıl etkili olan İtalyan patron, hatta bu sektörle başlamamızı etkileyen de o’dur. Hem bu ürünlere talebin yoğun olması hem de İtalya’da zaten kurutulmuş domates ve mantar çok seviliyor bu yüzden İtalyan ortakla bu işe atılmışlar. İlk başta onların bağlantısı ki zaten direkt İtalyan ortak bağlantı... Sonuçta tamam buraya ortak ama onun İtalya’da kendine ait bir firması var. Yani o direkt bağlantı kendisi aslında. Bu sayede ilk olarak Avrupa taraflarından müşterilere kolaylıkla ulaşabilmişler. Ama tabii ondan sonraki büyüme aşamalarında artık yeni müşteriler kazanıldığı için büyüme gerçekleşti. O da kuruluşundan sonraki 3- 4 yıllık bir süreçte oldu”.

Kurucu/üst düzey yöneticinin ikna kabiliyetinin de burada önemli olduğu vurgulayan Vaka 5, yurt dışı pazarlardaki müşterilerin kolaylıkla kabul etmediğini ama kendilerinin bu konuda çok titiz çalışarak bu noktaya geldiklerini şöyle açıklamıştır,

“ Zaten öyle müşteriye direkt hemen elde edemiyorsunuz. Önce bir kendinizi ispatlamanız lazım, pazarda isminizin olması lazım, devamlılığı, sürekliliğiniz ve kaliteyi sağlamanız gerekiyor ki firmalar sizi bulsun, ama 1 yıllık firmayı bulamazsınız. Bulsanız da zaten işinize yaramaz. Yani o bilgi birikimi yok, müşteriye ikna edebilecek bilgiye, kaliteye ve özgüvene ihtiyacınız var”.

Vaka 7, girişimcinin sahip olduğu ikna kabiliyeti ile risk alabilirliği arasında paralel bir ilişkinin bulunduğunu ve öncelikle kişinin kendisini ikna etmesi gerektiğini, ardından herkesi ikna edebileceğini bunu da herkesin karşı çıkabileceğini baştan kabul ederek kararlılığınızı gösterdikçe ikna olacaklarını vurgulamıştır. Bu bağlamda Vaka 7’nin görüşü şu sözlerle anlatılmıştır;

“...çok kararlıyım, yani hiç tereddüt yaşamam. Bana sorsanız yani siz girişimcilere ne tavsiye edersiniz diye, kararlılık tavsiye ederim. Karar kararsızlıktan iyidir. Çünkü o ilerlemenizi sağlar, tabi çevrenizdekileri de o karara inandırmanızı sağlar... Konuşarak, uygulayarak, elde ettiğiniz sonuçlarla. Aile içerisinde de şimdi

birtakım herkesin her yaptığı diğerinin hoşuna gitmek zorunda değil ki, ama sonuçta bir yapılan ve elde edilen varsa bu ikna etmek için yeterlidir. Konuşmaktan daha öne geçer. Yani siz ben onu yaparım deyip günü geldiğinde yapmışsanız demek artık konuşmaya gerek yok zaten yapılıyor yani. Ama siz konuşup da yapmazsanız bu farklı olur. Şimdi ben ailenin en küçüğüyüm bir de. Benim kendi adıma söyleyeyim farklılaştıran veya kabul görmesini sağlayan temel şey hem aile içerisinde hem toplumda. Ben yaparım dediğim şeyi yaparım. Faturası ne olursa olsun. Onu yaptığınız için bu sefer bir sonrakinin size güveni farklı oluyor, bakış açısı farklı oluyor. Yani söylenenin yapılacağına kanaat getiriyor, dolayısıyla sizin işiniz hızlanıyor”.

Vaka 12 ise, girişimcinin sahip olması gereken ikna kabiliyetini ise sözüne güvenilirlik, disiplin ve çevreyle iletişim içinde olma özellikleri ile bağdaştırmıştır. Vaka 12’nin görüşüne göre; “Şirketin şimdiye kadar bir kuruş daha çeki dönmüş değil. Daha ben hiç hatırlamam personel parasını, yani personel bugün git yarın gel. Hani ben duyuyorum mesela 3 ay alacağı var, 4 ay alacağı. Benim işletmemde hiç olmadı şimdiye kadar. Yani bu Antalya’ya bomba atıldığında çarşı bu Dönerciler Çarşısına kendi kredi kartımdan çektim gittim kredi personelin maaşını ödedim. Biz de herşey güvenmekle başlar, güvendiler mi ikna olurlar zaten... Ama hizmeti de isterim ben, yani öyle hatır gönül işine adam çalıştırmam, hiç fırsat vermem affetmem de yani. En ufak bir hata yapanı çalıştırmam yani.”

İmalat sektöründen seçilen 6 işletmenin 5’inde (Vaka 1- 2- 3- 5- 6) kurucu- üst düzey yöneticinin sahip olduğu ikna kabiliyetinin çoğunlukla önceden kurduğu ağ bağlantıları sayesinde daha hızlı cevap verdiği görüşmeciler tarafından desteklenmiştir. Vaka 4 ise bu görüşe katılmakla birlikte, kendisi için bu fikrin pek geçerli olmadığını, çünkü yurt dışı pazarlara erken açılırken ilk başta herhangi bir ağ bağlantısı olmadan tamamen kendisinin çabaları ve ikna kabiliyeti sonucu firmaları ikna ettiğini iddia etmiştir. Diğer taraftan, hizmet işletmelerinde durum imalat işletmelerinden biraz farklılık göstermektedir. Vaka 8 bu durumu şöyle açıklamaktadır;

“Şimdi firma olarak ve personel olarak birincil olan bir kere, buradaki herkes bu yapılan işteki heyecanı duymak zorunda çok önemli. Yani, şimdi bizim için mesela yeni bir projeye başlamak heyecan vericidir, bu heyecanı tüm personel duyacağız ki projeyi/ hizmeti satacağımız müşteri de aynı heyecanı duysun, ikna olsun. Tamamen hizmette evrenselleşiyorsunuz ve bu anlamda tabii ki ilişkiler de evrenselleşiyor. Yani buradaki personelin insan ilişkilerinin, ikna yeteneklerinin çok iyi olması gerekiyor.”

Yapılan görüşmeler ve elde edilen verilerin değerlendirilmesi çerçevesinde, imalat ve hizmet işletmelerinde faaliyet gösteren kurucu/üst düzey yöneticilerin, diğer girişimciye ait özelliklerde ortaya çıkan bazı farklılıklar gibi iletişim becerileri açısından da ortak özelliklerinin daha çok olmasına rağmen ufak farklılıkların da mevcut olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda hizmet işletmelerindeki kurucu/üst düzey yöneticilerin yüz yüze iletişim olanağının daha fazla olması ve ağ bağlantılarının da sürekli yeni müşteri sirkülasyonunun sağlanabilmesi sayesinde geliştiği, bu nedenle de imalat işletmelerine nazaran daha fazla ikna kabiliyetlerinin olduğu kabul edilmiştir.

Doğuştan Küresel işletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasına etki eden girişimciye ait kişisel özelliklerin her birinin ayrı ayrı değerlendirildiği bu bölümden elde edilen veriler, çalışmanın sonuç bölümünde detaylı olarak değerlendirilmekte olup, imalat ve hizmet sektörlerinde bu özelliklerin farklılık gösterip göstermediği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.11: Yurt Dışı Pazarlara Erken Açılan Örnek Olay İşletmelerin Kurucu/Üst Düzey Yönetici/ Yetkilisinin İletişim Becerisine Ait Özellikler

SEKTÖR/ İŞLETME	İMALAT						HİZMET					
Vak'a	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-	-9-	-10-	-11-	-12-
Ağ Bağlantıları	Yurt dışında yaşayan aile birey/ ortaklar mevcut, sürekli iletişim içinde olma, yönlendirme sağlanabilmesi ve bilgi paylaşımının hızlı olması	Yurt dışında yaşayan aile bireyleri/ ortaklar mevcut, sürekli iletişim içinde olmaları, yönlendirme sağlanabilmesi ve bilgi paylaşımının hızlı olması ile yeni pazar- müşteri bulunma sürecinin hızlanması	Yurt dışında yaşayan aile bireyleri/ ortaklar mevcut, sürekli iletişim içinde olmaları, yönlendirme sağlanabilmesi ve bilgi paylaşımının hızlı olması ile yeni pazar- müşteri bulunma sürecinin hızlanması	Yurt dışında yaşayan aile bireyleri/ ortaklar yok, fakat çalıştığı müşteriler i ile iletişim- ler kuvvetli olduğu için bilgi paylaşımı- nın hızlı olması ile yeni pazar/ müşteriye yönlendir- me hızlanması	Yurt dışında yaşayan aile bireyleri/ ortaklar mevcut, sürekli iletişim içinde olmaları, yönlendirme sağlanabilmesi ve bilgi paylaşımının hızlı olması ile yeni pazar- müşteri bulunma sürecinin hızlanması	Yurt dışında yaşayan aile bireyleri/ ortaklar mevcut, sürekli iletişim içinde olmaları, yönlendirme sağlanabilmesi ve bilgi paylaşımının hızlı olması ile yeni pazar- müşteri bulunma sürecinin hızlanması	Yurt dışında yaşayan aile bireyleri/ ortaklar mevcut, sürekli iletişim içinde olmaları, yönlendirme sağlanabilmesi ve bilgi paylaşımının hızlı olması ile yeni pazar- müşteri bulunma sürecinin hızlanması	Yurt dışında yaşayan aile bireyleri/ ortaklar mevcut, sürekli iletişim içinde olmaları, yönlendirme sağlanabilmesi ve bilgi paylaşımının hızlı olması ile yeni pazar- müşteri bulunma sürecinin hızlanması	Kurucu ve genel müdürün yurt dışında daha önceden deneyimle- rinin olması vasıtası ile oradaki ağ bağlantıları halen canlı tutulmakta ve bilgi paylaşımı sağlanmak- tadır	İşletmenin sahibi yurt dışında yaşıyor ve genel müdür ile sürekli iletişim içinde olmaları, yönlendirme yapabilmeleri ve bilgi paylaşımının hızlı olması ile pazar/ müşteriye yönlendirme	Gemi acentalığı yapılan dönemde kurulan ağ bağlantıları sürdürülme kte olup, pazarlar ve uygun dönemlere ait bilgiler halen paylaşılmakta	Kurucunun yurt dışında daha önceden deneyimleri nin olması vasıtası ile oradaki ağ bağlantıları halen canlı tutulmakta ve bilgi paylaşımı sağlanmak- tadır

İkna Kabiliyeti	Bilgi, dene- yim ve risk almayı kabul- lenme özellik- lerine bağlı olarak müşteri ve çalışan- larını kendine inandır- ma, sözüne güveni- lir olma	Bilgi, deneyim ve risk almayı kabullenme özellikleri- ne bağlı olarak müşteri ve çalışanların i kendine inandırma, sözüne güvenilir olma	Bilgi, deneyim ve risk almayı kabullenme özellikleri- ne bağlı olarak müşteri ve çalışanların i kendine inandırma, sözüne güvenilir olma	Bilgi, deneyim ve risk almayı kabullen- me özellikleri -ne bağlı olarak müşteri ve çalışanla- rını kendine inandırma , sözüne güvenilir olma	Bilgi, deneyim ve risk almayı kabullenme özelliklerin e bağlı olarak müşteri ve çalışanları- nı kendine inandırma, sözüne güvenilir olma	Bilgi, deneyim ve risk almayı kabullenme özelliklerin e bağlı olarak müşteri ve çalışanları- nı kendine inandırma, sözüne güvenilir olma	Yüz yüze iletişimin yoğun olması nedeni ile yüksek ikna kabiliyeti, çalışanları işletmenin başarısı ile yönlendire bilme	Yüz yüze iletişimin yoğun olması nedeni ile yüksek ikna kabiliyeti, çalışanları işletmenin başarısı ile yönlendire bilme	Yüz yüze iletişimin yoğun olması nedeni ile yüksek ikna kabiliyeti, çalışanları işletmenin başarısı ile yönlendire -bilme	Yüz yüze iletişimin yoğun olması nedeni ile yüksek ikna kabiliyeti, çalışanları işletmenin başarısı ile yönlendi- rebilme	Yüz yüze iletişimin yoğun olması nedeni ile yüksek ikna kabiliyeti, çalışanları işletmenin başarısı ile yönlendire- bilme	Yüz yüze iletişimin yoğun olması nedeni ile yüksek ikna kabiliyeti, çalışanları işletmenin başarısı ile yönlendire- bilme
----------------------------	---	---	---	---	---	---	--	--	---	---	---	---

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma problemine ait elde edilen bulgular ve ulaşılan sonucun yorumu, çalışmanın sınırlılıkları ve bulguların ileriye dönük uygulamaları konusunda özet bilgilere yer verilmektedir.

İşletmelerin uluslararasılaşmasına ilişkin çalışmaların geçmişi 1970'li yıllara kadar uzanmasına rağmen, Doğuştan Küresel İşletme kavramının ortaya çıkışı ve bu kavramın literatürde kabul görmesi 1980'li yılların sonunu bulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde de detaylı olarak ele alınan, literatürde bu kavrama ait farklı tanım kriterlerine ve isimlere rastlanmaktadır. Ancak küreselleşmenin hızla yaygınlaştığı, bilgiye erişimin kolaylaştığı ve teknolojinin de sürekli ilerleme kaydettiği bir dünyada, ortak bilgi ve görüş çerçevesinde Doğuştan Küresel İşletme niteliğine ait belirleyici kriterler neredeyse tüm çalışmalarda (Rennie, 1993; Çavuşgil, 1994; Oviatt ve McDougall, 1994; McKinsey, 1994; Knight ve Çavuşgil, 1996; Knight, 1997; Madsen ve Servais, 1997; Harveston, 2000; Aspelund ve Moen, 2001; Schmidt ve Buchholz, 2001; Autio, Lummaa ve Arenius, 2002; Schmid ve Schmidt- Buchholz, 2002; Larimo, 2003; Sharma ve Blomstermo, 2003; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004; Gabrielsson ve Kirpalani, 2004 ve 2012; Hashai ve Almor, 2004; Rialp ve Rialp, 2006) aynı kabul edilmiştir. Bu bağlamda, uygulama için seçilen işletmelerin özelliklerinin bu kriterlere uygunluğu detaylı bir şekilde araştırılmış ve literatürde belirtilen tanıma bağlı kalmıştır.

Yapılan araştırmalarda önemle vurgulanan bir diğer nokta ise, bir işletmenin Doğuştan Küresel İşletme olmasını sağlayan çeşitli faktörlerin var olduğudur. Bu faktörler; işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin durumu, işletmenin uluslararası pazarlara giriş şeklini belirleyen stratejileri, işletmenin sahip olduğu ve kendisine avantaj sağlayan ağ bağlantıları, küreselleşmenin yarattığı etki ve tabi ki en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilen işletmenin girişimcisine ait özellikler (Çavuşgil ve Naor, 1987; Rennie, 1993; Oviatt ve McDougall, 1994; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Autio ve Sapienza, 2000; Harveston,

2000; Andersson ve Wictor, 2001; Numella, Saarenko ve Puumalainen, 2004; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Freeman ve Cavusgil, 2007; Rialp, v.d., 2005; Melen ve Nordman, 2009; Gabrielson, v.d., 2008) olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, araştırmanın kapsamında da belirtildiği üzere, Doğuştan Küresel İşletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasında girişimciye ait hangi özelliklerin ön plana çıktığı ve sektörler arasında hangi yönlerden farklılaştığını belirlemektir, araştırmanın örneklem sayısı ve çalışmada belirtilen diğer kısıtlılıklar nedeni ile Türkiye'deki tüm KOBİ'lere genelleme yapmak mümkün değildir. Zaten araştırmanın amacı da genelleme yapmak değil, örneklemde seçilen işletmeler arasında maksimum çeşitlilik sağlayarak benzer ve farklı özellikleri ortaya koymaktır. Yapılan çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmanın araştırma yöntemi olgu bilim deseni ve örnek olay olduğu için çalışma sonuçlarının genelleştirilmesi çok doğru değildir. İncelenen örneklerin az olması, örnek olay çalışmasının sonuçlarının genellenmesini sınırlandırmaktadır (Schofield, 2002). Çalışmanın ortaya koyduğu temel problem; ***“Türkiye’deki imalat ve hizmet sektörlerinde yer alan Doğuştan Küresel İşletmelerin girişimciye ait özellikleri farklılık göstermekte midir?”*** sorusuna cevap bulmak olarak belirlenmiştir.

Yabancı ve yerli literatürde örnek olay çalışmasının yapıldığı Doğuştan Küresel İşletmeler, çoğunlukla yüksek teknolojinin kullanıldığı, bilgi teknolojileri, bilişim veya yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden seçilmiştir (Rennie, 1993; Oviatt ve McDougall, 1994; Knight, 2000; Johnson, 2004; Zhang, 2005; Bingman ve Cederäng, 2008; Aktepe, Üner ve Koçak, 2011; Konaklıoğlu, 2011). Fakat zaman içerisinde yapılan diğer araştırmalar ışığında, Doğuştan Küresel İşletmelerin sadece yazılım veya bilişim sektöründe değil, hemen hemen her sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasından da çıkabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda Türkiye'deki Doğuştan Küresel işletmelerin mevcudiyeti ve hangi sektörlerde daha fazla yer aldıkları, girişimcilerin özellikleri açısından sektörler arası farklılık olup olmadığı merak uyandırmıştır. Ancak çalışmanın sınırlılıkları gereği, imalat ve hizmet sektörlerinde Doğuştan Küresel olarak faaliyet gösteren işletmelerden, dondurulmuş, kurutulmuş ve organik gıda; hizmet sektöründe ise konaklama ve inşaat hizmetleri alt sektörleri seçilmiştir. Her bir alt sektördeki işletmelerin girişimci özellikleri

değerlendirilmiş olup, girişimciye ait kişisel, yönetsel, pazar ve iletişim becerilerine bağlı özellikler, görüşme yapılan işletmenin kurucu/üst düzey yetkilisine ayrı ayrı ve detaylı şekilde sorulan sorular aracılığıyla karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmanın imalat ve hizmet olarak sadece iki sektörle sınırlı kalması araştırma için diğer bir sınırlılık olarak düşünülebilir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar büyük ölçüde literatürü destekler niteliktedir.

Araştırma bulguları ışığında, Türkiye'deki Doğuştan Küresel İşletmelerin imalat ve hizmet sektörlerindeki girişimcinin özelliklerine ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Öncelikle araştırmaya katılan işletmelere ait özellikler değerlendirilecek olursa, görüşme yapılan işletmelerin hepsi KOBİ niteliğinde olup; 12 işletmenin 5'i küçük ölçekli, 2'si mikro ölçekli, geri kalan 5'i de orta ölçekli işletmelerdir. Her iki sektörden de seçilen işletmeler, kuruluşlarını takiben en geç üç yıl içerisinde yurt dışı pazarlara açılmış; imalat sektöründeki 2 işletme (Vaka 5, 6) ile hizmet sektöründeki 4 işletme (Vaka 8, 10, 11 ve 12) kuruldukları andan itibaren ihracata başlamıştır.
- İşletmelerin ilk ihracat yaptıkları ülkeler değerlendirildiğinde ise, hizmet işletmelerinin genellikle Almanya ve İngiltere ağırlıklı çalıştıkları, imalat işletmelerinin ise çoğunluk Almanya olmakla birlikte Fransa, Danimarka ve İtalya gibi değişik ülkelerle çalıştıkları görülmektedir. İlk ihracat yaptıkları dönemde işletmelerin toplam satışlar içerisindeki ihracat payları ise, imalat ve hizmet işletmelerinden birer tanesi dışındakilerin hepsinin %75-100 aralığında değerlendirilmekte olup, Vaka 5 ve 7'nin satışlarının %90'a yakını, Vaka 6 ve 10'un ise %100'ü ihracat satışlarından oluşmaktadır.
- 2011 yılına ait ihracat oranlarına bakıldığında ise, Vaka 5 %98'lik ihracat seviyesine ulaşırken, Vaka 12 ise %96 seviyelerinde hizmet ihracatında bulunmuştur. Ancak her iki sektörde de dikkati çeken önemli bir nokta mevcuttur. Buna göre, seçilen işletmelerden hem imalat hem de hizmet

sektöründe faaliyet gösterenler arasından Vaka 2, 3, 7, 9 ve 11 son bir iki yıldan beri iç pazara yönelik olarak da çalışmaya başlamış, yurt içi müşterilerinin de ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmaktadır. Hatta Vaka 1, 2003 yılından beri Türkiye pazarında faaliyet göstermekte olup iç pazardaki müşterileri küstürmemek adına %5'i geçmeyen oranlarda yurt içi satış yaptıklarını belirtmiştir.

- Bu bağlamda, işletmelere yönelik bilgiler kapsamında karşılaştırma yapılacak olursa; imalat sektöründeki işletmelerin üretim yapacakları malın hammaddesinin yetiştirilmesinden, mamül hale getirilinceye kadar geçen süreyi beklemesinin ardından, gerekli pazar araştırmalarının sonuçlandırılması ile birlikte yurt dışı pazarlara açıldıkları görülmektedir. Her ne kadar üretimin planlanması ve üretim tesislerinin yapımı aşamasında vakit kaybı yaşansa da, kuruluşlarından itibaren en geç üç yıl içerisinde yurt dışı pazarlara erken açılmayı sağlayabilmişlerdir.
- Diğer taraftan, hizmet işletmelerinde durum biraz daha farklılaşmaktadır. Kuruluş tarihleri itibariyle, hizmet işletmeleri kuruldukları andan itibaren veya kuruluşundan en geç bir yıl sonra yurt dışı pazarlara erken açılmayı başaraabilmişlerdir. Bunun sebebi ise, işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin hepsinin vurguladığı üzere, 1980'li yılların sonunda konaklama tesislerinin sayılarının arttırılması ve kıyı şeridinin yatırımcılar tarafından cazip hale getirilmesi ve ülke ekonomisine katkı sağlaması için değerlendirilmesine yönelik yüksek miktarlardaki devlet teşviğinin verilmesidir. Sağlanan bu teşvikler aracılığı ile yatırımın daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün kılınmış ve hizmet işletmelerinin yurt dışı pazarlara erken açılmasına olanak sağlanmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin ürüne/hizmete yönelik farklılıklarının olması da, işletmelerin yurt dışı pazarlara erken açılmasında rol oynayabilmektedir. Her ne kadar her iki sektördeki işletmelerin teknoloji ve sermaye yoğun bir alanda faaliyet göstermesi gerekse de, hizmet işletmelerinde emek yoğun bir

Üretim söz konusu olduğu için imalat işletmelerine nazaran daha hızlı gelişme sağlayabilmektedirler. Bu nedenle, imalat işletmelerinin doğal kaynakları kullanarak, ileri teknoloji ve sermayenin de yardımı ile yurt dışı pazarlardan gelen yoğun talebi karşılayabilmesi ve yurt dışı pazarlara erken açılabilmesi hizmet işletmelerinden daha uzun sürede gerçekleşmektedir.

Araştırma sorusunu cevaplamaya yönelik olarak girişimcilerin becerileri değerlendirildiğinde ise ortaya şu sonuçlar çıkmaktadır.

- Çalışmada kurucu/üst düzey yöneticinin sahip olduğu kişisel özellikler, yaş, işletmedeki pozisyon, eğitim düzeyi, yabancı dil bilgisi, aile geçmişi, profesyonel iş deneyimi ve risk alma eğilimi kriterleri açısından değerlendirilmiş olup; kurucu/üst düzey yetkililerin bu özellikler açısından imalat ve hizmet işletmeleri arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen, çoğunlukla ortak özelliklerin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Yaş kriterine ait veriler incelendiğinde, öncelikle dikkat edilmesi gereken nokta kurucunun işletmeyi kurduğu dönemdeki yaş aralığı olması gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin kuruluş yılı ve kurucunun şu anki yaşı karşılaştırılarak yapılan değerlemede, imalat ve hizmet işletmeleri kurucularının çoğunlukla benzer yaş gruplarında bulundukları, 12 işletmeden 5'inin kurucuları ile yapılan görüşme sonucunda elde edilen bilgiye göre, kurucuların işletmeyi ilk kurdukları ve yurt dışı pazarlara ilk olarak açıldıkları dönemlerde 25-35'li yaş aralığında genç girişimciler olduğu belirlenmiştir. Sonuç itibarı ile; Doğuştan Küresel Işletme olarak kurulan ve kurucuları ile yüz yüze görüşme yapılabilen 5 işletmenin kurucu yaşı değerlendirildiğinde, imalat ve hizmet sektörü açısından önem taşıdığı fakat (Vaka 1 hariç, 65 yaş üstü) sektörler arasında farklılık oluşturmadığı görülmektedir.
- Eğitim düzeyi ve yabancı dil bilgisine yönelik kriterler dikkate alındığında, her iki sektördeki işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin eğitim

durumu (Vaka 7 hariç) üniversite mezunu düzeyinde olup, (Vaka 9 hariç) her birinin en az bir yabancı dil bildiği belirlenmiştir. Vaka 9'da kurucunun yabancı dil bilmemesine rağmen, üst düzey yöneticinin birden fazla yabancı dil biliyor olması da hizmet işletmesi açısından önemli kabul edilmektedir. Bu nedenle, her ne kadar her iki sektör açısından yabancı dil bilmenin önemi büyükse de, hizmet işletmelerinde sürekli yüz- yüze iletişimin ve müşteriye kendini anında ifade edebilmenin gerekliliği söz konusu olduğu için yabancı dil bilgisine sahip olmanın önemine vurgu yapılmaktadır. İmalat ve hizmet işletmelerinde kurucu/üst düzey yöneticilerin ortak düşüncesine göre, *“yabancı dil bilmek önemli fakat kendin bilmiyorsan en kötü ihtimalle çalışanların mutlaka bir yabancı dil bilmek zorunda”* fikri mevcuttur.

- Aile geçmişi ve aile desteği ise her iki sektördeki işletmeler açısından önemli olarak değerlendirilse de bu çalışmada çok büyük farklılıklar yarattığını gösteren bir bulguya rastlanılmamıştır.
- Kurucu/üst düzey yöneticinin sahip olduğu profesyonel iş deneyimi ve risk alma eğilimi, yurt dışı pazarlara erken açılmaya yönelik girişimci özellikleri açısından literatürde önemli bir yere sahiptir (Çavusgil ve Naor, 1987; Davis, Morris ve Allen, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996; Knight, 1997; Madsen ve Servais, 1997; Harveston, 2000; Lee ve diğ., 2001; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004; Numella, Saarenko ve Puumalainen, 2004; Spence ve Crick, 2006; Zhou, 2007). İki özellik birlikte değerlendirilecek olursa, hizmet işletmelerinin kurucularının Vaka 8 hariç hiçbirisi işletmenin kuruluşundan önce profesyonel bir deneyime sahip değildir. Bu alanda deneyime ve yeterli alan bilgisine sahip olmadan yurt dışı pazarlara açılmalarını büyük bir risk olarak değerlendirmelerine rağmen, bu riski kabul ederek işe başlamışlardır. İmalat işletmelerinde ise durum hizmet işletmelerinden farklılık göstermekte olup, Vaka 4 hariç tüm işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinde önceden benzer sektörlerde profesyonel iş deneyiminde bulundukları, kendilerinin yoksa bile mutlaka ortaklarının bu alanda deneyime sahip olmasına dikkat ettikleri belirtilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, imalat sektöründeki

girişimcilerin risk alma eğilimi hizmet sektöründeki girişimcilerden daha az olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni ise, imalat sektöründe yapılan yatırımların daha çok sermaye ve teknoloji yoğun olmasından kaynaklıdır.

- Çalışmada değerlendirilen girişimciye ait bir diğer özellik ise, girişimcinin yönetsel becerilerine ait özelliklerdir. Yurt dışı pazarlara erken açılan örnek olay işletmelerin kurucu/üst düzey yöneticisinin yönetim becerisine ait özellikler açısından değerlendirilen kriterler ise, girişimcinin küresel vizyonu, belirsizliğe karşı toleransı, proaktiflik, esnek yapısı ve yurt dışı deneyim olarak sınırlandırılmıştır. Bu çerçevede, kurucu/üst düzey yöneticilerin ortak olarak sahip oldukları özelliklerden bir diğeri ise küresel vizyonudur. Gerek imalat gerekse hizmet işletmelerinin tamamında, işletmenin kuruluşundan itibaren tüm dünya tek pazar olarak kabul edilmiş ve planlı ihracat stratejisi kullanılarak tüm ülkelere hedef pazar içerisinde yer verilmeye çalışılmıştır.
- Belirsizliğe karşı tolerans ve proaktiflik özellikleri açısından değerlendirilecek olursa, imalat işletmelerinin karşı karşıya kalabilecekleri dışsal kaynaklı sorunlar hizmet işletmelerinkinden daha zor olabileceği kurucu/üst düzey yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. Çünkü imalat sektörü gerek hammaddenin temini gerekse fiili ihracat işlemlerinde ortaya çıkabilecek değişikliklerden (talep azlığı, ekonomik kriz, mevzuat değişikliği v.b) kaynaklanacak sorunlar nedeni ile hizmet işletmelerinden daha fazla olumsuz etkilenebilmektedir. Araştırma kapsamındaki hizmet işletmelerinin karşılaştığı en büyük belirsizlik talep değişkenliği ve inşaat alanında ortaya çıkan fiyat farklılaşması şeklinde belirtilmiştir.
- Literatürde Doğuştan Küresel İşletmelere ait girişimcinin sahip olduğu özellikler arasında en fazla önem verilen ve çalışmalarda sıklıkla rastlanılan bir değerlendirme kriteri olan proaktiflik özelliği, girişimcinin yeni fırsatları takip etme, yeni pazarlarda karşılaşılabilecek riskleri göze alarak inisiyatif kullanma şeklinde tanımlanabilmektedir. Proaktiflik açısından değerlendirildiğinde, imalat işletmelerinin değişen taleplerin karşılanmasına

yönelik sürekli yeni pazar arayışı içerisinde olmaları ve yurt dışı deneyimlerinin, hizmet işletmeleri gibi aile bağlantılı veya gezi amaçlı yapılan yurt dışı seyahatlerinden ziyade, genellikle fuarlara katılmak sureti ile yapılan iş gezileri aracılığı ile elde edildiği, yine bu sayede yeni pazarların ve yeni iş bağlantılarının kurulmasının yüksek oranda mümkün kılındığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Kurucu/üst düzey yöneticinin sahip olduğu yönetim becerisine ait özelliklerden bir diğeri ise girişimcinin esnek yapısıdır. Esnek yapıdan kasıt, işletmenin sağladığı ürün/hizmetlerde beklentilere yönelik değişikliklerin kısa sürede yapılabilirliği ve bu değişikliğe uyum sağlanabilirliği ile ilgilidir. Moen ve Servais'in (2002) çalışmalarında, Avustralyalı imalat KOBİ'leri üzerine yapılan araştırma sonucunda Doğuştan Küresel İşletmelerin doğmasına sebep olarak bu şirketlerin ürünlerini değişen ihtiyaç ve isteklere göre hızlı bir şekilde adapte edebilmeleri ve esnek olmaları gösterilmektedir (Ölmez, 2006: 56). Bu bağlamda, imalat işletmelerinin kurucu/üst düzey yöneticilerinin değişikliklere anında uyum sağlaması, yönetim kararlarının verilmesi açısından mümkün olsa da, üretim aşamasında yeniliklerin uygulanması ve yurt dışı pazarlarda bu yeniliklerin kabul görmesi zaman alabilmektedir. Halbuki hizmet işletmelerin de durum daha kolay bir süreç içermekte olup, yeniliklerin uygulanması ve personelin bu konuda eğitilerek yurt dışı misafirlere gerekli bilgileri aktarması yeterli olabilmektedir. Bu da hizmet işletmelerinin eş zamanlı üretim- tüketim özelliğinin avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Yurt dışı deneyime ait değerlendirmelere bakılacak olursa, Autio (2005), doğuştan küresel işletme sahiplerinin bilgisinin, özellikle de uluslararası Pazar bilgisinin önemini vurgularken, yeni kurulan işletme oldukları için, işletme deneyim ve bilgisinden çok işletme sahibinin bilgisinin üzerinde durulması gerektiğini ileri sürmektedir (Aktepe, Üner ve Koçak, 2011: 6). Yurt dışı deneyimden kasıt sadece yurt dışında bir firmada çalışmak değil, ticari fuarlara katılmak, yabancı ülkede sahip olunan ağlar aracılığı ile yeni

pazarlara ulaşmak ve gezi veya iş amaçlı gidildiğinde görülen/elde edilen yeni fikirleri uygulamaya koyabilmeyi ifade etmektedir. Çalışmada yer alan hizmet işletmelerinin en büyük avantajı kurucularının veya kurucunun aile bireylerinin halen yurt dışında yaşıyor olması ve sürekli bağlantı içerisinde olmasıdır. Bu sayede kurucu/üst düzey yöneticinin sürekli yurt dışı seyahatlerde bulunması gerekmekte, yurt dışında var olan yenilikleri işletmesine getirmesini sağlamaktadır. İmalat işletmelerinde ise çoğunlukla yurt dışı fuarlar vasıtası ile kurucu/üst düzey yöneticinin yurt dışı deneyimi pekiştirilmekte, daha önceki müşterileri vasıtasıyla da farklı ülkelerde yeni müşteriler elde edilerek iş gezileri sayesinde yurt dışı deneyimleri oluşturulabilmektedir.

- Doğuştan Küresel İşletmelerin kurucu/üst düzey yöneticilerinin pazar ve iletişim becerilerine ait özellikler açısından ortaya çıkan farklılıklar şu şekilde gösterilebilmektedir. İmalat sektöründe yer alan işletmelerin, gerek ürüne/üretimde ait yeni fikirlerin ortaya çıkışını gerek işletmenin yurt dışı pazarlara erken açılmasını sağlayacak yeniliklerin işletmede benimsetilmesini gerekse teknolojik yeniliklerin sürekli takip edilerek işletmedeki kullanıma uyarlanabilmesine yönelik işlemlerin gerçekleştirilmesi aşamasında hizmet işletmelerinden daha aktif olduğu belirlenmiştir. Her ne kadar hizmet işletmelerinde de yeniliklerin takip edilip uygulanmaya çalışılması çabası varsa da, sonuçta hizmet insan unsuruna ve insan ilişkilerine dayalı olduğu için teknoloji bilgisi ve ürüne dayalı yenilikçilik anlayışı çok etkili olmamaktadır. Fakat müşterilere erişim ve iletişim kolaylığı sağlanması ve hizmet alımının kolaylaştırılması açısından teknolojik gelişimin takip edilmesi ve müşterinin talebine yönelik yeniliklerin kullanımı hizmet işletmelerin ön plana çıkabilmektedir.

- Kurucu/üst düzey yöneticinin pazar becerisine ait özelliklerden sonuncusu ise özellikli ürün yaratma arzusudur. Bu kritere göre, hizmet işletmeleri müşterilerine yönelik özel ürün ve hizmetler sunma arzusu içinde olsa da imalat işletmelerinde girişimcinin bu isteği daha kolay gerçekleştirebildiği

kabul edilmektedir. Çalışmada yer alan imalat işletmeleri sürekli araştırma ve geliştirme faaliyetleri çerçevesinde yeni ürün geliştirme ve müşterinin talebine yönelik değişimlerin gerçekleştirilerek piyasaya sunulması çabasıdır. Bu özellikli ürün yaratma arzusu da, işletmenin sahip olduğu marka/patent, kalite belgeleri veya fikri haklar kapsamında önemlilik arz etmekte olup, hizmet işletmelerinde sadece kalite belgesi ve marka adı tescili ile sınırlı kalmaktadır.

- Girişimcinin iletişim becerilerine ait özellikler ise ağ bağlantıları ve ikna kabiliyeti olmak üzere iki kriter altında incelenmekte olup, girişimcinin yurt dışı deneyimi, ürün bilgisi, küresel vizyonu, proaktifliği ve esnek olma özellikleri ile birarada değerlendirmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle, kurucu/üst düzey yöneticinin yurt dışında yaşam aile bireyleri veya daha önceki profesyonel iş deneyimi, işletmenin yurt dışı pazarlar hakkında detaylı bilgiye daha hızlı bir şekilde ulaşabilmesini sağlayarak işletmenin yurt dışı pazarlara erken açılmasına yardımcı olabilmektedir. Bu konuda çalışmadaki işletmeler değerlendirildiğinde, hizmet işletmelerinin imalat işletmelerinden daha avantajlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü araştırmaya katılan hizmet işletmelerinin hemen hepsinin ya kurucuları yurt dışında yaşamakta ya da kurucu/üst düzey yöneticilerinin yurt dışındaki işletmelerde profesyonel iş deneyimi bulunmakta. Bu sayede hizmet işletmelerinin sahip olduğu ağ bağlantıları imalat işletmelerinkinden daha güvenilir ve hızlı erişilebilir niteliktedir. Diğer bir taraftan sektörde deneyimli olan kurucu/üst düzey yöneticilerin de kişisel bağlantılarını ve önceden kurduğu ağ bağlantılarını kullanarak yurt dışı pazarlara erken açılabilindikleri ortaya konulmuştur.
- İkna kabiliyeti açısından da, yüz yüze iletişimin yoğun olduğu ve insan ilişkilerinin ön planda olduğu hizmet işletmelerinin imalat işletmelerinden farklılaştığı ve gerek personelinin, gerekse müşterilerinin kararları konusunda güvenilir ve öncü yönlendirmeleri sayesinde imalat işletmelerinden daha avantajlı konumda yer almaktadırlar.

Özetle, ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin %99,9'unun KOBİ olması ve ülke ihracatının %59,7'sinin de bu KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiş olması KOBİ'lerin ülke ekonomisi içindeki yerini vurgulamak açısından önem taşımaktadır. Yurt dışı pazarlara erken açılan ve Doğuştan Küresel olarak nitelendirilen işletmelerin, Türkiye açısından önemli sayılan imalat ve hizmet sektörlerinde kurucu/üst düzey yöneticiye ait girişimci özellikleri dikkate alınarak, genelleme yapılmadan sadece araştırma kapsamında belirlenen örnekleme yönelik girişimci özellikleri değerlendirmiştir. Bu bağlamda çalışmaya katılan 12 adet örnek olay çerçevesinde elde edilen veriler imalat ve hizmet işletmeleri açısından değerlendirilerek hangi girişimci özelliklerinin farklılık yarattığı ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, 12 işletmenin kurucu/üst düzey yöneticilerinin ortak görüşü olarak, girişimciye ait özelliklerin diğer faktörlerden daha önemli olduğu ve yurt dışı pazarlara erken açılma kararında büyük önem taşıdığı kabul edilmiştir. Diğer taraftan, görüşmeler sonucunda girişimci özellikleri açısından en çok kurucu/üst düzey yöneticilerin yönetim ve pazar becerisine bağlı özelliklerinin farklılık gösterdiği; özellikle proaktiflik, esneklik, yurt dışı deneyim yenilikçi olma ve özellikli ürün yaratma arzusuna yönelik özellikler açısından sektörel farklılığın ön planda olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın literatüre sağladığı katkı ise, önceki çalışmalardan farklı olarak; yurt dışı pazarlara erken açılan işletmelerin girişimciye ait özelliklerinin imalat ve hizmet sektörlerinde hangi açıdan farklılık gösterdiği, Türkiye'de önem arz eden iki sektör (gıda imalatı ve konaklama hizmetleri) arasında karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Her geçen gün kurulan işletmelere bir yenisinin daha eklendiği ülkemizde, çoğunlukla işletmelerin KOBİ olduğu gerçeği de göz önünde bulundurulacak olursa, ileri teknolojinin yaygın kullanımı ve yurt dışı pazarların çekiciliği sayesinde genç işletmelerin Doğuştan Küresel olmaması için bir engel bulunmamaktadır. Bu nedenle gerek yeni kurulacak işletmelerin girişimcilerine yol göstermek için gerekse bu alanda gerçekleştirilecek yeni akademik çalışmalara yön verebilmek adına bu çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca gelecekte Doğuştan Küresel niteliğe sahip işletmelerin mevcut durumuna yönelik (Doğuştan Küresel İşletmelerin sayısı, sektörleri, çalışılan ülkeler gibi) kapsamlı bir araştırmanın yapılması, sadece uluslararası literatüre değil, KOBİ'lerin ekonominin lokomotifleri olarak kabul edildiği

Ülkemizdeki yerli literatüre de önemli katkılar sağlayacağı inancındayız. Bu sayede, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere yönelik bilgi genellemesi yapılarak, benzer ülkelerin koşulları ile karşılaştırma yapılması mümkün kılınabilir.

Bir diğer öneri ise, yurt dışındaki Doğuştan Küresel İşletmelerle, Türkiye’deki Doğuştan Küresel İşletmeler hem girişimci özellikleri açısından hem de diğer faktörler açısından karşılaştırmalı olarak değerlendirilebilir. Böylelikle, ülkelerin dikkate aldığı kriterler ve girişimci özelliklerinin oluşturduğu farklılıkların, işletmelerin yapılandırılmasında ve ülke ekonomisine katkı sağlamada ne kadar etkili olduğu literatüre kazandırılabilir.

Son olarak, literatürde Doğuştan Küresel İşletme kavramı, aslında KOBİ’lerin uluslararası pazarlara erken açılmasındaki işletme ve girişimci özellikleri açısından farklılığını ön plana çıkarmak üzere oluşturulan bir kavram olarak kullanılmaktadır. Ancak Doğuştan Küresel İşletme kavramı sadece KOBİ kapsamında kalmayıp, spe­lasyona çok açık olmakla birlikte, kuruluşlarından itibaren yurt dışı pazarlarda faaliyet gösteren büyük işletmelerin de bu kavram altında değerlendirilip değerlendirilemeyeceği ileriki çalışmalarda sorgulanabilir. Bu sayede Doğuştan Küresel KOBİ olarak faaliyete başlamış işletmelerin, ilerleyen dönemde kapasitesini büyüterek büyük işletme statüsüne geçtiğinde hala daha Doğuştan Küresel İşletme olarak tanımlanabilmesinin mümkün olup olmadığı da kanıtlanabilir.

KAYNAKÇA

ACEDO, F. ve JONES, M., Speed of Internationalization and Entrepreneurial Cognition: Insights and a Comparison Between International New Ventures, Exporters and Domestic Firms. *Journal of World Business*, 42 (3), 2007, ss.236-252.

AKTAN, C. C., Türkiye’de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası. 2003, <http://www.tisk.org.tr> (Erişim: 09.07.2006).

AKTEPE,C., M. ÜNER ve A. KOÇAK, Küresel Doğan İşletmelerin Öncülleri: Türkiye’deki Bilgi Teknolojisi Yoğun İşletmeler Üzerinde Nitel Bir Araştırma, *İktisat, İşletme Ve Finans Dergisi*, 26 (301), 2011, ss. 59-90.

ALBAUM, Gerald, DUERR, Edwin, STRANDSKOV, Jesper; *International Marketing and Export Management*, England, Pearson Education Limited, 5th Edition, 2005.

ALBAUM, Gerald, Jesper Strandskov, Edwin Duerr ve Laurence Dowd, *International Marketing and Export Management*, International Business Series, Addison Wesley Publishers, first printed, 1989.

ALVARO CUERVO- Cazurra, The Multinationalization of Developing Country MNEs: The Case of Multilatinas, *Journal of International Management*, vol 14, 2008.

ANDERSSON, Otto, The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, 24 (2), 1993, ss. 209- 231.

ANDERSSON, Svante, The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, No. 1, Spring, 2000, ss. 63-92.

ANDERSSON, Svante and WICTOR, Ingemar, Innovative International Strategies in New Firms-Born Globals the Swedish Case, 4th McGill Conference, September, 2001.

ANDERSSON, S.ve WICTOR, I., Innovative Internationalization in New Firms-Born Globals the Swedish Case, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.1, No:3, 2003, ss.249- 276.

ANDERSSON, S., GABRIELSSON, J. ve WICTOR, I., Born Globals Foreign Market Channel Strategies, *International Journal of Globalization and Small Business*, Vol.1, No:4, 2006.

ANDERSSON, Svante, EVANGELISTA, Felicitas; The Entrepreneur in the Born Global Firm in Australia and Sweden, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 4, 2006, ss. 642-659.

ARIKAN, S., Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Ankara, 2002.

ASPELUND, A. ve MOEN, é., A Generation Perspective On Small Firms' İnternationalisation From Traditional Exporters And Flexible Specialists To Born Globals', in Axinn, C.N. and Matthysens, P. (Eds), Advances in International Marketing, JAI Press, Greenwich, CT.

ASPELUND, A., MADSEN, T. K., ve MOEN, O., A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. European Journal of Marketing, 41(11/12), 2007, ss. 1423-1448.

AUTIO, Erkko, SAPIENZA, Harry, J., ALMEIDA, James G., Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth, Academy of Management Journal, 43, 5, 2000, ss. 909-924.

AUTIO, Erkko, SAPIENZA, Harry; "Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-Based New Firms", Helsinki University of Technology Working Paper Series, 2000.

AUTIO, E., LUMMAA, H.J., ve ARENIUS, P., Emergent "Born Globals". Crafting Early And Rapid İnternationalization Strategies İn Technology-Based New Firms, Paper submitted to the 22nd Annual International Conference of the Strategic Management Society, September 22–25, Paris, France 2002.

AVZALOVA, Endzhe, KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Nisan 2008.

AYKAN, Ebru, Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayi Örneği, 2002.

AYKAN, Ebru, Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları: Kayseri'de Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2002.

BALANTEKİN, B.Emre, İhracatta Kobi'lere Sağlanan Devlet Destekleri ve Kobi'lerin İhracatta Karşılaştıkları Sorunlar ve Kayseri'de Bir Anket Uygulaması, Erciyes Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, Mart 2006.

BATEMAN, T. S. ve CRANT, J. M., The Proactive Component of Organizational Behavior. Journal of Organizational Behavior, 14, 1993, ss. 113–118.

BAXTER, P. ve JACK, S., Qualitative Case Study Methodology: Study Design and mplementation for Novice Researchers The Qualitative Report Volume 13 Number 4 December, 2008, ss. 544-559, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>.

BECHERER, R. C. ve MAURER, J.G., The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents, *Journal of Small Business Management*, 37(1), 1999, ss. 28–36.

BEGLEY, T. ve Boyd, D., A Comparison of Entrepreneurs and Managers of Small Business Firms, *Journal of Management*, 13 (1), 1987, ss. 99–108.

BELL, J. and R. McNAUGHTON, Born Global Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization, *Marketing in a Global Economy Proceedings*, 2000, ss. 176-185.

BELL, Jim, McNAUGHTON, Rod, YOUNG, Stephen; “Born-Again Global Firms: An Extension to the Born Global Phenomenon”, *Journal of International Management*, Vol. 7, 2001, ss. 173-189.

BELL, Jim, McNAUGHTON, Rod, YOUNG, Stephen, CRICK, Dave; Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 4, 2003, ss. 339-362.

BELL, Jim, CRICK, Dave, YOUNG, Stephen, Small Firm Internationalization and Business Strategy An Exploratory Study of Knowledge-intensive and Traditional Manufacturing Firms in the UK, *International Small Business Journal*, Vol. 22, No. 1, 2004, ss.23–56.

BERNARD, Andrew B., ve WAGNER, Joachim, Exports and Success in German Manufacturing, 133(1), 1997, ss. 134-157.

BERNARD, Andrew B., ve J. Bradford Jensen, Exceptional Exporter Performance: Cause, Effect or Both?, *Journal of International Economics*, 1999, ss. 1-25.

BEŞOĞLU, Melike, Uluslararası Pazarlara Açılma Stratejileri ve Analizi, Marmara Üniversitesi İktisat Anabilim Dalı Uluslar Arası Ticaret Ve Para Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2009.

BILKEY, Warren J., TESAR, George; The Export Behaviour of Smaller- Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, 8, Spring 1977, ss. 93-98.

BILKEY, Warren J., An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms, *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, No. 1, 1978, ss. 33-46.

BINGMAN, Peter, CEDERÄNG, Jesper; Born Globals- Underlying Factors to Rapid Internationalization Uppsala Üniversitesi, Lisans Bitirme Tezi, İsveç, 2008.

BLOODGOOD, James M., SAPIENZA, Harry J., ALMEIDA, James G; “The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 20, No. 4, 1996, s. 61-76.

BOZKURT, V. ve Şenol BAŞTÜRK, KOBİ Girişimcilerinde Risk ve Belirsizlik Algıları: Bursa Örneği, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 64 (2), Nisan- Haziran 2009, ss.44- 74.

BOZKURT, Öznur, Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, 2006, ss. 93-111.

BÖKE, Kaan, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Detaylı ve Açıklamalı Anlatım, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009.

BRADLEY, Frank, International Marketing Strategy, Prentice Hall, U.S.A., 1995.

BROCKHAUS, R. H. ve NORD, W. R., An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Charactersitics Versus Environmental Conditions, Proceedings of the National Academy of Management, 1979.

BRUNAKER, S., ve KURVINEN, J., Intrapreneurship, Local Initiatives In Organizational Change Processes, Leadership ve Organization Development Journal, 27(2), 2006, ss. 118-132.

BUERGİN, A. O., Differences Between Swiss Entrepreneurs and Swiss Managers in Brain Dominance, Achievement Motivation, and Locus of Control, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University. Applied Mamangement and Decision Sciences, 1998.

BULU, Melih, İ.Hakkı ERASLAN, Mehmet BARCA, Türk Gıda Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C. IX, S.1, Afyon, 2007.

CALOF, Jonathan L. ve Paul W. BEAMISH; Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, International Business Review, Cilt.4, Sayı.2, 1995, ss.115-131.

CAN, H., TUNCER D.ve AYHAN, D., Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

CHELL, E., HAWORTH, J. ve BREARLY, S., The Entrepreneurial Personality, Routledge, NewYork, 1991.

CHETTY, Sylvie, CAMPBELL-HUNT, Colin; A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a Born-Global Approach, Journal of International Marketing, Vol. 12, No. 1, 2004, s. 57-81.

CHETTY, S., Colin CAMPBELL-HUNT, Paths To Internationalisation Among Small- To Medium-Sized Firms: A Global Versus Regional Approach, European Journal of Marketing, Vol. 37 Iss: 5/6, 2003, ss. 796 - 820

COŞAR, Yeşim, Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, Bahar: 45-56, 2008.

COULTER, M., *Entrepreneurship in Action*, Second Edition, Prentice Hall, 2003.

COVIELLO, Nicole, E., GHOURI, Pervez, N., MARTIN, Kristina, A-M; International Competitiveness: Empirical Findings from SME Service Firms. *Journal of International Marketing*, Vol. 6 No.2, 1998, ss. 8-27.

COVIELLO, Nicole, MUNRO, Hugh; Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms, *International Business Review*, Vol. 6, No.4, 1997, ss. 361-3.

COVIELLO, N. ve MCAULEY, A., Internationalisation and the smaller firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, 39 (3), 1999, ss. 223-56.

COVIN, J.ve SLEVIN, D., A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 1991 Fall, ss. 7- 25.

CRANT, M. J., The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions, *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 1996, ss. 42–49.

CRICK D. ve Jones M. V., Small High-Technology Firms And International High-Technology Markets, *Journal of International Marketing*, 8 (2), 2000, ss. 63-85.

CRICK, Dave, An Investigation into the Targeting of UK Export Assistance *European Journal of Marketing*, 29(8), 1995, ss. 76-94.

CUERVO- Cazorra, A., The multinationalization of developing country MNEs: The case of Multilatinas, *Journal of International Management*, 14 (2), 2008, ss. 138-154.

CZINKOTA, Michael R., *Export Development Strategies: US Promotion Policy*, Praeger Publishers, New York, 1982.

CZINKOTA, Michael, R., RONKAINEN, Ilka, A., ,MOFFETT, Michael, H.; *International Business*, 7th Edition, South West Thomson, USA, 2005.

ÇAVUŞGİL, S. Tamer, BILKEY, Warren J., TESAR, George; “A Note on the Export Behavior of Firms: Exporter Profiles”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 10, No. 1, Spring-Summer 1979, ss. 91-97.

ÇAVUŞGİL, S. Tamer, ve Jacob NAOR, Firm and Management Characteristics as Discriminators For Export Behavior, *Journal of Business Research* 15(3), 1987, ss. 221-235.

ÇAVUŞGİL, S.T, Knight, G., Üner, M.M., Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.

ÇEPNİ, S., Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş, Genişletilmiş 3.Baskı, Celepler Matbaacılık, Trabzon, 2007.

ÇİÇEK, R. ve Demirer, Ö., Geleneksel Uluslararasılaşma Teorilerine Karşı Çıkan Yeni bir Uluslararasılaşma Modeli: Global Doğan İşletmeler, Akademik Bakış (İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi- Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü E-Dergisi), Sayı:16, Nisan 2009, ss.69-80.

DALGIC, T., International Marketing and Market Orientation, In Axinn, C. (Ed.), Advances in International Marketing: Export Marketing, Vol.6, Greenwich, CT: JAI Press, 1994.

DALLI ve Daniele, The Exporting Process: The Evolution of Small and Medium Sized Firms ‘’. Advances in International Marketing, 6, 1994.

DANIELS, J. D. ve RADEBAUGH, L.H., International Business, Environments and Operations, Addison-Wesley Publishing Company, USA, 1989.

DAVIDSSON, P.,Continued entrepreneurship: Ability, need and opportunity as determinants for small firm growth, Journal of Business Venturing, 1991, ss. 405-429.

DAVIS, D., Morris, M. ve Allen, J., Perceived Environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing and organizational characteristics in industrial firms, Journal of the Academy of Marketing Science, 19 (1), 1991, ss. 43-51.

DAYANIR, Hamit, Konaklama İşletmeleri için Uluslararasılaşma Yolları ve Uluslararasılaşma Yolu olarak Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Türkiye’deki Gelişimine Yönelik Bir İnceleme, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

DEAKINS, David, Entrepreneurship and Small Firms, McGraw Hill, London and NewYork, 1996.

DEMİREL, Erkan Turan, Girişimcilik Kültürü, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2003.

DESS, G., Lumpkin, T., ve Covin, J.G., Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. Strategic Management Journal, 18(9), 1997, ss. 677-695.

DHANARAJ ve Beamish, A Resource Based Approach To The Study of Export Performance 41 (3), 2003, ss. 242- 261.

DIMITRATOS, P., Lioukas, S., ve Carter, S., The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment. *International Business Review*, 13, 2004, ss. 19–41.

DOĞAN, Ö. İ., Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 2000, ss. 5–27.

DOĞAN, Ö. İ., Marangoz, M. ve Topoyan, M., İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 2003, ss. 117–121.

DOMINGUINHOS, P.M., *Entrepreneurs as Discoverers: The Case of Portuguese Born Globals*, RENT Workshops, Barcelona, 2002.

DOUGLAS, Susan P. and CRAIG C.Samuel; *Global Marketing Strategy*, International Editions, New York:McGraww-Hill, Inc., 1995.

DUNNING, J.H., KUNDU, K. Sumit, The Internationalization of the Hotel Industry-Some New Findings From a Field Study, *Management International Review*, 1995, ss. 101-133.

DURAK, İbrahim, Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Girişimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması, *Yönetim Bilimleri Dergisi* (9: 2), *Journal of Administrative Sciences*, 2011.

ENGİN, Ediz, İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Ekim 2005.

ERRAMILLI, M.K. ve C.P. RAO, Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, *Journal of Marketing*, Vol.57, 1993, ss.19- 38

ERDOĞAN, Zafer, *Girişimcilik ve KOBİLER: Teori ve Uygulama*, 2. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011.

ESMER, Soner, *Liman İşletmelerinde Hizmet Pazarlaması: Pazarlama İletişimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.

EVANGELISTA, Felicitas, Qualitative Insights into the International New Venture Creation Process, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, 2005, ss. 179-198.

FILLIS, Ian, Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey and Future Research Directions, *Management Decision*, Vol. 39, No. 9, 2001, ss. 767-783.

FREEMAN, Susan, ÇAVUŞGİL, S. Tamer; Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization, *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 4, 2007, ss. 1-40.

GABRIELSSON, Mika, KIRPALANI, V. H. Manek, Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly, *International Business Review*, Vol. 13, 2004, ss. 555-571.

GABRIELSSON, Mika; Branding Strategies of Born Globals, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, 2005, ss. 199-222.

GABRIELSSON, Mika, KIRPALANI, V.H. Manek, DIMITRATOS, Pavlos, SOLBERG, Carl Arthur, ZUCHELLA, Antonella, Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory, *International Business Review*, Basımda (Kabul tarihi 22 Şubat 2008).

Ganitsky, Joseph, Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's case. *International Marketing Review*, 6, (5), 1989, ss. 50-65.

GANITSKY, Joseph, Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case, *International Marketing Review*, Vol. 6, 5, 1992.

GARTNER, W. B., What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5, 1990, ss. 15– 28.

GILL, T. Grandon, Informing with the Case Method: A Guide to Case Method, Research, Writing and Facilitation, Informing Science Press, US, 2011.

GÖKSU, Nüsret ve CANTEZ, Murat, Uluslararasılaşma Yolları, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı: 76, Temmuz / Ağustos 1999, ss. 17-20.

GUPTA, V. MacMillan, I.C., ve Surie, G., Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19: 2004, ss. 241-260.

GÜNEY, Semra, Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, 3.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008.

HAI, Y.T. ve SEE, L.F, Moderating effects of tolerance for ambiguity and risk taking propensity on the role conflict-perceived performance relationship: evidence from Singaporean entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 1997, ss. 67-81.

HANSEN, Eric L., WITKOWSKI, Terrence H.; International New Venture Founders: Who Are They?, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1, 1999, ss. 11-18.

HARVESTON, Paula Danskin; Synoptic Versus Incremental Internationalization: An Examination of Born Global and Gradual Globalizing Firms, Memphis Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ABD, 2000.

HARVESTON, P., KEDIA, B., ve DAVIS, P., Internationalization of Born Global and Gradual Globalizing Firms: The Impact of the Manager, Advances in Competitiveness Research, 2000.

HASHAI, Niron and Tamar ALMOR, Gradually Internationalizing 'Born Global' International Business Review, 13(4), 2004, ss. 465-483.

HEDLUND, G, KVERNELAND, A., Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan, International Studies of Management and Organization, 15, 2, 1985, ss. 41-59.

HISRICH, Robert D. ve Michael P. Peters R., Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing, A New Enterprise, Donnelley And Sons Company, United State of America, 1995.

HISRICH, Robert D. and Michael P. Peters, Entrepreneurship, Fourth Edition. United States: The McGraw – Hill Book Co.,1998.

HOCAOĞLU, Ulvi, Konaklama İşletmelerinin Uluslararasılaşması Üzerine Bir Değerlendirme: Antalya Örneği, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, 2009.

HORDES, M. W., CLANCY, J. A., ve BADDALEY, J., A primer for global start-ups, Academy of Management Executive, 9 (2): 7-11, 1995.

HURMERINTA-PELTOMÄKI, Leila, Conceptual and Methodological Underpinnings in the Study of Rapid Internationalizers, Emerging Paradigms in International Entrepreneurship, Ed. Maria V. Jones ve Pavlos Dimitratos, The McGill International Entrepreneurship Series, UK. 2004, ss. 64-88.

HUTCHINSON, Karise, QUINN, Barry ve ALEXANDER, Nicholas, The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Toward A Conceptual Framework, Journal of Marketing Management, 21: 149-179, 2005.

HUTCHINSON, Karise, QUINN, Barry ve ALEXANDER, Nicholas, The Role of Management Characteristics in the Internationalisation of SMEs: Evidence From the UK Retail Sector, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.13, No.4, 2006, ss. 513-534.

IBRAHIM, A. Bakr, Internalization: Motive and Process, Handbook of Research on International Entrepreneurship, Edt. Léo-Paul Dana. Edward Elgar (EE) Publishing Limited, UK., 2004, ss. 129-136.

İÇÖZ, Orhan, İge TAVMERGEN ve Pınar ÖZDEMİR, Hizmet Pazarlamasında İnternet Kullanımı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı: 3, 1999.

İRMİŞ, A., DURAK,İ. ve L. ÖZDEMİR, Girişimcilik Kültürü: Anadolu Girişimciliğinden Örnekler, Ekin Yayınevi, Bursa, 2010.

İSTANBUL TİCARET ODASI (İTO) Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Şubesi, Türkiye’de Üretilen Tarım Ürünleri ve Ekonomideki Yeri, İstanbul, 2008.

JOHANSON, Jan ve WIEDERSHEIM-PAUL, Finn, The Internationalization of The Firm Four Swedish Cases, Journal of Management Studies, October, 1975, ss. 305-322.

JOHANSON J. & VAHLNE J-E., The Internationalization Process Of The Firm – A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments, Journal of International Business Studies, 8(1), 1977, ss. 23-31.

JOHANSON, Jan, MATTSSON, L., G., International Marketing and Internalisation Process – A Network Approach, Research in International Marketing, Turnbull, P.W. ve Paliwoda, S. J. (Ed.) Croom Helm, London, 1986.

JOHANSON, J. and L.-G. MATTSSON, Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach, in Hood and Vahlne, eds., Strategies in Global Competition, New York: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, Jan, MATTSSON, L., G., Internationalisation in Industrial Systems- A Network Approach, Network Dynamics in International Marketing, Edt. Peter Naudé ve Peter W. Turnbull. Elsevier Science. Pergamon. U.K., 1990, ss. 468-486.

JOHANSON, Jan, Jan-Erik VAHLNE, The Mechanism of Internationalization, International Marketing Review, 7,4, 1990, ss. 11-23.

JOHANSON, J. and WIEDERSHEIM-Paul, F., The internationalization of the firm: Four Swedish cases. Journal of Management Studies, 1975, ss. 305-322.

JOHNSON, Jeffrey E., Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence, Journal of International entrepreneurship, Vol. 2, No. 1-2, 2004, ss. 139-154.

JOLLY, V.K., Alahuhta, M. and Jeannet, J.P., Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally. Journal of Strategic Change, 1, 1992, ss. 11-26.

KANDASAAMI, Selvi, Internationalisation of Small and Medium-Sized Born-Global Firms: A Conceptual Model, International Council for Small Business (ICSB) Conference, 1998.

KANDASAAMI, Selvi, HUANG, Xueli (Charles), International Marketing Strategy of SMEs: A Comparison of Born-Global vs Non Born-Global Firms in Australia, International Council for Small Business (ICSB) Conference, Brisbane-Australia, June, 2000.

KARABULUT, Tuğba, Girişimcilik ve Sürdürülebilirliği, Papatya Yayıncılık Eğitim, Ankara, 2009.

KARABULUT, Muhittin ve KARABULUT, Tuğba, Küresel Yönetim ve Pazarlama, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, Ocak 2010.

KARAKAYA, F., Barriers to Entry in Industrial Markets, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.17, No:5, 2002, ss. 379- 388.

KARASAR, Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemi, 15. Baskı, Nobel Yayın, Ankara, 2005.

KARRA, N. ve Phillips, N., Entrepreneurship Goes Global, Ivey Business Journal Online, London: Nov/Dec 2004.

KETS DE VRIES, M. F. R, The Entrepreneurial Personality: A Person At The Crossroads, Journal of Management Studies, Volume 14, Issue 1, pages 34–57, March 1977.

KİNAY, Hasan F., Girişimcilik, Kalkınma ve Rekabet İlişkisi: Kütahya’da KOBİ’lerin Girişimcilik Profili, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eylül, 2006.

KNIGHT, G. Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global firm, Doctoral Dissertation, E. Lansing, MI: Michigan State University, 1997.

KNIGHT, Gary, A., CAVUSGIL, Tamer, The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internalization Theory, Advances in International Marketing, 8, 1996, ss. 11-26.

KNIGHT, Gary A., MADSEN, Tage Koed, SERVAIS, Per, RASMUSSEN, Erik; The Born Global Firm: Description and Empirical Investigation in Europe and the United States, American Marketing Association Conference, Winter 2000.

KNIGHT, Gary A., MADSEN, Tage Koed, SERVAIS, Per; An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA, International Marketing Review, Vol. 21, No. 6, 2004, ss. 645-665.

KONAKLIOĞLU, Ece, Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasını Tetikleyen Kurucu ve/veya Yönetici Özellikleri, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2011.

KORKMAZ, Sezer, Zeliha ESER ve diğerkleri, Pazarlama Kavramlar- İlkeler-Kararlar, Siyasal Kitabevi, Ankara, Eylül 2009.

KRUEGER, Norris, F., et all., Competing Models of Entrepreneurial Intentions, Journal of Business Venturing, Vol.15 Is.. 5-6, 2000.

KUNDU, Sumit K., KATZ, Jerome A., Born-International SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions, Small Business Economics, Vol. 20, No. 1, 2003, ss. 25-47.

KUIVALAINEN Olli, SUNDQVIST Sanna, SERVAIS Per, Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance, Journal of World Business, 42, 2007, ss. 253-267.

KÜÇÜK, Orhan, Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011.

LAANTI, Riku, GABRIELSSON, Mika, GABRIELSSON, Peter, The Globalization Strategies of Business-to-Business Born Global Firms in the Wireless Technology Industry, Industrial Marketing Management, Vol. 36, 2007, ss. 1104-1117.

LARIMO, Jorma, PULKKINEN, Johanna; Global Orientation, Competitive Advantages and Export Strategies of Different Types of SMEs: Empirical Evidence From Finland, European International Business Academy Conference, 2002.

LARIMO, J., International Joint Venture Strategies And Performance In Asian Countries. Paper presented at the 7th conference on global business and economic development, Bangkok, 2003.

LEONIDOU, Leonidas C., KATSIKEAS, Constantine S.; The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models, Journal of International Business Studies, Vol. 27, No. 3, 1996, ss. 517-551.

LEONIDAS C. Leonidou, Constantines S. KATSIKEAS ve Nigel F. PIERCY, Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions, Journal of International Marketing, Vol.6 (2), 1998, s.74.

LIM, J.S., SHARKEY, T.W. and KIM, K.I., An empirical test of an export adoption model, Management International Review, Vol. 31 No. 1, 1991, ss. 51-62.

LIN, Kunyi ve WANG, Zheng, Internationalization Process and Strategy of Born Global SME- A Study of Chinese Born Global Small and Medium-Size Enterprise, Halmstad Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İsveç, 2008.

LINDQVIST, M., Infant Multinationals: The Internationalisation of Young, Technology-Based Swedish Firms, Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Stockholm, 1991.

LOVELOCK, Christopher H., Service Marketing, Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1996.

LUOSTARINEN, Reijo, GABRIELSSON, Mika; "Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs", Thunderbird International Business Review, Vol. 48, No. 6, 2006, ss. 773-801.

LUMPKIN, G. Thomas; DESS, Gregory G., Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, Academy of Management Review, Vol.21, №.1, 1996, ss.135–172.

LYONS, Michael P., Joint Ventures as Strategic Choice A Literature Review, Long Range Planning, Vol.24, 1994, s.133.

MACLEAN Madonald, Robert, EU Trade Barrier Regulation: Tackling Unfair Foreign Trade Practices, 2nd Ed., Sweet ve Maxwell, 2006.

MADSEN, Tage Koed, SERVAIS, Per, The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?, International Business Review, Vol. 6, No. 6, 1997, ss. 561-583.

MADSEN, Tage Koed, RASMUSSEN, Erik, SERVAIS, Per; Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exporters, Advances in International Marketing, Vol. 10, 2000, ss. 247-265.

MADSEN, Tage Koed, KNUDSEN, Thorbjørn; International New Ventures: A New Organizational Form?, 6th McGill Conference on International Entrepreneurship: Crossing Boundaries and Researching New Frontiers, 2003.

MALMGREN, Erik, SHACHAM, David; A Study of the Entrepreneur's Perceptions of the Born Global Phenomenon, Halmstad Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İsveç, 2008.

MAMIS, R.A., Global start-up. Inc., Aug., 1989, ss. 38-47.

McAULEY, A., Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and craft sector. Journal of International Marketing, Vol.7, No:4, 1999, ss. 67-82.

McCLELLAND, David, C.; The Achieving Society, D. Van Nostrand, New Jersey, 1961.

McDOUGALL, Patricia Phillips, SHANE, Scott ve OVIATT, Benjamin M.; Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research, Journal of Business Venturing, Vol. 9, No. 6, 1994, ss. 469-487.

McDOUGALL, Patricia, Phillips, OVIATT, Benjamin, M., International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, The Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 5 (Oct.), 2000, ss. 902-906.

MCDUGALL, P.P. and OVIATT, B.M., International entrepreneurship: the intersection of two research paths, Academy of Management Journal 43: 2000, ss. 902-908.

McKINSEY ve CO.; Emerging Exporters: Australia's High Value- Added Manufacturing Exporters, Melbourne, Australian Manufacturing Council, 1993.

MELÉN, S. ve Rovira NORDMAN, E., The internationalisation modes of Born Globals: A longitudinal study. European Management Journal, 27(4), 2009, ss. 243-254.

MOEN, O., The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters, International Marketing Review, 19 (2/3), 2002, ss. 156-175.

MOEN, O. ve SERVAIS, P., Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium Sized Entreprises, Journal of International Marketing, 10(3), 2002, ss. 49- 72.

MONOLOVA, Tatiana, S., MANEV, Ivan, M., Internationalization and the performance of the small firm: a review of the empirical literature between 1996 and 2001, Emerging Paradigms in the International Entrepreneurship, Ed. Marian V. Jones ve Pavlos Dimitratos. The McGill International Entrepreneurship Series. USA, 2004, s. 37.

MORGAN ve KATSIKEAS, Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique, Management Decision, 35, 1, 1997, 68-78.

MORRIS, M. H., Entrepreneurial Intensity Sustainable Advantages for Individuals. Organizations, and Societies, Greenwood Publishing Group Inc., USA, 1998. Erisim tarihi: 21.05.2011. (<http://site.ebrary.com/lib/deulibrary>).

MORRIS Michael ve KURATKO Donald F., Corporate Entrepreneurship; Orlando: Harcourt, Inc., 2002.

MUCUK, İ., Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.379.

MÜSİAD Araştırma Raporları: 73, Türkiye'nin 2023 Yılı Hizmet İhracatı Vizyonu, İstanbul, 2011.

NAYIR, Dilek Zamantılı, Türk Kobilerinde İhracat: Performans ve Teşvik Programlarının Etkisi, Yalın Yayıncılık, İstanbul, 2008.

NIKENTA, F. Ekenam, Export by the Asian Americans and Hispanic Owned Enterprises; Are There Significant Differences?, *Multinational Business Review*, Vol.8 (2), 2000, s.75.

NUMMELA, Niina, SAARENKETO, Sami, PUUMALAINEN, Kaisu, A Global Mindset: A Prerequisite for Successful Internationalization, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21/ 1, 2004, s. 51-64.

OVIATT BM ve MCDOUGALL PP, Toward a Theory of International New Ventures, *J. Int. Bus. Stud.*, 25(1), 1994, ss. 45-64.

OVIATT BM ve MCDOUGALL, PP., Global start-ups: Entrepreneurs on a world-wide stage, *Acad. Manage. Exec.*, 9(2), 1995, ss. 30-44.

OVIATT, B. ve MCDOUGALL P., A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship, *Research in Global Strategic Management: Int. Entrepreneurship*. 7, 1999, ss. 23-40.

OVIATT, BM. ve MCDOUGALL, PP., Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, *Entrepreneurship Theory Pract.*, 29(2), 2005a, ss. 537–553.

OVIATT, BM. ve MCDOUGALL, PP, The internationalization of Entrepreneurship, *J. Int. Bus. Stud.*, 36(1), 2005b, ss. 2-8.

ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe, Küresel Sınırları Zorlamak: Uluslararasılaşma Süreci ve Sınırları Zorlayan Şirketler, Ekin Kitabevi, Ankara, 2006.

ÖZTÜRK, N., Dış Ticaret: Kuram- politika- uygulama, Palme Yayınları, Ankara, 2009.

ÖZTÜRK, Nazım; Dış Ticaret, Palme Yayıncılık, Ankara, 2009.

PAN, Y., ve D.K. TSE, The Hierarchical Model of Market Entry Modes, *Journal of International Business Studies*, (31)4, 2000.

PERSINGER, Elif S., ÇİVİ, Emin, VOSTİNA, Suzanne Walsh; The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies, *International Business ve Economics Research Journal*, Vol. 6, No. 3, 2007, ss. 73-82.

PİŞKİNSÜT, Ece, Girişimciliğin Türkiye’deki Ekonomik Kalkınmaya Etkileri: Kobi Örneği, *Sosyoloji Derneği, Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 14 Sayı: 2 - Güz 2011, Ankara, ss. 94-116.

PREECE, S.B., MILES, G. ve BEATZ, M.C., Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms., *Journal of Business Venturing*, 14 (3), 1999, ss. 259-281.

PUNCH, Keith, F., Sosyal Araştırmalara Girişi: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.

RAO, T. ve NAIDU, G., Are the stages of internationalization empirically supportable? Journal of Global Marketing, 6(1,2), 1992, ss. 147-170.

RASMUSSEN, Erik S., MADSEN, Tage Koed ve EVANGELISTA, Felicitas, The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 13, No. 3, 2001, ss. 75-107.

RASMUSSEN, Erik S., MADSEN ve Tage KOED; The Born Global Concept, 28th European International Business Academy (EIBA) Conference, December 2002.

RAY, D.M., Strategic Implications Of Entrepreneurial Ventures "Born International": Four Case Studies, Paper Frontiers in Entrepreneurship Research, Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference (BKERC), 1989.

RENNIE, M., Born Global, McKinsey Quarterly, 4, 1993, ss. 5-52.

REID, S. The decision-maker and export entry and expansion. Journal of International Business Studies, 12 (2), 1981, ss. 101-112.

RIALP, A., Rialp, J., URBANO, D. ve VAILLANT, Y., The Born- Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research, Journal of International Entrepreneurship, Vol.3, 2005, ss. 133-171.

RIALP-CRIADO, Alex, RIALP-CRIADO, Joseph, KNIGHT ve GARY, A., The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?, International Business Review, Volume 14, Issue 2, April, 2005, ss. 147-166.

RICHARDSON, John B., A Sub-sectoral Approach to Services Trade Theory, in The Emerging Service Economy, ed. by Erio Giarini, New-York: Pergamon Books, 1987, s. 60.

ROVIRA, Nordman, E., The innovative product development of internationalizing SMEs. International Journal of Learning and Intellectual Capital, (2010 forthcoming).

ROVIRA, Nordman, E. ve MELEN, S., The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of Born Globals in the biotech business. Journal of World Business, 43(2), 2008, ss. 171-185.

ROVIRA, Nordman, E. ve TOLSTOY, D., The effect of personal interaction on the international technology development of SMEs. Small Enterprise Research, 16(1), 2008, ss. 16-26

SARI, Bektaş, Uluslararası Stratejik Pazarlama Açısından Pazarlama stratejileri ve ihracat Pazarlama Planlaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Programı Yüksek Lisans Tezi, 2007.

SCHERER, Robert F., ADAMS, J.S. ve WIEBE, F.A., Developing Entrepreneurial Behaviours: A Social Learning Theory Perspective, Journal of Organizational Change Management, 2/3, 1989, ss. 16-27.

SCHMID, S., & SCHMIDT-BUCHHOLZ, A. (2002). Born globals: What drives rapid and early internationalisation of small and medium-sized firms from the software and internet industry? in J. Larimo (Eds.), Current European research in international business. Vaasa: University of Vaasa, 2002, ss. 44-63.

SCHMIDT-BUCHHOLZ, A, Born globals: Die schnelle Internationalisierung von High-tech Start-ups. Lohmar: Josef Eul Verlag, 2001.

SEYİDOĞLU, Halil; Uluslararası İktisat, Teori ve Politika ve Uygulama, Güzem Can Yayınları, 15. Baskı, İstanbul, 2003.

SHARMA, D. D., ve BLOMSTERMO, A., The internationalisation process of born globals: a network view. International Business Review, 12(6), 2003, ss. 739-753

SHEPHERD, D.A. ve KRUEGER , N. F., An Intensions- Based of Entrepreneurial Teams' Social Cognition, Entrepreneurship Theory ve Practice, 27/2, 2002, ss. 167-185.

SHRADER, R.C., Collaboration and performance in foreign markets: The case of the young high-technology manufacturing firms. Academy of Management Journal. 44, 2001, ss. 45-60.

SIMON, M., S.M. Houghton ve K. Aquino, Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation How Individuals Decide to Start Companies, Journal of Business Venturing, 15, 1999, ss. 113- 134.

SPENCE, Martin, CRICK, Dave, A Comparative Investigation in to the Internationalisation of Canadian and UK High-Tech SME's, International Marketing Review, Vol. 23, No. 5, 2006, ss. 528-529.

STRAUSS, Anselm, CORBIN, Juliet, Basics of Qualitative Research: Techniques and procedures for Developing Grounded Theory, London, Sage Publications, 1998.

ŞATIROĞLU, Kadir D., Çokuluslu Sirketler Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 536, 1984.

TAŞKESENLİOĞLU, Zehra, MÜSİAD Araştırma Raporları:63, 2009 Hizmet Sektör Raporu, İstanbul, 2010.

TAYAUOVA, Gulzhanat, Uluslararası Girişimcilik ve Stratejik Adaptasyon: Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2009.

T.C. BAŞBAKANLIK DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI, İGEME, 2011 Dondurulmuş Meyve ve Sebze, Sektörel Bilgi, 2011, s.1-2.

T.C. BAŞBAKANLIK DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI, İGEME, Organik Tarım ürünleri 2010: Sektörel Bilgi, 2011.

T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI, EKONOMİK ARAŞTIRMALAR VE DEĞERLENDİRME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, Dış Ticaretin Görünümü: Eylül 2011 Raporu, Ankara, 2011.

T.C KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI YATIRIM VE İŞLETMELER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, Konaklama İstatistikleri (Turizm İşletme Belgeli) 2011, Temmuz 2012, Ankara.

TEK, Ö. B., Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Beta Yayın, İstanbul, 1999.

TEKAYAKLI, Yunus, Kırgızistan'ın Potansiyel Girişimci Profilineki Kültürel Farklılığın Girişimcilik Eğilimlerine Etkisi ve Bir Ampirik Çalışma, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bişkek, 2004.

THOMPSON, John L. (1999) A Strategic Perspective Of Entrepreneurship, International Journal of Entrepreneurial Behaviour ve Research, Vol. 5 Iss: 6, 1999, ss. 279- 296.

TİKİCİ, Mehmet ve Ali, AKSOY, Girişimcilik ve Küçük İşletmeler, Nobel Yayın, Ankara, Mart 2009.

TİKKANEN, H., The Network Approach In Analyzing International Marketing and Purchasing Operations: A Case Study Of A European SME's Focal Net 1992-1995, Journal of Business and Industrial Marketing, 13(2), 1998, ss. 109-131.

TOBB 67. Genel Kurul Ekonomik Rapor 2011, TOBB Yayın No: 2012/151.

TOPALOĞLU, Tayfun, Girişimcinin Motivasyonel ve Bilişsel Kişilik Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, 2006.

TOZKOPARAN, G. ve T.SUSMUŞ, Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış, Cilt 1, Sayı:1, 2001.

TUTAR, Hasan, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2008.

TÜRKİYE KALKINMA BANKASI, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü, Türkiye İmalat Sanayiinin Analizi (2005- 2010 Dönemi, 22 Ana Sektör İtibariyle), Ankara, 2012.

ULAŞ, Dilber, Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2004; 59(2):152-178.

ULAŞ, Dilber, Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri, Nobel Yayın, 1. Basım, Ankara, 2009.

URAL, Tülin ve Aslı KÜÇÜKASLAN, Yeni Tip İşletmeler: Global Doğan İşletmelerin Oluşum Nedenleri ve Özellikleri, Öneri Dergisi, Cilt:8, Sayı:29, Ocak 2008, ss. 23- 32.

ÜNER, M.Mithat, İhracat Pazarlaması Literatürünün, Uluslararası Konaklama Hizmetleri Pazarlaması Literatürüne Uyarlanması Üzerine Bir Deneme, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. Yıl: 10, Mart- Haziran, 9-16, 1999.

ÜNER, M.Mithat, Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?, Pazarlama Dünyası, Yıl 8, Sayı 43, Ocak-Şubat 1994.

VIJAY, K. Jolly, Matti Alahatu ve Jean-Pierre Jeannet, Challenging The Incumbents: How High Technology Start-Ups Complete Globally, [International Institute for Management Development. Research and Development](#), Lausanne, IMD working paper series, 1991.

WAKKEE, Ingrid, Starting Global: An Entrepreneurship –in- networks approach, University of Twente, Doktora Tezi, 2004.

WARD, E., A., Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers, Journal of Small Business Management, January, 1993, ss. 32-38.

WARREN, J.Keegan ve Mark C.GREEN, Global Marketing, 5. Baskı, Prentice Hall, 2008

WELCH, Lawrence S., LUOSTARINEN, Reijo, Internationalization: Evolution of a Concept, Journal of General Management, Winter, Vol. 14, Issue 2, 1988, ss. 34-55.

WIEDERSHEIM-PAUL, Finn, OLSON, Hans, C., WELCH, Lawrence, S., Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization, Journal of International Business Studies, Vol. 9, No. 1, Spring - Summer, 1978, ss. 47-58.

WORTZEL, Lawrence H, WORTZEL, Heidi Vernon, Export Marketing Strategies for NIC and LDC-Based Firms, Wortzel, Heidi Vernon. Columbia Journal of World Business, Spring, Vol. 16 Issue 1, 1981, ss. 51-61.

YILDIRIM, Halit, Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Örgüt Yapısı Ve Karşılaşılan Sorunlar: İmalat Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara, Kasım, 2007.

YILDIRIM, Ali ve Hasan, ŞİMŞEK, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, 8. Baskı, Ankara, 2011.

YILMAZ, Yaşar, Otel ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

YÜKSELEN, Cemal, Pazarlama, Detay Yayıncılık, Gözden Geçirilmiş 7.Baskı, Ankara, 2008.

ZHANG, Man, Information Technology Capability, Organizational Culture and Export Performance, Washington Eyalet Üniversitesi, Doktora Tezi, 2005.

ZOU, S. ve Stan, S., The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997, International Marketing Review, 15, 1998, ss. 333-3.

ZUCHELLA, A, Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Of Based On The Italian Case Paper, presented in the 28th EIBA Conference (Athens, Greece), 2001.

INTERNET SİTELERİ

ALTAŞ, Soner, KOBİ Tanımı ve Kriterleri Değişti, <http://www.dunya.com/kobi-tanimi-ve-kriterleri-degisti-171037h.htm>, 12 Kasım 2012 tarihli köşe yazısı, erişim tarihi: 28 Kasım 2012.

EKŞİ, Aziz, Oğuz YURDAKUL, Meftune EMİROĞLU, Erdoğan GÜNEŞ, Metin ATAMER, Erdiç TOPAL, Orgun DEVECİ, Fatih TAŞDÖĞEN. “Gıda Sanayinde Yapısal Değişimler”, ZMO Yayını, [, alıntı: 09.05.2011.](http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/2547f5a44d87da3_ek.pdf?tipi=14vesube=)

GÜLTEKİN, Fikret, Çok Uluslu İşletme ve Uluslararası İşletme, <http://fikretgultekin.com/yukseklisans/%C3%87okuluslu%20%C4%B0%C5%9Fletmeler.pdf>, s.2, Erişim tarihi 21 Kasım, 2012.

KEREVİTAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ, 2011 Yılı Faaliyet Raporu, www.superfresh.com.tr/pdf/2011_Faaliyet.pdf , Erişim Tarihi: 23 Kasım, 2012.

KOSGEB Raporu, 2011- 2013 KOBİ Stratejisi Eylem Planı, Nisan, 2011, ANKARA, http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/KOSGEB_Katalog.pdf, erişim tarihi: 20 Kasım 2011.

Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri- 2011, Sayı: 13146, Yayınlanma Tarihi:19/10/2012, <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146>, Erişim Tarihi: 30.10.2012.

T.C KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI YATIRIM VE İŞLETMELER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, İşletme ve Yatırım Belgeli Tesis İstatistikleri, 2010, <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>, Erişim Tarihi: 24 Kasım,2012.

TÜİK Dış Ticaret İstatistikleri 2009 Yılı Verileri.

TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 Yılı Verileri.

TÜİK Sanayi ve Hizmet İstatistikleri 2003- 2008 Yılı Verileri.

TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 Yılı Nace Rev.2 Verileri.

TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verileri, European Business Facts And Figures 2009.

TÜİK Haber Bülteni, Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri/2010, Sayı: 10715, Yayınlanma Tarihi: 27 Eylül 2011, <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10715>, Erişim Tarihi: 15 Haziran, 2012.

Türk Gıda ve İçecek Sanayi Envanteri 2011 Raporu, http://www.tgdf.org.tr/turkce/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=76 , Erişim tarihi: 20 Haziran 2012.

Üretim ve Sermaye Faktörleri, http://www.gezmek.org/pageID_8251287.html, Erişim tarihi: 28 Kasım,2012.

EK -1 DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALARDA ÖNE ÇIKAN ÖZELLİKLER

YAZARLAR	İşletmeni n Yaşı	Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısı	Uluslararası Vizyon	İşletmenin Büyüklüğü	Şebeke Ağları (Yurtdışı Ağ Bağlantıları)	Girişimci/ Yöneticinin Özellikleri	Örgüt Yeteneği (Pazar bilgisi- Pazara Bağlılık- Değer Yaratma)	Niş Pazar Hedefli Çalışma	Strateji Odağı	Bilgiye Erişim Kolaylığı ve Teknoloji
Hurmeriante ve Peltömaki (2004)	✓	✓	✓		-	-	-		-	-
Rialp vd. (2005)	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	-
Chetty ve Campbell- Hunt(2004)	-	-	-	-	-	✓	✓		✓	-
Rasmussen ve Madsen (2002)	-	✓	Pazarlara ulaşmada küresel aktifler	-	-	-	Değer zinciri		-	-
Loustrainen ve Gabriellson (2004; 2006)	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	✓
Oviatt ve Mcdougall (1994; 2000)	-	-	-	-	-	✓	-		-	-
Leonidou, Katsikeas ve Piercy (1998)	-	-	-	-	-	✓	✓		Çevresel Güçler	-

Puumalainen (2004)	-	-	-	-	-	✓	✓		✓	-
Hutchinson, Quinn ve Alexander (2006)	-	-	-	-	✓	✓	-		-	-
Spence ve Crick (2006)	-	-	✓	-	✓	✓	-		✓	✓
Freeman ve Çavusgil (2007)	✓	-	✓	-	✓	✓	-		-	-
Andersson ve Evangelista (2006)	-	-	-	-	-	✓	-		-	-
Numella, Saarenketo ve Puumalainen (2004)	-	-	-	-	-	✓	-		-	-
Knight ve Çavusgil (1996; 2009)					✓ (2009)	✓		✓		
Zahra et al (2000)										✓
Bloodgood et al (1996)						✓				
Burgel ve Murray (2000)										✓
Shrader (2001)										✓
Madsen ve Servais (1997)						✓		✓		
McAuley (1999)						✓				
Kandasami ve Huang (2000)					✓					

Madsen, Rasmussen ve Servais (2000)					✓			✓		
Rennie (1993)								✓		
Çavusgil (1994)								✓		
Zucchella (2002)								✓		
Rialp Criado, RialpCriado ve Knight (2002; 2005)								✓		
Bell vd. (2003)								✓		
McNaughton (2003)								✓		
Lin ve Wong (2008)								✓		

EK-2 LİTERATÜRDE DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERDEKİ GİRİŞİMCİYE AİT ÖZELLİKLERİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

YAZARLAR	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Yabancı Dil	İş Deneyimi	Yurtdışı Deneyim	Uzmanlık	Risk Alabilme ve Riske Karşı Tolerans	Proaktiflik	Belirsizliğe Tepki	Şebeke Bağlantısı	Küresel Düşünce Yapısı	Yenilikçilik	Esneklik	Uluslararası Bağlılık	Girişimcilik Ruhu	Risk Algılaması	Kar Algılaması	Maliyet Algılaması
Rialp Criado, Rialp Criado ve Knight (2002; 2005)									✓			✓							
Çavusgil ve Naor (1987)			✓	✓			✓	✓									✓		✓
Welch ve Loustrain (1988)					✓		✓												
Numella, Saarenko ve Puumalainen (2004)			✓	✓		✓		✓				✓							

Andersson ve Victor (2001)			✓		✓	✓					✓	✓						
Spence ve Crick (2006)								✓			✓							
Harveston (2000)						✓		✓										
Freeman ve Çavusgil (2007)											✓	✓				✓	✓	✓
Leonidou, Katsikeas ve Piercy (1998)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓			✓	✓	✓
Oviatt ve Mcdougall (1995; 2005)						✓						✓	✓			2005	2005	2005
Hutchinson, Quinn ve Alexander (2006)	✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓			✓	✓	✓
Chetty ve Campbell- Hunt (2004)								✓			✓							

Autio, Sapienza ve Almeida (2000)	✓																		
Loustrainen ve Gabriellson (2004)	✓																		
Reid (1981)			✓	✓		✓													
Knight (1997)								✓	✓		✓								
Freeman, Edwards ve Schroder (2006)								✓											
Freeman vd. (2010)			✓								✓		✓			✓	✓	✓	
Madsen ve Servais (1997)						✓			✓		✓		✓						
Welch (2004)					✓		✓								✓				
Rialp vd. (2005)					✓	✓	✓	✓			✓	✓							
Andersson (2000)							✓												
Kundu ve Katz (2003)							✓												

Karra ve Phillips (2004)				✓							✓	✓							
Knight ve Çavusgil (1996)												✓							
McDougall, Shane ve Oviatt (1994)											✓	✓							
McAuley (1999)						✓						✓							
Gabrielsson vd. (2008)												✓							
Harveston, Kedia ve Davis (2000)																✓			
Wiedersheim, Paul, Olson ve Welch (1978)								✓									✓		
Andersson ve Evangelista (2006)						✓											✓	✓	✓
Laanti vd. (2006; 2007)					✓							✓				✓			

Kandasaami (1998)												✓							
Zucchella (2002)												✓							
Moen (2002)												✓							
Dimitratos vd. (2003)												✓							
Çavusgil, Knight ve Üner (2011)											✓	✓							
Yaklef ve Maubourguet (2004)												✓							
Bilkey (1973)				✓															
Reuber ve Fischer (1997)					✓		✓												
Jolly et al (1992)					✓		Teknik deneyim						✓						
Brush (1992)					✓		✓												
Bloodgood et al (1996)						✓													

Zou ve Stan (1998)						✓													
Evangelista (2005)						✓													
McDougall (1994)						✓													
Ray (1989)						✓													
Kuemmerle (2002)						✓													

**EK-3 İMALAT VE HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN
DOĞUŞTAN KÜRESEL İŞLETMELERİN GİRİŞİMCİYE AİT NİTELİKSEL
ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK ÖRNEK İŞLETMELERE UYGULANAN
GÖRÜŞME FORMU**



**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME BÖLÜMÜ DOKTORA TEZ

GÖRÜŞME FORMU

Değerli Yönetici,

Bu çalışma, Başbakanlık İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME)'de kayıtlı bulunan Organik Tarım, Dondurulmuş ve Kurutulmuş Gıda Ürünleri İmalat ve İhracat Kategorisindeki işletmeler içindeki iletişim bilgilerinden hareketle, işletmenizin Doğuştan Küresel İşletmeler kapsamında yer aldığını tespit etmek ve girişimciye ait özelliklerin yurt dışı pazarlara erken açılmaya etkisini belirleyebilmek amacı ile gerçekleştirilmektedir.

Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yürütülen Doktora tez çalışmasına temel teşkil edecek olan çalışmamız, Türkiye'de faaliyet gösteren niş pazara yönelik özel ürünler imal ve ihraç eden sektörlerdeki işletmelerin uluslararası pazarlara erken açılma sürecinde girişimcinin (kurucu/ ortak/ üst düzey yönetici/müdür) niteliksel özelliklerinin etkisini belirlemeyi hedeflemektedir.

Görüşme formundaki sorulara vereceğiniz cevaplar bu amaca yönelik kullanılacak olup şirket bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır.

Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Ece Pişkinsüt

İletişim:

Mail : ecepiskinsut@gmail.com

GSM : 0.533. 363 34 34

1. Şirketinizin ünvanı ve kuruluş yılı:

2. Şirketinizin faaliyet gösterdiğiniz sektör:

- ☐ Gıda İmalat Sanayi – Dondurulmuş Gıda
- ☐ Gıda İmalat Sanayi – Kurutulmuş Gıda
- ☐ Gıda İmalat Sanayi – Organik Gıda
- ☐ Hizmet Sanayi – Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri
- ☐ Hizmet Sanayi – İnşaat ve Kiralama Hizmetleri

3. Şirketinizin ortaklık yapısı

- ☐ Aile şirketi
- ☐ Yerli ortaklık
- ☐ Yabancı ortaklık
- ☐ Yerli ve yabancı ortaklık

4. İşletmenizin ölçeği nedir?

Büyük Orta Küçük Mikro

5. Tam zamanlı çalışan sayınız

- ☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ 250+

6. İşletmeniz üretimde hangi kaynağı ağırlıklı olarak kullanmakta?

- ☐ Sermaye yoğun ürünler
- ☐ Emek yoğun ürünler
- ☐ Teknoloji yoğun ürünler
- ☐ Doğal Kaynak yoğun ürünler
- ☐ Yüksek katma değerli sanayi ürünü

7. Şirketinizin ihracat işlemlerini kim yürütüyor?

8. Şirketinizin ihracata başladığınız yıl?

9. İlk ihracata başladığınız yıl ihracat yaptığınız ülke hangisidir?

10. İlk yıl kaç ülkeye ihracat yaptınız?

11. Şirketiniz ilk ihracat yaptığı yıl ihracatının toplam satışlarına oranı?

- ☐ 0- 24%
- ☐ 25-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75-100%

12. 2011’de kaç ülkeye ihracat yaptınız?

13. Şirketin 2011 yılında ihracatının toplam satışlarına oranı ?

- ☐ 0-24%
- ☐ 25-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75-100%

14. Kurucu/üst düzey yöneticinin yaşı:

- ☐ 35- 45 yaş
- ☐ 46- 55 yaş
- ☐ 56- 65 yaş
- ☐ 65 yaş üstü

15. Kurucu/üst düzey yöneticinin şirketteki görevi:

16. Kurucu/üst düzey yöneticinin eğitim düzeyi:

- ☐ İlköğretim
- ☐ Lise
- ☐ Üniversite
- ☐ Master
- ☐ Doktora

17. Aile bireylerinden herhangi biri bu sektörde daha önceden deneyime sahip miydi?

18. Aile bireylerinden herhangi biri sizin bu sektöre yönelmenize yardımcı/destek oldu mu?

19. Kurucu/üst düzey yönetici yabancı dil biliyor mu?

() Evet (açıklayınız) () Hayır

20. Şirket kurulurken kurucu/ortak veya üst düzey yöneticilerden ihracat deneyimine sahip olan var mıydı?

() Evet (açıklayınız) () Hayır

21. Geçmişte yurtdışı/yurt içinde faaliyet gösteren başka bir işletmede çalıştınız mı?

() Evet (hangi sektör) Hayır ()

22. Karşınıza çıkan fırsatları değerlendirmede risk alma eğiliminizi açıklayınız.

23. İşletmenizin yurt dışı pazarlara erken açılması sürecinde tüm dünyayı hedef olarak yola çıkmanızı sağlayan düşünce neydi?

24. Uluslararası pazarlarda siyasi/ekonomik/çevresel veya farklı sebeplerden kaynaklanan belirsizlikleri nasıl tolere edersiniz? Belirsizliğe yönelik hareket tarzınız nedir?

25. İşletmeye ait alternatif hareket planlarını daha önceden belirlemeniz, ortaya çıkabilecek sorunları çözmenizde ne kadar fayda sağlamakta?

- Proaktif yapı
- Risk alma eğilimi ile bağlantısı

26. İşletmeye/pazara ilişkin kararları alırken gelişmeleri takip ederek bu gelişmelere hızla uyum sağlayabiliyor musunuz?

- Karar alma süreci değerlemesi
- Hızlı adaptasyon sağlama

27. Daha önce yurt dışı deneyiminiz varsa, bu deneyim işletmeniz açısından yurt dışı pazarlara erken açılma sürecinde; işletmenin geleceğini etkileyecek konularda size fayda sağladı mı?

Değerlendirilen kriterler ve yönetim becerisinin diğer girişimci özellikleri ile bağlantısı;

- ürün/pazar seçimi,
- teknolojinin takibi,
- karar alma süreci
- yenilikçilik ile bağlantısı
- ağ bağlantıları bulma ile ilişkisi

28. Yeni pazarlara giriş veya yeniliklerin işletmenizde uygulanmasına yönelik herhangi bir çalışmanız var mı? (fuar, yeni ürün, yeni fikir gibi)

- Yeni ürün yaratma
- İleri teknolojiden yararlanma
- Maliyet azaltmaya yönelik yeni uygulama

29. Teknolojik gelişmeleri takip ederek, teknolojik araçların yaygın kullanılmasına yönelik işletmenizi ve kendinizi bu alandaki yeniliklere nasıl adapte ediyorsunuz?

- 30.** Kurucu/üst düzey yönetici olarak, işletmenizdeki ürün/hizmetlerin hangi durumlarda farklılaştırılması gerektiğini düşünüyorsunuz?
- 31.** Yurt dışı pazarlara erken açılma sürecinde, ihraç ettiğiniz ürünün özelliği açısından yüksek katma değere sahip olması sizin için ne kadar önemli?
- 32.** Yurt dışında acenta/distribütör veya bağlantılı çalıştığınız iş ortakları/aile bireyleri var mı?
- 33.** Yurt dışı pazarlara erken açılma kararında ikna kabiliyetinizin ne derece etkili olduğunu düşünüyorsunuz?

ÖZET

Ece, PİŞKİNSÜT ŞENGÜLER, Doğuştan Küresel İşletmelerde Girişimciye Ait Özelliklerin Yurt Dışı Pazarlara Erken Açılmaya Etkisi: Sektörel Bir Karşılaştırma, Doktora Tezi, Danışman: Yrd. Doç. Dr. Arcan TUZCU, 242 s.

Küreselleşmenin, hayatımızı hızla etkilediğine dair en önemli göstergelerden biri, dünyanın hemen her yerinde benzeri ürün ve markalar üreten uluslararası işletmelerin yaygınlaşmasıdır. 1980 sonrası küreselleşmenin de etkisi ile bilgiye erişim ve teknolojiye gelişimin hız kazanması, yeni işletmelerin oluşumunu kolaylaştırmıştır. Kurulan işletmelerin çoğunlukla Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) özelliğine sahip olması ve kuruluşlarından itibaren veya kuruluşundan çok kısa bir süre sonra yurt dışı pazarlara açılmaları, Doğuştan Küresel İşletme adı altında yeni bir kavramın ortaya çıkmasını tetiklemiştir. Bu kavramın ortaya çıkışı ile, gözler hem KOBİ kapsamındaki işletmelere çevrilmiş hem de daha önceden girişimciliğin tanımı ve girişimci özellikleri detaylı olarak literatürde incelenmiş olmasına rağmen, Doğuştan Küresel İşletmelere ait girişimcilerin özelliklerinde farklılık olduğu düşünülerek yeniden girişimci özellikleri değerlendirilmeye başlanmıştır.

Doğuştan Küresel İşletme girişimcilerinin diğer girişimcilerden en önemli üç farkı, dünyayı tek pazar olarak görmeleri, proaktif yapıya sahip olmaları ve risk alma eğilimlerinin diğer işletmelere nazaran daha yüksek olduğu şeklinde vurgulanmaktadır. Dünya genelinde yaygın olarak araştırılan ve bilinen bu işletmelerin ülkemizde de var olmasına rağmen bilinirliği pek bulunmamaktadır. Bu nedenle, çalışmada öncelikle Doğuştan Küresel İşletmelere ait genel bilgilere yer verilmiş, ardından örnek olay olarak seçilen işletmelerin girişimciye ait niteliksel özellikleri değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, girişimciye ait bazı özelliklerin imalat ve hizmet sektörü arasında farklılaştığı izlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Doğuştan Küresel, Doğuştan Küresel İşletme, girişimcilik, Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ), girişimciye ait niteliksel özellikler.

ABSTRACT

Ece, PİŞKİNSÜT ŞENGÜLER, The Impact of the Features of the Born Global Entrepreneurs on Early Internationalization: A Sectoral Comparison, Doctoral Dissertation, Advisor: Ass. Prof. Dr. Arcan TUZCU, 242 s.

One of the basic sign of globalization that has affected our lives in very fast period is the widespread international firms, which are producing similar product and brands nearly all places around the World. After 1980s, because of the expansion of the use of entrepreneurship concept with the effect of knowledge, technology and globalization process and also as a result of the rapid increase in the number of small and medium-sized enterprises (SMEs), all attentions has been directly turned to SMEs. In the same period, to oppose the classic internationalization theories, the new concept has appeared and this is called as Born Global Firms. This firms are accepted quite different from the classical ones because of their internationalization process. In reference to the literature, Born Global Firms have to globalize after the short period of inception or at the same period. By inceasing the importance of this phenomenon, the interest for SMEs and entrepreneurs have been increased. Therefore, in recent years we come across many researches related with Born Global concept, the features of firms, markets and internationalization processes. Because of the SMEs are becoming increasingly common, most studies have focused on the internationalization of such SMEs in Turkey but not comparing the sectors.

Therefore, the purpose of this study is to examine the internationalization process of SMEs in different sectors in Turkey (food and beverages, accomodation firms) and determining the basic differences between the features of entrepreneurs in given sectors. The results of the study were compared with related literature and also the impact of those differences are highlighted.

Key Words: Born Global, Born Global Firm, Entrepreneurship, Small and Medium Sized Enterprises (SMEs), the qualitative features of entrepreneurs.

ÖZGEÇMİŞ

1981 Ankara doğumlu olan Ece Pişkinsüt Şengüler, 2002 yılında Bilkent Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü'nü bitirdi. 2006 yılında Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi (MBA) Yüksek Lisansı'nı derece ile tamamlayan Şengüler, 2006 - 2009 yılları arasında Bilkent Üniversitesi İ.İ.B.F İktisat Bölümü'nde yarı-zamanlı Öğretim Görevlisi olarak İktisat dersleri verdi. Şubat, 2013'te Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümünde Doktora programını tamamlayarak PhD. Ünvanını alan Şengüler, 2010 yılından beri Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü'nde yarı-zamanlı Öğretim Görevlisi olarak "İhracat-İthalat Yönetimi", "E-Ticaret", "Uluslararası Pazarlama", "Toplam Kalite Yönetimi", "Girişimcilik", "Karar Analizi", "Pazarlama" ve "Kombine Taşımacılık" derslerini vermektedir.

e-mail: ecepiskinsut@gmail.com