

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**TÜRKİYE’DEKİ KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN
ERKEN ULUSLARARASILAŞMASINDA AĞ
İLİŞKİLERİNİN ROLÜ**

**ŞAYAN BERBER
15713010**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN**

**İSTANBUL
2020**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

TÜRKİYE’DEKİ KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN
ERKEN ULUSLARARASILAŞMASINDA AĞ
İLİŞKİLERİNİN ROLÜ

ŞAYAN BERBER
15713010

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN

İSTANBUL
2020

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

**TÜRKİYE'DEKİ KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN
ERKEN ULUSLARARASI LAŞMASINDA AĞ
İLİŞKİLERİNİN ROLÜ**

ŞAYAN BERBER
15713010

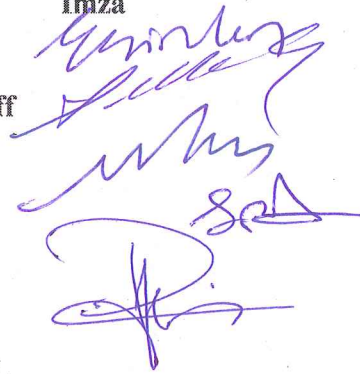
Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: **06.02.2020**

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Esin Can
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Reyhan Ayşen Wolff
	: Prof. Dr. Muhteşem Baran
	: Doç. Dr. Serdar Bozkurt
	: Doç. Dr. Pınar Büyükbacı

İmza



İSTANBUL
OCAK 2020

ÖZ

TÜRKİYE’DEKİ KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ERKEN ULUSLARARASILAŞMASINDA AĞ İLİŞKİLERİNİN ROLÜ

Şayan Berber
Ocak, 2020

Bu çalışmada, kuruluşlarıyla ya da kuruluşlarını takip eden çok kısa sürelerde uluslararasılaşma başarısı gösteren küresel doğan işletmeler, “Uluslararasılaşmada Ağ Yaklaşımı” perspektifinden ele alınmaktadır. Ağ yaklaşımı, bu küçük ve kaynak kısıtlı işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamada önemli bir bakış açısı olarak görülmekle birlikte, konuyla ilgili gerçekleştirilmiş araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Yapılan araştırmalarda ise çoğunlukla sosyal ve iş ağı perspektiflerinden yalnızca birini kullanan, tek yönlü bir bakış açısı hâkimdir. Diğer taraftan literatürde erken uluslararasılaşmada, sosyal ve iş ağı ilişkilerinden hangisinin daha önemli olduğu yönündeki tartışmalar devam etmektedir. Tanımlanan araştırma boşluğu doğrultusunda bu çalışma kapsamında, Türkiye’deki küresel doğan işletmelerin ağ ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda ağ ilişkileri, sosyal ve iş temelinde sınıflandırılmış; boyut, güç ve çeşitlilik gibi yapısal özellikleri belirlenmiş ve erken uluslararasılaşmaya yönelik sağladıkları tespit edilmiştir. Sunduğu çift odaklı bakış açısı ile uluslararasılaşma literatürüne yapacağı katkının yanında, yerel alan yazınıımızda bu bakış açısıyla yapılmış ilk kapsamlı araştırma olması, çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden çoklu bütüncül örnek olay deseni kullanılmıştır. Araştırma, KOSGEB tarafından düzenlenen KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri Yarışmasında bu güne kadar finalist olmuş ve Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren, 4 küresel doğan işletme ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri, işletmelerin kuruluş ve uluslararasılaşma süreçlerine tanıklık etmiş, girişimci/yöneticileriyle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Veriler, betimsel ve içerik analizi teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Veri analizinde, Nvivo 12 programından yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları önceki araştırmaların bulguları paralelinde, küresel doğan işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşmalarında karşılaştıkları kısıtları, ağ ilişkilerini kullanarak aştıklarını ortaya koymaktadır. Uluslararasılaşmayı kolaylaştıran bu ilişkiler, hem sosyal hem de iş temellidir. Ayrıca hem zayıf hem de güçlü bağlar, işletmelerin erken uluslararasılaşması üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Ağ ilişkilerinden işletmeler tarafından elde edilenler; yabancı pazar fırsatlarının tanımlanması ve pazar bilgisi oluşturulması, yabancı pazar ve giriş yöntemi seçimi, kaynak kısıtlarının aşılması ve riskin azaltılması, operasyonel destek, önemli aktörlere erişim, manevi destek ve güven olmak üzere 7 tema altında toplanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Girişimcilik, Uluslararası İşletmecilik, Erken Uluslararasılaşma, Küresel Doğan İşletmeler, Ağ Yaklaşımı, Sosyal Ağ İlişkileri, İş Ağı İlişkileri

ABSTRACT

THE ROLE OF NETWORKS IN EARLY INTERNATIONALIZATION OF BORN GLOBAL FIRMS IN TURKEY

Şayan Berber

January, 2020

In this study, born global firms are examined from the perspective of network approach. Although the network approach is seen as an important point of view to explain the internationalization of these small and resource-constrained firms, the number of research on the subject is limited. These researches, often mainly focus on only one of the social and business network perspectives. On the other hand, there is an ongoing debate in the literature about either social or business network relations is more important in early internationalization. In this study, network relations are classified on social and business ties basis; structural features such as size, power and diversity were examined and their roles in early internationalization were determined. Besides the fact that it will contribute to the internationalization literature with its dual-oriented perspective, it is being the first detailed research conducted in our local literature on this issue, shows the importance of the study. In study, multiple case study design one of the qualitative research methods, was used. Research was conducted with 4 companies which are the finalists of the SME and Entrepreneurship Awards Competition organized by KOSGEB. Research data were obtained from semi-structured interviews with entrepreneurs/managers of firms. Data were analyzed using descriptive and content analysis techniques. Nvivo 12 program was used for data analysis. The results of the research show that, in line with the findings of the previous researches, the constraints faced by the early and rapid internationalization of born global firms have been overcome by using network relations. These relations, which facilitate internationalization, are both social and business based. In addition, both weak and strong ties, have positive effects on the early internationalization of firms. Obtained from network relationships are collected under the following 7 themes: identifying foreign market opportunities and creating market information, foreign market and entry mode selection, overcoming resource constraints and risk reduction, operational support, access to key actors, moral support and trust.

Key Words: International Entrepreneurship, International Business, Early Internationalization, Born Global, Network Approach, Social Networks, Business Networks.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca yazma hayalini kurarak motive olduğum bu satırlarda, en büyük teşekkürü çok değerli danışmanım Sayın Prof.Dr. Esin Can'a iletiyorum. Engin akademik bilgi ve tecrübesi yanında, hayattaki duruşunu da hayranlıkla izleyip örnek aldığım canım hocam, iyi ki varsınız.

Doktora sürecimin ders, yeterlik ve tez aşamalarında kendileriyle tanışma fırsatı bulduğum çok kıymetli hocalarım, bana kattıklarınız için sizlere minnettarım.

Doktora tezimin araştırma bölümüne hayat veren, işletmelerinin yanında kendi yaşam hikâyelerini de samimiyetle paylaşarak film tadında görüşmeler yapmamı sağlayan, araştırmanın değerli katılımcıları Alper Bey, Ali Bey, Seyfullah Bey ve Seval Hanım'a şükranlarımı sunarım.

Zaman planlamasını sayelerinde öğrendiğim oğullarım Sarp ve Toprak'a, bu zorlu süreçteki koşulsuz desteği için sevgili eşim Mustafa Berber'e ve beni bugünlere getiren biricik aileme sonsuz teşekkürler.

İstanbul; Ocak, 2020

Şayan Berber

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Konusu.....	4
1.2. Araştırmada Kullanılan Temel Kavramlar	5
1.3. Literatürdeki Boşluk Doğrultusunda Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	8
1.4. Araştırma Problemi ve Araştırma Soruları.....	10
1.5. Araştırmanın Dizaynı	11
1.6. Araştırmanın Katkıları.....	13
1.7. Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler	14
2. İŞLETMELERDE ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİNİ AÇIKLAYAN MODELLER	16
2.1. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri	16
2.1.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli	16
2.1.2. Yenilikle İlişkili Uluslararasılaşma Modelleri	22
2.2. Geleneksel Modellere Bir Başkaldırı: Küresel Doğan İşletme Modeli	25
2.2.1. Küresel Doğan İşletme Fenomeninin Gelişimi	27
2.2.2. Küresel Doğan İşletme Tanımları	29
3. AĞ KAVRAMI VE AĞ YAKLAŞIMI.....	33
3.1. Ağ İlişkilerinin Sınıflandırılması.....	36
3.1.1. Sosyal Ağ Yaklaşımı ve Girişimcinin Sosyal (Kişisel) Ağ İlişkileri ...	43
3.1.2. İşletme Düzeyindeki İş Ağı İlişkileri	45
3.2. Girişimcilikte Ağ Yaklaşımı ve Sosyal Sermaye	48
3.3. Girişimci Ağlarda İş ve Sosyal İlişkilerin Önemindeki Göreceli Değişim .	52
3.4. Uluslararasılaşmada Ağ Yaklaşımı	54

3.5. Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşmasını Açıklamada Ağ Yaklaşımı	57
3.6. Ağ İlişkilerinin Yapısal Unsurları	61
3.7. Ağ İlişkilerinin Girişimcilikteki Rolü	67
3.7.1. Zayıf Bağların Rolü.....	69
3.7.2. Güçlü Bağların Rolü	71
3.8. Ağ İlişkilerinin İşletmelerin Uluslararasılaşmasındaki Rolü	73
3.9. Uluslararasılaşmada Güçlü Bağ/Zayıf Bağ Tartışması	82
4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	85
4.1. Araştırma Yönteminin Belirlenmesi.....	85
4.2. Araştırma Deseninin Seçimi.....	89
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	96
4.4. Veri Toplama Yöntemi.....	99
4.4.1. Görüşme	99
4.4.1.1. Araştırmada Kullanılan Görüşme Formunun Tasarlanması ve Pilot Çalışmanın Yapılması.....	101
4.4.1.2. Görüşmelerin Yürütülmesi	103
4.4.2. Araştırmada Kullanılan Diğer Veri Toplama Yöntemleri	105
4.5. Veri Analizi	106
4.5.1. Kullanılan Veri Analiz Teknikleri	108
4.5.2. Veri Analizinde Yararlanılan Araçlar	109
4.5.3. Örnek Olay İçi ve Örnek Olaylar Arası Analiz Sürecinin Yürütülmesi.....	111
4.6. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği.....	112
4.7. Araştırma Etiği	115
5. BULGULAR.....	117
5.1. Örnek Olay-1: Turkuaz Yatak	118
5.2. Örnek Olay-2: Marz Dış Ticaret.....	126
5.3. Örnek Olay-3: BYL Tekstil.....	134
5.4. Örnek Olay-4: Miya Konfeksiyon.....	142
6. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	150
6.1. Ağ İlişkilerinin Türü.....	150
6.1.1. Sosyal Ağ İlişkileri.....	152
6.1.2. İş Ağı İlişkileri	154
6.2. Ağ İlişkilerinin Yapısı	159

6.2.1. Ağ Boyutu	159
6.2.2. Bağ Gücü.....	161
6.2.3. Ağ Çeşitliliği	165
6.3. Ağ İlişkilerinin Erken Uluslararasılaşmadaki Rollerini	166
6.3.1. Yabancı Pazar Fırsatlarının Tanımlanması ve Pazar Bilgisi Oluşturulması	167
6.3.2. Yabancı Pazar ve Giriş Yöntemi Seçimi.....	170
6.3.3. Kaynak Kısıtlarının Aşılması ve Riskin Azaltılması	173
6.3.4. Diğer Roller.....	178
7. SONUÇ	184
KAYNAKÇA	199
EKLER.....	221
EK-1. Görüşme Formu.....	221
EK-2. Boş Levha Örneği.....	224
EK 3. Örnek Olay Protokolü.....	225
ÖZ GEÇMİŞ.....	226

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çeşitli Küresel Doğan İşletme Tanımları	31
Tablo 2: Girişimcilik Araştırmalarında Kişisel ve Örgütler Arası Ağ İlişkilerinin ve İlgili Araştırma Odağının Tanımlayıcı Özellikleri.....	37
Tablo 3: KOBİ Uluslararasılaşmasını Ağ Yaklaşımı Perspektifinden İnceleyen Ampirik Çalışmaların Araştırma Odağı ve Ağ İlişkilerini Tanımlama Durumları....	39
Tablo 4: Ağ Yaklaşımı Perspektifinden Küresel Doğan İşletmelerle İlgili Ampirik Araştırmalar.....	93
Tablo 5: Araştırma Örneklemine Oluşturan İşletmelere İlişkin Genel Bilgiler	99
Tablo 6: Yürütülen Görüşmelere İlişkin Bilgiler	104
Tablo 7: Turkuaz Yatak'ın Kısa Tanıtımı.....	118
Tablo 8: Turkuaz Yatak'ın Ağ İlişkileri Detayları.....	125
Tablo 9: Marz Dış Ticaret'in Kısa Tanıtımı	126
Tablo 10: Marz Dış Ticaret'in Ağ İlişkileri Detayları	133
Tablo 11: BYL Tekstil'in Kısa Tanıtımı.....	134
Tablo 12: BYL Tekstil'in Ağ İlişkileri Detayları.....	141
Tablo 13: Miya Konfeksiyon'un Kısa Tanıtımı	142
Tablo 14: BYL Tekstil'in Ağ İlişkileri Detayları	149

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi	10
Şekil 2:	Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması.....	18
Şekil 3:	İş Ağı Uluslararasılaşma Süreci Modeli (2009 Versiyonu)	20
Şekil 4:	İki Zirveyi Birbirine Bağlayan Bir Köprünün Gösterimi	66
Şekil 5:	Araştırma Planı	92
Şekil 6:	Nitel Veri Analizi Aşamaları	107
Şekil 7:	Nvivo 12 Programında Yapılan Kodlamalar Sonucunda Ulaşılan Temalar	110
Şekil 8:	Faaliyet Gösterilen Pazarlar ve İhracat Oranları - Turkuaz Yatak ...	119
Şekil 9:	Turkuaz Yatak Ağ İlişkileri Haritası	124
Şekil 10:	Faaliyet Gösterilen Pazarlar ve İhracat Oranları – Marz Dış Ticaret	127
Şekil 11:	Marz Dış Ticaret Ağ İlişkileri Haritası	132
Şekil 12:	Faaliyet Gösterilen Pazarlar ve İhracat Oranları – BYL Tekstil	135
Şekil 13:	BYL Tekstil Ağ İlişkileri Haritası	140
Şekil 14:	Faaliyet Gösterilen Pazarlar ve İhracat Oranları – Miya Konfeksiyon	143
Şekil 15:	Miya Konfeksiyon Ağ İlişkileri Haritası	148
Şekil 16:	Ağ İlişkisi Türlerinin Dağılımı	151
Şekil 17:	Doğrudan Bağlar - Dolaylı Bağlar	151
Şekil 18:	Sosyal Ağ İlişkileri	152
Şekil 19:	İş Ağı İlişkileri	155
Şekil 20:	Ağ İlişkilerinin Yapısı	159
Şekil 21:	Örnekleme İşletmelerinin Ağ Boyutları	160
Şekil 22:	Güçlü Bağlar- Zayıf Bağlar	162
Şekil 23:	Güçlü-Zayıf Bağların Sosyal ve İş Ağı İlişkilerindeki Dağılımı	163
Şekil 24:	Güçlü ve Zayıf Bağların Örnek Olay İşletmelerindeki Dağılımı	164
Şekil 25:	Ağ İlişkilerinin Uluslararasılaşmadaki Rollerini	167
Şekil 26:	Araştırma Sonuçlarından Ortaya Çıkan Kavramsal Model	188

KISALTMALAR

A.Ş.	: Anonim Şirket
BTSO	: Bursa Ticaret Sanayi Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
UİB	: Uludağ İhracatçılar Birliği

1. GİRİŞ

Uluslararasılaşma, işletmeler için yadsınamaz bir olgudur. Önceleri büyük çokuluslu işletmelere özgü bir davranış biçimi olarak görülen uluslararasılaşmanın kapsamı, günümüzde oldukça değişmiştir. Küreselleşmenin etkisiyle dünyanın tek bir pazar haline dönüşmesi ve teknolojik ilerlemelerle tetiklenen yoğun rekabet koşulları, büyüklüğüne bakılmaksızın işletmeler için uluslararasılaşmayı bir zorunluluk haline getirmiştir.

Doksanlı yıllara kadar uluslararasılaşma geleneksel modeller doğrultusunda, işletmelerin çeşitli aşamalardan geçerek ve öğrenme etkisi ile tecrübelenerek, yabancı pazarlara yavaş yavaş entegre olabildiği bir süreç olarak görülmüştür. Doksanlı yılların ilk yarısı itibariyle ise küresel doğan işletme modelinin ortaya çıkışı, bu geleneksel görüşü tartışılır hale getirmiştir. Çünkü model, yeni kurulmuş ve çeşitli kaynak kısıtlarına sahip küçük işletmelerin bile, kısa süreler içinde uluslararası hale gelebilmesinin mümkün olduğunu göstermiştir. Geleneksel uluslararasılaşma modellerine adeta başkaldırarak, kuruluşlarıyla birlikte veya takip eden kısa süreler içinde uluslararası hale gelen küresel doğan işletmelerin, günümüzde her ülkede herhangi bir sektörde bulunabildiği, sayılarının dikkat çekici hale geldiği ve dünya ticaretinde önemli gelir akışları yaratabildikleri bilinmektedir.

Bu tez kapsamında küresel doğan işletme modeli, uluslararasılaşmada ağ yaklaşımı perspektifinden ele alınmaktadır. Johanson ve Mattsson (1988) tarafından ilk kez öne sürülen uluslararasılaşmada ağ yaklaşımı, işletmelerin uluslararasılaşmasının ağlarındaki çeşitli aktörlerle kurdukları ilişkiler sayesinde gerçekleştiğini savunmaktadır. Alan yazında bu ilişkilerin işletmelerin küçüklük, meşruiyet, tecrübe ve kaynak eksikliği gibi çeşitli kısıtlarını aşmalarına imkân sağladığı ve bu sayede kısa süreler içinde uluslararası arenada aktif birer oyuncu haline gelebildikleri belirtilmektedir. Yaklaşım başlangıçta işletmeler arasında gelişen ilişkileri konu edinse de, zaman içinde akademisyenler arasında popülerlik kazanan

sosyal değişim teorisinin uluslararasılaşma araştırmalarına entegre edilmesiyle, çift odaklı ve daha verimli bir bakış açısı kazanmıştır.

Uluslararasılaşma literatüründe, küresel doğan işletme modeli ile ağ yaklaşımının bir arada ele alındığı sınırlı sayıda araştırma olması, bir araştırma boşluğu olarak dikkat çekmektedir. Diğer taraftan yapılan sınırlı sayıda çalışmanın da sosyal ve iş ağı yaklaşımlarını birlikte kullanmak yerine, çoğunlukla tek odaklı bir bakış açısı ile konuyu ele aldıkları görülmektedir. Yerel alan yazınımızda bakıldığında ise, uluslararasılaşmaya yönelik Türk işletmeleri nezdinde ağ ilişkilerini temel olarak konu edinen sadece iki ampirik araştırmaya rastlanmıştır. Bu araştırmalardan ilki, yabancı araştırmacılar Riddle ve Gillespie (2003) tarafından İstanbul’da hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren 250 işletme ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmeler eski (10 yaş ve üstü) ve yeni girişimler (10 yaş altı) olarak sınıflandırılarak, ihracat davranışları bakımından karşılaştırılmış ve ağ ilişkilerinin, işletmelerin ihracata yönelik bilgi edinimindeki rolleri araştırılmıştır. Kısaca araştırmanın örneklemini Türk işletmelerinden oluşmakla beraber, kapsamı ağ ilişkilerinin ihracata yönelik bilgi edinimindeki rolü ile sınırlıdır. Baskici ve Ercil (2018) tarafından yapılan diğer araştırmada, Türkiye’deki işletmelerin uluslararasılaşmalarında kullandıkları ağ oluşturma mekanizmalarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Ankara ilinde faaliyet gösteren 19’u küresel doğan olmak üzere toplam 90 KOBİ ile gerçekleştirilen araştırmada, işletmelerin ilk ihracat faaliyetlerinde kullandıkları ağ oluşturma mekanizmaları belirlenmiştir. Ancak araştırmada, işletmelerin sadece ilk ihracat faaliyetlerine odaklanılmış ve ağ ilişkilerinin işletmelerin uluslararasılaşmasındaki rollerine değinilmemiştir.

Konunun önemine rağmen Türkiye ekseninde daha önce tüm yönleriyle araştırılmamış olması, alan yazınımızdaki boşluğun giderilmesi amacıyla bu tez çalışmasının konusunun, “Türkiye’deki Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasında Ağ İlişkilerinin Rolü” olarak belirlenmesini sağlamıştır. Uluslararasılaşma alanında güncel ve önemli bir olguya çift odaklı bakış açısıyla ışık tutmasının yanında, konunun Türkiye ekseninde bu kapsamda ilk kez ele alınıyor olması, çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Tez çalışması kapsamında, Türkiye’deki küresel doğan işletmelerin erken ve önemli düzeyde uluslararasılaşma başarısı göstermelerinde ağ ilişkilerinin rolleri

araştırılmakta, ayrıca bu ilişkilerin yapı ve türlerinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Daha önce detaylı olarak ortaya konmamış bir olguyu ele alma isteği ve örneklemin küçüklüğü, konunun derinlemesine ele alınmasını sağlayan nitel araştırma yönteminin kullanılmasını gerekli kılmıştır. Bu doğrultuda araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden çoklu bütüncül örnek olay ile desenlenmektedir.

Tez çalışmasının evrenini, Türkiye'deki küresel doğan işletmeler oluşturmaktadır. Örneklemi ise, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'nin veri tabanına kayıtlı olan, kurumun düzenlediği KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri Yarışmasında Küresel Doğan Girişimci kategorisi finalist olmuş işletmeler arasından, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösterenler oluşturmaktadır. KOSGEB'e başvurularak, bu işletmelerin bilgilerine ulaşılmış ve ilgili kategoride bugüne kadar toplam yirmi beş finalist arasından, 13'ünün Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Görüşme talebine olumlu yanıt veren Bursa'da tekstil sektöründe faaliyetlerini sürdüren 4 işletme ile nihai örnekleme ulaşılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Ayrıca ikincil veri kaynağı olarak, araştırmacı tarafından tutulan saha notlarından, işletmelerin web siteleri ile sosyal medya araçlarında yer alan röportaj ve tanıtımlarından yararlanılmıştır. Bu sayede elde edilen tüm veriler, Nvivo 12 programı yardımıyla analiz edilerek araştırma bulgularına ulaşılmıştır.

Tez çalışmasının bu bölümünün devamında araştırmanın konusuna yer verilip, araştırmada kullanılan temel kavramlar kısaca açıklanmaktadır. Ardından literatürdeki boşluktan yola çıkılarak araştırmanın amacı ve önemi belirtilmekte, araştırma problemi ve araştırma soruları tanımlanmakta, araştırma dizaynına yer verilerek araştırmanın alana yapacağı katkılar ile araştırma kısıtları ve öneriler tartışılmaktadır.

Tez çalışmasının ikinci ve üçüncü bölümlerinde literatür incelemesi yer almaktadır. İkinci bölümde, işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamaya yönelik olarak geliştirilen geleneksel modeller incelenmekte ve ardından küresel doğan işletme modeli ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise, ağ kavramı ve ağ ilişkilerinin sınıflandırılmasına değinilmekte, sonrasında ağ yaklaşımına ilişkin girişimcilik ve uluslararasılaşma literatürleri incelenmektedir.

Tez çalışmasının dördüncü bölümünde, araştırmanın metodolojisi başlığı altında sırasıyla araştırma yöntemi ve deseninin seçimi, evren ve örneklemin belirlenmesi, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemleri ile veri analiz süreci anlatılmaktadır. Ayrıca araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği ile araştırma etiğine, yine bu bölümde yer verilmektedir.

Tez çalışmasının beşinci bölümünde, araştırma kapsamındaki örnek olay işletmelerinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Takip eden altıncı bölümde, ulaşılan bulgular işletmeler arasında karşılaştırmalı olarak analiz edilip, ilgili literatür kapsamında tartışılarak, değerlendirilmektedir. Yedinci ve son bölüm ise, ulaşılan sonuçların değerlendirildiği ve gelecekteki araştırmacılara yol gösterici bilgilerin aktarıldığı sonuç bölümüdür.

1.1. Araştırmanın Konusu

Geleneksel uluslararasılaşma modelleri, işletmelerin uluslararasılaşmaya gelişimlerinin ileri safhalarında başladıklarını ve bu sürecin aşamalı olarak gerçekleştiğini vurgular. Bu modellere göre işletmeler, öncelikle kendi yerel pazarlarında yerel rekabet koşulları altında gelişirler. Ardından öğrenme etkisi ile yaptığı işte uzmanlığını artırarak, olgunlaşmış tecrübeli bir işletme olarak yabancı pazarlarda yavaş yavaş faaliyet göstermeye başlarlar. İşletmelerin yabancı pazar seçimlerinde ise, ilk etapta kültürel ve fiziki mesafe gibi etmenlerin önemli bir seçim kriteri olduğu belirtilir.

Geleneksel modeller, ilgili dönem koşullarında işletmelerin büyük bir kısmının uluslararasılaşma davranışını açıklamada başarılı olsa da; küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler ekseninde şekillenen yenedünya düzeninde, günümüz işletmelerinin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamakta yetersiz kalmaktadırlar. Kuruluşları ile veya kuruluşlarını takiben kısa süreler içerisinde önemli düzeyde uluslararasılaşma başarısı gösterebilen genç-girişimci işletmeler, bugün dünyanın her yerinde, herhangi bir sektörde görülebilmektedir. Aşamalı uluslararasılaşma sürecini takip etmeksizin uluslararasılaşan bu işletmeler, küresel doğan işletme modeli olarak adlandırılan yeni bir uluslararasılaşma modelinin doğuşunu tetiklemiştir.

Genç yaşlarına, küçük boyutlarına ve sahip oldukları tüm kaynak kısıtlarına rağmen küresel doğan işletmeler, uluslararası pazarlarda büyük işletmelere meydan okuyabilmektedir. Bu genç ve tecrübesiz işletmelerin, bahsi geçen kısıtları aşabilmelerinde ağ ilişkilerinin hayati öneme sahip olduğu bilinmektedir. Alan yazında işletmelerin geliştirdikleri çeşitli ilişki ve iş birlikleri yoluyla; ihtiyaç duydukları fiziksel/fiziksel olmayan kaynakları sağlayabildikleri, yeni pazar fırsatlarını tanımlayabildikleri, yabancı pazarlarla ilgili değerli bilgiler elde ederek, uluslararasılaşma ile ilgili risk ve belirsizlikleri azaltabildikleri belirtilmektedir.

Ağ ilişkilerinin uluslararasılaşmadaki önemine rağmen, ülkemiz ekseninde yeterli düzeyde ele alınmamış olduğu görülmektedir. Yerel alan yazınımızda küresel doğan işletmelerin ağ ilişkilerine odaklanan kapsamlı bir araştırmaya rastlanmaması, Türkiye örnekleminde araştırma yapma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye’deki küresel doğan işletmelerin, erken ve önemli düzeyde uluslararasılaşma başarısı göstermelerinde etkili olan girişimci ve işletme düzeyinde sahip oldukları ağ ilişkilerinin tespit edilerek, yapısal özelliklerinin belirlenmesi ve uluslararasılaşmadaki rollerinin incelenmesi, bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmada Kullanılan Temel Kavramlar

Araştırmada kullanılan temel kavramlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Uluslararasılaşma:

Uluslararasılaşma teriminin tam olarak açıklanması zor olmakla beraber, işletmelerin uluslararası faaliyetlerindeki dış hareketleri açıklamada kullanılmaktadır. Bir işletmenin uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesi için yararlanılan en basit yöntem ise, dış satışların toplam satışlarına oranlanmasıdır. Bu oran ne kadar yüksekse, uluslararasılaşma derecesi de o kadar büyük olacaktır (Can, 2015, 86).

Küresel Doğan İşletmeler:

Küresel doğan işletmelerin tanımlanması üzerine literatürde genellikle üç ortak kriterden bahsedilmektedir. Bu kriterlerden ilki, küresel doğan işletmelerin “küçük ve orta büyüklükte işletme” olmalarıdır (Rennie, 1993, 46; Knight, Çavuşgil, 1996, 12). Kriterlerden ikincisi, işletmelerin “kuruluş yılı ile ihracata başlama yılı arasında geçen

süredir”. İşletmelerin kuruluşları ile yabancı ülke pazarlarında önemli ölçüde gelir elde etmeye başlaması arasında geçen sürenin ne kadar olduğu yönünde literatürde bir görüş birliği bulunmamakla birlikte, hâkim olan görüş, “üç yıl” olduğu yönündedir (Freeman, Çavuşgil, 2007, 10; Karra, Philips, 2004, 1; Knight, Çavuşgil, 1996, 18; Knight, Madsen, Servais, 2004, 649; Madsen, Rasmussen, Servais, 2000, 247; Rasmussen, Madsen, Evangelista, 2001, 77). Küresel doğan işletme olma kriterlerinden üçüncüsü ise, “işletmenin toplam satışları içerisinde ihracatın oranıdır”. Literatürde bu oranın genellikle “yüzde 25” olduğu kabul edilir (Knight, Çavuşgil, 1996, 18; Madsen, Rasmussen, Servais, 2000, 247; Karra, Philips, 2004, 1; Rasmussen, Madsen, Evangelista, 2001, 13:77; Moen, 2002, 158). Bu üç kriter yanında, işletmenin toplam satışları içerisinde “ihracatın payının devamlılık arz etmesi” de aranılan bir diğer koşuldur. Sayılan tüm kriterleri aynı anda sağlayan işletmeler, küresel doğan işletme olarak kabul edilirler.

Uluslararasılaşmada Ağ Yaklaşımı:

Uluslararasılaşmada ağ yaklaşımı, işletmelerin uluslararasılaşmasını örgüt ve kişiler arası ilişkiler, sosyal değişim ve kaynak bağımlılığı kapsamında ele alır. Yaklaşım ilk kez, Johanson ve Mattson (1988) tarafından ileri sürülmüştür. Temel vurgusu, işletmelerin uluslararasılaşmasının içinde bulundukları ağlar sayesinde gerçekleştiğidir. Yaklaşım göre bir işletmenin uluslararasılaşma derecesi, hem geliştirdiği ağlara hem de işletmenin bu ağlardaki konumuna bağlıdır (Johanson, Mattsson, 1988). İşletmelerin içinde bulunduğu ağlar müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, kamu ve özel kuruluşlar, girişimci ve çalışanların aileleri, arkadaşları vs. ile ilişkilerini kapsamına alır (Coviello, McAuley, 1999, 227). Bu nedenle örgütsel sınırlar hem ticari (resmi), hem de sosyal (gayri resmi) ilişkileri içerir (Coviello, McAuley, 1999, 227).

Ağ İlişkilerinin Sınıflandırılması:

Ağlar, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri ve kuruluşlar arasındaki etkileşimleri ifade eder (Melin, 1987, 31). Girişimcilikte genel olarak iki ağ yaklaşımı mevcuttur (Brüderl, Preisendörfer, 1998): Birincisi, işletme kurucularının odak noktası olarak ele alındığı ve girişimcilerin bireysel ilişkilerini içeren sosyal (kişisel) ağlar; ikincisi ise, işletmenin odak olarak ele alındığı, kolektif ilişkileri içeren iş ağlarıdır (örgütsel ağlar).

Sosyal ağ ilişkileri, resmi iş ilişkileri üzerinde bir etkisi olabilecek “sosyal ilişkiler” ile ilgilidir. Bir sosyal ilişkide aktör bireydir ve ilişki, bu bireyin katılımı olmadan var olamaz (Agndal, Chetty, 2007, 1452). Kısaca bu ilişkiler girişimciler tarafından kişisel olarak yaratılırlar ve onlarla ilgilidirler (Melen, Nordman, 2007, 208). Sosyal (kişisel) ağlar; “bir girişimcinin doğrudan ilişkilere sahip olduğu (veya bazı amaçlarla doğrudan ilişkiler yoluyla dolaylı ilişkiler kurduğu) tüm kişileri” (Dubini, Aldrich, 1991, 307) içerir. Tipik olarak bunlar girişimcinin yüz yüze görüştüğü, hizmet, tavsiye ve destek aldığı kişilerdir (Dubini, Aldrich, 1991, 307). Bu çalışma kapsamında sosyal ağ ilişkileri, Birley (1985) ve Chetty ve Wilson (2003) doğrultusunda odak aktör olan bireyin aile, arkadaş ve meslektaşları ile ilişkileri olarak kabul edilmekte ve odak aktör olarak “girişimci” benimsenmektedir.

İş ağı ilişkileri ise aktörün bir kuruluş olduğu, kurumsallaşmış bir ilişki türüdür. Bu nedenle belirli bireylere bağlı değildir. Kişiler tarafından değil işletmeleri tarafından yaratılır, işletmeyle ilişkilendirilir ve diğer kişilere devredilebilirler (Melen, Nordman, 2007, 208). İş ağları üzerine uygun bir çerçeve arayışındaki bir dizi araştırmacı (örn: Ford, 1990; Gadde, Mattsson, 1987; Håkansson, Johanson, 1993), sosyal ağların sosyal değişim perspektifini (Cook, Emerson, 1978; Emerson, 1976) iş ağlarına aktarmışlardır (Anderson, Hakansson, Johanson, 1994, 2). Bu çalışmada da, iş ağlarını tanımlamak için sosyal değişim teorisi kullanılmaktadır. Bu kapsamda iş ağları Emerson (1981)’in tanımlaması benimsenerek, “her bir değişim ilişkisinin kolektif aktörler olarak kavramsallaştırılan işletmeler arasında gerçekleştiği, iki veya daha fazla bağlantılı iş ilişkileri kümesi” (Anderson, Hakansson, Johanson, 1994, 2) olarak tanımlanmaktadır. Bu aktörler arasında müşteriler, dağıtıcılar, rakipler, tedarikçiler ve devlet kurumları bulunmaktadır (Johanson, Mattsson, 1988; Axelsson, Johanson, 1992; Sharma, Johanson, 1987).

Ağ İlişkilerinin Yapısal Unsurları:

Ağ yapısı, “aktörler arasındaki doğrudan ve dolaylı bağların örüntüsü” (Hoang, Antoncic, 2003, 166) olarak tanımlanır ve genellikle ağ boyutu, bağ gücü ve ağ çeşitliliği ile değerlendirilir.

“Ağ boyutu”; ağ ilişkilerinin yapısını ortaya koymada en çok kullanılan bileşendir. “Bir odak aktör ile ağdaki diğer aktörler arasındaki bağlantı sayısı” (Hoang, Antoncic, 2003, 171) olarak tanımlanır. Diğer bir deyişle toplam ağ boyutu,

etkileşimin türüne bakılmaksızın, tüm birinci derecede irtibat kişilerini ifade eder (Greve, Salaff, 2003, 6).

“Bağ gücü”; Granovetter (1973)’in ağı oluşturan bağları zayıf ve güçlü olarak sınıflandırmasına dayanmaktadır. Buna göre bağlar, güçlü ve zayıf olabilir veya hiç mevcut olmayabilir. Bağ gücü dört ölçütle belirlenir (Granovetter, 1973, 1361): (i) tarafların birlikte geçirdikleri zamanın miktarı, (ii) taraflar arasındaki duygusal yoğunluk, (iii) samimiyet (karşılıklı güven) ve (iv) karşılıklılık. Birlikte geçirilen zaman, duygusal yoğunluk, samimiyet ve karşılıklılık düşük olduğunda bağlar zayıftır. Aksi durumda ise bağların güçlü olduğundan bahsedilir. Ağdaki aktörler arasında hiçbir bağlantı bulunmaması hali ise Burt (1992) tarafından, “yapısal boşluk” olarak tanımlanır.

“Ağ çeşitliliği”; bir ağda yer alan aktörlerin farklı sosyal konumlarını ifade eder (Aldrich, Martinez, 2007, 300). Burt (1992), aynı özelliklere sahip kişilerle olan bağların yeni bilgilere erişim sağlayamadığını belirtir. Bu nedenle ağdaki çeşitlilik önemlidir. Sosyal (kişisel) ağlarında daha fazla çeşitliliği olan girişimcilerin, diğerlerine göre daha yeni bilgiler elde edebildiği bilinir.

1.3. Literatürdeki Boşluk Doğrultusunda Araştırmanın Amacı ve Önemi

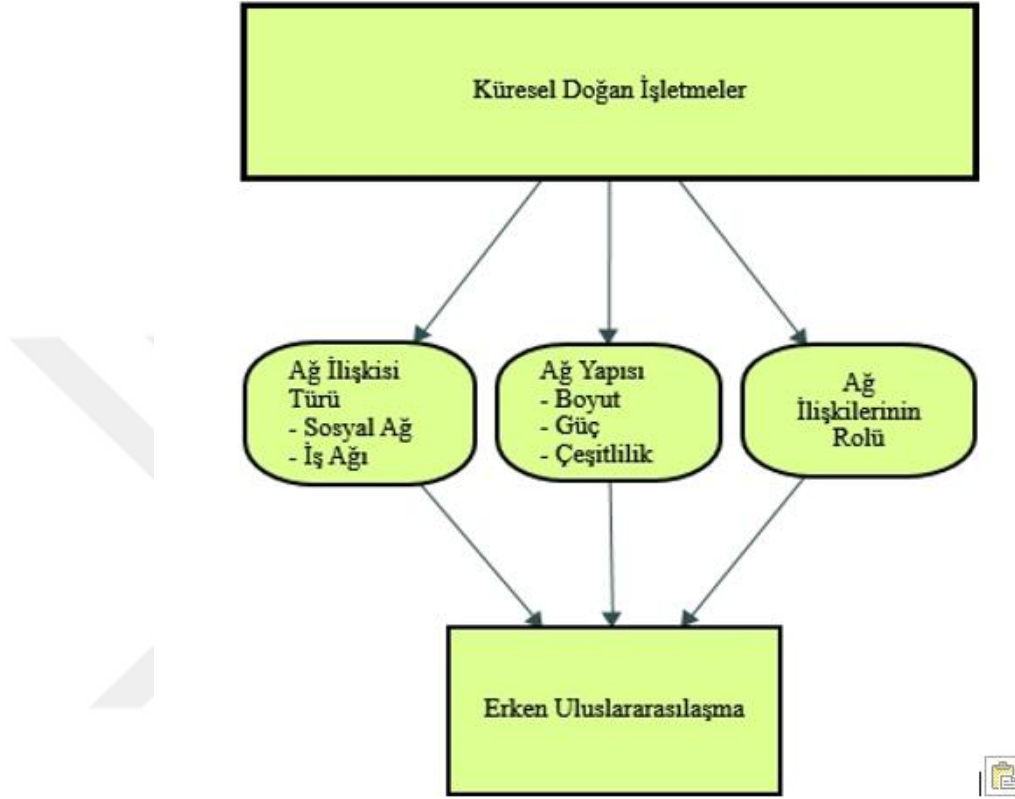
“Uluslararası işletmecilik” ve “girişimcilik” alanlarının kesişiminde, “uluslararası girişimcilik” adıyla anılan yeni bir alanda konumlanan küresel doğan işletme araştırmaları, son yıllarda dünya çapında ilgi çekerek kapsamlı araştırmalara konu olmaktadır. Diğer yandan erken ve önemli düzeyde uluslararasılaşabilme başarısı gösteren küresel doğan işletmelerin, bu başarısının ardındaki en önemli faktörlerden biri olarak sahip oldukları ağ ilişkileri gösterilmektedir. Alan yazında ağ teorisi ve analizlerinin, uluslararası girişimcilik araştırmaları için temel teşkil ettiği öne sürülmekte (Coviello, 2006, 713; McDougall, Oviatt, 2003, 12) ve ağ ilişkilerinin, işletmelerin uluslararasılaşmalarını kolaylaştıran önemli bir kaynak olduğu (Kontinen, Ojala, 2011, 440) kabul görmektedir. Ancak bu öneme rağmen nispeten az sayıda çalışmanın küresel doğan işletmelerin ya da diğer bir deyişle uluslararası yeni girişimlerin ağ ilişkilerini kendi başına değerlendirmeye odaklandığı görülmektedir (Coviello, 2006, 714). Uluslararası girişimcilik literatürü, erken uluslararasılaşan işletmelerin uluslararasılaşmalarının farklı aşamalarında, kaynak kısıtlarının

üstesinden gelmek için ağ ilişkilerini nasıl kullandıklarına dair sistematik bilgiye sahip değildir (Bembom, Schwens, 2018, 679). Bu nedenle Andersson ve Wictor (2003), Sharma ve Blomstermo (2003) ve Autio (2005) gibi yazarlar, küresel doğan işletmelere özgü ağ araştırmalarına ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler.

Coviello ve Munro (1995; 1997), küçük yüksek teknoloji işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, örneklemelerini oluşturan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin resmi ve gayri resmi ağ ilişkileri tarafından yönlendirildiğini ve bu ilişkilerin, işletmelerin yabancı pazar ve pazara giriş yöntemi seçimlerini etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Yazarlar ağ analizlerinin; belirli türdeki ağ ilişkilerinin dış pazar seçimine, ağlarda güç ve kontrolün evrimine ve uluslararası büyümenin hızı ve başarısına olan etkisinin incelenmesi için kullanımını önermektedirler. Slotte-Kock ve Coviello (2010) ilgili literatürü gözden geçirdikleri araştırmalarında, konuyla ilgili yapılan çalışmaların sadece birkaçında ağ ilişkilerinin rolünün ve ağlar ile uluslararasılaşma arasındaki bağlantının ayrıntılı olarak tanımlandığını belirtmektedirler. Çavuşgil ve Knight (2009), küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmasında ağ ilişkilerinin rolünün belirlenmesi ve hangi tür ağ ilişkilerinin bu süreçte daha faydalı olduğunun araştırılmasını tavsiye etmektedirler. Benzer şekilde Andersson ve Wictor (2003), küresel doğan işletmelerin farklı ağ türleri arasında, örneğin kişisel düzeyde ve işletme düzeyindeki ağlar arasında ayırım yapan araştırmalar yapılması çağrısında bulunmaktadır.

Bu çağrılara kulak verilerek organize edilen bu çalışma, küresel doğan işletmelerin erken ve önemli düzeyde uluslararasılaşma başarısının altında yatan temel faktörlerden biri olarak görülen, ağ ilişkilerine odaklanmaktadır. Coviello ve Munro (1995; 1997), ağ ilişkilerinin küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki önemini ortaya koymuş olsalar da, ağdaki bağlantıların doğası ve gelişim süreçleri bugüne kadar önemli düzeyde açıklığa kavuşturulamamıştır. Bu nedenle ağ ilişkilerinin, uluslararasılaşma sürecinde bir tür kara kutuyu temsil ettiği (Smith, Ryan, Collings, 2012, 585) belirtilmektedir. Bembom ve Schwens (2018) ise, ağ boyutu ve bağ gücünün, işletmelerin erişebildiği kaynak miktarı ve çeşitliliği üzerindeki etkisi hakkında bildiklerimizi genişleterek, ağ ilişkilerinin erken uluslararasılaşan işletmelerdeki rolünün aydınlatılmasında yararlı olacağına işaret etmektedirler.

Literatürdeki belirtilen boşluktan yola çıkan bu çalışmanın amacı; Türkiye’deki küresel doğan işletmelerin, ağ ilişkilerinin konfigürasyonunu ortaya çıkarmak ve bu bağların erken uluslararasılaşmadaki rolünü belirleyebilmektir. Araştırmanın kavramsal çerçevesi, Şekil 1’de görsel olarak da ifade edilmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırma; Türk küresel doğan işletmelerinin hızlı ve erken uluslararasılaşma davranışlarını tetikleyen ağ ilişkilerini kapsamlı olarak belirlemeye yönelik ilk araştırma olması açısından, önemli görülmektedir.

1.4. Araştırma Problemi ve Araştırma Soruları

Çalışmanın amacı doğrultusunda temel araştırma problemi; Türk küresel doğan işletmelerinin erken ve önemli düzeyde uluslararasılaşma başarısı göstermelerinde, ağ ilişkilerinin rolünün belirlenmesidir.

Bu temel problem doğrultusunda daha spesifik olarak, aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmaktadır.

Türkiye’deki küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmasında;

- Ağ ilişkileri nasıl etkili olmaktadır?
- Sosyal ağ ilişkileri mi, yoksa iş ağı ilişkileri mi bu süreçte daha önemli bir rol oynamaktadır?
- Bu süreçte etkili olan ağ ilişkilerinin yapısal özellikleri (ağ boyutu, bağ gücü, ağ çeşitliliği) nelerdir?

1.5. Araştırmanın Dizaynı

Küresel doğan işletmeler, genç ve girişimci işletmelerdir. Literatürde kuruluş sürecinde bu işletmelerin ağı, girişimcinin sosyal (kişisel) ağı ile eş tutulmakta, işletme faaliyete geçip ilk mal/hizmet değişimi gerçekleşmeye başladığında ise, odak işletmeye doğru kaymaktadır. Uzun vadede işletmenin başarısı, tüm kuruluşun ağ ilişkileri ve ağ oluşturma faaliyetlerine, bireysel bir girişimcininkinden daha fazla bağlı görülmektedir (Witt, 2004, 403). Bu çalışmada, küresel doğan işletmelerin kuruluşlarıyla beraber ya da kuruluşlarını müteakip kısa sürelerde uluslararasılaşmalarında ağ ilişkilerinin rolü incelendiğinden; Witt (2004)’in araştırma mantığı takip edilerek, sosyal ağ yaklaşımı ile ekonomik ağ yaklaşımı birlikte ele alınıp entegre edilmektedir.

İşletme düzeyindeki herhangi bir karar veya eylem organizasyonu oluşturan kişilerden kaynaklandığından, işletmenin uluslararasılaşma davranışını anlamak için işletmeyi yönlendiren bireyi de anlamamız gerekir (Coviello, 2015, 23). Bu nedenle çalışmada, öncelikle sosyal ağ yaklaşımı perspektifinden kurucuların, kuruluş öncesi ve kuruluş sırasındaki ağ ilişkilerine bireysel düzeyde bakılmakta; sonraki süreçte ise faaliyete geçen işletmenin örgütsel düzeydeki ağ ilişkileri de dâhil edilerek, perspektif genişletilmektedir. Ağ fenomeninin olağanüstü karmaşık doğasından dolayı şüphesiz arındırma ve detaylandırmaya ihtiyaç vardır (Anderson, Hakansson, Johanson, 1994, 13). Bunu başarmanın bir aracı olarak da, iki metodolojik yaklaşımın tamamlayıcı güçlerini birleştiren bir araştırma dizaynının kullanımı tercih edilmiştir.

Uluslararasılaşmayı ağ perspektifinden inceleyen araştırmaların çoğunun (örn: Axelsson, Johanson, 1992; Blankenburg, 1995; Håkansson, Snehota, 1995; Johanson, Mattsson, 1988), işletmeler arası iş ağları kaynaklı etkileri incelediği görülmektedir. Kuşkusuz, uluslararasılaşma kararları iş ağlarından etkilenmektedir. Ancak

girişimcilerin sosyal ağ iliflkilerinin analizi, örgütler arası ağ iliflkilerinin analizine göre bazı kavramsal avantajlar sunar (Ellis, 2011, 102): Birincisi, girişimcilik kuramcılar tarafından genellikle fırsatların şirketler tarafından değil, bireyler tarafından tanındığı kabul edilir (Aldrich, Zimmer, 1986; Özgün, Baron, 2007; Singh, Hills, Lumpkin, Hybels, 2000) ve fırsat tanımadan önce gelen bilgi alışverişı, örgütler arasından ziyade kişiler arasındır. İkincisi, ağ etkilerinin analizini girişimciler ve onların ekipleri tarafından sahip olunan tüm bağların bir alt kümesini dâhil etmeksizin işletmeler arası iliflkilerle sınırlamak, gereğinden fazla kısıtlayıcı görünmektedir.

Öte yandan girişimciliği ağ perspektifinden inceleyen çalışmalarda, çoğunlukla sosyal ağ perspektifinin kullanıldığı görülmektedir. Slotte-Kock ve Coviello (2010), girişimcilik araştırmalarında ağ iliflkilerine odaklanan literatürü gözden geçirdikleri detaylı çalışmalarda, araştırmaların çoğunlukla sosyal ağ perspektifinden yapılmasını eleştirmektedirler. Hatta bazı yönlerden sosyal ve iş ağı perspektiflerinin, ağ araştırmacıları için karşıt görüşler sunduğuna işaret etmektedirler. Yazarlar gelecek araştırmalarda, ağ yapısının makro düzeyini ve çift yönlü etkileşimlerin mikro seviyesini araştırmak için, sosyal ağ ve iş ağı yaklaşımlarının entegre edilmesini önermektedirler. Bu yaklaşımların bütüncül bir şekilde ele alınmasıyla, faydalı “iki odaklı” bir mercek sunulacağını ve girişimcilik araştırmalarında ancak bu karma görüşün sürecin karmaşıklığını karşılama potansiyeline sahip olduğunu ifade etmektedirler (Slotte-Kock, Coviello, 2010, 49).

Uluslararası işletmecilik ve girişimcilik araştırmalarının kesişiminde konumlanan küresel doğan işletme olgusu, bir yandan genç ve girişimci diğer yandan da önemli düzeyde uluslararasılaşan işletmeleri tasvir etmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın organize edilmesinde, Slotte-Kock ve Coviello (2010)’nun önerisi dikkate alınarak, hem iş hem de sosyal ağ iliflkileri perspektiflerinden çift yönlü bir bakış benimsenmektedir. Zaten uluslararası işletmecilik araştırmalarını daha geniş bir çerçevede yürütme ihtiyacı, alanda çalışan çeşitli araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. Bu araştırmacılardan biri olan Toyne (1988, 13), uluslararası işletmecilik araştırmalarının uluslararası bir değişime yol açan veya doğrudan bir şekilde etkileyen tüm sosyal, endüstriyel, piyasa ve devlet faaliyetlerini (ekonomik ve politik) kapsaması gerektiğini belirtmektedir.

1.6. Araştırmanın Katkıları

Bu araştırmanın, uluslararası işletmecilik ve uluslararası girişimcilik alanlarına çeşitli açılardan katkı sağlayacağı umulmaktadır. İlk olarak araştırmanın sunduğu çift odaklı bakış açısıyla; uluslararasılaşma ile ağ bağlantıları ilişkisi arasındaki literatürde mevcut tartışmalarda, fayda sağlayacak bulgulara ulaşılacağı öngörülmektedir. Ayrıca gelişmekte olan bir ülke bağlamından bu tartışmaya bakışın, çoğunlukla gelişmiş ülkeler nezdinde yürütülen araştırmaların yanında uluslararasılaşma literatürünü zenginleştireceği düşünülmektedir.

İkinci olarak; Türkiye’deki küresel doğan işletme kurucularının sosyal ağ ilişkilerinin ve ortaya çıkan genç girişimci işletmenin sahip olduğu iş ağı ilişkilerinin, uluslararasılaşma başarısı üzerindeki rolleri ile bu ilişkilerinin yapısını ele alan kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamış olması, literatürdeki boşluğu giderme bakımından çalışmayı nadir ve önemli kılarak, yerel alan yazına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Üçüncü olarak; konuya ilişkin uluslararası literatürde yapılan çalışmaların genellikle yüksek teknoloji içeren sektörlerde yoğunlaşması, bu araştırmanın geleneksel sektörlerde yapılarak sonuçların karşılaştırılabilmesine imkân sağlayacağı düşüncesiyle, önemli görülmektedir.

Dördüncü olarak; Türkiye ekseninde konunun tüm yönleriyle detaylı olarak ilk kez araştırılması nedeniyle bulgularının, uluslararası işletmecilik ve girişimcilik alanlarında çalışan araştırmacıların yanında, sahadaki uygulayıcılara da fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim Anderson, Hakansson ve Johanson (1994, 13), iş ağları ile ilgili araştırmaların zor olsa da yalnızca teoriye değil, aynı zamanda pratiğin gelişmesine de önemli katkılar sağlama potansiyeline sahip olduğunu ifade etmektedirler.

Son olarak; araştırmada kullanılan nitel araştırma yönteminin doğası gereği incelenen olguyu derinlemesine inceleme imkânı sağlayabilmesi nedeniyle, araştırma bulgularının konuyla ilgili yapılacak gelecekteki araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

1.7. Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler

Bu araştırma, her araştırma gibi bazı kısıtlara sahiptir. Öncelikle nitel araştırmalarda, ilgili evreni temsil gücüne sahip yeterli sayıda örneklemin araştırmaya dâhil edilmesinin çoğunlukla mümkün olmaması, elde edilen bulguların genellenebilmesine engel teşkil etmektedir. Bu nedenle araştırmadan elde edilen sonuçların, Türkiye’deki tüm küresel doğan işletmelere genellenebilmesi mümkün değildir. Zaten araştırmada kullanılan çoklu örnek olay deseninin amacı, istatistiksel genelleme yaparak sonuçları bir evrene genellemek değildir. Amaçlanan, örneklem işletmelerinin benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak ve analitik genelleme yoluyla sonuçları bir kurama genellemektir. Örnek olaylara ilişkin elde edilen sonuçların, benzer durumların anlaşılmasına yönelik örnek ve deneyim oluşturması beklenmektedir (Yıldırım, Şimşek, 2016, 73).

Araştırmada karşılaşılan bir diğer kısıt, Hohenthal, Johanson, Johanson (2014) tarafından da ifade edildiği gibi, konuyla ilgili çalışmalarda tanım eksikliği nedeniyle ağların kavramsallaştırılmasının çoğunlukla yapılmamış olmasıdır. Bu durum, uluslararasılaşan işletmeler nezdinde sonuçların karşılaştırılabilmesini güçleştirmektedir. Gelecekteki araştırmalarda, ağ ilişkilerine yönelik kavramsallaştırma yapılmasına özellikle dikkat edilmesi tavsiye edilmektedir.

Küresel doğan işletmelerin ağ ilişkilerini inceleyecek gelecekteki araştırmacılara, nitel ve nicel araştırma yöntemlerini bir arada kullanan araştırma tasarımları kurgulamaları önerilebilir. Bu sayede araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan kavramsal model sınanabilir. Ancak Türkiye’deki küresel doğan işletmelerin kayıtlarının KOSGEB’in düzenlediği yarışma dışında tutulmamış olması, bu işletmelerin bilgilerine ulaşma kısıtını da beraberinde getirmektedir. Ülkemizdeki küresel doğan işletmelerin büyük örneklemelerde araştırılabilmesi için, bu doğrultuda yetkililere büyük sorumluluk düşmektedir. Diğer yandan konunun farklı örneklemeler üzerinden nitel yöntemlerle araştırılması durumunda bile, sonuçların karşılaştırılmasına imkân sağlayacağı ve ortaya çıkacak tartışmaların alan yazınımıza katkı yapacağı şüphesizdir.

Uygulamaya yönelik olarak girişimci ve karar vericilere ise, ağ ilişkilerinin uluslararasılaşmadaki öneminin bilincinde olarak, proaktif davranışları ile bu ilişkilerden elde edebilecekleri faydaları en üst düzeye çıkarmaları önerilmektedir.

Ayrıca özellikle sürdürme maliyetleri düşük, sundukları bilgi çeşitliliği yüksek olan yeni zayıf bağlar yoluyla ağ çeşitliliklerini artırmaları tavsiye edilebilir.



2. İŞLETMELERDE ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİNİ AÇIKLAYAN MODELLER

Uluslararası ticaret teorileri, dünya üzerindeki ülkelerin birbirleriyle neden ve nasıl ticaret yaptıklarını makro düzeyde açıklamaya çalışırken, 1960’ların başlarıyla birlikte araştırmacılar, daha mikro düzeyde işletmelerin uluslararasılaşmasını ele almaya başlamışlardır (Kalyoncuoğlu, Üner, 2010, 5). Bu doğrultuda geliştirilen uluslararasılaşma modelleri, işletmelerin uluslararası faaliyetlere yönelme sebep ve şekillerine açıklık getirmeyi amaçlamış ve işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını kavramsallaştırmaya çalışmıştır (Çelik, Danacı, Onay, 2015, 50).

İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamaya yönelik olarak, temelde iki ana model bulunmaktadır. Bunlar, uluslararasılaşmayı ardışık aşamalardan oluşan bir süreç olarak gören “geleneksel (aşamalı) modeller” ve aşamalı uluslararasılaşma görüşüne karşı çıkan “küresel doğan işletme modeli” dir. Bu iki ana model, aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

2.1. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri

Geleneksel modeller, uluslararasılaşmayı ilk olarak aracılar vasıtasıyla yani pasif ihracat ile başlayan, tecrübe birikimiyle ilerleyen bir süreç içerisinde uluslararasılaşmada son nokta olarak kabul edilen, yurt dışında yabancı yatırım aşamasına kadar kademeli olarak ortaya koyan modellerdir.

Özünde işletmelerin uluslararasılaşmasını zaman alan bir öğrenme süreci ile açıklayan geleneksel görüş, iki temel modelden oluşmaktadır. Bu modeller; aşağıda açıklamalarına yer verilen “Uppsala Uluslararasılaşma Modeli” ve “Yenilikle İlişkili Modeller” dir.

2.1.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli’nin, Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ile Johanson ve Vahlne (1977; 1990)’nin çalışmalarından türediği kabul edilir (Knight, Çavuşgil, 1996, 13). Modelin gelişimine yönelik ilk araştırmalar, İskandinav ülkeleri

araştırmacıları tarafından gerçekleştirilmiş ve teorik çerçevesi 1975 yılında “İşletmelerin Uluslararasılaşması-Dört İsveç İşletmesi” adlı çalışmalarıyla Uppsala Okulu araştırmacıları Johanson ve Wiedersheim-Paul tarafından çizilmiştir. Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), inceledikleri dört İsveçli işletmenin uluslararasılaşma süreçlerinin, gerçekleşme zinciri (establishment chain) olarak adlandırdıkları bir aşamalar dizisini takip ettiğini ortaya koymuşlardır. İncelenen işletmeler; öncelikle yerel pazarlarında gelişmiş, ardından uluslararasılaşmaları bir dizi kararla, aşamalı olarak gerçekleşmiştir. Uluslararasılaşmanın önündeki en büyük engeller ise yazarlar tarafından, bilgi ve kaynak eksikliği olarak ifade edilmiştir. Bu engellerin, dış pazar ve operasyonlar hakkında aşamalı olarak artan düzeyde bilgi edinme ve karar verme yoluyla azaltılabileceği belirtilmektedir.

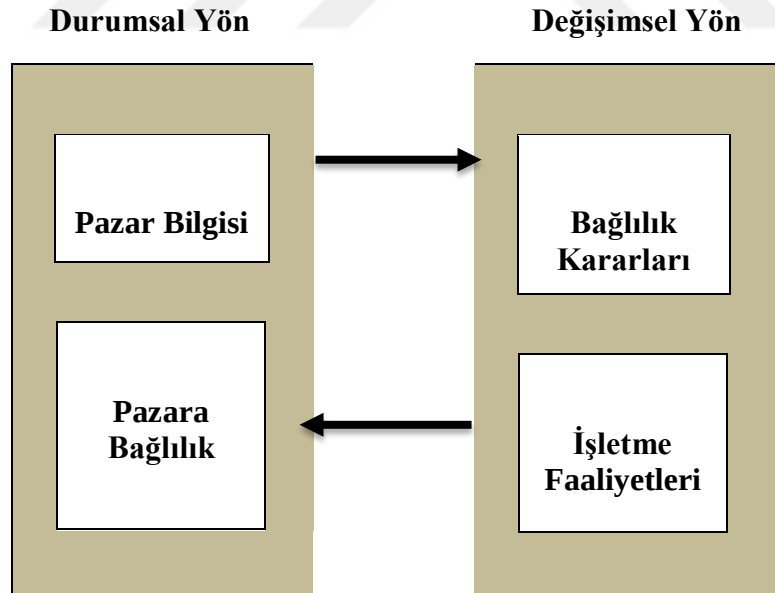
Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), “gerçekleşme zinciri” olarak adlandırdıkları bu süreci, dört aşamalı olarak aşağıdaki şekilde ele almaktadırlar:

1. Aşamada: İşletmenin düzenli ihracat faaliyeti yoktur
2. Aşamada: Bağımsız temsilciler (acenteler) aracılığıyla ihracat
3. Aşamada: Yabancı pazarlarda satış iştiraklerinin kurulması
4. Aşamada: Yabancı pazarlarda üretim birimlerinin kurulması

Bu dört aşama, yabancı pazarlara ardı ardına daha büyük kaynak taahhütleri anlamına gelmekte ve aynı zamanda işletme için oldukça farklı pazar deneyim ve bilgisine yol açmaktadır (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975). Tipik olarak işletmeler bir ülkeye, öncelikle bir acente aracılığıyla girerler. Yani dolaylı olarak ihracat yapmaya başlarlar. Daha sonra bir satış iştiraki oluştururlar ve nihayetinde bazı durumlarda ev sahibi ülkede üretime başlarlar (Johanson, Vahlne, 1977). Birinci aşama, işletmenin pazara hiçbir taahhütte bulunmadığı ve pazara yönelik herhangi bir düzenli bilgi kanalından yoksun olduğu aşamadır. İkinci aşamada, işletmenin satışa etki eden faktörler hakkında oldukça düzenli bilgi aldığı bir pazar kanalı bulunmaktadır. Aynı zamanda pazara belirli bir bağlılık vardır. Üçüncü aşamada, pazarda kontrollü bir bilgi kanalı mevcuttur. Bu kanal işletmeye, pazara akan bilgi tür ve miktarını yönetme kabiliyeti verir. Dördüncü aşama ise, daha büyük bir kaynak taahhüdünü göstermektedir (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975).

Johanson ve Vahlne (1977), Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975)’ün çalışmalarını geliştirerek, dinamik bir model haline getirmişlerdir (Andersen, 1993,

210–211). Diğer bir deyişle, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin yavaş ve artan karakterini açıklama çabasındaki Johanson ve Vahlne (1977), işletmenin büyüme ve uzun vadeli kar için çaba harcadığı ve aynı zamanda riskini düşük tutmaya çalıştığı bir model oluşturmuşlardır (Madsen, Servais, 1997, 568). “Durum ve Değişim Modeli” (state and change model) olarak isimlendirilen bu model, uluslararası operasyonlar hakkında örgütsel öğrenmenin itici gücü olarak, deneyimsel bilginin önemini vurgulamaktadır. Şekil 2’de gösterilen model, başlangıçta uluslararasılaşma faaliyetlerinin psikolojik olarak yakın pazarlara; yani benzer kültür, dil, politik sistem, ticaret uygulamalarına vb. sahip pazarlara hedeflendiğini göstermektedir. Düşük riskle ilk genişlemenin ardından benzer pazarlara dolaylı ihracat yapmak, işletmelerin dış pazar bilgisini artırır. İşletmeler zaman içinde elde ettikleri deneyim ile yabancı pazar taahhütlerini artırarak, psikolojik olarak daha uzak pazarlara genişlerler (Johanson, Vahlne, 1977). Bu da pazar bilgisini artırır ve üretim-satış operasyonlarında sermaye yatırımı da dâhil olmak üzere, daha fazla bağlılığa yol açar (Coviello, Munro, 1997, 363). Kısaca Johanson ve Vahlne (1977) ’nin temel argümanı, işletmenin bir pazar hakkında daha fazla bilgi edinmesiyle, o pazardaki kaynak taahhüdünü artıracaktır (Chetty, Campbell-Hunt, 2004, 60).



Şekil 2:Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması

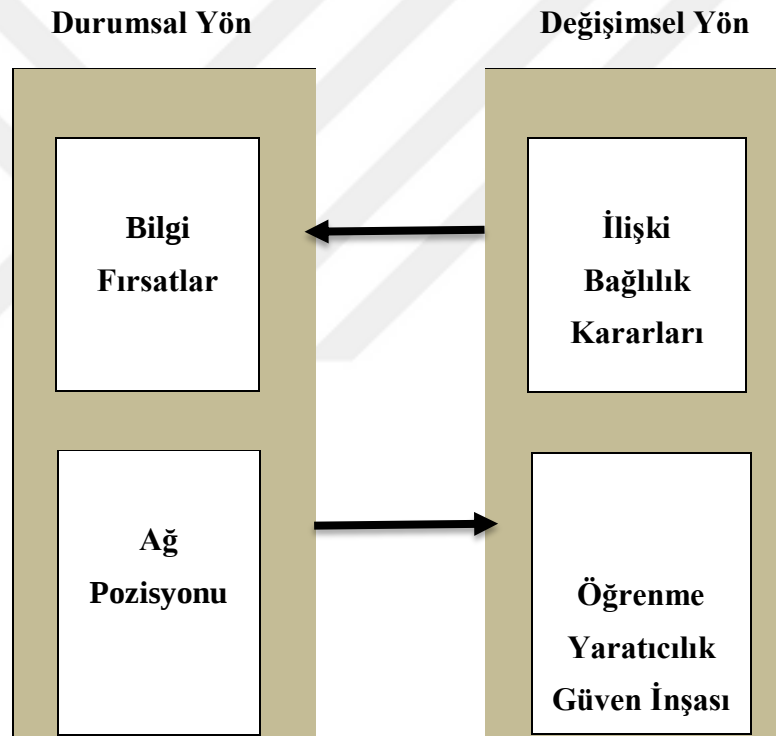
Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne, The Internationalization Process of the Firm--A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments (*Journal of International Business Studies*, 1977), 26.

Diğer bir deyişle modele göre işletmelerin uluslararasılaşması, bir taraftan uluslararası operasyonlardan öğrenme, diğer taraftan uluslararası işlemlere bağlılık arasındaki etkileşim tarafından yönlendirilen bir süreçtir (Johanson, Vahlne, 2003, 89). Penrose (1958)'un sınıflandırması takip edilerek, iki tür bilgiden bahsedilebilir: öğretililebilecek “nesnel bilgi” ve sadece kişisel deneyim yoluyla edinilebilen “deneyimsel bilgi”. Uppsala Modelinde, pazar fırsatları ve sorunlarının algılanması dâhil olmak üzere pazar bilgisinin, öncelikli olarak piyasadaki mevcut iş faaliyetlerinden elde edilen deneyimlerle elde edildiği varsayılır (Johanson, Vahlne, 1990). Deneyimsel pazar bilgisi, iş fırsatları yaratır ve sonuç olarak uluslararasılaşma sürecinin itici gücü olarak görülür. Deneyimsel bilginin, pazar belirsizliklerini azaltmanın birincil yolu olduğu varsayılır. Bu nedenle belirli bir ülkede işletme, pazardaki mevcut faaliyetlerinden tecrübe kazandıkça, daha güçlü kaynak taahhütlerini aşamalı olarak gerçekleştirmesi beklenir. (Johanson, Vahlne, 1990, 12; 2003, 89). Bu pazar deneyimi ise büyük ölçüde o ülkeye özgüdür ve diğer ülke pazarları için genelleştirilebilmesi güçtür. Pazar bilgisini satın almak da zordur. Çünkü hiç kimse, gerçek bir uluslararası deneyime sahip değildir. Bu nedenle de, deneyimsel öğrenme kritik hale gelir (Madsen, Servais, 1997, 572).

Uppsala Modelini eleştirenler, modelin çok deterministik olduğunu (Fina, Rugman, 1996), işletmelerin sık sık aşamaları atladığını (Oviatt, McDougall, 1994) ve karmaşık bir süreci aşırı basitleştirdiğini (Dichtl ve diğ., 1984) iddia etmişlerdir. Bu eleştirilere rağmen model dünya çapında çok sayıda ampirik araştırmaya konu olmuş, aynı zamanda bir sonraki başlıkta incelenen Yenilikle İlişkili Modellerin de geliştirilmesine zemin hazırlamıştır (Madsen, Rasmussen, Servais, 2000, 248).

Uppsala Modeli, 1977'den bu yana gelişen iş uygulamaları ve teorik ilerlemelerdeki değişiklikler ışığında, Johanson ve Vahlne tarafından 2009 yılında yeniden gözden geçirilerek revize edilmiştir. Bu revizyonla orijinal model, uluslararasılaşmada ağ ilişkilerinin önemi dikkate alınarak geliştirilmiştir. Revize modele göre işletme; iş ilişkilerini kolaylaştıran aynı zamanda da bazı kısıtlamalar yaratan, çok çeşitli ve birbirine bağlı ilişkilerde bulunan aktörleri içeren bir iş ağına gömülüdür. Uluslararasılaşma, ağ konumlarını güçlendirmek ya da geleneksel ifadeyle, pazar konumlarını geliştirmek veya korumak amacıyla gerçekleştirilen işletme eylemlerinin sonucu olarak görülür. Kısaca uluslararasılaşma, bir işletmenin ilişkilerine ve ağına bağlıdır. Mevcut iş ilişkileri, fırsatları tanımlamayı ve kullanmayı

mümkün kılarak, işletmenin girmeye karar vereceği coğrafi pazar ve giriş yönteminin belirlenmesinde önemli ölçüde etkili olur (Johanson, Vahlne, 2009, 1423). Öğrenme ve bağlılık, fırsatları tanımlamak ve kullanmakla güçlü bir şekilde ilişkilidir. Öğrenme ve bağlılık kurma ise, ilişkiler içinde gerçekleşir (Johanson, Vahlne, 2009, 1423). Araştırmacıların 1977 modeli bu yönü ihmal ederken, deneyimsel bilginin fırsatların tanımlanmasına yol açacağını ön plana çıkarmaktaydı. Öğrenme ve bağlılığı içeren, “İş Ağı Uluslararasılaşma Süreci Modeli” olarak adlandırılan revize model, aşağıda Şekil 3’te görülmektedir. Model, dinamik ve kümülatif öğrenme süreçlerinin yanı sıra güven ve bağlılık inşasını da göstermektedir. Revize modelin durum boyutu, bilgi/fırsatlar ve şebeke pozisyonundan; değişim boyutu ise ilişki bağlılığı kararları ile öğrenme/yaratıcılık/güven inşası boyutlarından oluşmaktadır.



Şekil 3: İş Ağı Uluslararasılaşma Süreci Modeli (2009 Versiyonu)

Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne, The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability Of Foreignness To Liability Of Outsidership (*Journal of International Business Studies*, 2009), 1424.

Temel yapısı 1977 versiyonuyla aynı olmakla birlikte revize modelde; pazar bilgisi değişkeni yerini, bilgi/fırsatlar boyutuna bırakmıştır. Bu değişiklikle bilgi kavramına, yazarlar tarafından bir bilgi alt kümesi olarak görülen “fırsatların tanımlanması” da eklenmiştir. Bu değişkeni ekleyerek Johanson ve Vahlne kendi deyimleriyle fırsatları, “süreci yönlendiren bilgi gövdesinin en önemli unsuru” olarak

gördüklerini belirtmeyi amaçlamışlardır. Uluslararasılaşma sürecinin bir ağ içinde gerçekleştirildiği varsayımı ile önceki modeldeki “pazara bağlılık” değişkeni, yerini “ağ pozisyonuna” bırakmıştır. “Bağlılık kararları” değişkeninin yerini ise, aynı nedenle “ilişki bağlılık kararları” almıştır. İlişkilerin, ilgili taraflar arasında eşit olmayan bir şekilde dağıtılabilen belirli bilgi, güven ve bağlılık düzeyleriyle tanımlandığı ve bu nedenle başarılı uluslararasılaşmayı nasıl teşvik ettikleri konusunda farklılık gösterebileceği belirtilmiştir. Son olarak “mevcut faaliyetler” değişkeni, ilişkiyel anlayış içinde modelin önceki versiyonunda hiç vurgulanmamış duygusal bir bileşen olan “güven inşasını” da içeren, tüm somut faaliyet çıktılarını gösterecek biçimde yeniden ifade edilmiştir (Johanson, Vahlne, 2009, 1424).

Temeli aynı kalmakla birlikte Uppsala Modeli, 2013 ve 2017 yıllarında Vahlne ve Johanson tarafından, modern çokuluslu işletme organizasyonlarını açıklayacak şekilde uyarlanmıştır. 2013 yılındaki uyarlama ile dinamik yetenekler perspektifi modele kazandırılmış, bu sayede modelin daha dinamik hale getirilmesi amaçlanmıştır. Bu uyarlama ile devam eden örgütler arası ilişkilerin işletmelerin örgütsel yetenekleri üzerinde etkili olduğu, hem operasyonel hem de dinamik yeteneklerini etkilediğine işaret edilmiştir (Vahlne, Johanson, 2013).

2017 yılındaki uyarlamada ise, erken uluslararası genişlemeden küreselleşmeye, çokuluslu işletme organizasyonlarının uluslararasılaşmalarının çeşitli aşamalarına uygulanabilir, genel bir evrim modeli oluşturulmuştur (Vahlne, Johanson, 2017). Bu son uyarlamanın amacı, 1977 yılındaki çokuluslu işletme organizasyonu ile bugünün çokuluslu işletmeleri arasındaki kavramsal olarak gelişen kırk yıllık anlayış boşluğunu kapatmaktır (Coviello, Kano, Liesch, 2017, 1152). Vahlne ve Johanson (2017, 3)’a göre, yapıdan ziyade süreç odaklı olma; tek başına bir birim olmaktan ziyade bir ağ içerisinde faaliyet gösterme; üretim yerine iş değişimi; pasif olmak yerine proaktif ve girişimci olma; hiyerarşik değil, merkezi olmayan bir yapı gibi modern işletmeyi karakterize eden sayısız özellik mevcuttur. Bu doğrultuda en son 2017 yılında yazarlar tarafından, günümüzün modern dünyasına uyumlu olabilecek bir Uppsala Modeli kurgulanması amaçlanmıştır.

2.1.2. Yenilikle İlişkili Uluslararasılaşma Modelleri

İşletmelerin uluslararasılaşmasını tanımlayan ikinci ana geleneksel model olarak Yenilikle İlişkili Modeller; öğrenme üzerine odaklanarak, uluslararasılaşmayı “yeniliği benimseme” yoluyla açıklarlar. Uppsala Modeli ile karşılaştırıldığında, uluslararasılaşmanın başlangıç aşaması dışında, bu model ile benzerdirler. İki model arasındaki tek fark, uluslararasılaşmayı başlatma mekanizmalarıdır. Yenilikle İlişkili Modeller uluslararasılaşmanın, işletme içinde meydana gelen bir dizi yönetim yeniliği sonucunda ortaya çıktığını göstermektedirler (Knight, Çavuşgil, 1996, 14).

Uluslararasılaşmada Yenilikle İlişkili Modellerin, Everett M. Rogers (1964)’ın “Yeniliklerin Yayılımı” isimli kitabında detaylı olarak açıkladığı, benimseme süreci aşamalarından esinlenerek geliştirildiği (Andersen, 1993, 212) ifade edilmektedir. Yenilikle İlişkili Uluslararasılaşma Modelleri olarak literatürde yerini alan bu modeller, temel olarak Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982)’nin çalışmalarından oluşmaktadır (Knight, Çavuşgil, 1996, 14). Bu çalışmalarda, uluslararasılaşmaya yönelik tanımlanan aşamalar, aşağıdaki gibidir (Andersen, 1993, 213):

Bilkey ve Tesar (1977)’a göre:

Birinci Aşama: İşletmenin ihracatla ilgilenmediği aşamadır.

İkinci Aşama: İşletmenin ihracat için istekli olmasına rağmen, bu konuda hiçbir çaba göstermediği aşamadır.

Üçüncü Aşama: İşletmenin, ihracatın yapılabilirliğini aktif olarak araştırdığı aşamadır.

Dördüncü Aşama: İşletmenin, psikolojik mesafe olarak yakın ülkelere ihracat yapmaya başladığı aşamadır.

Beşinci Aşama: İşletmenin, tecrübeli bir ihracatçı haline geldiği aşamadır.

Altıncı Aşama: İşletmenin, psikolojik mesafe olarak uzak gördüğü ülkelere de ihracat yapıp yapılamayacağını araştırdığı aşamadır.

Çavuşgil (1980)'e göre:

Birinci Aşama: İşletmenin, sadece iç pazara satış yaptığı aşamadır.

İkinci Aşama: İşletmenin, ihracat yapıp yapamayacağını araştırdığı, ihracat öncesi aşamadır.

Üçüncü Aşama: İşletmenin, psikolojik olarak yakın gördüğü bazı ülkelere, tecrübe kazanmak amacıyla sınırlı ihracat yaptığı aşamadır.

Dördüncü Aşama: İşletmenin, birçok ülkeye yüksek satış hacmiyle ihracat yaptığı, doğrudan ihracat aşamasıdır.

Beşinci Aşama: İşletmenin, iç pazara mı yoksa dış pazara mı yöneleceği konusunda tercih yaptığı, ihracat işletmesi olma aşamasıdır.

Reid (1981)'e göre:

Birinci Aşama: İşletmenin, ihracat fırsatlarının farkında olmadığı aşamadır.

İkinci Aşama: İşletmenin, ihracata niyetlendiği aşamadır.

Üçüncü Aşama: İşletmenin, ihracat denemesinde bulunduğu aşamadır.

Dördüncü Aşama: İşletmenin, ihracata değer biçtiği, ihracattan elde edilen sonuçların kıymetlendiği aşamadır.

Beşinci Aşama: İşletmenin, ihracatı kabullendiği aşamadır.

Czinkota (1982)'ya göre:

Birinci Aşama: İşletmenin, ihracata tamamen ilgisiz olduğu aşamadır.

İkinci Aşama: İşletmenin, ihracatla kısmen ilgili olduğu aşamadır.

Üçüncü Aşama: İşletmenin, ihracatla ilgili araştırmacı olduğu aşamadır.

Dördüncü Aşama: İşletmenin, ihracatı tecrübe ettiği aşamadır.

Beşinci Aşama: İşletmenin, tecrübeli ancak küçük bir ihracatçı olduğu aşamadır.

Altıncı Aşama: İşletmenin, tecrübeli ve büyük bir ihracatçı olduğu aşamadır.

Yenilikle İlişkili Modellerin uluslararasılaşmaya bakışları aynı olmakla birlikte, bu modeller kendi içinde yukarıda da görüldüğü üzere uluslararasılaşma yolunda tanımlanan aşamaların sayısı ve her bir aşamanın kapsamı açısından farklılaşmaktadırlar (Andersen, 1993, 212). Örneğin; ihracata yönelim dürtüsü Bilkey ve Tesar (1977) ve Czinkota (1982) modellerinde, Çavuşgil (1980) ve Reid (1981) modellerinde olduğundan farklı yorumlanmıştır. Bilkey ve Tesar (1977) ile Czinkota (1982)'nın modelleri, işletmenin birinci aşamada ihracat yapmakla ilgilenmediğini, ikinci aşamada ise ihracata kısmen ilgi duyduğunu öngörür. Çavuşgil (1980) ve Reid (1981)'in modellerinde ise, işletmenin ilk aşamalarda bile ihracata karşı daha ilgili ve aktif bir birim olarak tanımlandığı görülmektedir. Başlangıç mekanizmasının dışında modeller arasındaki farklılıklar, uluslararasılaşma sürecinin doğasıyla ilgili gerçek farklılıklar yerine, anlamsal farklılıkları yansıtmaktadır (Andersen, 1993, 212).

Hem Uppsala Modeli hem de Yenilikle İlişkili Modeller, işletmelerin yabancı pazarlar hakkında bilgi eksikliği, yüksek riskten kaçınma eğilimi, algılanan yüksek seviyede belirsizlik vb. faktörlere bağlı olarak yavaş ve aşamalı bir şekilde uluslararasılaştığını savunurlar. Uppsala Modeli uluslararasılaşmayı zaman alan bir öğrenme süreci olarak görürken; Yenilikle İlişkili Modeller uluslararasılaşmaya, iş yapmanın yeni yollarının benimsendiği yenilikçi bir eylem süreci olarak yaklaşırlar (Madsen, Servais, 1997, 561). Her iki araştırma akımı da, temelde uluslararasılaşmayı aşamalı olarak gelişen bir süreç olarak kavramsallaştırarak, dünya genelinde birçok çalışmaya zemin oluşturmuş ve çoğu kez ampirik verilerle doğrulanmıştır (Madsen, Servais, 1997, 561–62). Bazı araştırmacılar tarafından ise bu modeller, kısıtlayıcı bulunarak eleştirilmiştir (örn: Andersen, 1993; Reid, 1983; Turnbull, 1987). Turnbull (1987), üç ayrı sektörde faaliyet gösteren yirmi dört İngiliz işletmesinin deneyimlerinden yola çıkarak, yabancı pazarlarda işletmelerin ihracat organizasyonlarının aşamalı modellerde öngörüldüğü şekilde, düzenli veya öngörülebilir bir gelişim göstermediğini ispatlayarak, ampirik olarak da aşamalı modellere meydan okumuştur. Yazar tarafından ulaşılan sonuç, işletmenin pazarlama stratejisinin ve bunun yanı sıra faaliyet gösterdiği çevre ve endüstri yapısının, uluslararasılaşmasında belirleyici olduğu yönündedir.

2.2. Geleneksel Modellere Bir Başkaldırı: Küresel Doğan İşletme Modeli

Uluslararası işletmecilik, işletmelerin ulusal sınırların ötesindeki ticaret ve yatırım faaliyetlerini ifade eder (Çavuşgil, Knight, Riesenberger, 2012). Geçmişte dil, kültürel farklılıklar ve ülkeler arasındaki iletişim ve ulaştırma kanallarının yavaş hızı, dış pazarlar hakkında bilgi toplanmasını engellemiş ve yabancı operasyonların algılanan risklerini artırmıştır (Oviatt, McDougall, 1994, 51). Bu doğrultuda, 1880 ve 1890'larda gelişen ilk modern çokuluslu işletmeler büyük, olgun ve bütünleşmiş şirketlerdir (Chandler, 1986, 408–409). Bu nedenle işletmelerin yabancı pazarlara girmeden önce belli aşamalardan geçmesi gerektiği inancına ek olarak, büyüklüğün de çoğu zaman çokulusluluk için bir ihtiyaç olduğu düşünülmüştür (Oviatt, McDougall, 1994, 54).

Ancak son yıllarda, yapılan çok sayıda araştırma ile geleneksel modellerin önerdiği aşamalı uluslararasılaşmayı benimsemeyen, artan sayıda işletme olduğu bilinmektedir. Bu modellerin, işletmelerin uluslararasılaşmasını yavaş ve kademeli olarak öğrenme etkisiyle açıklamaya yönelik görüşleri, özellikle 1980'lerden sonra küreselleşmenin hız kazanması ile sorgulanmaya başlanmıştır. Hala geleneksel modellerin öngördüğü aşamalar doğrultusunda uluslararasılaşmalarını gerçekleştiren işletmeler olsa da; günün değişen koşulları bu modelleri, tüm işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamakta yetersiz kılmaktadır. Günümüzün doymuş pazarlarında artan rekabet birçok KOBİ'yi küresel ekonomiye katılmaya teşvik ederek, kuruluştan itibaren iç piyasalardan ziyade uluslararası pazarlara odaklanmaktadır (Madsen, Kraus, O'Dwyer, 2012, 132). Bu işletmelerin varlığı ve sayıca artışı “Küresel Doğan İşletme Modeli” olarak adlandırılan, yeni bir uluslararasılaşma modelinin de doğuşunu sağlamıştır. Uluslararası işletmecilik araştırmalarının odağı büyük çokuluslu işletmelerden, yeni kurulan KOBİ'lerin uluslararasılaşma davranışlarını incelemeye doğru kaymaktadır.

Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri, işletmelerin yabancı pazarlar hakkında bilgi edinme imkânlarının ancak öğrenme etkisi dâhilinde gerçekleşeceği varsayımını geçersiz kılmaktadır. İşletmeler artık yabancı pazarlar hakkında yaparak öğrenmenin getireceği birçok bilgiye, teknolojik gelişmeler ve geliştirdikleri ağ ilişkileri sayesinde o pazarlara girmeden de sahip olabilmektedir. Küreselleşmenin sağladığı ekonomik, sosyal, kültürel vb. entegrasyonlarla, işletme ile pazar arasındaki bilgi akışını bozan

dil, kültür, sistem farklılıkları gibi faktörlerin oluşturduğu psikolojik mesafe kavramı da önemini yitirmiştir (Kalyoncuoğlu, Üner, 2010, 9). Uluslararası iletişim ve ulaşımın hız, kalite ve verimliliğindeki dramatik artışlar, çokuluslu değişimin işlem maliyetlerini azaltmıştır (Porter, 1990). Bu sayede işletmeler, kuruluşlarından itibaren ya da çok kısa bir süre sonra küresel bir yaklaşım benimseyebilmekte (Andersson, Wictor, 2003, 249) ve 1975 yılında Johanson ve Wiedersheim-Paul tarafından belirlenen “gerçekleşme zincirini” takip etmemektedirler.

Hem aşamalı uluslararasılaşma modelleri, hem de küresel doğan işletme modeli işletmelerin uluslararasılaşmasını ele alsalar da, işletmeler için farklı temel hedefleri başlangıç noktası alma açısından farklılaşırlar. Sapienza ve diğ. (2006)’ne göre süreç teorisi; hayatta kalmanın işletme için merkezi öneme sahip olduğunu varsayar. İşletmeler uluslararasılaşmayı, örgütsel bilgi tabanlarına yönelik bir “şok” olarak görür ve uluslararası pazarlara erken girişin işletmenin hayatta kalmasını tehdit edeceğinden korkarlar. Bu görüşün savunucuları işletmelerin büyüme arayışındayken belirsizlikten kaçınmaya çalıştıklarını, bu nedenle de zaman içerisinde daha uzak pazarlara girerek aşamalı olarak büyüdüklerini vurgular. Yeni girişim uluslararasılaşma modelinin ya da diğer bir deyişle küresel doğan işletme modelinin savunucuları ise, uluslararasılaşma için bir seçim aracı olarak büyüme fırsatlarını görür. Erken uluslararasılaşma yoluyla elde edilen olumlu sonuçlara odaklanır ve tereddütlerin fırsat kaybına yol açtığını vurgular (Sapienza ve diğ., 2006, 918).

Küresel doğan işletmeler, yeni bir dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde, ekonomik açıdan neredeyse küresel bir köy haline gelen dünyanın dört köşesindeki fikir, mal ve insanlar, sayılamayacak kadar çok sayıdaki küçük işletmeye doğru hareket etmektedir (Çavuşgil, Knight, Üner, 2011, 4). Yakın geçmişe kadar, işletmelerin uluslararasılaşması öncelikle kendi yerel pazarlarında sağlam bir temel oluşturmaları, sonrasında faaliyetlerinin yabancı pazarlara taşınması şeklinde gerçekleşmekteydi. Çünkü yeni pazarlara girmek; yabancı bir pazara ilişkin pazar bilgisi elde etmek, etkili bir satış organizasyonu kurabilmek için aracı ve temsilcileri yönetmek gibi yüksek sabit maliyetleri gerektirmekteydi (Çavuşgil, Knight, Üner, 2011, 11). Günümüzde ise tam teşekküllü bir küresel işletme olmak, yurtdışındaki birçok satış iştirakine sahip olmayı ve belki de hiç bir üretim yan kuruluşunun kurulmasını gerektirmeyebilir. Bunun yerine küresel doğan işletmeler, yabancı ortaklarla (temsilcilikler, distribütörler, tedarikçiler, vb.) farklı türden işbirlikçi

düzenlemelerle kol boyu mesafesinde çalışabilmekte, bu sayede geleneksel modellerin vurguladığı deneyimsel bilgiye ulaşabilmektedirler (Madsen, Rasmussen, Servais, 2000, 263).

2.2.1. Küresel Doğan İşletme Fenomeninin Gelişimi

McKinsey tarafından, 1993 yılında Avustralya'nın yüksek katma değerli üretim ihracatçılarına yönelik yapılan araştırma, neredeyse kuruluşlarından itibaren küresel arenadaki büyük ve köklü oyuncularla başarılı bir şekilde rekabet eden, çok sayıda küçük ve orta ölçekli işletmenin yükselişini gözler önüne seriyordu (Rennie, 1993). Bu işletmeler, yavaş yavaş uluslararası ticarete doğru yol almak yerine global olarak doğmuşlardı. Bu araştırma, küresel doğan işletme kavramının ortaya konmasını ve farklı kavramlarla ifade edilse de, bu fenomen üzerine birçok çalışma yürütülmesini sağlamıştır (Andersson, Wictor, 2003, 251).

Rennie (1993), McKinsey Quarterly de yayınlanan makalesi ile “küresel doğan işletme” ifadesini ilk kullanan isim (Çavuşgil, Knight, Üner, 2011, 43) olarak bu fenomene yönelik kavramsal ifade geliştirilmesini sağlasa da, aslında bu tamamen yeni bir olgu değildi. Öncesinde de tüm işletmelerin yavaş ve kademeli olarak değil, hızla ve başlangıçta da uluslararasılaşabildiğini gösteren çok sayıda ampirik kanıt vardı (Andersson, Wictor, 2003, 251). Özellikle 1980’li yıllarla birlikte bazı işletmelerin erken uluslararasılaşma eğilimi göstermesi, bilimsel olarak ilgi çekmeye başlamıştı (Knight, Liesch, 2016, 4).

Bu eğilimi inceleyen ilk çalışma, Hedlund ve Kverneland (1985) tarafından Japonya pazarında faaliyet göstermeye başlayan İsveç işletmelerini incelemek üzerine yapılmıştı. Hedlund ve Kverneland (1985), araştırmaları kapsamında inceledikleri işletmelerin yaklaşık yarısının, aracılarla Japon pazarına yaptıkları satışların ardından ülkede yerleşik bir satış birimi kurmadan, direkt olarak üretime başladıklarını tespit etmişlerdi.

Ganitsky (1989), kuruluşlarından itibaren yabancı pazarlarda faaliyette bulunan (doğuştan ihracatçı) İsrail işletmelerini incelemiş, bu işletmeleri geleneksel uluslararasılaşma eğilimi gösteren işletmelerle karşılaştırmış ve işletmeler arasında ihracat yapma nedenleri, risk alma eğilimleri ve yönetsel uygulamalar açısından farklılıklar tespit etmişti.

McDougall (1989), sekiz yaş altı 188 yeni kurulmuş işletme ile gerçekleştirdiği araştırmasında, uluslararası faaliyet gösteren yeni girişimlerin stratejilerinin ve endüstriyel yapı karakteristiklerinin, faaliyetlerini iç pazarla sınırlayan işletmelerden önemli düzeyde farklılık gösterdiğine işaret etmişti.

Küresel doğan işletmeler ile ilgili literatür ise, 1990'lı yılların ilk yarısında ortaya çıkmıştır (Knight, Liesch, 2016, 4). 1993 yılı itibariyle, erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmeleri tanımlamaya yönelik olarak, “küresel doğan işletme” kavramı literatürde anılmaya başlanmış, sonrasında bu kavram çeşitli araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle ele alınıp, kapsamlı araştırmalara konu olmuştur. Küresel doğan işletme fenomeninin ifadesine yönelik literatürde yer alan farklı kavramlar, aşağıdaki gibi derlenebilir;

- **Küresel Doğan İşletmeler (Born Global Firms):** (Rennie, 1993; Madsen, Servais, 1997; Madsen, Rasmussen, Servais, 2000; Knight, Çavuşgil, 1996)
- **Uluslararası Yeni Girişimler (International New Ventures):** (McDougall, Shane, Oviatt, 1994; Oviatt, McDougall, 1994),
- **Küresel Başlayanlar (Global Start-ups):** (Hordes, Clancy, Baddaley, 1995),
- **Erken Uluslararasılaşan İşletmeler (Early Internationalising Firms):** (Rialp, Rialp, Knight, 2005),
- **Anında İhracata Başlayanlar (Instant Exporters):** (McAuley, 1999),
- **Anında Uluslararasılaşanlar (Instant Internationals):** (Fillis, 2001).

Oviatt ve McDougall (1994), küresel doğan işletmeleri uluslararası yeni girişimler (international new ventures) olarak adlandırarak, çokuluslu işletmeler ve uluslararası işletmecilik teorileriyle işletmelerin erken uluslararasılaşmasını bütünleştirmiş ve küresel doğan işletmelere yönelik bir çerçeve çizmiştir. Aynı zamanda bu çalışmada, erken uluslararasılaşmada bilgi ve diğer eşsiz örgütsel kaynakların rolü vurgulanmıştır.

McDougall, Shane ve Oviatt (1994), beş kuramsal perspektifin (Tekelci Avantaj Teorisi, Ürün Döngüsü Teorisi, Uluslararasılaşmada Aşama Teorisi, Oligopolistik Reaksiyon Teorisi ve İçselleştirme Teorisi) uluslararası yeni girişimleri açıklayıcı değerini incelemişler ve uluslararası yeni girişimlerin, bu teorilerle iyi bir şekilde açıklanamadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Knight ve Çavuşgil (1996), küresel doğan işletme modelinin ortaya çıkış nedenlerini ve işletmelerin uluslararasılaşmasına yönelik geliştirilen geleneksel modellerle yaşadıkları çatışmayı ele almışlardır.

Küçük işletmelerin uluslararasılaşmasında ağ ilişkilerinin ve ittifakların rolü ise, yine 1990'ların ortalarında ve ikinci yarısında yapılan bir dizi çalışma ile (örn: Coviello, Munro, 1995; Coviello, Munro, 1997; Welch ve diğ., 1998) incelenmeye başlanmıştır.

2000'li yıllarla beraber, küresel doğan işletmeleri konu edinen araştırma sayısı da artmıştır. Bu araştırmalarda göze çarpan temel konular ise; küresel doğan işletme stratejileri (Knight, Çavuşgil, 2005; Knight, Madsen, Servais, 2004), erken uluslararasılaşmayı tetikleyen faktörler (Rialp, Rialp, Knight, 2005), küresel doğan işletmelerin gelişimlerinde ağ ilişkilerinin (şebekelerin) olumlu etkisi (Coviello, Cox, 2006), örgütsel yeteneklerin erken uluslararasılaşmaya etkisi (Knight, Çavuşgil, 2004), küresel doğan işletmelerin uluslararası pazarlara giriş şekilleri (Fan, Phan, 2007), endüstriyel yapının erken ve hızlı uluslararasılaşmaya etkisi (Fernhaber, McDougall, Oviatt, 2007), işletmelerin küresel doğmalarına etki eden girişimci/yönetici özellikleri (Acedo, Jones, 2007) gibi konular olmuştur.

Uluslararası işletmecilik literatüründe, küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışı ve yükselişi; gelişmiş ekonomilerde niş pazarların artan rolü, teknolojik gelişmelerin ve özellikle mikro işlemci temelli teknolojik gelişmelerin küçük ölçekli üretimi ekonomik hale getirmesi, iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin sınır ötesi iş yapma imkânları yaratması, küçük işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunda sahip oldukları esneklik avantajları, küreselleşmenin bilgi ve teknolojiye ulaşmada tüm işletmeleri eşit kılması ve global ağların işletmeler arası işbirlikleri kurulmasını kolaylaştırması (Knight, Çavuşgil, 1996, 21–22; Bell, Mcnaughton, Young, 2001, 176–177) gibi faktörlerle açıklanmaktadır.

2.2.2. Küresel Doğan İşletme Tanımları

Küresel doğan işletmeleri kavramsal olarak ilk ifade eden Rennie (1993, 46), bu işletmeleri “ortalama olarak kuruluşundan iki yıl içinde ihracata başlayan ve toplam satışlarının yüzde 76’sını ihracat yoluyla elde eden işletmeler” olarak tanımlamıştır. Chetty ve Campbell-Hunt (2004, 69) ise yine iki yıl kısıtını kullanarak, “kuruluşundan

itibaren iki yıl içinde uluslararasılaşmaya başlayan ve dünya çapındaki satışları yüzde 80 veya daha fazla olan işletmeler” olarak tanımlamışlardır.

Genel kabul gören diğer bir tanım, Oviatt ve McDougall (1994) tarafından yapılmıştır. Yazarlar, küresel doğan işletme yerine "uluslararası yeni girişim" ifadesini kullanarak, “kuruluşlarıyla beraber kaynaklarını kullanmak ve çıktılarını birçok ülkede satmak suretiyle önemli düzeyde rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan bir işletme örgütü” (Oviatt, McDougall, 1994, 49) tanımlamasını kullanmışlardır.

Alana yaptığı katkılarla bilinen Knight ve Çavuşgil (1996, 11) küresel doğan işletmeleri, “kuruluşlarının erken dönemlerinden itibaren uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren küçük, teknoloji odaklı şirketler” olarak tanımlamaktadırlar. Yine Knight ve Çavuşgil (2004, 124) tarafından yapılan başka bir tanımlama bu işletmeleri, “kuruluşları itibariyle veya kuruluşlarını müteakip kısa süreler içerisinde, gelirlerinin önemli bir bölümünü uluslararası pazarlardaki ürünlerinin satışından elde etmeye çalışan, girişimci start-up lar” olarak karakterize etmektedir. Bu tanıma ek olarak Knight ve Çavuşgil (1996; 2004), kuruluşlarını izleyen ilk üç yıl içerisinde toplam satışlarının en az yüzde 25’ini diğer ülke pazarlarından elde eden işletmeleri küresel doğanlar olarak kabul etmektedirler. Madsen, Rasmussen ve Servais (2000) de benzer şekilde küresel doğan işletmeleri, “yabancı ülkelere yaptığı satışları, tüm satışlarının en az yüzde 25’i olan ve buna ek olarak, kuruluşlarından itibaren üç yıl içinde ihracat faaliyetlerine başlamış işletmeler” olarak tanımlamaktadırlar.

Tablo 1’de çeşitli küresel doğan işletme tanımlamalarına yer verilmektedir. Görüldüğü gibi, küresel doğan işletme fenomeninin üzerinde uzlaşıya varılmış tek bir tanımı bulunmamaktadır. Nitekim Çavuşgil, Knight ve Üner (2011), bu fenomenle ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda, öncelikle genel kabul görmüş bir tanıma ulaşılması gerekliliğine işaret etmektedirler.

Tablo 1: Çeşitli Küresel Doğan İşletme Tanımları

Yazar	Görüş	İhracata başlamadan önce geçen süre	İhracat ve küresel büyüme/yaş
Oviatt ve McDougall (1994)	Kuruluşuyla beraber kaynaklarını kullanmak ve çıktılarını birçok ülkede satmak suretiyle önemli düzeyde rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan bir işletme örgütü.		
McKinsey ve Rennie (1993)	Yönetim dünyayı en başından beri kendi pazar yeri olarak görür.	Kuruluştan itibaren ortalama 2 yıl içinde ihracata başlama.	Toplam satışlarının yüzde 76'sını ihracat yoluyla gerçekleştirme.
Knight ve Çavuşgil (1996)	Yönetim dünyayı en başından beri kendi pazar yeri olarak görür.	Kuruluşundan sonraki 2 yıl içinde, bir veya birkaç ürünü ihraç etmeye başlama.	Toplam üretimin, en az dörtte birini ihraç etme eğiliminde olma.
Chetty ve Campbell-Hunt (2004)	-	Kuruluştan itibaren 2 yıl içinde.	Yeni Zelanda dışındaki satışların% 80'ini; dünya çapındaki pazarlardan elde etme.
Loustarinen ve Gabriellson (2006)	Küresel vizyon sahibi ve / veya küresel bir büyüme yolunda olma.	Başlangıçta küresel pazarlara girmek.	Satışlarının yüzde 50'sini ana ülkesi dışına yapan, 1985'ten sonra kurulmuş.
Servais, Madsen, Rasmussen (2007)	-	Kuruluştan itibaren 3 yıl içinde.	Yurtdışı satışlar veya kaynak kullanımının, yüzde 25'inden fazlasını ana ülke dışından yapma.

Mika Gabriellson, V.H. Manek Kirpalani, Pavlos Dimitratos, Carl Arthur Solberg, Antonella Zucchella, Born Globals: Propositions To Help Advance The Theory (**International Business Review**, 2008), 387.

Erken ve hızlı uluslararasılaşma fenomeni aslında yaşına, tecrübesine ve maddi kaynaklarına bakılmaksızın, herhangi bir işletmenin uluslararası ticarete global bir oyuncu olabileceğini (Çavuşgil, Knight, 2015, 5) vurgular. Küresel doğan işletmeler girişimcidir ve kurulduğu günden itibaren dünyayı tek bir pazar olarak algılar ve kendilerini tek bir ülke ile sınırlamazlar (Chetty, Campbell-Hunt, 2004, 61). Kaynak kısıtları ve tecrübe eksikliklerine rağmen bu işletmeler, sahip oldukları girişimci oryantasyon, eşsiz değer önerileri, güçlü uluslararası ağlar oluşturabilme gibi içsel güç ve yetenekleriyle sözü edilen kısıtların üstesinden gelebilmektedirler (Çavuşgil, Knight, 2015, 5; Knight, Çavuşgil, 1996, 23). Uluslararası niş pazarlar için son derece özelleştirilmiş ürünler üreterek (Madsen, Servais, 1997), uluslararası ağlara ve uluslararası finans piyasalarına erişebilmektedirler (Knight, Çavuşgil, 1996).

Bu çalışmada da küresel doğan işletmelerin tanımlanmasında, Knight ve Çavuşgil (1996; 2004)'in tanımı benimsenerek, kuruluşlarını izleyen ilk üç yıl içerisinde toplam satışlarının minimum yüzde 25'ini yabancı ülke pazarlarından elde eden işletmeler, küresel doğanlar olarak kabul edilmektedir.

Bu bölümde, uluslararasılaşmada küresel doğan işletme modeli ve öncesinde gelişen geleneksel modeller ele alınmıştır. Takip eden bölümde ise, ilgili literatür çerçevesinde ağ kavramı ve ağ yaklaşımı incelenmektedir.

3. AĞ KAVRAMI VE AĞ YAKLAŞIMI

İkinci bölümde, işletmelerde uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen modellere yer verilmiştir. Bu bölümde ise öncelikle ağ kavramı ve ağ yaklaşımı tanıtılarak, ağ ilişkileri sınıflandırılmaktadır. Ardından yaklaşım girişimcilik ve uluslararasılaşma literatürleri çerçevesinde ele alınmakta, ağ ilişkilerinin yapısal unsurları incelenmekte ve bu ilişkilerin girişimcilik ve uluslararasılaşmadaki rollerine değinilmektedir.

İngilizce “network” kavramının Türkçe karşılığı konusunda bir terim birliği bulunmamakla birlikte, akademik alanda “network” kavramının karşılığı olarak; “ağ”, “şebeke”, “ilişki”, “ağ ilişkileri”, “ağ bağlantıları”, “şebeke ağı”, “ilişki ağı” gibi kavramlar kullanılmakta; uygulayıcılar tarafından ise, kavramın genellikle Türkçe’ye tercüme edilmeden “network” olarak ifade edildiği görülmektedir (Kılıçer, 2013, 145).

Ağ kavramı, çok yönlü (Chetty, Agndal, 2008, 176) olup; bir ya da daha fazla toplumsal ilişkiyle birbirine bağlanarak ağ oluşturan aktörlere, ortaklıklara ve rollere bağlanarak açıklanabilir (Tuzlukaya, Sargut, Sözen, 2014, 509). Ağlar; bireyler, gruplar ve kuruluşlar arasında düzenlenmiş ilişkilerdir (Dubini, Aldrich, 1991, 305). Bu aktörleri birbirine bağlayan “bağların” bir araya gelmesiyle oluşurlar (Sarı, 2015, 56).

Yapısal olarak ise ağ; “bir düğüm kümesi olarak ve düğümler arasında bir ilişkiyi veya ilişki eksikliğini temsil eden bağlar dizisi” (Brass ve diğ., 2004, 795) olarak tanımlanır. Diğer bir deyişle bir ağın temel bileşenleri, düğümler (nodes) ve bağlar (ties) dır. Düğümler (nodes) bireyler, iş birimleri veya organizasyonlar gibi aktörler; bağlar (ties) ise, düğümler arasındaki ilişkiler veya bunların eksikliğidir (Brass ve diğ., 2004, 795). Ağ, bir aktörden diğer aktörlere doğru bir dizi direkt ve dolaylı bağı içerir (O’Donnel ve diğ., 2001, 749). Bu bağlar; stratejik ittifaklar, işbirlikleri veya bilgi akışları (iletişim), etkileme (arkadaşlık), mal ve hizmet akışları (iş akışı) ve etki (tavsiye) akışları gibi çeşitli ilişkileri temsil edebilir (Brass ve diğ., 2004, 795).

Örgüt ve yönetim teorisi literatürü bireyler, örgütler ve çevre arasında genellikle keskin bir ayırım yapar. Birimler, örgüt içinde hareket eden aktörler ve çevre içinde hareket eden örgütler olarak aralarında güçlü kopuşlar varsayılarak ayrılır. Ağ yaklaşımı ise bunun aksine; birey, örgüt ve çevrenin süreklilik içeren bağlantılı eylemlerini bir bütün olarak inceler (Dubini, Aldrich, 1991, 306). Bu sayede ağ araştırmaları; bireyler, iş birimleri veya kuruluşlar gibi aktörler arasındaki ilişkilere odaklanan, farklı bir bakış açısını benimser. Ağ perspektifine göre aktörler, davranışlar için fırsatlar ve kısıtlamalar sağlayan birbirine bağlı ilişki ağları içine gömülüdür. Bu bakış açısı, bireysel aktörleri ayrı ayrı inceleyen örgütsel çalışmalardaki geleneksel perspektiflerden, yalıtılmış bireysel aktörlerden ziyade, yapısal etkileşim kalıpları üzerinde ilişkilere odaklanarak farklılaşmaktadır (Brass ve diğ., 2004, 795).

Ağ yaklaşımında piyasalar; müşteriler, tedarikçiler, rakipler, aile, arkadaşlar, özel ve kamu destek kurumları gibi bir takım aktörler arasındaki sosyal ve endüstriyel ilişkiler sistemi olarak tasvir edilir (Coviello, Munro, 1995, 50; Coviello, Munro, 1997, 365). Bu nedenle stratejik eylem, nadiren tek bir aktör ile sınırlıdır ve piyasadaki diğer aktörlerle kurulan ilişkiler, gelecekteki stratejik seçenekleri etkilemekte ve belirlemektedir (Coviello, Munro, 1995, 50).

Granovetter (1985)'e göre, ekonomik eylemler sosyal eylemlerin bir türüdür. Ekonomik eylemler sosyal olarak yapılandığından, sosyal ilişkilerden bağımsız olarak açıklanması da mümkün değildir (Granovetter, 1992). Ekonomik kurumlar, ekonomik ihtiyaçlara cevap olarak otomatik olarak ortaya çıkmaktan ziyade, eylemleri içine gömüldükleri sosyal ağlarda mevcut olan yapı ve kaynaklar tarafından kolaylaştırılan ve kısıtlanan bireyler tarafından inşa edilirler (Granovetter, 1992, 7). Dolayısıyla ağ ilişkileri, ekonomik aktiviteyi çeşitli şekillerde etkiler (Smith-Doerr, Powell, 2005, 379–380): Öncelikle ağ ilişkileri, işyerinde ve işgücü piyasasında iş ile ilgili sonuçları şekillendiren, gayri resmi ilişkileri temsil ederler. Sosyal bağlar ve ekonomik değişim, derinden iç içe geçmiş olabilir. Bu nedenle amaçlanan etkinlik; arkadaşlık, itibar ve güven ile karışır. Aynı zamanda ağ ilişkileri, iki ya da daha fazla taraf arasındaki resmi değişimdir. Etkileşim, değişimden değer elde etmek için devam eder. Bu daha resmi ağ ilişkileri, karşılıklı ihtiyaçtan ortaya çıkabilir. Ancak aynı zamanda resmi kontrol ihtiyacını azaltan, karşılıklı bağımlılığa ve tekrar eden etkileşimlere de yol açabilir.

Geleneksel olarak stratejik yönetim ve işletme yönetimi alanındaki ağ araştırmaları, işletmeler arasındaki uzun vadeli ilişkiler; yani işbirliği, stratejik ittifaklar, ortak girişimler vb. ile ilgilenmiştir. Bu çalışmalarda ağ düğümleri kuruluşlar (işletmeler), bağlantı hatları ise bilgi veya ürün değişimi ilişkileridir. Öte yandan ekonomik teorilerden çok daha uzun bir geleneğe sahip olan ağ teorisine sosyolojik yaklaşımlar, bireyleri ağın düğümleri olarak alır ve bu kişiler arasındaki bağlantı hatları olarak, iletişim veya bilgi bağlantılarını araştırır (Witt, 2004, 391).

Sosyal ağ düzenekleri ile ilgili araştırmaların temeli, George Simmel'in 1908'de ilk olarak ağ metaforunu tanımlamasına dayanmaktadır (Tuzlukaya, Sargut, Sözen, 2014, 509–510). Sosyal ağ düzeneklerinin sistematik analizine yönelik çalışmaların başlangıcı ise, 1930'lu yıllara Moreno'nun çalışmasına uzanır (Borgatti ve diğ., 2009). Sosyal ağ kuramının, insanlar ve örgütler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla sosyologlar, sosyal psikologlar, antropologlar ve örgüt kuramcıları tarafından kullanıldığı bilinse de, yönetim araştırmalarında kullanımı sosyolojide olduğundan daha yenidir (Akyazı, Karadal, 2017, 171).

İşletmelerin uluslararasılaşmasına yönelik olarak ağ yaklaşımı ise, ilk kez Johanson ve Mattson (1987; 1988) tarafından ortaya atılmıştır. Uluslararasılaşma literatürü geleneksel aşamalı modellerin, pazarların henüz küreselleşmenin etkisiyle yoğun bir biçimde birbirlerine entegre olmadığı 1970'lerin ortalarına kadar, işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamakta isabetli olduğunu, bu dönemden sonra ise yetersiz kaldığı görüşünü savunmaktadır (Fina, Rugman, 1996, 201). “Network (Şebeke Ağı) Modeli” olarak da adlandırılan “Uluslararasılaşmada Ağ Yaklaşımı”, küreselleşmenin etkisinin yoğun olarak görülmeye başlandığı dönemle birlikte, işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamaya yönelik olarak alternatif model arayışının sonucunda ortaya çıkmıştır.

Aşamalı modellerin öne sürdüğü, uluslararasılaşmanın tek taraflı bir süreçten oluştuğu görüşü ile karşılaştırıldığında ağ yaklaşımı, uluslararasılaşmada çok yönlü bir bakış açısı sunar (Johanson, Vahlne, 1992, 12). Bu yaklaşım, piyasaları birbirleriyle bağlantılı iş ilişkileri ağları olarak tanımlar (Anderson, Hakansson, Johanson, 1994; Granovetter, 1985) ve işletmelerin uluslararasılaşma sürecini endüstriyel ağlar kavramıyla ilişkilendirir. Johanson ve Mattsson (1987; 1988), endüstriyel ağ olarak tanımladıkları işletmenin ağlarını, ağdaki diğer aktörler (müşterileri, dağıtıcıları,

tedarikçileri, rakipleri ve devlet vb.) ile ilişkiler olarak değerlendirirler. Uluslararasılaşmayı, işletme ile pazar arasında gelişen bir süreç olarak ele almak yerine, ağı oluşturan bağımsız işletmeler arasındaki ilişkileri vurgularlar. Yaklaşımına göre işletmenin başarısını belirleyen, pazar ve kültürel öğeler değil, yeni girdiği uluslararası pazarlarda kuracağı ileri ilişkilerdir (Coviello, McAuley, 1999, 228). Ağı oluşturan işletmeler arasındaki gayri resmi işbölümü nedeniyle her işletme, ağıdaki diğer kuruluşlarla değişim ilişkileri kurar. Ancak bu tür ilişkiler genellikle kurulma ve geliştirme için zaman ve çaba gerektirir. Uzun vadede ise ilişkilerde karşılıklı güven ve paylaşılan bilgi, pazara yüksek derecede bağlılık sağlar (Madsen, Servais, 1997, 571).

İşletmelerin uluslararasılaşmasında ağ yaklaşımına yönelik detaylı açıklamalar ileriki kısımlarda verilmektedir.

3.1. Ağ İlişkilerinin Sınıflandırılması

İşletmenin ağ ilişkileri, ait olduğu birkaç gömülü ağın karmaşık bir kombinasyonudur (Halinen, Törnroos, 1998, 189). Ağıdaki ilgili aktörlerin ayırt edilebilmesi için, bu karmaşık gerçeğin sınıflandırma yoluyla basitleştirilmesi gerekir (Nummela, 2002). Ancak ilgili literatür incelendiğinde, ağ ilişkilerinin sınıflandırılmasına yönelik bir uzlaşma olmadığı görülmektedir. Ağ tipolojisi anlamında ağ teorisini açıklığa kavuşturmak ve güçlendirmek için, kapsayıcı kategorilere açık bir ihtiyaç vardır (Szarka, 1990, 11).

İlişkiler çok boyutlu bir kavram olduğundan, aralarındaki farkı ayırt etmenin en temel yolu, öncelikle ilişki içindeki aktörün kim olduğuna bakmaktır (Agndal, Chetty, 2007, 1452). Brüderl and Preisendörfer (1998)'e göre, girişimcilikte birbirinden çok farklı iki ağ yaklaşımı mevcuttur. Birincisi, işletme kurucularının odak olarak ele alındığı ve girişimcilerin bireysel ilişkilerini içeren “kişisel ağlar”; ikincisi ise işletmenin odak olarak ele alındığı, kolektif ilişkileri içeren “örgütsel ağlardır”. Benzer şekilde Hoang ve Antoncic (2003) ile O'Donnell ve diğ. (2001), girişimcilikte ağ araştırmalarını gözden geçirdikleri çalışmalarında, ağlar ile ilgili araştırmaların “örgütler arası ağlar” ve “girişimcinin kişisel ağı” olmak üzere genellikle iki temel kategoriye ayrıldığını belirtmektedirler. Tablo 2'de, O'Donnell ve diğ. (2001) tarafından oluşturulmuş kişiler arası ve örgütler arası ağ ilişkilerinin tanımlayıcı

özelliklerine yer verilmektedir. Tablo, iki ağ türünün çoğu zaman nasıl ayırt edildiğini göstermektedir. Alternatif olarak bu iki ağ türü, aynı temelde sınıflandırılıp, “iş ilişkileri-sosyal ilişkiler” (Agndal, Chetty, 2007) , “iş ağları-sosyal ağlar” (Björkman, Kock, 1995), “örgütler arası ağlar-sosyal ağlar” (Brown, Butler, 1993), “resmi ağlar-gayri resmi ağlar” (Birley, 1985; Johannisson, 1986), “sosyal ağlar-stratejik ağlar” (Chetty, Wilson, 2003), “kişisel ağlar-genişletilmiş ağlar” (Dubini, Aldrich, 1991) gibi terimlerle ifade edilip, birbirlerinin yerine kullanılabilmektedir.

Tablo 2: Girişimcilik Araştırmalarında Kişisel ve Örgütler Arası Ağ İlişkilerinin ve İlgili Araştırma Odağının Tanımlayıcı Özellikleri

Ağ Türü	Örgütler arası ağ	Kişisel Ağ
Araştırma zemini	İşlem maliyeti ekonomisi Endüstriyel pazarlama	Sosyoloji
Ağ aktörleri	Örgütler	Bireyler
Aktörler arasındaki bağlantıların türü	Resmi	Gayri resmi
Analiz seviyesi	Çift taraflı (dyad)	Ego (ben) merkezli
Yaygın kategoriler	Dikey ağ Yatay ağ	Sosyal ağ İletişim ağı
Sıklıkla araştırma konusu yapılan alanlar	Sanayi bölgeleri Ortak girişimler	Yeni girişim oluşturma

Aodheen O'Donnell, Audrey Gilmore, Darryl Cummins, David Carson, *The Network Construct In Entrepreneurship Research: A Review And Critique* (**Management Decision**, 2001), 750.

Ağ ilişkilerinin sınıflandırılmasında yukarıda değinildiği gibi çoğunlukla aktör düzeyinde ikili bir ayırma gidilse de, literatürde farklı bakış açılarına da rastlanmaktadır. Örneğin; Szarka (1990) değişim ağı, iletişim ağı ve sosyal ağlar olarak yaptığı sınıflandırmada, ağ ilişkilerinde üçlü bir ayırma gider. Yine üçlü bir

sınıflandırma kullanan Kontinen ve Ojala (2011) resmi, gayri resmi ve aracı bağlar ayırımını kullanır. Yazarlara göre resmi bir bağ, ürün veya hizmetlerin para ya da takas yoluyla değiştiği, bireysel iş ortakları arasında var olan bir bağı ifade eder. Gayri resmi bağlar, arkadaş ve aile üyeleriyle olan sosyal ilişkilerle ilgilidir. Aracı bağlarda ise, satıcı ile alıcı arasında mevcut ticari bir işlem bulunmamaktadır. İhracat teşvik organizasyonu veya sergi organizatörü gibi üçüncü bir taraf vardır ve bu taraf, alıcı ile satıcı arasında ağ ilişkisinin kurulmasını kolaylaştıran bir içerik oluşturur.

Birçok araştırmacıya göre ise, girişimcilik araştırmalarında ağların sınıflandırılması güçlük teşkil etmektedir. İşletmenin ve birey olarak girişimcinin ağ ilişkilerini birbirinden ayırt etmenin zorluğu nedeniyle, girişimcilik ağının odak noktası olarak girişimci ve işletme birbirinin yerine kullanılabilmektedir (Varnalı, 2014). Vasilchenko ve Morrish (2011)'e göre, her ağ merkezi bir figüre sahiptir ki bu merkezi figür, bir birey ya da bir organizasyon olabilir. Böylelikle örgütsel ağların gelişimi, bir birey veya bir takım tarafından yönetilebilir. Bu yüzden de birey veya organizasyon arasındaki sınırların tanımlanması zor olabilir. Mainela (2002), örgütsel davranışın örgüt adına hareket eden insanların eylemleri etrafında inşa edildiğinden, sosyal ilişkilerin kaçınılmaz olarak iş uygulamalarına dâhil olduklarını belirtir. Hoang ve Antoncic (2003)'e göre ise; yapıya dayalı ayırımların gösterdiği gibi kişisel ağlar ile işletmenin ağları arasında teorik açıdan çok az bir ayırım vardır. Benzer şekilde Björkman ve Kock (1995), ampirik olarak aktörlerin etkileşimde bulunduğu sosyal, bilgi ve iş alışverişi arasında ayırım yapmanın zorluğuna işaret eder. Araştırmacılara göre sosyal ağ, temel olarak sosyal değişimlerden oluşan etkileşimler yoluyla birbirine bağlanan bireylerin ağıdır. Ancak bilgi ve iş alışverişi de bu sosyal ilişkiler aracılığıyla gerçekleşebilir. Agndal ve Chetty (2007) ise, iş ve sosyal ilişkiler arasında net bir ayırım yapmanın bu ilişkilerin sık sık iç içe geçmesinden dolayı kolay olmadığını, bazı durumlarda sosyal ilişki olarak başlayan bir ilişkinin kolaylıkla bir iş ilişkisine dönüşebildiğini belirtmektedirler.

Teoride herhangi bir girişimci ağ modeli, bireyler ve kuruluşlar arasındaki ağ ayırımlarının bulanıklaştığı, hatta göz ardı edildiği kesintisiz bir modeli ifade eder (Dubini, Aldrich, 1991, 306). Ancak uygulamada bireyler, gruplar, organizasyonlar ve ortamlar arasında geçiş yaptığımızda, düşüncelerimizi disipline etmek için bir sınıflandırma yapmamız faydalıdır. Yukarıda değinildiği gibi literatür gözden geçirildiğinde girişimcilik araştırmalarında, ağ ilişkilerinin öncelikle aktör düzeyinde

bir ayırımı tabi tutularak genellikle iki kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da, literatürde en çok kullanılan bu temel sınıflandırma benimsenmektedir. Bu seçime yönelim, ağlarla ilgili literatürdeki karmaşıklığın giderilmesi adına çağrıda bulunan araştırmacıların önerisiyle uyumlu olup, literatürde bir sınıflandırma birliği oluşumunun desteklenmesini amaçlamaktadır.

Diğer taraftan ilgili literatür incelendiğinde, yapılan çalışmalardan çok azının açıkça ağ ilişkilerini tartışması veya tanımlaması dikkat çekicidir. Konuyla ilgili yapılan ampirik çalışmaların üçte ikisinden fazlasının açıkça ilişkileri ve ağları tanımlamadıkları görülmektedir (Hohenthal, Johanson, Johanson, 2014, 10). Bu doğrultuda aşağıda yer alan Tablo 3’de, KOBİ uluslararasılaşmasını ağ yaklaşımı perspektifinden inceleyen ampirik çalışmalarda araştırma odağı, ağ ilişkilerinin tanımlanma durumu ve yapılan tanımlamalara yer verilmektedir.

Tablo 3: KOBİ Uluslararasılaşmasını Ağ Yaklaşımı Perspektifinden İnceleyen Ampirik Çalışmaların Araştırma Odağı ve Ağ İlişkilerini Tanımlama Durumları

<u>Yazar/Yazarlar</u>	<u>Araştırma Odağı</u>	<u>Ağ İlişkilerinin Tanımlanması</u>
Belso-Martínez (2006)	KOBİ’lerde hızlı uluslararasılaşma sürecinin anlaşılması.	Hiçbir ilişki veya ağ tanımına yer verilmemiştir. Müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve kurumlarla olan ağ ilişkileri analiz edilmiştir.
Blomstermo ve diğ. (2004)	Ağ ilişkileri ile elde edilen deneyimsel bilginin faydalılığı ve işletmenin uluslararasılaşma performansına etkisinin incelenmesi.	Ağlar, birkaç aktör ve onları birbirine bağlayan ilişkileri içerir.
Chetty ve Agndal (2007)	Sosyal sermayenin, uluslararasılaşma değişimini nasıl etkilediğinin incelenmesi.	Ağ ilişkileri tanımlanmamıştır.
Chetty ve Blankenburg Holm (2000)	Küçük açık bir ekonomide, KOBİ’lerin nasıl uluslararasılaştığı ve bu süreçte devletin ticareti geliştirme ajansının rolünün incelenmesi.	İş ağı, iki veya daha fazla bağlı iş ilişkisi kümesi olarak tanımlanmıştır. İş ilişkisinin, bireyler arasındaki sosyal değişimler tarafından gerçekleştirildiği kabul edilmiştir.
Coviello (2006)	Ağ evriminin çeşitli aşamalarındaki yapısal ve etkileşimsel kalıpların belirlenerek, uluslararası yeni girişimlerin ağ dinamiklerinin değerlendirilmesi.	Ağ ilişkileri tanımlanmamıştır. Ancak yapısal ve etkileşimsel boyutlara sahip olduğu açıklanmıştır.

Coviello ve Munro (1995)	Ağ ilişkilerinin, uluslararası pazar gelişimi ve uluslararası pazarlarda pazarlamayla ilgili faaliyetler üzerindeki etkisinin incelenmesi.	Ağ ilişkileri; pazar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve özel ve kamu destek kuruluşları arasındaki ilişkilerin bir sistemidir.
Coviello ve Munro (1997)	Ağ ilişkilerinin, uluslararasılaşma model ve süreçlerini, dış pazara giriş ve giriş yöntemi seçimini nasıl etkilediğinin anlaşılması.	Bir ağ; iki veya daha fazla bağlı değişim ilişkilerinin kümesidir.
Ellis (2000)	İşletmelerin, yeni ihracat pazarlarına girme kararını nasıl verdiklerinin belirlenmesi. Bu belirlemeyi yaparken, sosyal ağ ilişkileri ve dış pazara giriş konusunda altı öneri sunulmaktadır.	Açıkça bir ağ veya sosyal ilişki tanımı yoktur.
Evers ve Knight (2008)	Uluslararası ticaret fuarlarının, küçük ihracatçı işletmelerin uluslararasılaşmasındaki rolünün araştırılması.	İlişkilerin; müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve kamu ve özel kuruluşlar arasında hem sosyal hem de ticari yönleri olduğu belirtilmiştir.
Evers ve O’Gorman (2011)	Yeni uluslararası işletmelerin ortaya çıkış sürecinin araştırılması.	İlişkiler; sosyal ya da ticari bağlara sahip olarak ayırt edilir ve işletmelerle ilgili olarak, dikey ya da yatay olarak var olabilirler.
Fletcher (2008)	Uluslararasılaşmaya yönelik mevcut yaklaşımların, uluslararasılaşmanın yaşam döngüsünü tam olarak açıklayamamaları ve ağ gömülülüğü yaklaşımının, bunu daha iyi yapabildiğinin açıklanması.	Bir ağ, odak ilişkileri ve/veya ikincil ilişkileri olan aktörlerden oluşur. İkincil ilişkilerdeki aktörlerle ilişkiler, odak ilişkisini ve toplam ağı etkileyebilir.
Freeman, Edwards ve Schroder (2006)	Yöneticilerin, ortaklık ve ittifakları nasıl geliştirdikleri ve ağlarını nasıl kullandıkları üzerine odaklanarak, küresel doğan işletmelerin stratejileri ile kısıtlarının nasıl üstesinden geldiklerinin incelenmesi.	Hiçbir ilişki veya ağ tanımı yoktur ve bu kavramların ampirik olarak nasıl gözlemlendiğine dair hiçbir bilgi verilmemiştir.
Guercini ve Runfolo (2010)	İş ağları ve perakendecilikte uluslararasılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi.	Ağ ilişkileri ile ilgili herhangi bir tanımlama bulunmamaktadır.
Hadley ve Wilson (2003)	İşletmenin deneyimsel bilgisi ile uluslararasılaşma derecesi ve pazar arasındaki ilişki hakkındaki altı hipotezin test edilmesi.	Ağ ilişkileri ile ilgili herhangi bir tanım sunulmamıştır.

Harris ve Wheeler (2005)	Kişiler arası ilişkilerin, uluslararasılaşmayı nasıl etkilediğinin incelenmesi.	Kişisel ilişkilerin açık bir tanımı yoktur. Ayrıca yazarlar, işletmenin ticari ilişkilerini incelemediklerini iddia ederler. Yani iş ağı ilişkileri, çalışmanın kapsamında değildir.
Hilmersson ve Jansson (2012)	KOBİ'lerin iş ağlarına giriş sürecinin incelenmesi.	Ağlar, kuruluş kümeleri olarak tanımlanır.
Ibeh ve Kasem (2011)	Bilgi tabanlı KOBİ'lerin uluslararasılaşması konusundaki araştırma boşluğunun giderilmesi ve ağ perspektifinin, bu işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamadaki uygunluğunun araştırılması.	“Bağlar”, “ilişkiler”, “sosyal ve iş bağları” ve “ilişkisel faktörler” gibi ağlarla ilgili birkaç terim kullanılmış, ancak bunların hiçbirisi açıkça tanımlanmamıştır.
Kontinen ve Ojala (2011)	Ağ ilişkilerinin, aile işletmesi statüsündeki KOBİ'lerde, dış pazarlara giriş fırsatlarının tanımlanmasındaki fonksiyonunun anlaşılması.	Üç tür ağ bağı olduğu ifade edilmiştir: resmi, iş ortakları; gayri resmi, sosyal ilişkiler ve alıcı ile satıcı arasında var olmayan, üçüncü bir taraf vasıtasıyla yapılan ticari işlemlere dayanan aracı bağlar.
Lindstrand, Eriksson ve Sharma (2009)	Müşterilerle geliştirilen ağ ilişkilerinin yararlılığının incelenmesi.	İşletmeler, birbirine bağlı değişim ilişkileri ağlarına gömülüdür denilmiştir.
Loane ve Bell (2006)	Bilgi ve kaynak ediniminde, ağ ilişkilerinin rolünün ve genişletilmiş kaynak ve bilginin, hızlı uluslararasılaşma üzerindeki etkisinin araştırılması.	Ağ ve ilişkiler tanımlanmamıştır.
Manolova, Manev ve Gyoshev (2010)	Geçiş ekonomilerindeki küçük işletmelerin uluslararasılaşmasında, yerel kişiler arası ve örgütler arası ağ ilişkilerinin etkisinin incelenmesi.	Ego merkezli bir ağ, merkezdeki girişimci ile doğrudan, iki yönlü, bir dizi ilişki kümesini içerir.
Musteen, Francis ve Datta (2010)	KOBİ CEO'larının uluslararası ilişkilerinin, işletmelerinin uluslararasılaşma hızı ve başarısını etkileyip etkilemediğine dair altı hipotezin test edilmesi.	Kişisel ağ bağları; ilişkisel gömülülük, bilişsel gömülülük ve yapısal gömülülükten oluşan bağımsız bir değişken olarak görülmektedir.
Ojala (2009)	Şu üç soruya cevap aranmaktadır: 1) Bilgi yoğun KOBİ'lerin uzak pazarlara girerken kullandıkları ağ yaklaşımları nelerdir? (2) Bilgi yoğun KOBİ'lerin uzak pazarlara girmek için kullandıkları farklı ilişki türleri nelerdir? (3) Bilgi yoğun KOBİ'lerin uzak	Üç tür ağ ilişkisi olduğu belirtilmektedir: İki veya daha fazla aktör arasındaki ticari faaliyetlerle ilgili biçimsel ilişkiler; aile üyeleri ve arkadaşlar ile kişisel ilişkiler olarak gayri resmi ilişkiler ve satıcı ile alıcı arasında doğrudan temasın olmadığı, aralarında ilişki kurulmasını kolaylaştıran, üçüncü bir aktörle ara ilişkiler.

	bir pazara girişleri, farklı ağ ilişkilerinden nasıl etkilenmektedir?	
Sharma ve Blomstermo (2003)	Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmalarını açıklayarak, teori gelişimine katkı sağlamak.	Ağ ilişkilerine yönelik hiçbir tanımlamaya yer verilmemiştir.
Mort ve Weerawardena (2006)	Küresel doğan işletmeler nezdinde, ağ oluşturma yeteneğinin uluslararasılaşmadaki rolünün belirlenmesi.	Ağ veya ilişki tanımlaması yapılmamıştır.
Sydow ve diğ. (2010)	Yabancı pazara girişin gerçekleştiği bağlamın, işletmelerin devam eden faaliyetlerine nasıl dâhil edildiğinin keşfedilmesi.	Açık bir ağ veya ilişki tanımı yoktur. Örtük olarak ağ, kaynağa bağımlı ilişkilerin yapısı olarak görülür.
Vasilchenko ve Morrish (2011)	İleri teknoloji işletmelerinin, ağ ilişkilerini nasıl kullandıklarının ve bu faaliyetlerini, ürünlerini global pazarlarda ticarileştirmek için stratejilerine nasıl entegre ettiklerinin araştırılması.	Ağ; bazı ilişkiler kümesiyle bağlı bir dizi aktörden oluşur.
Zain ve Ng (2006)	Aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır: Uluslararasılaşmada dış pazar ve giriş şekli seçimi nasıl belirleyicidir? İlişkiler uluslararası pazar gelişimini nasıl etkiler? İlişkiler uluslararası pazarlardaki pazarlamayla ilgili faaliyetleri nasıl etkiler?	Ağ; bir işletmenin yönetim ekibi ve çalışanlarının, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, hükümet, distribütörler, bankacılar, aileleri, arkadaşları ve işletmenin ticari faaliyetlerinin uluslararasılaşmasını sağlayan diğer taraflarla ilişkisidir.
Zhou, Wu ve Luo (2007)	İki hipotezin yapısal modelinin test edilmesi. Sosyal ağlar, uluslararasılaşma ve performans arasında aracı bir değişken olarak görülmektedir.	Sosyal ağlar; örgütsel eylem ve amaçlara ulaşmayı sağlama amacıyla geliştirilen, kişisel temas ve ilişkiler ağı olarak tanımlanmaktadır.

Jukka Hohenthal, Jan Johanson, Martin Johanson, Network Knowledge And Business-Relationship Value İn The Foreign Market (**International Business Review**, 2014), 5-10.

Genel olarak iş ilişkileri ve sosyal ilişkiler arasındaki ayırım, sosyal ilişkilerde aktörlerin bağlantıların gayri resmi olduğu bireyler iken; iş ilişkilerinde aktörlerin, resmi bağlantılara sahip işletmeler olduğu yönündedir. Sosyal ağ ilişkileri, aile ve arkadaşlar gibi kişisel ilişkilere dayanan, aktörler arasındaki gayri resmi bağlantıları temsil ederken; iş ağı ilişkileri, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunan ve işbirliği yoluyla

ortak bir hedefe ulaşmak için ortak çaba gösteren aktörler arasındaki resmi olarak bağlantılı ilişkilerdir (O'Donnel ve diğ., 2001).

Bu çalışmada da sosyal ilişkilerin, iş ilişkilerinden öncelikle analiz seviyesine göre ayrıldığı kabul edilmektedir. Bu doğrultuda Agndal ve Chetty (2007)'nin araştırma mantığı benimsenerek iş ilişkisi, kuruluş düzeyinde bir ilişki olarak görülmektedir. Aktörün bir kuruluş olduğu bu ilişki türü, kurumsallaşmış ve belirli bireylere bağlı değildir. İş ilişkileri, temelde kişiler tarafından değil işletmeleri tarafından yaratılır, işletmeyle ilişkilendirilir ve diğer kişilere devredilebilirler (Melen, Nordman, 2007, 208). Johanson ve Mattsson (1988) tarafından da belirtildiği gibi bu ilişkiler; odak işletmenin müşterileri, dağıtıcıları, tedarikçileri, rakipleri ve devlet kurumları gibi aktörlerle, uzun vadeli ilişkilerinden oluşmaktadır.

Öte yandan bir sosyal ilişkide; aktör bireydir ve ilişki, bu bireyin katılımı olmadan var olamaz (Agndal, Chetty, 2007, 1452). Sosyal ağ ilişkileri literatürde çoğunlukla, “kişisel ilişkilerden geliştirilen ağ ilişkileri” olarak tanımlanır (Vasilchenko ve Morrish, 2011, 90). Bu çalışma kapsamında da sosyal ağ ilişkileri, Melen ve Nordman (2007, 208)'ın tanımı esas alınarak, “girişimciler tarafından kişisel olarak yaratılan ve onlarla ilgili olan ağ ilişkileri” olarak tanımlanmaktadır. Bu ilişkiler ise odak aktör olan bireyin aile, arkadaşlar ve meslektaşları ile ilişkileri (Chetty, Wilson, 2003, 63) olarak kabul edilmektedir. Her iki ilişki türüyle ilgili detaylı açıklamalara, takip eden başlıklarda yer verilmektedir.

3.1.1. Sosyal Ağ Yaklaşımı ve Girişimcinin Sosyal (Kişisel) Ağ İlişkileri

En geniş anlamda sosyal ağlar, “bir dizi aktör ve aktörler arasındaki bir dizi bağlantı” olarak tanımlanmakta (Brass, Krackhardt, 1992, 356) ve “kişisel ve/veya örgütsel eyleme yardımcı olan kişisel bağlantı ve ilişkiler ağı” (Burt, 1992; Granovetter, 1985) olarak görülmektedir. Literatürde sosyal ağlar; “sosyal ilişkiler”, “sosyal ağ ilişkileri”, “kişiler arası ilişkiler”, “kişisel bağlantılar”, “kişisel ağlar”, “ilişkisel ağlar” gibi farklı kavramlarla da ifade edilebilmektedir. Bu çalışmada, Türkçe anlamı daha iyi karşıladığı düşünülen “sosyal ağ” ve “sosyal ağ ilişkileri” kavramlarının kullanımı tercih edilmektedir.

Sosyal ağ perspektifinin ana fikri girişimciliğin; sosyal, politik ve kültürel bağlamda gömülü, sosyal bir rol olduğunu önermesidir. Girişimciler, izole edilmiş ve

özerk karar vericiler olarak görülmemelidir (Brüderl, Preisendörfer, 1998, 214). Çünkü girişimcilik, devam eden sosyal ilişki ağlarına gömülüdür¹. Bu karmaşık ilişki ağları içinde girişimcilik; girişimci, kaynaklar ve fırsatlar arasındaki bağlantılarla kolaylaştırılır veya kısıtlanır (Aldrich, Zimmer, 1986, 8–9). Fırsatların keşfedilmesi kolektif bir eylem değil, bilişseldir (Shane, 2003, 45). Diğer bir deyişle, fırsatlar işletmeler tarafından değil, bireyler tarafından tanımlanır. Bu nedenle, fırsat keşfine yol açan bilgi alışverişini analiz etmek için uygun düzeyin, örgütler arasından ziyade kişiler arası olduğu belirtilir (Ellis, 2011, 102). Çeşitli araştırmalarda (örn: Ellis, 2011; Crick, Spence, 2005; Ellis, Pecotich, 2001; Komulainen, Mainela, Tähtinen, 2006; Harris, Wheeler, 2005; Zain, Ng, 2006), fırsat tanımlama sürecinde hem genel olarak hem de uluslararasılaşan işletmelerin özel durumlarında, sosyal bağların önemli olduğu bulunmuştur.

Sosyal ağ yaklaşımına göre, bireyin davranışları sosyal ilişkilerine bağlıdır (Karadal, Akyazı, 2015). Yaklaşımın altında yatan temel varsayım, sosyal (kişisel) ilişkileri aracılığıyla yeni bir girişimin sahip-yöneticisinin, işletmenin dâhili olarak sahip olmadığı kritik kaynaklara erişim sağlamasıdır (Ostgaard, Birley, 1994, 300). Kaynak ve fırsatlar arasındaki koordinasyon girişimci tarafından sağlandığından, sosyal ağ araştırmaları doğrudan girişimciyle bağlantılıdır. Fırsatları takip etmek için kaynakları harekete geçirmek; girişimcilik bilgisi, iletişim ve güven gerektirir. Dolayısıyla girişimcilik, doğal olarak bir ağ oluşturma faaliyetidir (Dubini, Aldrich, 1991, 306).

Girişimci ağlarda, bireyler (girişimciler) öncelikli aktörler olarak kullanılır ve girişimcilerin niyet ve eylemleri üzerinde durulur (Mainela, 2002, 36). Bu nedenle girişimcilik alanındaki çoğu ampirik araştırma, iş ağı perspektifinin aksine sosyal (kişisel) ağ perspektifini kullanır (Brüderl, Preisendörfer, 1998, 214). Sosyal ilişkiler ağı, bir girişimcinin doğrudan ilişkilere sahip olduğu tüm bireylerden oluşur. Tipik olarak bunlar; girişimcinin yüz yüze görüştüğü, hizmet, tavsiye ve destek aldığı kişilerdir (Dubini, Aldrich, 1991, 307).

¹ Bir bağın sosyal ilişkisi, işletmenin ekonomik eylemlerini etkilediğinde, gömülülük mevcuttur (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996). Sosyal gömülülük ise ticari işlemlerin, sosyal ilişki ve ağlar üzerinden gerçekleşme derecesi olarak tanımlanır (Uzzi, 1999, 482).

Sosyal bağlantılar, bilgiye erişim için önemli kanallardır. Resmi kaynaklardan alınan bilgilerle karşılaştırıldığında sosyal ağ ilişkilerinden sağlanan bilginin, genellikle daha yararlı, güvenilir, özel ve daha az lüzumsuz içeriğe sahip olduğu belirtilir (Brüderl, Preisendörfer, 1998, 214). Ayrıca sosyal ağ ilişkileri, eleştiri ve onaylama gibi gayri resmi sosyal yaptırım mekanizmaları sağlayarak; bilgi arama, izleme, müzakere, sözleşme veya icra ile ilişkili işlem maliyetlerini düşürürler (Mesquita, Lazzarini, 2008).

Girişimcinin iş ilişkisi içermeyen sosyal çevresindeki bir arkadaşıyla kişisel bağı, tesadüfen işletmesinin ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynaklara sahip kişilerle bağlantı kurmasını sağlayabilir. Bu kaynakları normal organizasyon kanalları yoluyla sağlamak, daha fazla zamana ya da maliyete sebep olabilir (Dubini, Aldrich, 1991, 306). Dolayısıyla doğru bağlantıların sağlanması ve kullanılması, zaman ve maliyet gibi işletme için temel öneme sahip konularda fayda yaratır.

Girişimcilikte ağ yaklaşımı, daha detaylı olarak ayrı bir başlıkta incelenmektedir.

3.1.2. İşletme Düzeyindeki İş Ağı İlişkileri

Ağ oluşturma, sadece bir girişimci aktivitesi olmaktan ziyade, aynı zamanda işletme faaliyetlerinin yapı ve parçası olarak görülür (Dubini, Aldrich, 1991, 312). İşletmelerin gömülü olduğu sosyal ortam, ekonomik eylemlerini etkilemekte ve belirlemektedir (Granovetter, 1985; 1992). İşletmeler, diğer örgütlerle her biri farklı bir ağ oluşumu içeren, sosyal ve ekonomik temelde birçok ilişki kurarlar (Sarı Aytekin, 2017, 167). Örgütler arası ağ ilişkileri, taraflara özel iletişim ile ortak bir oyuna benzetilebilecek, karşılıklı bağımlılığı düzenleme şekli (Grandori, Soda, 1995, 185) olarak görülür. Bu nedenle işletmelerin ağ ilişkileri, o işletmeye özgü ve taklit edilmesi zordur.

Ortak girişimler gibi ileri boyutlara kadar uzanabilen kuruluşlar arası ilişki ve iş birlikleri, günümüzde yaygın uygulamalar haline gelmektedir. İşletmeler bu ilişkileri kaynaklara erişmek, stratejik konumlarını geliştirmek, yeni beceriler elde etmek, meşruiyet kazanmak veya işlem maliyetlerini kontrol etmek için kullanırlar (Belso-Martínez, 2006, 212).

Karmaşık işlemsel bağımlılığı ve aynı zamanda işletmeler arasındaki işbirliğine dayalı bağımlılığı düzenleme kapasitelerinden dolayı işletmeler arası ağ ilişkileri, ekonomik hayatta giderek daha önemli hale gelmektedir (Grandori, Soda, 1995, 183). Bu ilişkiler, içsel kaynak yetersizliğinden muzdarip KOBİ'ler için ise özel öneme sahiptir (Aldrich, Zimmer, 1986; Dubini, Aldrich, 1991). Çünkü diğer işletmeler tarafından kontrol edilen temel kaynak, bilgi ve becerilere erişim sağlamaya olanak sağlarlar. Ağ ilişkisi dışındaki işletmeler tarafından elde edilmesi zor olan, odak işletme sınırları dışında ve geniş bir kaynak tabanına erişim sağlanmasını mümkün kılarlar (Jarillo, 1989, 135).

Granovetter (1992, 3), ekonomik eylemlerin devam eden kişisel (sosyal) ilişkiler ağlarına gömülü olduğunu ve bu bağlamda, ekonomik kurumların sosyal olarak inşa edildiğini iddia eder. Bu bakış açısıyla örgütler arası ağ araştırmaları, temelini sosyal ağların analizinden alır ve yapılara, ilişkilere ve sonuçlara odaklanır (Dhanaraj, Parkhe, 2006, 665). Örgüt teorisini sosyal ağ teorisi ile birleştiren Uzzi (1996), örgütler arasındaki bağların yapı ve kalitesinin, eşsiz fırsatlar yaratarak ve bu fırsatlara erişim sağlayarak, ekonomik eylemi şekillendirdiğini savunur. Bir işletmenin gömülü olduğu ağın türü, potansiyel olarak mevcut olan fırsatları tanımlarken; işletmenin bu yapıdaki konumu ve sürdürdüğü ara bağların türleri ise, bu fırsatlara erişimini tanımlar (Uzzi, 1996, 675).

İş ağları, ilk kez Avrupa'daki bir grup pazarlama akademisyeninin (Gadde, Mattsson, 1987; Ford, 1990; Håkansson, Johanson, 1993) ilgisini çekmiş; uyumlu bir çerçeveye arayışındaki bu araştırmacılar, ikili (dyadic) ilişkilerin sosyal değişim perspektifini iş ilişkilerine ve ağlarına doğru genelleştirmiştir (Anderson, Hakansson, Johanson, 1994, 2). Bu sayede sosyal değişim teorisi, çift taraflı değişimlerin incelenmesinde ekonomik değişim teorisinin belirsiz bıraktığı birçok noktayı ele alarak, bakış açımızı ekonomik teorisinin ötesine taşır (Cook, Emerson, 1978, 721-22). İş ağları üzerindeki sosyal değişim perspektifi, işletmelerdeki bireyler arasında gelişen ilişkilerin resmi olmayan karakterine vurgu yapar (Granovetter, 1985). Bağımsız işletmelerin stratejik hedefleri paylaşabildiği, aralarında kaynak değişimi gerçekleştirebildiği iş gruplarının bu resmi olmayan karakteri, onları resmi grup ve derneklerden büyük ölçüde farklılaştırır (Chetty, Blankenburg Holm, 2000 b, 336).

Bu çalışmada da iş ağı ilişkilerinin incelenmesinde, sosyal değişim teorisi kullanılmaktadır. Bu kapsamda iş ağları; Emerson (1981)'ın tanımlaması dikkate alınarak, “her bir değişim ilişkisinin kolektif aktörler olarak kavramsallaştırılan işletmeler arasında gerçekleştiği, iki veya daha fazla bağlantılı iş ilişkileri kümesi” (Anderson, Hakansson, Johanson, 1994, 2) olarak tanımlanmaktadır. Bu aktörler rakipleri, tedarikçileri, müşterileri, distribütörleri ve devleti (Sharma, Johanson, 1987; Axelsson, Johanson, 1992) içerir. “Bağlantılı” terimi ise, “bir ilişkiyi değiştirmenin, diğer ilişkide değişim (veya değişimsizlik) üzerinden gerçekleştiği” anlamına gelir (Cook, Emerson, 1978, 725; Leppäaho, Chetty, Dimitratos, 2018, 565).

Girişimcilik araştırmalarında iş ağı ilişkilerinin, dikey ve yatay olmak üzere genellikle iki şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir (O'Donnel ve diğ., 2001). Dikey ilişkiler (vertical networks), tedarikçilerden son kullanıcılara kadar uzanan, değer zincirindeki tüm üyelerle temasları içerirken (Elg, Johansson, 1996, 63); yatay ilişkiler (horizontal networks), işletme ile aynı endüstride faaliyet gösteren diğer işletmeler arasındaki ilişkileri içermektedir. Bu diğer işletmeler, aynı endüstride odak işletme ile rakip olan ve olmayan tüm işletmeleri kapsamına alır. Ancak literatürde genel olarak kullanılan, örgütler arası ilişkilerin dikey/yatay olarak tabi tutulduğu bu ikili sınıflandırma bile, örgütler arası ilişkilerin mümkün olan tüm biçimlerini yansıtmaz (O'Donnel ve diğ., 2001, 751). Bu genel sınıflandırma dışında çeşitli çalışmalarda farklı sınıflandırmalara da rastlanmaktadır. Örneğin Smilor ve Gill (1986), iş inkübatörleri ve KOBİ'ler bağlamında ağları inceledikleri araştırmalarında, küçük bir işletmenin iş ağına altı farklı aktör belirlemişlerdir. Bu aktörler; üniversiteler, küçük–gelişmekte olan işletmeler, büyük işletmeler, özel sektördeki profesyonel danışmanlar, kamu sektörü kuruluşları ve diğer sivil grup ve derneklerdir. Lee, Lee ve Pennings (2001) ise, teknoloji tabanlı girişimlerin içsel yetenekleri, ağları ve performansları arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında, işletmelerin ağ ilişkilerini “dışsal ağlar” olarak adlandırmıştır. Bu ilişkileri sınıflandırmak için ise, “ortaklık temelli bağlantılar” ve “sponsorluk temelli bağlantılar” ayırımını kullanır. Ortaklık temelli bağlantılar; diğer girişimler ve risk sermayedarları ile stratejik ittifaklar, üniversiteler ve araştırma enstitüleri ile işbirliği, girişim derneklerine katılım ve girişimcinin gayri resmi ağ bağlantıları olarak belirlenmiş; sponsorluk temelli bağlantılar ise, ticari bankalardan ve devlet kurumlarından sağlanan finansal ve finansal olmayan destekler olarak sınıflandırılmıştır.

Bu çalışmada işletme düzeyindeki ağ ilişkileri kapsamında, daha önce ifade edildiği gibi işletmenin müşterileri, dağıtıcıları, tedarikçileri, rakipleri ve devlet kurumlarıyla olan tüm uzun vadeli iş ilişkileri (Johanson, Mattsson, 1988) düşünülecektir.

3.2. Girişimcilikte Ağ Yaklaşımı ve Sosyal Sermaye

Ağ yaklaşımı, girişimcilik literatüründe önemli bir teorik bakış açısı olarak görülmekte ve genel olarak, iş davranışını ve özellikle girişimci eylemi anlamada kullanımı artmaktadır (Johannisson, 1995, 215). Bugün, klasik iktisat teorisinin emek, sermaye, girişimci ve doğal kaynaklardan oluşan temel üretim faktörü dördlüsü, çağdaş dünyanın ekonomik olgularını açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Karadal, Akyazı, 2015). Toplumda yerleşik girişimci profili de zaman içinde farklılaşmıştır. Önceleri girişimci, elinde bulunan bir miktar finansal sermaye ile yatırım yapan kişi olarak algılanırken; günümüzde girişimci denildiğinde, finansal sermayesinden ziyade sosyal sermayesi ile ön plana çıkan, sosyal ilişkilerinde aktif ve sosyal ağı gelişmiş kişiler akla gelmektedir (Akyazı, Karadal, 2017, 169).

Girişimciliğin ağlar üzerinden incelenmesinde başlangıç noktası, iki kişi arasındaki ilişki veya işlemlerdir (Aldrich, Reese, Dubini, 1989, 340; Dubini, Aldrich, 1991, 306). Ağ yaklaşımı girişimciyi bir bütün olarak kişisel bir geçmişi, özel ilgi alanları ve ekonomik çıkarları olan sosyo-ekonomik bir aktör olarak görür (Larson, Starr, 1993, 11). İş ilişkileri yalnızca araçsal fayda, piyasa mekanizmaları ve işlem maliyetleri prensiplerine göre çalışan resmi, organizasyonel ilişkiler değildir. Bunun yerine ağ yaklaşımı, ekonomik ilişkilerin sosyal ortamlar içerisinde gömülü ve çok boyutlu doğasını kabul eder (Larson, Starr, 1993, 11). Bu bakış açısıyla girişimcinin, girişimcilik sürecinde kritik rol oynayan bir sosyal ağa gömülü olduğu (Aldrich, Zimmer, 1986, 8) ve girişimcinin sosyal (kişisel) ağının “işletmenin en önemli kaynağı” olduğu (Johannisson, 1990, 41) ifade edilir. Bu nedenle girişimcilik başarısının açıklanmasında, sosyal ağ yaklaşımı yaygın olarak kullanılır (Elfring, Hulsink, 2003, 409).

Sosyal ağ yaklaşımı, bireyin davranışlarının sosyal ilişkilerine bağlı olduğunu ve sosyal ilişkilerin girişimcilik için gerekli olan kaynak ve desteği sağladığını (Karadal, Akyazı, 2015) vurgular. Bu nedenle girişimciliği özellikle sosyal ağların

lensleri aracılığıyla incelemenin, girişimcilik üzerine verimli bir bakış açısı sunduğu iddia edilir (Greve 1995).

Girişimcilik sürecinde sosyal sermaye ve sosyal ağların rolü, son yıllarda artan biçimde araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Sosyal sermaye, sosyal ağ ilişkilerini de içeren daha geniş bir kavram olarak karşımıza çıkar. Sosyal sermaye alanına katkılarıyla tanınan Bourdieu (1986, 248)’a göre sosyal sermaye, “karşılıklı tanışıklık ve bilme halinden kaynaklanan, az ya da çok kurumsallaşmış ilişkilerden oluşan dayanıklı ağlara sahip olunmasıyla elde edilen fiili ya da potansiyel kaynakların toplamıdır”. Diğer bir deyişle sosyal sermaye teorisi, genel olarak işletmelerin gömülü oldukları ilişki ağından nasıl değer ürettiklerini açıklar (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Aktörlerin sahip olduğu ilişkiler aracılığıyla elde ettikleri sosyal sermayelerini oluşturmakta, bu kapsamda ağ ilişkilerinin sosyal sermayeyi yarattığı ya da sosyal sermayenin belirleyicisi olduğu söylenebilmektedir (Sarı Aytekin, 2017, 167).

Yeni girişimlerle ilgili literatür, yeni bir girişim oluşturma sürecinde sosyal bağların önemini ısrarla vurgulamaktadır (Greve, Salaff, 2003; Hite, Hesterly, 2001; Witt, 2004). Pazar fırsatlarının fark edilmesi, gerekli kaynaklara ulaşım gibi yeni girişim oluşturma sürecinin kritik aşamalarının bu ağ ilişkileri üzerinden gerçekleştirildiği ifade edilir (Baker, Miner, Eesley, 2003; Singh ve diğ., 2000; Larson, Starr, 1993). Ancak sosyal ağ ilişkileri sadece başlangıçtaki girişimcilik faaliyetlerini sürdürmekle kalmaz, aynı zamanda sonraki aşamalarda operasyonel verimliliğin iyileştirilmesi ve yeni iş fırsatlarının belirlenmesi hakkında bir bilgi kaynağı olarak da hizmet ederler (Brown, Butler, 1993, 103).

Chandra, Styles ve Wilkinson, sosyal bağların girişimcilikteki önemli rolünü çeşitli araştırmalardan derleyerek, üç başlıkta özetlemektedirler. Buna göre sosyal bağlar (2009, 40):

- Girişimcilik fırsatlarını tanımayı tetikleyen, bilgi veya fikir kaynaklarıdır,
- Yeni bir pazara girmenin algılanan risklerini, güvenilir bilgi kaynakları aracılığıyla azaltırlar,
- Kaynaklara açılan birer geçittirler.

Girişimcilikte sosyal ağ perspektifini kullanan çeşitli çalışmalar incelendiğinde (örn: Aldrich, Reese, Dubini, 1989; Birley, 1985; Birley, Cromie, Myers, 1991; Greve,

Salaff, 2003; Ostgaard, Birley, 1994; Ramachandran, Ramnarayan, 1993; Witt, 2004), çalışmaların çoğunun yeni işletme kuruluş süreçlerine odaklandığı, sınırlı sayıdaki araştırmada ise kuruluş sonrası süreçlerin ele alındığı görülmektedir. Kuruluş süreciyle ilgili olarak temel hipotez; “ağ kurma hipotezi” olarak adlandırılmaktadır. Bu hipotez ağ kaynaklarının, ağ oluşturma faaliyetlerinin ve ağ desteğinin, yeni işletmelerin kurulumu için yoğun olarak kullanıldığını, yani sosyal ağ ilişkilerinin girişimciliği teşvik ettiğini ileri sürer (Brüderl, Preisendörfer, 1998, 214).

Kuruluş sonrası süreçlerle ilgili olarak ise, geniş ve çeşitli bir kişisel (sosyal) ağa başvurabilen ve ondan yoğun destek alabilen girişimcilerin daha başarılı oldukları yönünde bir hipotez daha bulunmaktadır. Brüderl ve Preisendörfer (1998) tarafından “ağ başarı hipotezi” olarak adlandırılan bu hipotezin ardında yatan mantık, sosyal olarak gömülü bağların, girişimcilerin kaynaklara piyasa koşullarına kıyasla daha ekonomik olarak erişimine imkân tanınması ve piyasalarda bulunmayan itibar, müşteri ilişkileri gibi kaynakları güvence altına almalarını sağlamasıdır (Witt, 2004, 391).

Ağ ilişkileri aslında işletmenin gelişiminin her aşamasında, hatta kuruluş öncesinde bile etkili olmaktadır. İşletmenin kuruluşundan önce meşruiyet, sermaye ve kuruluş için destek almak adına girişimciler ağlarına güvenirliler (Greve, Salaff, 2003). Kuruluş aşamasında ise işletmeleri için kaynak koordinatörlüğü rolünü üstlenerek, kendi kişisel-sosyal ağ ilişkilerini gerekli kaynakları sağlamak için en değerli varlıkları olarak işletmelerine getirirler (Larson, Starr, 1993). Bu nedenle işletmenin kuruluş sürecinde girişimcinin sosyal ağı, işletmenin ağıyla neredeyse eşanlamlıdır ve ağ ilişkileri, başlangıçta kişiler arası düzeyde var olurlar (Zaheer, McEvily, Perrone, 1998). Diğer bir ifadeyle, genellikle genç yeni girişimlerin ağ ilişkileri sosyal olarak gömülü bağlardan oluşur. Daha sonra bu sosyal bağlar, ekonomik bağlar geliştirirler (Hite, Hesterly, 2001; Larson, Starr, 1993).

Başlangıçta yeni girişimlerin ağ ilişkilerinin sosyal olarak gömülü bağlardan oluşmasını, Hite ve Hesterly (2001) belirsizlik ve algılanan riskle açıklamaktadırlar. Bu görüş yeni bir işletmenin, görev ve talep belirsizliği nedeniyle doğal olarak yüksek risk taşıdığı ve gömülü bağları dışındakilerin işletmenin güvenirliliği hakkında bilgi sahibi olmadıkları yönündeki genel algıya dayanmaktadır. Bu belirsizlikten ötürü, gömülü olmayan bağlara ağırlıklı olarak güvenmeye çalışan yeni kurulmuş olan işletmeler, genellikle ihtiyaç duyulan kaynakları temin edemeyeceklerdir. Bunun

aksine yeni işletmenin kaynak yetersizliği, kısa vadeli karşılıklılık, meşruiyet ve genel olarak yeni olma yükümlülüğüne rağmen, gömülü bağların desteği devam eder (Baum, 1996).

İşletmelerin doğuşunda gerekli olan temel kaynakları sağlamak için girişimcilerin aile üyeleri ve arkadaşları ile olan sosyal bağlarını sıklıkla kullanma eğiliminde olduklarını gösteren araştırmalar (örn: Larson, Starr, 1993) yanında, bazı araştırmalar ise (örn: Burt, 1992) bu bağların gelişmekte olan işletmeler için avantajdan daha fazla bir kısıt kaynağı olduğunu göstermektedir. Burt (1992, 18)'e göre, güçlü bir ilişki yapısal bir boşluğun olmadığını gösterir. Ancak yapısal bir boşluk üzerinde bir köprü olduğunda, bilgi fayda yaratır (Burt, 1992, 28). Çünkü bilgi, toplumla sosyal etkileşim yoluyla yayılır. Aynı sosyal kümelenme içinde yer alan insanların, küme içinde başkalarının ne bildiğini bilme eğilimi olduğu düşünülürse, yeni fikirler ve fırsatlar hakkındaki bilginin yayılması, tipik olarak insanları ayrı sosyal kümelerle ilişkilendiren “köprü bağları” üzerinden gelir (Granovetter, 1973, 1970–1971).

İşletmelerin erken büyüme aşamasında ise, kaynak temini başlangıç aşamasına göre kolaylaşmaktadır. Bu aşamada işletme daha görünür hale geldiğinden, diğer işletmeler tarafından potansiyel bir bağ olarak görülmesi daha olasıdır. Ayrıca erken büyüme aşamasında işletmelerin potansiyel kaynak sağlayıcılarını, artan deneyimleri ve araştırmaya ayrılacak kaynakları sayesinde tespit etme olasılıkları daha yüksektir. Belirsizliğin azalması ve arama kabiliyetinin artması, işletmenin ağ bağlantılarının sosyal taahhütler ve ilişkilerden ziyade, araçsal ve ekonomik değişimler temelinde daha fazla inşa edilmesine sebep olur (Hite, Hesterly, 2001).

Sosyal ağ ilişkileri yukarıda ifade edildiği üzere, girişimciler için birçok yararlı unsuru bünyesinde barındırır. Greve ve Salaff (2003), bu unsurları üçe ayırmaktadır. Buna göre unsurlardan ilki, “boyuttur”. Girişimciler ağlarını, bilgi sahibi diğer kişilerden önemli bilgi ve kaynakları elde etmek için genişletirler. İkinci unsur, “konumdur.” Girişimciler ihtiyaç duydukları bilgi ve kaynakları elde etmek için, bu bilgi ve kaynaklara sahip diğer kişilere giden yolu kısaltmak amacıyla, kendilerini bir sosyal ağ içinde konumlandırırlar. Son unsur ise “ilişki yapısıdır.” Sosyal temaslar, girişimci ile ya da ağdaki diğerlerinin birbirleriyle çeşitli ilişkiler ya da etkileşimler kurmasını sağlar. Tek katmanlı ilişkilerde, her bir kişi girişimciyle sadece bir faaliyet

yürütür ve bu ilişki sadece tek tür ilişkidir. Bunun aksine çoklu bağlar, farklı içerik veya ilişki türü katmanlarına sahiptir. Bu nedenle araştırmacılar, çoklu bağların girişimciliğe katkısına özel önem verirler (Greve, Salaff, 2003).

Hoang ve Antoncic (2003), girişimcilikte kuramsal ve ampirik çalışmalarda kritik olan üç ağ unsurunu; “ilişkilerin içeriği”, bu ilişkilerdeki “yönetim mekanizmaları” ve aktörler arasındaki kesişen ilişkilerin oluşturduğu “ağ yapısı” olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar bu üç bileşenin, girişimcilik faaliyetleri sırasındaki ağ gelişim sürecini ve ağların girişimcilik sonuçları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan modellerde temel unsurlar olarak ortaya çıktığını belirtmektedirler. İlk bileşen olan “ağ içeriğinde” kişiler arası ve örgütler arası ilişkiler, aktörlerin diğer aktörlerce sahip olunan çeşitli kaynaklara erişim sağladıkları bir araç olarak görülür. İkinci bileşen, ağ değişiminin altyapısını oluşturan ve bu değişimi koordine ettiği düşünülen “yönetim mekanizmaları”dır. Ortaklar arasındaki güven, genellikle taraflar arasında kaynak akışlarının kalitesini artıran kritik bir unsur olarak (Larson, 1992; Lorenzoni, Lipparini, 1999) görülür. Ağ yönetimi yasal yaptırımlardan ziyade güç, etki, dışlama tehdidi ve itibar kaybı gibi sosyal mekanizmalarla desteklenen “örtük ve açık uçlu sözleşmelere” dayanarak da karakterize edilebilir (Hoang, Antoncic, 2003). Üçüncü bileşen ise “ağ yapısı”dır. Ağ yapısı; aktörler arasındaki doğrudan ve dolaylı bağların oluşturduğu ilişkiler desenidir (Hoang, Antoncic, 2003).

Hoang ve Antoncic (2003)’in çerçevesi doğrultusunda bu çalışmada; ağ ilişkilerinin içeriği incelenerek, uluslararasılaşmaya yönelik sağladıkları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca ağ ilişkilerinin yapısına değinilerek, odak aktörlerin ağ örüntüleri ortaya konmaya çalışılmaktadır. Ancak ağ ilişkilerinin yönetimine, araştırma kapsamında yer verilmemektedir.

3.3. Girişimci Ağlarda İş ve Sosyal İlişkilerin Önemindeki Göreceli Değişim

Yeni ve erken dönemdeki girişimlerin sosyal ilişkilerden yani aile, arkadaş ve meslektaşlarla ilişkilerden oluşan kaynaklara dayandığı görülmektedir (Birley, 1985). Bu durumun temel nedeni olarak daha önce bahsedildiği üzere, yeni ve küçük işletmelerin meşruiyet eksikliği nedeniyle, genellikle daha resmi veya kurumsal kaynak sağlayıcılar tarafından tanınmaması (Aldrich, Ellen, 1986) olarak gösterilir.

İş fikrinin gelişiminin başlangıcında işletme mevcut değildir ve odak, tüm gerekli kaynakları bir araya getiren kişi olarak girişimcidir. Ancak ilk mal ve hizmet değişimi gerçekleştiğinde, odak işletmenin kendisine doğru kayar. Bu nedenle girişimcilik araştırmaları, iki ağ ilişkisinin öneminde zaman içinde bir değişim öngörür. Buna göre sosyal ağ ilişkileri girişimin ilk aşamalarında daha önemli görülürken, girişim büyüdükçe örgütler arası ilişkiler giderek daha önemli hale gelir (Federico ve diğ., 2009).

Larson ve Starr (1993), zaman içerisinde ağ ilişkilerinin basit, tek boyutlu ikili değişimlerden, çok boyutlu ve çok katmanlı örgütsel ilişkilerin yoğun bir kümesine dönüştüğünü iddia ederek, girişimci ağların gelişimi için dinamik ve sosyo-ekonomik bir model sunarlar. Araştırmacılar, girişimci ağın birbirini izleyen üç aşamasını birbirinden ayırır: temel ikili ilişkilere (dyads) odaklanmak, ikili ilişkileri sosyo-ekonomik değişimlere dönüştürmek ve değiş tokuşları çoklu değişim süreçleriyle düzenlemek. Larson ve Starr tarafından geliştirilen bu modelin ilginç özelliği, kişisel girişimcilik ağlarının dinamik dönüşüm sürecini ilk kez işletmenin kurumsal ilişki ağlarına dayandırmasıdır (Witt, 2004). Modele göre girişimci, başlangıçta başarısını teşvik edecek yeni “fırsatçı bağlar” oluşturmak için mevcut bağlarını kullanır. Kişisel (sosyal) ağındaki iş ilişkilerinin sayısını artırarak, iş ortaklarıyla güven oluşturarak ve mevcut iş ilişkilerini ek işletme fonksiyonları ve iletişim ortakları ile birleştirerek, zaman içerisinde kişisel (sosyal) ağını işletmesinin kurumsal ağına doğru geliştirir.

Hite ve Hesterly (2001) de benzer şekilde, işletmenin kuruluş aşamasında ağların toplumsal olarak gömülü bağlardan oluştuğunu savunmaktadırlar. Araştırmacılara göre bu tür ağlar, büyüme için güçlü ve yoğun bağlantılı ilişkileri kullanır. Zaman içerisinde ise ağ, kol uzunluğundaki ekonomik bağların bir dengesini kapsayacak şekilde değişir.

Kısaca Larson ve Starr (1993) ile Hite ve Hesterly (2001), bir işletmenin gelişiminin ilk aşamalarında sosyal ağ ilişkilerinin önemli olmasına rağmen, bu ilişkilerin zaman içinde daha az etkili olduğunu öne sürmektedirler. Falemo (1989) da benzer görüşü paylaşmakta, yeni girişimin başlangıç aşaması tamamlandığında kurumsal ihtiyaçların daha karmaşık hale geldiğini ve işletmenin büyümesini desteklemek için farklı türdeki ağ ilişkilerinin gerekli olacağını iddia etmektedir. Nitekim işletmeler büyüdükçe tedarikçiler, müşteriler veya rakipler gibi diğer

kuruluşlarla daha resmi ilişkiler geliştirdikleri görülür (Chetty, Wilson, 2003, 67). Johanson ve Vahlne (1990) de, iş ilişkilerinde bulunan kişiler arasında doğal olarak bağlar oluştuğunu, bu bağların sektörler ve ülkeler, işletme ve insan ilişkilerinin görece önemine göre farklılık gösterebileceğini, ancak ilişkilerin erken dönemlerinde ilişkilere olan kişisel etkinin, en güçlü olduğunu ifade etmektedirler. Sonraki süreçte ise, rutinler ve sistemler daha fazla önem kazanır (Johanson, Vahlne, 1990, 20).

Bu nedenle yeni bir girişimin kurulması ve hayatta kalması için girişimciler, kişisel kaynaklarını sadece kaynak edinimi için seferber etmemeli, aynı zamanda işletmeler arası değişim ve işbirliği sağlayan iş ağlarına da geçiş yapmak için kullanmalıdırlar. İş ağları, işletmelerin çeşitli kaynaklara ve tamamlayıcı becerilere erişmelerini, uzmanlaşmalarını ve bu sayede operasyonlarında maliyet avantajları elde etmelerini, üstün bilgi ve yetenekler üretebilmeleri için işbirliği yapabilmelerine imkân sağlayabilir. Nitekim, daha yüksek profesyonel ağ kullanımının daha iyi performansla ilişkili olduğunu gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin; Stearns (1996) ampirik araştırmasında, yüksek teknoloji işletmelerinde stratejik ittifaklara odaklanmış ve yedi yaş altı yeni işletmeler arasında yabancı bir stratejik ortağın varlığının, daha yüksek büyüme oranları ile ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

3.4. Uluslararasılaşmada Ağ Yaklaşımı

Johanson ve Mattsson (1988) tarafından geliştirilen uluslararasılaşmada ağ yaklaşımı, psikolojik mesafe kavramını reddetmez veya aşamalı uluslararasılaşma ile ilgili mevcut görüşlere meydan okumaz. Ancak uluslararasılaşmanın, önceki teori ve modellerin ima ettiğinden çok daha karmaşık olduğunu ileri sürer. Yaklaşım, birbiriyle bağlantılı değişim ilişkilerinin dinamik, daha az yapılandırılmış bir biçimde geliştiğini ve karşılıklı bilgi ve güven artışının, uluslararası piyasa aktörleri arasında daha büyük bağlılığa yol açtığını varsayar (Bell, 1995, 62). Bu nedenle uluslararasılaşma, sadece odak işletmenin davranışlarına bağlı olarak açıklanamaz. Yabancı bir pazarda, ağdaki diğer işletmelerle bağlar geliştirilmesi ile ilgilidir. Ağlarda ortak çıkarlar, işletmelerin birbirleriyle ilişkiler geliştirmelerini ve sürdürmelerini teşvik eder. Bu tür ilişkiler işletmelere karşılıklı yararlar sağlar (Johanson, Mattsson, 1988; Johanson, Vahlne, 2003). İşletmelerin yabancı pazarlara giriş yapma niyeti, mevcut ağlarındaki temaslar tarafından tetiklenir ve kolaylaştırılır (Coviello, Munro, 1997).

İşletmenin iş ilişkileri, faaliyet gösterdiği uluslararası bağlamın önemli bir parçasıdır. Johanson ve Mattsson (1988)’a göre endüstriyel sistem; mal ve hizmet üretimi, dağıtımı ve kullanımı ile uğraşan işletmelerden oluşur. Yazarlar bu sistemi, “işletmeler arasındaki ilişkiler ağı” olarak tanımlarlar. Ağda işletmelerin birbirine bağımlı olduğu ve dolayısıyla faaliyetlerinin koordine edilmesi gerektiği anlamına gelen, bir iş bölümü vardır. Koordinasyon, merkezi bir plan ya da örgütsel bir hiyerarşi aracılığıyla ortaya konmaz ve geleneksel piyasa modelindeki gibi fiyat mekanizması yoluyla gerçekleşmez. Bunun yerine koordinasyon, fiyatın sadece birkaç etkileyici koşuldan biri olduğu, ağdaki işletmeler arasındaki etkileşim yoluyla gerçekleşir (Johanson, Mattsson, 1988). Bu doğrultuda, işletmelerin içinde yer aldığı ağdaki diğer aktörlerle (müşteriler, tedarikçiler, rakipler, finans kuruluşları, kamu kurumları, vb.) olan ilişkileri ve bu ilişkiler sayesinde eriştikleri (hammaddeler, ürünler, bilgi, fonlar, teknoloji, vb.) uluslararasılaşmalarında önemli rol oynar (Atlı, Kartal, 2014). Bu süreçte işletme yeni ağlara girer, yeni ilişkiler oluşturur ve ağda diğer işletmeler ile ilgili pozisyonunu belirler (Johanson, Mattson, 1988). Farklı pazarlardaki işletmeler arasındaki bu ilişkiler, köprüler olarak işlev görür ve yabancı pazarlara girişleri kolaylaştırır (Sharma, Johanson, 1987; Johanson, Vahlne, 1990). İşletme uluslararasılaştıkça, ağın farklı tarafları arasındaki ilişkilerin sayısı ve gücü artar (Johanson, Mattsson, 1988).

Johanson ve Mattson (1988)’a göre bir işletmenin uluslararasılaşması, mevcut ağındaki konumundan da büyük ölçüde etkilenmektedir. Belirli bir noktada bir işletmenin, ağdaki diğer işletmelerle ilişkilerini belirleyen özel bir konumu vardır. Bu konum, işletmenin ve ağdaki diğer işletmelerin daha önceki faaliyetlerinden kaynaklanır. İşletmenin ağdaki konumu, ağ içinde karşılaştığı fırsatları ve kısıtları belirler. Hem işletmenin hem de pazarın uluslararasılaşma özellikleri, o işletmenin uluslararasılaşmasına etki eder. Ağın yapılanma derecesi, işletmelerin ağ konumlarının karşılıklı bağımlılığına bağlıdır. Sıkıca yapılanmış ağlardaki işletmelerin yüksek karşılıklı bağımlılığı, güçlü bağları ve açıkça tanımlanmış konumları vardır. Ağdaki faaliyetler, işletmenin kaynaklara ve pazarlara erişim elde etmesine yardımcı olan ilişkiler kurmasını sağlar.

Uluslararası işletmecilik, farklı iş aktörlerinin doğrudan ve dolaylı ilişkiler ile birbirine bağlı olduğu bir ağ ortamında gerçekleşir (Chetty, Blankenburg Holm, 2000b, 336). İşletmeler arasındaki iş ilişkilerini anlamak, bu ilişkilerin gerçekleştiği iş

ağı bağlamına daha fazla dikkat edilmesini gerektirir (Anderson, Hakansson, Johanson, 1994, 14). Johanson ve Vahlne (1990), iş ilişkileri ve dolayısıyla endüstriyel ağların, bir dış gözlemci tarafından kolayca gözlemlenemeyen ince olgular olduğunu belirtmektedirler. Oyuncular, birbirleriyle bir takım farklı bağlar aracılığıyla bağlanırlar. Bu bağlar teknik, sosyal, bilişsel, idari, yasal, ekonomik vb. olabilir. Dışarıdan bu tür karmaşık bir ağın, ancak çok yüzeysel bir kavrayışı elde edilebilir. İlişkiler ve ağlar, ancak içerideki etkileşim deneyimiyle anlaşılabilir (Johanson, Vahlne, 1990, 18).

Endüstriyel ağ teorileri aktör olarak kavramsallaştırılan işletmeleri, “aralarında değişim ilişkilerinin meydana geldiği, birbirine bağlı yapılar” (Johanson, Vahlne, 2003, 92) olarak tanımlar. İlişkiler, işletmeler arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak gelişen ağlar tarafından birbirine bağlanır. Belirli bir işletme müşteriler, rakipler, tedarikçiler, dağıtıcılar, acenteler ve danışmanların yanında ayrıca, düzenleyici kuruluşlar ve diğer kamu kurumlarını içeren bir dizi iş ilişkileri ağıyla meşguldür. Benzer şekilde endüstriler, bir dizi farklı iş aktörü içeren iş ilişkileri ağları olarak kabul edilebilir (Johanson, Vahlne, 1990, 18). Öte yandan tüm bu ilişkilerin sosyal bağlar içine gömülü olduğu ve aslında sosyal olduğu iddia edilir (Adler, Kwon, 2002). Bu bağlamda girişimcilik araştırmaları, bireyler arasındaki iş ilişkilerinin aralarındaki sosyal etkileşime gömüldüğünü kabul eder (Larson, 1992). Bu nedenle de iş ağları üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacıların, sosyal ağların incelenmesinde kullanılan “sosyal değişim perspektifini” iş ağlarına uyarladıkları görülür (Anderson, Hakansson, Johanson, 1994).

Bu çalışmada da iş ağı ilişkilerinin incelenmesinde, Granovetter (1985)’in deyimiyle, “işletmelerdeki bireyler arasında gelişen ilişkilerin resmi olmayan karakterine vurgu yapan”, “sosyal değişim perspektifi” kullanılmaktadır. İş ağı ilişkileri daha önce belirtilen Emerson (1981)’in tanımı takip edilerek, “her bir değişim ilişkisinin kolektif aktörler olarak kavramsallaştırılan işletmeler arasında gerçekleştiği, iki veya daha fazla bağlantılı iş ilişkileri kümesi” (Anderson, Hakansson, Johanson, 1994, 2) olarak tanımlanmaktadır. Belirtilen kolektif aktörler arasında ise rakipler, tedarikçiler, müşteriler, distribütörler ve devlet kurumları (Sharma, Johanson, 1987; Axelsson, Johanson, 1992) gibi aktörler bulunmaktadır.

Günümüzün hızla değişen global iş çevresi, işletmelere çeşitli fırsatlar sunmanın yanında bu fırsatların hızlı bir şekilde değerlendirilmesini de zorunlu kılmaktadır. Ancak en atik ve esnek işletmelerin bile, ağ ilişkilerinin yardımı olmadan fırsatlardan tam olarak yararlanmak için gereken hızda hareket etmeleri zor olabilmektedir (Vasilchenko, Morrish, 2011, 88). Bu nedenle işletmeler uluslararası pazarlarda başarı elde etmek için, çok sayıda kişi ve kuruluştan oluşan ağ ilişkilerine giderek daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Nitekim giderek artan sayıda vaka temelli çalışma (örn: Chandra, Styles, Wilkinson, 2009; Crick, Spence, 2005; Ellis, Pecotich, 2001; Komulainen, Mainela, Tähtinen, 2006; Chandra, Styles, Wilkinson, 2012; Piantoni, Baronchelli, Cortesi, 2012; Sharma, Blomstermo, 2003) girişimcilerin uluslararası fırsatları, diğerleriyle olan bağları aracılığıyla nasıl öğrendiklerini göstermektedir. Ayrıca ağ ilişkilerinin değer zincirinin çeşitli aşamalarında, birbirlerinin kaynaklarını tamamlayan diğer kuruluşlarla sinerjik ilişkiler kurulmasını sağlayarak, uluslararasılaşmayı hızlandırdığı bilinmektedir (Jones, 1999).

Uluslararasılaşma ile ilgili ağ literatürü incelendiğinde, literatürün oldukça heterojen olduğu görülmektedir. Çalışmaların çoğu işletmelerin kaynaklarını nasıl geliştirdiği ve dış pazarlar hakkında nasıl bilgi edindiği ile ilgilidir (örn: Gilmore, Carson, Rocks, 2006; Hadley, Wilson, 2003; Zhou, Wu, Luo, 2007). Diğer yandan bazı çalışmalar (örn: Björkman, Kock, 1995; Ellis, 2000) insanlar arasındaki kişisel ilişkilere ve bu ilişkilerin uluslararasılaşmaya nasıl etki ettiğine, bazıları (örn: Hohenthal, Johanson, Johanson, 2014, 4) ise işletme ilişkilerine ve bunların etkilerine odaklanmıştır.

3.5. Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşmasını Açıklamada Ağ Yaklaşımı

Ağ yaklaşımı, işletmelerin uluslararası gelişim kalıplarının nasıl ve neden ortaya çıktığı konusunda zengin bir bakış açısı sunar. İlişkiler ve ağlar, işletmelerin faaliyetlerinin ve kaynaklarının birbirine bağlanmasına olanak sağladığından, uluslararasılaşmada her boyuttaki işletme için önemlidir (Coviello, Munro, 1995; Coviello, Munro, 1997). Ancak kaynak kısıtları göz önüne alındığında, KOBİ'lerin özel bir türü olarak nitelenen küresel doğan işletmeler için ağ ilişkilerinin ayrı bir öneme sahip olduğunu gösteren kanıtlar bulunmaktadır (Coviello, Munro, 1995). Ağ

perspektifi bu yeni kurulan girişimlerin erken uluslararasılaşması için hayati öneme sahip görülmekte, uluslararası yeni girişim teorisinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir (Coviello, 2006).

Küresel doğan işletmelerin ağları, işletme ile kaynak alışverişi yapan müşteriler, tedarikçiler, ticari aracilar, sosyal bağlantılar gibi, işletme ve dış taraflar arasındaki ortak ilişkiler kümesinden oluşur (Hite, Hesterly, 2001). Erken ve hızlı uluslararasılaşma, çoğu kez ağ ilişkilerinin kullanımı ve diğer örgütlerle ilişkilerle desteklenir. Bu öneme rağmen zengin bir ağ araştırması geçmişine sahip girişimcilik araştırmaları, çoğunlukla ağ ilişkilerinin yerel bir girişim oluşturma süreci boyunca nasıl geliştiğini tartışmakta, küresel doğan işletmelerle ilgili araştırmalar ise ciddi düzeyde sınırlı kalmaktadır (Sepulveda, Gabrielsson, 2013). Genellikle kuruluşları ile uluslararasılaşma sürecine giren bu işletmeler, uluslararasılaşma davranışları bakımından diğer işletmelerden önemli düzeyde ayrılmaktadır. Bu nedenle de araştırmacılar, bu işletmelerin özel bağlamını gözden kaçırma eğiliminde olmaktadır (Oviatt, McDougall, 1994).

Ağ ilişkileri ile ilgili diğer bir çalışma odağı, ağların girişim aşamasından sonra nasıl değiştiğine odaklanan (örn: Coviello, 2006; Hite, Hesterly, 2001; Zhou, Wu, Luo, 2007) oldukça az sayıda araştırmadan oluşmaktadır. Nadiren ağın kendisini analiz odağı olarak alan bu gruptaki araştırmaların da, yine genel olarak küresel doğan işletmeleri odak dışı bıraktığı görülmektedir (Sepulveda, Gabrielsson, 2013). Ancak ağ ilişkilerinin küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmasında ve büyümesinde temel teşkil etmesi, konuya ilişkin daha fazla araştırmanın yapılmasını gerekli kılmaktadır. Nitekim Andersson ve Wictor (2003), Sharma ve Blomstermo (2003) gibi araştırmacılar, küresel doğan işletmelere özgü ağ araştırmalarına ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler.

KOBİ'lerin uluslararası boyutta karşılaştıkları üç temel kısıtlama; ölçek ekonomilerine erişim güçlüğü, finansal kaynak eksikliği ve pazar bilgisi yetersizliği ile risk alma çekincesi olarak sıralanmaktadır (Freeman, Edwards, Schroder, 2006). Ağ ilişkileri, kaynak kısıtlı KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını anlamada kritik bir soruşturma noktasını temsil eder (Chetty, Wilson, 2003, 66). Özellikle de küresel doğan işletmeler, diğer ihracatçı gruplarıyla karşılaştırıldığında benzersiz bir profile sahiptirler. İhracat pazarlarında belirli bir coğrafi bölgeye odaklanmazlar. Birçok

ülkede faaliyet gösteren küçük işletmeler olarak, farklı coğrafyalarda dar bir müşteri grubunu hedef alırlar. Bunu yaparken, ana dağıtım kanalları olarak genellikle yabancı distribütörleri kullanırlar ve uluslararasılaşan diğer işletmelerle kıyaslandığında, yurtdışında daha az satış ve üretim iştiraki yatırımı yaparlar. Sınırlı kaynakları nedeniyle piyasa bilgisi ve altyapı geliştirmeye yatırım yapamadıklarından, çoğunlukla dış ortaklarla satış ve pazarlama ağı kurarlar (Madsen, Rasmussen, Servais, 2000, 263).

Freeman, Edwards ve Schroder (2006) küresel doğan işletmelerle yürüttükleri örnek olay çalışmalarında, örneklem işletmelerinin bir dizi ittifak ve işbirlikçi ortaklık geliştirme yetenekleri sayesinde karşılaştıkları kaynak kısıtlarının üstesinden gelebildiklerini tespit etmişlerdir. Ayrıca küresel doğan işletmeler, uluslararası arenada itibar ve meşruiyet eksikliği ile de karşı karşıyadır. İtibar kazanmak, meşruiyet kazanmanın etkili bir araçtır ve yeni pazarda üçüncü tarafların algılanan riskini azaltır (Roberts, Dowling, 2002). Bu kısıt, prestijli bir işletme veya birkaç küçük işletme ile işbirliği yapılarak aşılabılır. Grup yapısı, başarılı uluslararasılaşma için gerekli olan tedarikçilerin, müşterilerin ve diğer kritik piyasa oyuncularının algısını olumlu yönde etkiler (Hoang, Antoncic, 2003).

Kısaca, küresel doğan işletmeler başlangıçta küçüklük, itibar ve meşruiyet eksikliği, finansal kaynak yetersizliği ve pazar bilgisi eksikliği gibi kısıtlara sahip ve uluslararası iş çevrelerine aşina olmadıklarından, bu eksiklikleri telafi etmek için ağ ilişkilerine güvenmektedirler. Bir dizi araştırma, küresel doğan işletmeler veya diğer bir deyişle uluslararası yeni girişimler bağlamında çeşitli ağ ilişkilerinin pazar seçimini, yabancı pazara giriş yöntemi ve değişim ortağı seçimini etkilediğini göstermektedir (Coviello, 2006; Sharma, Blomstermo, 2003). Küresel doğan işletmeler genellikle, lider pazarlarda kendi yetkinliklerini tamamlayan ortaklar ararlar (Coviello, Munro, 1997; Madsen, Servais, 1997) ve etkili ağlar geliştirirler. Bu ağ ilişkileri, aksi takdirde inşa etmek için yıllar alacak olan kaynakların elde edilmesini mümkün kılar (Baum, Calabrese, Silverman, 2000). Nitekim McDougall, Shane ve Oviatt (1994) ile Bell (1995), ağ ilişkilerinin küçük işletmelerin hızlı uluslararasılaşması üzerindeki potansiyel etkisini vurgulamaktadırlar. Daha spesifik olarak Coviello ve Munro (1995) araştırmalarında, uluslararası pazarlamanın yürütülmesinde küçük işletmelerin faaliyetlerinin, ağlarındaki daha büyük ortaklar tarafından etkilendiği bulgusuna ulaşmışlardır.

Öte yandan Ellis (2011), uluslararasılaşmada ağ yaklaşımını kullanan araştırmaların kurumlar arasındaki etkileşimlere ışık tutarak, bireysel girişimci düzeyindeki önemli sosyal değişimleri ise göz ardı ettiğine işaret etmektedir. Ancak yeni girişimler nezdinde sosyal ağ ilişkileri, girişimci henüz yerleşik iş ilişkilerinden yoksun olduğundan (Aldrich, Zimmer, 1986) dolayısıyla uluslararası iş ağlarının henüz bir parçası olmadığından, uluslararasılaşma için özel bir öneme sahiptir. Özellikle de hızla uluslararasılaşan, genç, girişimci işletmeler olarak küresel doğanlar için, bu süreçte sosyal ağ ilişkilerinin etkisi daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerin uluslararasılaşma seçimleri ve süreçlerine ilişkin iş ağları perspektifinden yapılan araştırmalarda bile, sosyal bağların önemli rolleri ortaya çıkmaktadır (Evers, O’Gorman, 2011, 552). Manolova, Manev ve Gyoshev (2010), Ellis (2000), Ellis ve Pecotich (2001) ve Harris ve Wheeler (2005) gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar, uluslararasılaşmada sosyal ağ ilişkilerinin önemli rolünü kanıtlamaktadır. Güçlü kişiler arası bağlar, yabancı pazar ve sektöre özel bilgileri içerdikleri ve işletme adına uluslararası pazarlarda gerekli olan “taahhüt ve tepkiyi” sağlayabildikleri gerekçesiyle değerli görülmektedir (Harris, Wheeler, 2005).

Ellis (2000), sosyal ağ ilişkilerinin potansiyel değişim ortaklarını taramak ve değerlendirmek için yararlı olduğunu belirtmektedir. Yabancı pazarlara girişte karşılaşılan belirsizlik karşısında, ticari faaliyete başlamadan önce güvenilirliğin sağlanması için sosyal katılım çoğu zaman vazgeçilmezdir (Björkman, Kock, 1995; Ellis, Pecotich, 2001). Öte yandan küresel doğanlar için uluslararasılaşma, daha stratejik (dikey veya yatay) ağların kullanılmasıyla desteklenebilir. Tedarikçiler veya müşterilerle dikey ağ ilişkileri, uluslararası pazara giriş ile ilgili konularda yardımcı olabilirken; yatay ağ ilişkileri, iç pazardaki rakiplerin uluslararası pazarlarla mücadele için işbirliği yaptığı ortaklar olarak görülebilir (Chetty, Wilson, 2003, 67). Manolova, Manev ve Gyoshev (2010)’in Bulgaristan’da 623 girişimin uluslararasılaşmasını inceledikleri araştırmaları, kurucuların kişisel (sosyal) ağ ilişkilerinin, uluslararasılaşma (ihracat yoğunluğu) üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bulgulara göre, yerel örgütler arası ağ ilişkileri aynı etkiyi göstermemiştir. Bu bulgunun tersi olarak Chetty ve Wilson (2003), daha hızlı uluslararasılaşmanın, daha stratejik ağlara daha erken odaklanmayla desteklendiğini; daha yavaş bir uluslararasılaşmanın ise, sosyal ağlardan daha stratejik ağlara doğru değişen bir odaklanmanın yansıması olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar

ayrıca stratejik ağlardan yatay ağların, erken uluslararasılaşan işletmeler için daha önemli dış kaynaklar olduğunu tespit etmişlerdir. Eberhard ve Craig (2013) ise 1304 Avustralyalı KOBİ üzerinde yaptıkları araştırmalarında, hem kişisel hem de örgütler arası ağ ilişkilerinin, uluslararasılaşmayı olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Melen ve Nordman (2007) da, sosyal-iş ağı ilişkilerinin göreceli öneminin küresel doğan bir işletmenin farklı aşamalarında değişim gösterdiğini tespit ederek, her iki ağ türünün de önemli olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Yukarıda yer verilen açıklamalardan anlaşıldığı üzere küresel doğan işletmelerin hızlı uluslararasılaşmasında, sahip oldukları ağ ilişkilerinin önemli ölçüde etkili olduğu konusunda literatürde bir fikir birliği olmasına karşın, hangi ağ ilişkilerinin bu süreçte en etkili olduğu konusunda bir uzlaşma bulunmamaktadır.

3.6. Ağ İlişkilerinin Yapısal Unsurları

Ağ yapısı, aktörler arasındaki doğrudan ve dolaylı bağların örüntüsü olarak tanımlanır. Doğrudan ilişkilerde aktörler, arada bir üçüncü taraf olmadan direkt olarak birbirleriyle iletişim kurabilirken, dolaylı ilişkilerde ilişkinin kurulmasını sağlayan üçüncü bir taraf söz konusudur. Örneğin; bir işletmenin müşterisine direkt olarak ürün veya hizmetlerini sunması, doğrudan bir ilişkidir. Üçüncü taraf olarak bir müşteri veya işletmenin, alıcı ve satıcıya bilgi sağlayarak tarafları bir araya getirdiği bir ilişkide ise, alıcı ve satıcı arasında dolaylı bir ilişki söz konusu olur (Prah, 2011, 34). Doğrudan bağlar özellikle de güçlü olanlar, sadece doğrudan bağlantılı olunan aktörlere erişim sağlamakla kalmazlar. Aynı zamanda girişimcinin yakın temaslarının ötesindeki aktörlere sağladıkları dolaylı erişim için de önemlidirler (Aldrich, Reese, Dubini, 1989, 340; Dubini, Aldrich, 1991, 309). Dolaylı bağlar ise girişimcilerin bilgi ve kaynaklara erişimini, doğrudan bağları aracılığıyla erişebildiklerine göre defalarca çoğaltarak, önemli ölçüde artırılmasını sağlarlar (Dubini, Aldrich, 1991, 309).

Sharma ve Blomstermo (2003), yurtdışına açılma sürecinde küresel doğan işletmelerin dolaylı bağlarının doğrudan bağlara dönüştüğünü ve bunun tersinin de geçerli olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Araştırmada, dolaylı bağların doğrudan bağlara dönüşmesinin planlanmış ve doğrusal değil, aşamalı olduğu görülmektedir. Yurt dışındaki her bir (doğrudan) bağ, otomatik olarak bu işletmelere birtakım

(dolaylı) ilişkilere erişim imkânı vermiştir. Yavaş yavaş dış pazarlarda işletmelerin kaynak bağıllığı arttıkça, bu dolaylı bağların bir kısmı doğrudan bağlara dönüşmüştür.

Ağ analizi literatüründen alınan çeşitli ölçümler, girişimci veya işletme düzeyinde erişilebilen kaynak miktarı ve çeşitliliğini belirlemeye yönelmektedir. Bunlar arasında; ağ boyutu (network size), ağ merkeziliği (network centrality), bağ gücü (strength of ties), ağ yoğunluğu (network density) ve ağ çeşitliliği (network diversity) gibi ölçümler bulunmaktadır. Ağ boyutu ve merkezilik, bir aktörün erişebileceği kaynak miktarını ölçerken; ağ yapısındaki diğer ölçümler aktörlerin kaynak erişimlerinin çeşitliliğini belirlemektedir (Hoang, Antoncic, 2003, 171). Ayrıca ağ iletişimi için harcanan zaman miktarının da, yararlı bilgi alma ve diğer insanlarla diyalog yoluyla öğrenme şansını artırabileceği ifade edilir.

Ağ ilişkilerinin yapısal özelliklerini belirlemeye yönelik olarak literatürde yer alan kavram ve ölçümler aşağıda kısaca açıklanmaktadır. Araştırma kapsamında ise bu ölçümlerden; ağ boyutu, bağ gücü ve ağ çeşitliliğine yer verilmektedir.

Ağ Boyutu (Network Size)

Ağ ilişkilerinin yapısını ortaya koymada en çok kullanılan bileşenlerden biri, ağ boyutudur (network size). Ağ boyutu, “bir odak aktör ile diğer aktörler arasındaki bağlantı sayısı” (Hoang, Antoncic, 2003, 171) olarak tanımlanır. Toplam ağ boyutu etkileşimin türüne bakılmaksızın, tüm birinci derecede irtibat kişilerini ifade eder (Greve, Salaff, 2003). Ağ boyutu analizleri, kaynakların girişimci seviyesinde ve organizasyon seviyesinde ne ölçüde erişilebileceğini ölçer (Hoang, Antoncic, 2003). Daha yüksek bağlantı sayısının, çeşitlendirilmiş ve faydalı bilgi alma olasılığını artırdığı ifade edilir (Greve, 1995, 7).

Çok sayıda ağ aktörü yararlı bilgi alma şansını artıracığından (Greve, 1995, 7), sahip olunan ağın büyüklüğü yeni kurulan işletmelerin başarısı için en önemli değişkenlerden biri olarak görülür. Öte yandan ağ boyutu, zaman içinde değişim gösterebilir. Greve ve Salaff (2003), işletmelerin kuruluş sürecini üç aşamada (motivasyon, planlama ve kuruluş aşamaları) ele alarak her bir aşamada girişimcilerin ağ aktivitelerini inceledikleri araştırmalarında; girişimcilerin motivasyon aşamasında en küçük ağ boyutuna sahip olduklarını, ikinci aşama olan planlama aşamasında ise ağ boyutlarının diğer aşamalardan daha büyük olduğunu ölçümlemişlerdir.

Motivasyon aşamasında girişimcinin ağının en küçük boyutta olması, girişimcilerin iş kurma fikirlerini öncelikle küçük bir yakın temas çevresinde değerlendirerek olgunlaştırma beklentisi ile uyumludur. Bu aşamada girişimciler, fikirlerini tartışacakları kişileri dikkatli bir şekilde seçerler ve ağlarını en yakın arkadaşlarıyla ve aileleriyle sınırlandırır (Greve, Salaff, 2003).

Planlama aşamasında ise girişimciler, yeni işletmenin kuruluşu için bilgi edinmeye, yeni becerilere, kaynaklara ve iş ilişkilerine hazırlanmaya başladığından, daha geniş bir sosyal ağı harekete geçirmeleri gerekmektedir. Bu aşamada onlara kimlerin yardım edebileceğini tam olarak bilemediklerinden, gelecekte ihtiyaç duyabileceklerini düşündükleri geniş bir kitleyle iletişim kurarlar. Bu nedenle planlama aşamasında girişimcilerin ağ boyutları, diğer aşamalardan daha büyük olur (Greve, Salaff, 2003).

Ağ Merkeziliği (Network Centrality)

Merkezilik, bir aktörün ağda sahip olduğu konumunu ifade eder. Aktörlerin ağ yapısındaki farklılaştırılmış konumlarının, kaynak akışları üzerinde ve dolayısıyla girişimcilik sonuçları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görüşü literatürde geniş ölçüde kabul görmektedir (Hoang, Antoncic, 2003).

Freeman (1979)'a göre, ağ merkeziliğinin “derece, yakınlık ve arasındalık” olmak üzere üç farklı ölçütü bulunmaktadır. İlk ölçüt olan derece merkeziliği, aktörün ağda sahip olduğu doğrudan bağların sayısı ile ölçülür. Diğer aktörlere göre ağda daha merkezi konumda olan aktör, ağdaki bilgi akışının da hâkimi olarak algılanır (Freeman, 1979, 219). Yakınlık merkeziliğinin ölçümünde, ağdaki her bir aktörün diğer aktörlerle olan en kısa uzaklığı kullanılmaktadır (Freeman, 1979, 225). Merkezi bir aktör, bir ağda kısa bir mesafede birçok kişiye ulaşabilmektedir (Scott, 2000, 83). Ağ merkeziliğinin ölçümünde kullanılan son ölçüt ise, arasındalık merkeziliğidir. Arasındalık merkeziliğinin ölçümünde, aktörün ağdaki diğer aktörler arasındaki konumundan yola çıkılmakta ve odak aktörün ağdaki diğer aktörleri birbirine bağlayan bağların arasında yer alma sıklığı ölçümlenmektedir (Freeman, 1979, 221).

Ağ merkeziliği kavramsal olarak ağ boyutuna benzer olmakla birlikte, açıkça dolaylı ve doğrudan bağlantılar yoluyla aktörün kaynaklara erişme (veya kontrol etme) yeteneğini içerir (Hoang, Antoncic, 2003, 171). Başka bir deyişle merkezilik

derecesinin ölçümünde aktörlerin, araçlar vasıtasıyla ağlarındaki diğer aktörlere “ulaşabilme” yetkinliklerinden yararlanılır. Bir ağdaki tüm aktörlerin ilişkilerini içeren verilerinin toplanmasının zorluğu, ağ merkeziliğinin ağ boyutuna göre daha az çalışılmasına sebep olmuştur (Hoang, Antoncic, 2003, 171). Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, ağ merkeziliğini kişiler arası düzeyde (örn: Brajkovich, 1994) ve organizasyonlar arası düzeyde (örn: Powell, Koput, Smith-Doerr, 1996; Sarı Aytekin, 2017) ölçerek, kaynaklara değişen derecelerde erişimler tanımlamışlardır.

Bağ Gücü (Strength of Ties)

Bağ gücünün ölçümü; Granovetter (1973)’in ağı oluşturan bağların zayıf ve güçlü olarak sınıflandırmasına dayanmaktadır. Bağlar, güçlü veya zayıf olabilir veya hiç mevcut olmayabilir. Bağların gücü dört ölçütle belirlenmektedir (Granovetter, 1973, 1361):(i) tarafların birlikte geçirdikleri zamanın miktarı, (ii) taraflar arasındaki duygusal yoğunluk, (iii) samimiyet (karşılıklı güven) ve (iv) karşılıklılık. Birlikte geçirilen zaman, duygusal yoğunluk, samimiyet ve karşılıklılık düşük olduğunda bağlar zayıftır. Aksi durumda ise bağların güçlü olduğundan bahsedilir. Bu tanım kişisel bağlara dayansa da, yıllar içinde aynı zamanda organizasyonel düzeyde de uygulanmıştır (Sharma, Blomstermo, 2003, 744).

Bağın gücü, bağın resmi veya gayri resmi olmasına bağlı değildir. Güçlü bağlar yaygın olarak resmi olmayan ilişkilerle ilgili olsa da, bu durum her zaman geçerli olmayıp, resmi olmayan ilişkileri içeren bağlar da zayıf olabilmektedir (Kontinen, Ojala, 2011, 4). Örneğin; Hofferth, Boisjoly ve Duncan (1999), aile üyeleri ve arkadaşlar arasındaki resmi olmayan bağların her zaman güçlü olmadığını, bazı durumlarda ihtiyaç duyulan desteği sağlamadıklarını tespit etmişlerdir. Bu bulguyla paralel olarak Söderqvist ve Chetty (2009), farklı ilişki türlerinde güçlü ve zayıf bağların var olabileceğini bulmuşlardır. Aynı paralelde Kontinen ve Ojala (2011), aile işletmelerinde uluslararası fırsatları tanımlamada ağ ilişkilerinin rolünü inceledikleri araştırmalarında, informal ağlar olarak adlandırdıkları sosyal bağların hiçbirinin aile temelli olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Granovetter (1973;1983), çalışmalarında zayıf bağların gücünü vurgular. Zayıf bağlar, doğrudan ve dolaylı bağlantılardan türetilir ve tipik olarak iletişimin sıklığı ile başlangıcı (akraba, arkadaş ve tanıdık) açılarından operasyonelleştirilir (Hoang, Antoncic, 2003, 171). Zayıf bağların gücü yaklaşımına göre, birbirine benzer aktörler

arasında oluşan güçlü bağların, aktörlerin benzer düşünce ve bilgilere sahip olmasından dolayı yeni veya özgün bilgi üretemedikleri kabul edilir (Granovetter, 1973).

Konuyla ilgili diğer bir görüş ise, aktörler arasındaki güçlü bağların önemini vurgulamaktadır. Krackhardt, güçlü bağların üç ölçüt ile belirlendiğine işaret eder (1992, 218–219): (i)sık etkileşim, (ii)samimiyet ve (iii) birlikte geçirilen zamanın çokluğu veya uzun bir geçmişe sahip olma. Etkileşim sıklığı bilgi paylaşımına olanak sağlarken; samimiyet, karşı tarafa zarar verebilecek herhangi bir davranışın önüne geçebilmekte; birlikte geçirilen zamanın çokluğu ise, her bir aktörün paylaşılan bilgiyi ne şekilde kullanacağını tahminine olanak sağlamaktadır (Krackhardt, 1992, 219).

Ağdaki aktörler arasında hiçbir bağlantı bulunmaması hali ise Burt tarafından, “yapısal boşluk” (structurel hole) olarak tanımlanmaktadır (1992, 43). Yapısal boşluklar arasındaki süreksizlikler, yapısal boşluğun karşıt taraflarındaki insanlar arasındaki bilgi akışını yönlendiren girişimcilik fırsatları sunarlar (Burt, 1997, 355). Yani birbirleriyle bağlantısız sosyal gruplarla ilişkilere sahip bireylerin, bu bağlantısız gruplar arasında köprüler inşa etmesi girişimcilik aktivitesi için değerli (Burt, 1997, 355–356) görülür.

Bireyin sahip olabileceği güçlü bağların sayısı, bu ilişkileri sürdürme maliyetleri ve yakın ilişkilerle ilgili zaman gereksinimleri nedeniyle sınırlıdır (Singh ve diğ., 2000). Buna karşılık zayıf bağların yüksek sürdürme maliyetleri içermemesi ve zaman gereksinimlerinin fazla olmaması nedeniyle, sayıca güçlü bağlardan fazla olması beklenir.

Ağ Yoğunluğu (Network Density)

Bir ağın yoğunluğu, aktörler arasındaki bağların genişliğini ifade eder (Aldrich, Reese, Dubini, 1989, 343). Ağdaki her birim, diğer tüm birimlere bağlandığında oluşacak potansiyel bağ sayısı ile hali hazırda mevcut toplam bağ sayısı karşılaştırılarak ölçülür (Dubini, Aldrich, 1991, 309). Ortaya çıkan sonuç, bir ağdaki aktörlerin birbirine ne kadar sıkı bağlandığını ifade eder (Greve, 1995).

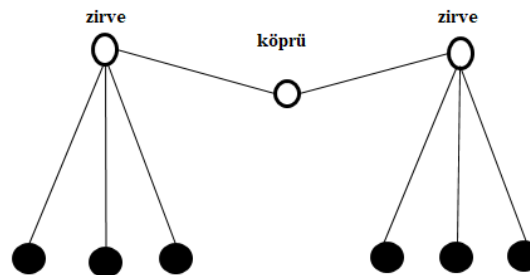
Sıradan tanıdıklar gibi zayıf bağlarımız olan kişilerin, yakın arkadaşlar gibi güçlü bağlarımız olan kişilerle karşılaştırıldığında birbirlerini tanıma olasılıkları daha düşüktür. Bu nedenle bir kişinin zayıf bağlarından oluşan bir sosyal ağ, çoğu kişinin

birbirini tanımadığı düşük yoğunluklu bir ağ olurken; bir kişinin güçlü bağlarından oluşan bir sosyal ağ ise, ağdaki çoğu kişinin birbirini tanıdığı yüksek yoğunluklu bir ağ olacaktır (Granovetter, 1973, 1370).

Ağ yoğunluğu, bilginin ağ üyeleri arasında dolaşım hızını da etkiler. Üyeler arasındaki bağın fazlalığı, bilginin daha hızlı yayılma olasılığını artırır (Aldrich, Reese, Dubini, 1989, 343). Farazi olarak herkesin birbirini tanıdığı bir ağda, yoğunluk 1'e (%100) eşit olacaktır. Bu durum üyelerin büyük ölçüde bilgi paylaşabileceği anlamına gelir. Yüksek yoğunluklu bir ağdaki diğer kişilerle bağlantı kurmak, bilginin böyle bir ağda hızla yayılmasından dolayı örtüşen bilgi miktarının yüksek olmasına, diğer bir deyişle yüksek oranda bilgi fazlalığına (redundancy of information) da neden olabilir (Greve, 1995, 9). Oluşan bilgi fazlalığı, ağdaki aktörlerin mesleki geçmiş ve deneyim açısından benzerliklerine göre yani ağın homojenlik derecesine göre de farklılık gösterir.

Düşük yoğunluktaki bir ağ ise, odak aktörün bağlantı kurduğu ağdaki diğer aktörlerin birbirlerini iyi tanımadıkları anlamına gelir. Bu nedenle böyle bir ağda, gereksiz bilgiler oluşma olasılığı daha düşüktür (Greve, 1995, 9). Düşük yoğunluklu ağın diğer bir avantajı, aktörlerin ağ dışı iletişimleri sayesinde birbiriyle ilişkisiz kümeler arasında bağlantıya imkân sağlayan “köprüler” oluşturabilmesidir.

Köprü, “iki kümeyi birbirine bağlayan bir düğüm” olarak tanımlanır (Scott, 2000). Şekil 4’te iki zirveyi birbirine bağlayan bir köprü gösterilmektedir. Düşük yoğunluklu bir ağda, birçok insana köprüler yoluyla erişilebilmesi oluşabilecek bilgi fazlalığını engellemektedir (Burt, 1992; Granovetter, 1973). Ayrıca köprü sayısının artışı bilgi çeşitliliğini de artırmaktadır (Greve, 1995, 12).



Şekil 4: İki Zirveyi Birbirine Bağlayan Bir Köprünün Gösterimi

Arent Greve, Networks And Entrepreneurship-An Analysis Of Social Relations, Occupational Background, And Use Of Contacts During The Establishment Process (*Scandinavian Journal of Management*, 1995), 33.

Ağ Çeşitliliği (Network Diversity)

Benzerlik (homophily) ilkesi, kendimizle benzer insanlarla arkadaşlık kurma eğiliminde olduğumuzu ileri sürmektedir. Bu kişiler, özellikle bir aktiviteyi veya organizasyonel üyeliği paylaştığımız kişilerdir (Aldrich, Reese, Dubini, 1989, 343).

Sosyal (kişisel) ağlarımızda sıklıkla etkileşimde bulunduğumuz kişiler, birbirlerini tanıma eğilimindedirler. Ancak bir kişinin amacı bilgiyi en üst düzeye çıkarmak, kaynak ve fırsatları ele geçirmekse; farklı insanlar içeren çeşitliliği yüksek bir ağa sahip olması daha avantajlıdır (Aldrich, Reese, Dubini, 1989, 343). İşletmeler açısından bakıldığında ise, ağ çeşitliliği daha geniş kaynaklara erişim sağlayarak, gelişim için fayda yaratmaktadır (Tang, 2011).

3.7. Ağ İlişkilerinin Girişimcilikteki Rolü

Ağ ilişkileri önemlidir; çünkü tüm sosyal eylem ve sonuçlar gibi ekonomik eylem ve sonuçlar da, aktörlerin ikili (çift yönlü) ilişkilerinden ve genel ilişki ağının yapısından etkilenir. Kişiler arası ve işletme düzeyindeki ilişkiler, aktörlerin diğer aktörler tarafından tutulan çeşitli kaynaklara erişim sağladıkları, aracı bir mecra (Hoang, Antoncic, 2003) olarak görülür.

Ağ ilişkilerinin sermayeye erişimdeki rolüyle ilgili çalışmalar haricindeki çoğu araştırma, girişimcinin maddi olmayan kaynaklara erişimine odaklanmaktadır. Örneğin girişimcilik süreci için ağların önemli bir faydası, bilgi ve tavsiyeye sağladıkları erişimdir (Hoang, Antoncic, 2003, 166). Bir işletme kurmak, girişimcilerin kuruluş sürecini tamamlayabilmesi ve işletmeyi yönetebilmeleri için sermaye, iş gücü, dağıtım kanalları gibi bir dizi kaynağı seferber etmesi gerektiği anlamına gelir. Çoğu girişimci, iş fikri ve bir miktar sermaye ile yola çıkar. Kuruluş sürecini nasıl organize edebilecekleri ve işletmeyi nasıl yönetecekleri konusunda belirsizlikler söz konusudur. Bu aşamada girişimcilere bilgi sağlayabilecek diğer kişilerle irtibat kurma, kuruluş sürecini tamamlamak için önemlidir. Fikirler, değerli tavsiyelerde bulunabilecek ve girişimciyi önemli kaynaklar sunan iş bağlantılarına bağlayabilecek, kritik ve becerikli kişilerle geliştirilmeli ve test edilmelidir (Greve, 1995). Karşılıklı tanışıklığın sağladığı bir yönlendirme, bilgi arayışında zaman ve para tasarrufu sağlayarak, potansiyel fırsatçı davranışa karşı gayri resmi bir koruma görevi görür (Manolova, Manev, Gyoshev, 2010).

Girişimcilerin önceki ağ ilişkilerinin işletmenin kuruluş sürecindeki önemli rolleri, literatürde geniş ölçüde onay görmektedir (Birley, 1985; Zimmer, Aldrich, 1987). Aldrich, Rosen ve Woodward (1987), özellikle aile ve arkadaşları içeren önceki ağ ilişkilerinin, yeni girişim oluşturma sürecinde bir nevi kaynak sağlayıcı olarak hizmet ettiğini bulmuşlardır. Kişisel temaslar, genellikle paylaşılan geçmiş deneyimlere ve karşılıklı güvene dayanır (McGrath, Vance, Gray, 2003, 3). Güven, kişiler arası uygulamalara itaat etmeyi teşvik eder ve böylece resmi kontrollerin gerekliliğini azaltır (Adler, Kwon, 2002, 24). Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmasını kolaylaştıran ağ ilişkilerinin de uluslararasılaşma süreci öncesi (Coviello, 2006), hatta işletmenin kuruluş süreci öncesinde (Masango, Marinova, 2014) ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Brüderl ve Preisendörfer (1998, 214–215), sosyal ağ desteğinin yeni kurulan işletmelerde başarıyı geliştirdiği mekanizmaları tanımlamakta ve bu tanımlamada aşağıda yer alan üç mekanizma yaygın olarak kullanılmaktadır:

(1) Sosyal ilişkiler, bilgiye erişim için önemli kanallardır. Potansiyel girişimcilerin karşılaştıkları önemli bir sorun, piyasa koşulları ve fırsatları hakkında güvenilir bilgi toplamak ise; birçok zayıf bağa sahip büyük kişisel ağlar bu noktada örgütsel başarıyı sağlamada etkili görülmektedir.

(2) Sosyal ağ bağlantıları, müşterilere ve tedarikçilere erişim sağlar. Yeterli müşteri bulmanın yeni bir işletmenin başarısını belirleyeceği şüphesizdir. Çeşitlilik içeren bir ağ, bunun için çok yararlı olabilir. Çünkü ilk müşteriler olarak arkadaş ve tanıdıklar, kartopu etkisiyle yeni işletmeye kendi ağları üzerinden yoğun bilgi dağıtabilirler.

(3) Sosyal ağ ilişkileri, yeni bir işletmeye mali tabanını genişletme imkânı sağlayabilir. Akraba veya tanıdıklardan alınan gayri resmi krediler, başlangıç aşamasında özellikle faydalıdır. Birçok yeni işletmenin karşı karşıya kaldığı finansal kısıtlamalar göz önüne alındığında, sosyal ilişkilerin kredi yükseltme işlevi önemli görünmektedir.

Ağ desteğinin işletme faaliyetlerindeki önemi şüphesiz kuruluş aşaması ile sınırlı kalmamaktadır. Girişimciler, sonraki aşamalarda da bilgi sağlama, fikir alma, problem çözme gibi konularda çeşitli kaynaklara erişim sağlayan kişilerle bağlantı kurmaya ve bu bağlantıları sürdürmeye devam ederler. Bu ilişkiler, itibar sağlama veya

riski azaltma gibi işlevler de görebilir. Girişimciler, saygın birey ve kuruluşlar ile ilişki kurarak ve bunu açık bir şekilde belgelendirerek, algıladıkları riski azaltmak için meşruiyet arayışına girebilirler. İşletmenin ağ ilişkilerine dayanan bu olumlu algılar, sonrasında faydalı kaynak değişimlerini de beraberinde getirebilir (Hoang, Antoncic, 2003, 166).

Ağ ilişkileri, küçük işletmelerin fırsatları hızla keşfetmelerini ve kullanabilmelerini, böylece rekabet güçlerini geliştirerek hayatta kalma olasılıklarını artırmalarını önemli ölçüde sağlayabilir (Vasilchenko, Morrish, 2011, 89). Nitekim Brüderl ve Preisendörfer (1998), ağ desteğinin yeni kurulan işletmelerin hayatta kalma ve büyüme olasılığını artırdığını kanıtlamışlardır. Bir dizi çalışma, girişimcilerin fırsatları tanımlayabilmek adına fikir edinme ve bilgi toplamak amacıyla, sürekli olarak ağ ilişkilerini kullandıklarını belgelemektedir (örn: Birley, 1985; Singh ve diğ., 2000; Hoang, Young, 2000). Ampirik bulgular sosyal ağ ilişkilerinin; ilk uluslararası faaliyette bulunulmasında (Ellis, Pecotich, 2001), yabancı pazar fırsatları ile ilgili bilgilerin elde edilmesinde (Ellis, 2000) ve uluslararası bilgi birikimi ile belirli rekabet avantajları geliştirmede hayati öneme sahip olduğunu desteklemektedir.

Öte yandan bir işletmenin ilişkileri, diğer ağlara köprüler olarak kullanılabilir. Uluslararası iş ilişkilerinde bulunan bir işletme düşünüldüğünde bu ilişkiler, işletmenin yabancı ülkelerdeki ağlara girmesine yardımcı olabilir. Genel olarak işletmeler ve farklı ülke ağları arasında, doğrudan veya dolaylı köprülerin var olduğu varsayılabilir. Bu köprüler hem yurt dışındaki ilk adımlarda, hem de yeni pazarlara müteakip girişlerde önemli olabilir (Johanson, Vahlne, 1990, 20).

3.7.1. Zayıf Bağların Rolü

Granovetter tarafından ortaya atılan zayıf bağlar kavramı, aktörlerin yeni bilgi ve fikirlere, kendi irtibat kümelerinin dışında kalan bağlarla erişebilme derecelerini açıklamaktadır (Hoang, Antoncic, 2003, 171).

Zayıf bağlar, bazı iş bağlantılarına sahip, seyrek veya düzensiz olarak temas halinde olan, farklı bağlamlarda çalışan bir dizi farklı aktörü ifade eder. Bu gevşek ve etkisiz temaslar; çeşitliliği artırır, yeni bilgi kaynaklarına erişim sağlayabilir ve yeni aktörlerle tanışmak için fırsatlar sunabilir (Elfring, Hulsink, 2003, 411). Bu nedenle zayıf bağların, özellikle değerli bilgiler sağladığı varsayılır. Çünkü bu bilgi, genellikle

sosyal sistemin uzak kısımlarından gelir (Granovetter, 1983). Az sayıda zayıf bağları olan bireyler, sosyal sistemin uzak bölgelerinden gelen bilgilerden mahrum kalacaklar ve sahip oldukları bilgiler yakın arkadaşlarının görüşleri ile sınırlı kalacaktır (Granovetter, 1983, 202). Granovetter (1983, 202)'e göre bu yoksunluk, onları yalnızca en son fikirler ve modalardan yalıtımla kalmayacak, aynı zamanda iş piyasasında da dezavantajlı konuma getirecektir. Bu nedenle araştırmacılar geniş kapsamlı bilgi sağlamada, zayıf bağların önemini vurgulamaktadırlar (Greve, Salaff, 2003).

İş ağları bağlamında zayıf bağlar, uzak ve birbiriyle bağlantısız işletmeleri birbirine bağlar. Çok sayıda zayıf bağa sahip olan işletmeler, güçlü bağlarla meşgul olanlara göre avantajlı görülür (Sharma, Blomstermo, 2003, 744). Çünkü güçlü bağlar, aktörler arasında sıkı bir etkileşim anlamına gelir ve bunların sürdürülmesi maliyetlidir. Maliyet nedeniyle işletmeler çok sayıda güçlü bağdan ziyade, çok sayıda zayıf bağ sürdürmek için daha iyi bir konumdadırlar (Hansen, 1999). Sosyal ağ teorisi, örgütlerin zayıf sosyal bağlar yoluyla benzersiz bilgiler edindiğini ve merkezi aktörler ile hiyerarşik ağlar aracılığıyla da, bu bilgileri dağıttığını öne sürmektedir (Floyd, Woolridge, 1999, 130).

Zayıf bağlar ayrıca, güçlü bağlara göre daha yeni bilgiler sağlarlar. Çünkü güçlü bağları olan işletmeler, birbirlerine uyum sağlar ve bilgi tabanları zamanla benzerleşir. Zayıf bağlara sahip işletmeler ise, bilgi aramak için mevcut kanallarının dışına çıkabilirler (Sharma, Blomstermo, 2003, 745). Bunun yanında zayıf bağlar, işletmeler arasında bir ayrışma anlamına gelir ve bu da adaptif işletme davranışları üzerinde daha az kısıtlama getirir (Weick, 1976). Kısaca zayıf bağlara sahip işletmeler; yeni bilgi arama, özerk olma ve uyum sağlama bakımından daha iyi bir konumdadırlar.

Fırsatların keşfinde de zayıf bağların önemli bir rolü bulunmaktadır. Floyd ve Woolridge (1999)'e göre zayıf bağlar, güçlü bağların aktardığından daha az bilgi aktarsa da zayıf bağlarla erişilen bilgiler, fırsatların belirlenmesinde daha yararlıdır. Aynı doğrultuda Novak (2008), zayıf bağların fırsatların keşfinde; güçlü bağların ise fırsatların gerçekleştirilmesinde önemli olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Stam, Arzlanian ve Elfring (2014) zayıf bağların, yapısal boşlukların ve ağ çeşitliliğinin yeni işletmeler için daha değerli olduğunu; ağ büyüklüğü ve güçlü bağların ise eski işletmelerin performansı ile daha fazla pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Ayrıca aynı araştırmacılar zayıf bağların ve ağ çeşitliliğinin, gelişmiş ekonomilerde daha güçlü etki büyüklüğü yarattığını; güçlü bağların ise, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren küçük işletmelerin performanslarıyla daha güçlü bir ilişki içinde olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Daha önce ifade edildiği gibi Hite ve Hesterly (2001), güçlü bağların bir işletmenin yaşam döngüsünün ilk aşamalarında daha faydalı olmasına rağmen; zayıf bağların sonraki aşamalarda işletme büyümesi üzerinde daha değerli olduğunu belirtmektedirler. Öte yandan Renzulli, Aldrich ve Moody (2000), kişilerin ağlarındaki yüksek oranda akrabalık bağlarının, homojen bir ağa sahip olmalarını engellediğini ve fikirden uygulamaya geçiş yani işletme kurma sürecinde, sonraki süreçler gibi bilgi ve kaynaklara erişim için ciddi bir kısıt oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Aile üyeleri gibi güçlü bağlara bağımlı olmaya devam eden girişimciler, çevrelerini aşırı derecede sınırlandırmaktadırlar. Bu nedenle çeşitli beceri, bilgi ve kavrayışlar sunan, gevşek bağlanmış tanıdıkları da içeren daha heterojen bir ağ, girişimciler için daha değerli görülmektedir.

3.7.2. Güçlü Bağların Rolü

İnsanlar, kaynak ve destek almak için aile bağları ve diğer güçlü bağları kullanırlar. Kişinin ağında güçlü bağlar anlamında yeterince çeşitliliğe sahip olması ve bu güçlü bağların sosyal sistemin çok farklı bölümleriyle güçlü bağları olan kişileri içermesi durumunda, başka türlü ulaşamayacağı bilgi kanallarına ulaşımını sağlayabilmektedir (Dubini, Aldrich, 1991, 308).

Granovetter, güçlü bağlarla elde edilen bilgi ve desteğin; ucuz olması, daha güvenilir, daha zengin, daha detaylı ve doğru olması gibi birçok faydası olduğuna işaret etmektedir (1985, 490). Brüderl ve Preisendörfer (1998) tarafından 1600'den fazla Alman girişimci üzerinde yürütülen ve işletmelerin başarısının devamlılıkları ile ölçüldüğü geniş ölçekli araştırmada, güçlü bağların zayıf bağlardan daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aile ve yakın arkadaşlar tarafından temsil edilen güçlü bağların, işletme devamlılığı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İş ortaklarından ve tanıdıklardan destek olarak ölçülen zayıf bağların ise, performansın zayıf bir göstergesi olduğu bulunmuştur. Podolny (2001, 34) de benzer şekilde, güçlü bağların ayırt edici bilgi kaynaklarına bir köprü olarak hizmet ettiği ölçüde, aktörler

arasında daha yüksek miktarda kaynak transferi sağlayabildiğini ve bu nedenle zayıf bağlardan daha yararlı olduğunu ifade etmektedir.

McGrath, Vance ve Gray (2003) araştırmalarında, zayıf bağların bilgi üretimde genel olarak önemli rol oynadığını, ancak belirli bir öneri arayışı ve tavsiyesi söz konusu olduğunda, güçlü bağların daha önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Jack (2005), farklı bağ tipleri farklı kaynaklar sağlasa da işletme faaliyetlerinde, güçlü bağların daha etkili olduğunu kanıtlamıştır. Araştırmacıya göre, ticari faaliyet için önemli olan bilgi ve enformasyonu sağlamak için yaygın olarak kullanılan, aynı zamanda iş ve kişisel itibarı korumak, genişletmek ve geliştirmek için yararlı olan güçlü bağlardır. Ayrıca Jack (2005) güçlü bağların, daha geniş bir sosyal bağlamda faaliyet gösteren düğümlerle temsil edilen zayıf bağları harekete geçirme mekanizması sağladığını da tespit etmiştir. Aldrich, Rosen ve Woodward (1987) ise üç yaşın altındaki genç işletmelerin, daha yüksek kârlılık açısından güçlü bağlardan yararlandığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Güçlü bağların olumlu etkilerine ilişkin çeşitli görüşlere rağmen, bazı araştırmacılar tarafından olumsuz etkilerinden de bahsedilmektedir. Örneğin Musteen, Francis, Datta (2010), Çek KOBİ'leri örneklemini üzerinde yürüttükleri araştırmalarında, güçlü bağlara (arkadaş, akraba ve diğer endüstri dışı aktörlerle kişisel temaslar) geniş ölçüde bağımlı olmanın, uluslararası girişimlerin performansını engellediğini bulmuşlardır. Araştırmacılara göre, kişisel bağlantılara aşırı güvenmekten kaynaklanan kayıtsızlık ve bilgi körlüğü, KOBİ'lerin uluslararası performansına zarar vermektedir. Aynı araştırmada uluslararası ağ çeşitliliği ile ilk uluslararası girişimin performansı arasında ise, güçlü bir pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. Bu bulguya paralel bir biçimde Gargiulo ve Benassi (1999), güçlü sosyal bağların yöneticinin görev ortamındaki değişikliklere uymak için gerekli olan sosyal bağların yenilenmesini engelleyebildiğini, dolayısıyla performans üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabildiği bulgusuna ulaşmışlardır.

Bazı yazarlar ise güçlü bağ- zayıf bağ tartışmasında, iki bağın karışımından oluşan bir ağın üstünlüğünü savunmaktadırlar. Örneğin Uzzi (1996), hem zayıf hem de güçlü bağlardan oluşan dengeli bir ağın, nihayetinde daha değerli olabileceği görüşündedir. Bu görüşle paralel biçimde Elfring ve Hulsink (2003)'e göre hem güçlü hem de zayıf bağlar, girişimcilik sürecinin farklı aşamalarında farklı faydalara sahip

olduğundan ideal bir girişimcilik ağı; güçlü ve zayıf bağların karışımından oluşmalıdır. Zayıf bağ/güçlü bağ tartışmasında karşıt görüşleri uzlaştırmak için çaba sarf eden diğer bir isim olarak Burt (2000), her iki bağ türünün farklı topluluklar veya amaçlar için değerli olan farklı roller oynadıklarını iddia etmektedir. Rowley, Dean ve Krackhardt (2000)'ın araştırma bulgularına göre de, hem güçlü hem de zayıf bağlar işletme için farklı koşullarda, farklı amaçlarla ve farklı zamanlarda faydalıdır. Bu nedenle bu bağların optimal bileşimi aranmalıdır.

3.8. Ağ İlişkilerinin İşletmelerin Uluslararasılaşmasındaki Rolü

Ağ ilişkilerinin işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki önemine yönelik olarak, alan yazında genel olarak üç neden ileri sürülmektedir (Blomstermo, Eriksson, Sharma, 2002): Birincisi; ağ ilişkileri yabancı pazarlar hakkındaki bilgilere erişim sağlayarak, potansiyel uluslararası müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemeye yardımcı olabilir. İkincisi; ağ ilişkileri yurtdışındaki potansiyel ortakları bulmak için yararlı bir yol olabilir. Üçüncü olarak; ağ ilişkileri yeni uluslararası iş fırsatlarını tanımlamaya yardımcı olabilir.

Çeşitli araştırmalar, işletmelerin uluslararasılaşmasında ağ ilişkilerinin rolünü incelemiş ve önemli düzeyde etkili oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu etki ile ilgili literatürde bir uzlaşma bulunmakla birlikte, uluslararasılaşmada hangi ağ türünün en faydalı olduğu konusunda aynı uzlaşmanın bulunduğu söylemek ise, pek mümkün değildir (Melen, Nordman, 2007, 205).

Uluslararasılaşmanın başlatılması, kişiler arası (sosyal) ilişkilerin işletmeler arasındaki etkileşimin merkezinde yer aldığı fikrine dayanır (Cunningham, Turnbull, 1982). İşletmelerin uluslararasılaşmasını araştıran çeşitli çalışmalar incelendiğinde; sosyal ağ ilişkilerinin farklı terimlerle ifade edilmiş olsa da (örneğin: kişisel ağlar (Qiu, 2005), gayri resmi ağlar (Coviello, Munro, 1997; Zain, Ng, 2006), sosyal ağlar (Komulainen, Mainela, Tähtinen, 2006), kişiler arası ilişkiler (Harris, Wheeler, 2005), kişisel temaslar (Andersen, 2006) ve sosyal bağlar (Ellis, 2000), uluslararasılaşma üzerindeki pozitif etkilerinin farklı boyutlarda incelendiği görülmektedir. Öte yandan uluslararasılaşmada, farklı bakış açılarıyla iş ağı ilişkilerinin önemini ortaya koyan çeşitli araştırmalar da (örneğin: Chetty, Blankenburg Holm, 2000a; Chetty, Blankenburg Holm, 2000b; Coviello, Munro, 1995; Styles, Ambler, 1994 ; Johanson,

Mattsson, 1988; Moen, Gavlen, Endresen, 2004; Sharma, Blomstermo, 2003; Coviello, 2006; Jeong, 2016; Coviello, 2006; Coviello, Munro, 1997; Johanson, Vahlne, 2009; Chetty, Campbell-Hunt, 2004) gerçekleştirilmiştir.

Örneğin; Styles ve Ambler (1994) işletmelere bilgi ve kaynak sağlamada, iş ağlarının önemini vurgulamaktadırlar. Chetty ve Campbell-Hunt (2004), iş ağlarının işletmelere yeni fırsatlar, teknoloji, pazar bilgisi ve enformasyon sağlayarak, hızla uluslararasılaşmalarına olanak tanıdığını göstermişlerdir. Chetty ve Blankenburg Holm (2000b), işletmelerin uluslararasılaşmasının iş ağlarındaki tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve hükümet gibi aktörlerin uluslararasılaşmasından etkilendiğini kanıtlamışlardır. Coviello ve Munro (1995), uluslararasılaşma sürecinin ilk aşamalarında, iş ağlarının özellikle önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Johanson ve Vahlne (2009) ise, ağdaki diğer işletmelerle güçlü bağların varlığının, farklı bilgi kaynaklarına erişimi kolaylaştırdığını ve girişimcilere, uluslararasılaşma kararını almalarını teşvik eden başkalarının deneyimlerini kullanma imkânı sağladığını göstermiştir. Coviello (2006), ekonomik ilişkilerin araştırmasındaki işletmelerin yaşam döngülerinin ilk aşamalarında olduğu kadar, takip eden aşamalarda da uluslararası büyümelerinin belirlenmesinde en etkili araç olduğunu ortaya koymuştur. Yeni kurulan küçük yazılım işletmelerinin hızlı uluslararasılaşmasının genellikle büyük bir iş ortağıyla olan ilişkileriyle başladığını tespit eden Coviello ve Munro (1997) tarafından da, benzer bulgular sunulmuştur.

Öte yandan Andersson ve Wictor (2003) girişimcilerin sosyal ağ ilişkilerinin, küresel doğan işletmelerin başlangıç ve gelişmesinde kritik varlıklar olduğunu ispatlamışlardır. Araştırmaları kapsamındaki girişimcilerin, sektördeki daha önceki deneyimleriyle geliştirdikleri ağ ilişkilerini işletmelerini dünya çapında genişletmek için kullandıklarını göstermişlerdir. Masango ve Marinova (2014), erken ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarının, ağırlıklı olarak güçlü bilgi temelli kontaklardan oluşan, işletmenin kuruluşu öncesi oluşturulmuş kişiler arası bir ağ bağı seti tarafından etkinleştirildiği bulgusuna ulaşmışlardır. Araştırmacılara göre, işletmelerin sınır ötesi faaliyetlerine öncülük eden ve örgütler arası bağların kurulması için temel oluşturan, girişimcinin işletmenin kuruluşu öncesi sahip olduğu bu bilgi havuzundan kaynaklanan ilk kişiler arası ağ bağlantılarıdır. Aynı doğrultuda Crick ve Spence (2005), küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmasının ilk evrelerinde mevcut ağlarının, sahipleri ve yöneticileri tarafından daha önce geliştirilen

ilişkilerden oluştuğunu göstermişlerdir. Vasilchenko ve Morrish (2011), yüksek teknoloji işletmelerinde girişimcilerin ağlarının uluslararasılaşma olanaklarının keşfedilmesi ve kullanılmasındaki rolünü inceledikleri çalışmalarında, uluslararasılaşmanın erken aşamalarında en çok sosyal ağ ilişkilerinin etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Manolova Manev ve Gyoshev (2010), güçlü kişisel (sosyal) bağların küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşması üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıda yer verilen çalışma bulguları doğrultusunda, ağ ilişkilerinin uluslararasılaşmayı kolaylaştırdığı ancak etkilerinin sosyal ve iş ağı ilişkileri tasnifi altında kolayca kategorize edilemeyeceği anlaşılmaktadır. Nitekim Rialp, Rialp ve Knight (2005) da, hem sosyal ağ ilişkilerinin hem de iş ağı ilişkilerinin kullanımının, küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmasını sağladığı ve kolaylaştırdığı sonucuna varmışlardır. Melen ve Nordman (2007) ise, mevcut küresel doğan işletme araştırmaları büyük ölçüde bu işletmeler için kişisel (sosyal) ilişkilerin mi yoksa iş ağı ilişkilerinin mi daha önemli olduğunu tartışsa da, bu ağların hiçbirinin diğerinden daha önemli olmadığını iddia etmektedirler. Yazarlar bunun yerine küresel doğan bir işletme için en önemli hususun, mevcut ağ ilişkilerinden uluslararasılaşmasının farklı aşamalarında hangi bilgi ve ağlara ihtiyaç duyulduğunu öğrenme becerisine sahip olmak olduğunu belirtmektedirler (Melen, Nordman, 2007, 217).

Ağ ilişkilerinin uluslararasılaşmaya yönelik sağladıkları hususunda daha sistemli ve derin bir kavrayış elde edebilmek adına bu etkiler, yazar tarafından üç temel husus altında ilgili literatürden derlenmiş ve aşağıda açıklanmaktadır.

Yabancı Pazar Fırsatlarının Tanımlanması ve Pazar Bilgisi Oluşturulması:

Fırsat tanımlama, girişimcilik sürecinin kilit bir yönü olarak kabul edilmekte ve birçok bilim insanı tarafından yeni girişim yaratmanın çok önemli ilk adımı olarak görülmektedir (Özgen, Baron, 2007, 175). Uluslararası fırsat tanımlama ise; uluslararasılaşma sürecinin başlangıcı, diğer bir deyişle tetikleyicisi olarak kabul edilir (Chandra, Styles, Wilkinson, 2009, 31). Bu doğrultuda uluslararası girişimcilik, uluslararası değişim için fırsatların tanımlanması ve kullanımını içerir (Ellis, 2011, 99). Ağ ilişkileri ise fırsatların tanımlanması ve uluslararasılaşmanın farklı yollarının belirlenmesine yol açabilecek yeni bilgi türlerinin sağlanmasının, önemli kaynaklarıdır (Chandra, Styles, Wilkinson, 2012, 95).

Vahlne ve Johanson (2013, 195) uluslararasılaşmanın, bir veya daha fazla ilişkide devam eden etkileşimlerden ortaya çıkan fırsatların geliştirilmesinin bir yönü olduğuna işaret etmektedirler. Coviello ve Munro (1997) ise genel olarak ağ perspektifinin, işletme stratejisinin çeşitli ağ ilişkilerinden etkilenen bir davranış modeli olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedirler. Yazarlara göre ağ ilişkileri yoluyla, işletmelere çeşitli fırsat ve tehditler sunulur. Bu dış iletişim sistemleri veya ilişkileri, bir işletmenin uluslararası pazar gelişimini yönlendirebilir, kolaylaştırabilir veya engelleyebilir.

Bilgi, fırsat tanımlamada kilit role sahiptir. Genel olarak bireylerin, çeşitli sosyal kaynaklardan -etkileşimde bulundukları diğer kişilerden- yararlı bilgiler edindikleri ve bu bilgilerin, fırsatları tanımalarını sağladığı öne sürülür (Özgen, Baron, 2007, 188). Ağ ilişkileri bir işletmenin uluslararasılaşmasının başlangıcında, özellikle yabancı pazarlar hakkında deneyimsel bilginin edinilmesini kolaylaştırarak, dış pazar seçimi ve genişleme konularında önemli yararlar sağlar (Prashantham, Dhanaraj, 2010). İşletmelere yeni pazar fırsatları sunup, potansiyel ortak olabilecek aktörlerin kurgusunu sağlayarak, uluslararasılaşma çabalarını hızlandırıp, şekillendirir (Coviello, Munro, 1995, 53). Özgen ve Baron (2007), gayri resmi endüstriyel ağ ilişkilerinden sağlanan bilgilerin yeni girişimler nezdinde girişimcilere, fırsatların belirlenmesi açısından yardımcı olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Mort ve Weerawardena (2006) küresel doğan işletmelerin ağ oluşturma yeteneklerinin, pazar fırsatlarının tanımlanması ve kullanılmasını sağlayarak, uluslararası pazar performanslarını geliştirdiğini ileri sürmektedirler. Aynı doğrultuda bir dizi ampirik araştırma (örn: Chetty, Blankenburg Holm, 2000a; Chetty, Blankenburg Holm, 2000b; Coviello, Munro, 1995), ağ ilişkilerinin küresel doğan işletmelerin yeni pazar fırsatlarını tanımlamalarında ve pazar bilgisi oluşturmalarında katkıda bulunarak, başarılarında etkili olduğunu kanıtlamaktadır. Yabancı pazarlara ilk girişten sonra, fırsatları tanımlamak için kullanılan mevcut bağların önemi azalmakta, bu durum işletmelerin yeni ağ bağları oluşturarak, yeni fırsatları tespit etmek ve uygulamak zorunda kalacağını göstermektedir (Crick, Spence, 2005).

Girişimcinin ağ ilişkileri, özellikle uluslararasılaşma sürecinin erken aşamalarında uluslararası iş fırsatları ve potansiyel uluslararası iş ortakları hakkında bilgi elde etmede kullanılması ile, işletmenin uluslararasılaşma yolunu önemli düzeyde etkileme gücüne sahiptir (Vasilchenko, Morrish, 2011). İşletmeler

uluslararasılaşma fırsatlarını araştırmaya başladığında, bunların bir kısmı kaçınılmaz olarak iş ilişkilerinin geliştirilmesine ve resmileşmesine yol açarlar. Bu doğrultuda işletmeler arası ortaklıkların ve çeşitli diğer iş birliği türlerinin, fırsat geliştirme sürecinde tercih edilen stratejiler oldukları görülmektedir. Nitekim Vasilchenko ve Morrish (2011) araştırmalarında, işletmelerin fırsat keşif süreçlerini kolaylaştırmak için özel ihtiyaçlarını yansıtan farklı ortaklık biçimleri kullandıklarını tespit etmişlerdir. Genel olarak bu ortaklıklar, işletmelerin dört yolla uluslararasılaşmasını sağlamış ve kolaylaştırmıştır: hedef yerel pazarda güvenilirlik kazanmak, yerel pazar bilgisi ve müşterileri edinmek ve kaynak sınırlamalarını aşmak (Vasilchenko, Morrish, 2011, 99).

Ellis ve Pecotich (2001)'in araştırmaları, karar vericilerin uluslararası fırsatları genellikle önceki kişisel bağlantıları yoluyla keşfettiklerini göstermektedir. Araştırmacılara göre önceki kişisel temaslar, yurt dışındaki girişimcilik fırsatlarının algılanmasını ve ihracatın başlatılmasını güçlü biçimde etkilemektedir. Girişimciler yeni bir pazara girişin verdiği belirsizliği ve riski, mevcut sosyal temasları yoluyla minimize edebilmektedirler. Ellis ve Pecotich (2001)'in bulgularıyla paralel şekilde McDougall, Shane ve Oviatt (1994), uluslararası yeni girişimler olarak adlandırdıkları küresel doğan işletmelerin önceki faaliyetlerinden başarılı bireyleri içeren, uluslararası bir ağ geliştirmiş girişimciler tarafından kurulduğunu tespit etmişlerdir. Bu ağlar, ticari ilişkilerin aksine kişisel ilişkilerle tanımlanmaktadır. Bu kişisel temaslar tavsiye sağlamanın yanında, sıklıkla yeni kurulan işletmeye fırsatların belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Riddle ve Gillespie (2003) ise Türkiye örneğinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, yine resmi olmayan sosyal bağların özellikle de arkadaş ve aile bağlarının, küresel doğan işletmelerin girişimcileri için ihracata yönelik önemli bilgi kaynakları olduğunu belirlemişlerdir.

Bazı araştırmalar ise, girişimcinin daha önce sahip olduğu kişisel ilişkilerin küresel doğan işletme olmak için gerekli olmadığını (Rasmussen, Madsen, Evangelista, 2001; Thai, Chong, 2008, 95), önceki kişisel ilişkiler ile küresel doğan işletme performansı arasında bir ilişki olmadığını (Gerschewski, Rose, Lindsay, 2015) göstermişlerdir. Rasmussen, Madsen ve Evangelista (2001), sadece iyi bir fikir ve bir miktar tecrübenin küresel doğan işletme kurulumu için yeterli olduğu, kurucunun önceki ağ ilişkileri mevcut olmadan da bunun mümkün olabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Yabancı Pazar ve Giriş Yöntemi Seçimi:

Ağ ilişkileri, yabancı pazarlar hakkında paha biçilemez bilgi kaynaklarını temsil ederler (Ellis, 2000; Sharma, Blomstermo, 2003). Bu nedenle de pazara giriş ve pazar seçimi gibi birçok yönetimsel stratejik kararda önemli rol oynarlar (Coviello, Munro, 1995; Coviello, Munro, 1997; Moen, Gavlen, Endresen, 2004).

Uluslararası yeni girişim literatüründeki yaygın görüş, işletmelerin dış pazar ve pazara giriş yöntemi seçimlerinin sosyal ağlarındaki temasların sunduğu fırsatlarla tetiklendiği yönündedir. Örneğin Chetty ve Campbell-Hunt (2004), küresel doğan işletmelerin hedefledikleri uluslararası niş pazarlara ulaşmak için, girişimcilerinin karakteristik açıdan zengin ağlarına güvenme eğiliminde olduklarını öne sürmektedirler. Benzer şekilde Johanson ve Vahlne (1990), kişisel ilişkilerin yurtdışındaki ilk aşamalar için önemli olduğunu; Andersson ve Wictor (2003) ise, küresel doğan işletmelerde kişisel (sosyal) ağların, ana ağlar olduğunu belirtmektedirler. Çünkü küresel doğanlar süreçlerin, rutinlerin ve sistemlerin çok kararlı olmadığı, yeni işletmeler olarak görülmektedirler. Aynı paralelde Komulainen, Mainela ve Tähtinen (2006) sosyal bağların, yüksek teknoloji içeren sektörlerde faaliyet gösteren küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmalarının başlangıcında etkili olarak, dış pazara girişlerini kolaylaştırdığını göstermişlerdir.

Yapılan bazı araştırmalar ise, işletmelerin yabancı pazar ve giriş yöntemi seçimlerinde etkili olan sosyal ağ ilişkilerinin, zaman içerisinde iş ağı ilişkilerine dönüştüğünü göstermektedir. Örneğin Vasilchenko ve Morrish (2011), araştırmalarındaki işletmelerin erken aşamalarında yabancı pazara giriş kararı ve pazar seçimlerinde, sosyal ağ ilişkilerinin etkili olduğunu ve bazı durumlarda bu sosyal ağ ilişkilerinin, sonraki uluslararasılaşma sürecinde etkili olan iş ağlarına dönüştüğünü kanıtlamışlardır. Benzer şekilde Ibeh ve Kasem (2011), Suriye’de yazılım sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerin uluslararasılaşmasını ağ perspektifinden inceledikleri araştırmalarında; işletmelerin başlangıç uluslararasılaşmasını, pazar seçimini ve uluslararasılaşma hızını açıklarken, ilişkisel bakış açısının önemini ortaya koymaktadırlar. Araştırmalarının sonuçları, işletmelerin kuruluş aşamasında daha önemli olan sosyal ağ ilişkilerinin, sonraki aşamalarda yerini iş ağlarına bıraktığını göstermektedir.

Uluslararası yeni girişim literatüründeki diğer bir görüş, iş ağı ilişkilerinin işletmelerin yabancı pazar ve giriş yöntemi seçimlerine yön vermekte daha etkili olduğunu savunmaktadır. Örneğin Coviello (2006), küresel doğan işletmelerde ilk dış pazara girişte etkili olan bağların, sosyal olmaktan çok ekonomik olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ancak araştırmacıya göre; genel olarak bu işletmelerin ağlarının yapısını açıklayan tek bir model söz konusu değildir. Bağlar sosyal veya ekonomik, güçlü ya da zayıf olabilmektedir. Moen, Gavlen ve Endresen (2004)'in beş küçük Norveçli yazılım işletmesi üzerindeki araştırmaları da, bu işletmelerin iş ağı ilişkilerinin hangi pazara girmeye karar verdikleri ve hangi pazara giriş yöntemini seçtikleri hususlarında belirleyici olduğunu göstermektedir. Yine Bell (1995), Finlandiya, İrlanda ve Norveç'teki küçük bilgisayar yazılım işletmelerinin ihracat davranışlarını incelediği araştırmasında, karşılıklı iş ağı ilişkilerinin (müşteriler, tedarikçiler, vb. ile) bu işletmelerin pazar seçimi ve pazara giriş biçimlerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Coviello ve Munro (1995), ilk dış pazar ve pazara giriş yöntemi seçimlerinde, işletmelere genel olarak iş bağlantılarının daha çok yardımcı olduğunu tespit etmişlerdir.

Coviello ve Munro (1997) ise küçük yazılım işletmelerinin uluslararasılaşma süreçlerine odaklanarak, ağ ilişkilerinin dış pazar ve pazara giriş yöntemi seçimlerinde, bu işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını nasıl etkilediğini anlamaya çalışmışlardır. Bu araştırmanın bulguları, işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerinin bir dizi resmi ve gayri resmi ağ ilişkisi tarafından yönlendirildiğini, kolaylaştırıldığını ve engellendiğini göstermiştir. Yine başka bir araştırmalarında Coviello ve Munro (1995), dış pazar seçimi ve giriş inisiyatiflerinin işletmedeki yöneticilerin stratejik kararlarından ziyade, daha çok ağ iletişimi yoluyla yaratılan fırsatlardan kaynaklandığını göstermişlerdir. Bu irtibatların kaynağının ise, resmi (iş ile ilgili) veya gayri resmi (aile, arkadaşlar vb.) olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda yer verilen araştırma sonuçlarından anlaşıldığı gibi, işletmelerin uluslararasılaşmasında pazar ve pazara giriş yöntemi seçimi kararları çeşitli ağ ilişkilerinden etkilense de, hangi ağ ilişkisi türünün bu kararlarda daha etkili olduğu yönünde bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Kaynak Kısıtlarının Aşılması ve Riskin Azaltılması:

Alan yazında ağ oluşturma faaliyetlerinin, küçük işletmelerin ve özellikle hızlı uluslararasılaşan küresel doğanların yabancı ülke pazarlarına girişlerinde, kaynak temelli kısıtlamaların üstesinden gelmesine olanak sağladığı vurgulanmaktadır. Ağ ilişkileri ve kaynak temelli değerlendirmelerin kullanılması, işletmelerin uluslararasılaşmalarını ciddi düzeyde etkilemektedir (Crick, Spence, 2005). İşletmeler yeni pazarlarda yeni ortaklar ve pozisyonlar geliştirmek için temas ve yardımlar sağlayabilen mevcut ilişkileri yoluyla, iç pazardan uluslararası pazarlara doğru genişleme sağlarlar (Coviello, Munro, 1995).

Küresel doğan işletmelerde kaynaklara erişim, hızlı uluslararasılaşma başarısı ile pozitif yönde ilişkilidir (Tang, 2011). Sahip oldukları kaynak kısıtları, uluslararasılaşma yolundaki işletmeleri ağ ilişkileri aracılığıyla gerek duyulan kaynakları bulmaya itmektir (Tolstoy, Agndal, 2010). Bu nedenle küresel doğanlar gibi küçük ve kaynak kısıtlı işletmelerin, uluslararası pazarlara rekabetçi, agresif bakıştan ziyade, işbirlikçi bir bakış geliştirmeleri avantajlı görülmektedir (Chandra, Styles, Wilkinson, 2009, 54). Zaten genç ve girişimci işletmeler olarak küresel doğanlar, yabancı pazarlara girişte daha önceki başarıları ve sabit rutinleri olmadığı için, kendi kaynaklarını ortak girişimler ve ortaklıklar (veya düşük kontrollü pazara giriş yöntemleri) yoluyla başkalarının kaynakları ile birleştirmede yenilikçidirler. Ortaklıklar, bu işletmelerin kaynak dezavantajını kısmen telafi edebilmektedir (Sharma, Blomstermo, 2003, 748).

Öte yandan karar vericiler, sınırlı bilgi temelinde yeni bir pazara giriş kararı vermesi gereken sosyal aktörlerdir. Herhangi bir işletmenin, özellikle de bir KOBİ'nin ihracat yapmaya başlama kararı, risk ve belirsizlikle doludur. Bu belirsizlikle karşı karşıya kaldığında karar alıcılar, en aşına oldukları seçeneği belirleme eğilimindedirler. Bu nedenle yabancı bir pazara giriş kararı verirken, sosyal kaynaklarını oluşturma, geliştirme ve yönetme ihtiyacı duyarlar (Ellis, Pecotich, 2001, 126).

Uluslararasılaşma süreci boyunca, ağdaki çeşitli aktörlerin önemi değişmektedir. Nummela (2002) 'ya göre ihracat öncesi aşamada, yani işletmenin bilgi aradığı ve uluslararası pazara girme ihtimalini değerlendirdiği süreçte, sorunlar genellikle kaynak eksikliği sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada küçük

işletmeler, yardım almak için kamu aktörlerine başvurabilirler. İlk aşamayı atlatarak uluslararası operasyonlarda yer almaya başlayanlar ise, pazardaki rekabet ve çevresel türbölansla karşı karşıya kalırlar. Bu yeni koşullar işletmeler için yeni ihtiyaçlar yaratıp, farklı türde yeni dışsal yardımlara ihtiyaç duyulmasını sağlar. Bu noktada işletmelerin ilgisi, yeni ağ bağlantılarına yönelir. Müşteriler ve tedarikçiler gibi diğeri işletmeler yeni strateji alternatiflerinin, pazar bilgisinin ve uzun vadeli iş ortaklarının arandığı bu aşamada uygun ortaklardır (Nummela, 2002). Diğeri bir deyişle bu aşamada işletmenin başarılı olması, iş ağlarının etkin kullanımını gerektirir.

Küresel doğan işletmelere yabancı pazarlar ve müşteriler hakkında bilgi sağlayan, mevcut ağ ilişkileridir. Ağ ilişkileri sayesinde iş fırsatları ve denemeler arayan küresel doğanlar, yurt dışına çıkış risklerini azaltmış olurlar (Sharma, Blomstermo, 2003, 748). Ayrıca bu işletmeler, kuruluşlarında yeni bir işletme olarak yenilik yükümlölüğü ile de karşı karşıyadır. Bu nedenle ağ ilişkilerinden sağlanan kaynakları kendi konumlarına değıl, onların ağ oluşturma yeteneklerine bağlanabilir (Monferrer, Blesa, Ripollés, 2015). Dinamik ağ oluşturma yetenekleri, global pazarlara giriş kararları ile ilgili riskleri azaltmalarını sağlar (Mort, Weerawardena, 2006).

işletmelerin ağ ilişkileri, bilgi paylaşımı sağlayan kanallar olmalarının yanında, bunu gerçekleştirecek motivasyon da sağlar (Sharma, Blomstermo, 2003). Potansiyel iş ortakları ve müşterilerle, iş temsilcileri ve hatta sıradan vatandaşlarla yüz yüze görüşmeler, KOBİ'lerin pazarla ilgili bilgi edinmelerini, işlerin nasıl yürüdüğüne dair fikir sahibi olmalarını ve güven oluşumunun başlamasını sağlar (Wilson, Mummalaneni, 1990). Gabrielsson ve Manek Kirpalani (2004) küresel doğan bir işletmenin dünya çapındaki büyümesinin, ağındaki ana müşterisi ile ilişki kurma ve bu ilişkilerden yararlanma yeteneğinden kaynaklandığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Parida, Pemartin ve Frishammar (2009) küçük teknoloji işletmeleri bağlamında gerçekleştirdikleri araştırmalarında, müşterilerle ağ ilişkisi kurmanın ağıdaki diğeri ortaklardan daha önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Çünkü müşterilerle ağ ilişkisi kurmak, işletmelerin yenilikçi olmalarını kolaylaştırır ve bu sayede daha iyi bir performans elde edebilirler.

İç pazarda ve/veya yurtdışında, uluslararası işletmelerle ilişkilerin erken inşa edilmesi de önemli görölmektedir. Uluslararası bağlantılara sahip olmayan ve uzun

süredir iç pazarda faaliyet gösteren yerel işletmelerin, zihinsel model ve süreçlerini değiştirmeleri küresel doğanlarla kıyaslandığında çok daha zordur (Sharma, Blomstermo, 2003, 750).

3.9. Uluslararasılaşmada Güçlü Bağ/Zayıf Bağ Tartışması

Ağ ilişkilerinin işletmelerin uluslararasılaşmasındaki önemi ile ilgili literatürde bir uzlaşma bulunmakla birlikte, özellikle erken uluslararasılaşma için en etkili bağların özelliklerinin belirlenmesi, ağ literatüründe tartışmalı bir alanı temsil etmektedir (bkz: Ellis, 2011; Han, 2006; Sigfusson, Harris, 2013). Yapılan bazı araştırmalar, erken uluslararasılaşmada güçlü bağların önemini ortaya koyarken; bazıları ise zayıf bağların önemini vurgulamaktadır. Dolayısıyla mevcut literatür, erken uluslararasılaşmada güçlü veya zayıf bağlardan hangisinin daha yararlı olduğu hususunda, açık bir rehberlik sağlayamamaktadır (Chetty, Söderqvist, 2013, 537).

Çeşitli araştırmaların bulguları değerlendirildiğinde, aslında hem güçlü hem zayıf bağların uluslararasılaşmada önemli rol oynadığı, ancak farklı roller oynadığı görülmektedir. Güçlü bağlar, özellikle erken aşamalarda işlerin nasıl yapılacağına dair derin bilginin ve yeni bir pazarda destek sağlayan tavsiye ve danışmanlığın önemli kaynaklarıdır. Zayıf bağlar ise, pazar fırsatlarını tanımlamak ve yeni pazarlarda müşterilere erişim sağlamanın önemli kaynakları olarak görülmektedir (Sigfusson, Harris, 2013, 245).

Güçlü bağlar, bir geçmişe ve zayıf bağların sahip olmadığı “güven” gibi bir güce sahiptir. Bu da onlar için daha az zaman harcadığı anlamına gelir. Çünkü güven daha önceden inşa edilmiş, çalışma prosedürleri oluşturulmuş ve faydaların karşılıklılığı zaten kurulmuştur (Ellis, 2011). Bu nedenle güçlü bağların, küresel doğanların erken aşamalarında ilişki ağına egemen olacağı tartışılmaktadır. Örneğin; Söderqvist ve Chetty (2009), erken uluslararasılaşmada daha güçlü bağların daha sık kullanıldığını bulmuşlardır. Araştırmacılar bu durumun; karşılıklı güven, bağlılık, açıklık ve yakın ilişkilerin sağladığı cömertlikten kaynaklandığını ifade etmektedirler. Yine başka bir araştırmada Chetty ve Söderqvist (2013), uluslararasılaşma sürecinde küresel doğan işletmelerin, sınırlı sayıda dış pazardaki bazı spesifik ilişkilere odaklandıklarını ve mevcut ilişkileri yoluyla uluslararası anlamda ek ilişkiler kurma niyetinde olduklarını bulmuşlardır. Araştırmacılara göre daha güçlü ilişkiler, bu

işletmelerin yeni olma ve küçük olma sorumluluklarının üstesinden gelmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak öte yandan güçlü bağlar, çoğu zaman birbiriyle bağlantılı olmayan kaynaklara erişimi kısıtlamakta ve ağları, üyelerin üye olmayanlarla birleşmelerini önleyen “özel kulüplere” dönüştürebilmektedir (Baker, 1990; Hite, Hesterly, 2001).

Zayıf bağlar ise, işletmelerin yeni ağ aktörlerine ve yeni bilgi akışlarına erişimlerine imkân sağladığından (Ellis, 2011; Hite, Hesterly, 2001), erken uluslararasılaşmada önemli görülmektedir. Nitekim Sharma ve Blomstermo (2003)’nun vaka analizi bulgularına göre, küresel doğan işletmeler çok sayıda zayıf bağa sahiptir. Her bir piyasa ve aktörün yurtdışı ile olan etkileşimlerinin süresi ve yoğunluğu sınırlı olduğundan, bağlar çoğunlukla zayıftır. Bu bağların bir kısmı dolaylıdır ve aracıları içerir. Aracılar, iletişim ve ilişki kurmak için bağlantısız birimlere yardım ederler. Bunlar aracılığıyla küresel doğanlar, uluslararasılaşma bilgisi ve dış pazarlarda çok çeşitli ipuçlarından oluşan bir özümseme yeteneği geliştirirler (Sharma, Blomstermo, 2003, 746). Özümseme yeteneği; çok yönlü, çeşitlendirilmiş ve dış pazarlarla ilgili çeşitli ipuçlarını değerlendirmeyi içeren bir yetenektir. Bu da, gelecekte küresel doğan işletmenin öğrenebileceklerini tanımlar. Aynı zamanda yenilikçi olmalarını ve sürekli yeni iş fırsatlarını değerlendirmelerini sağlar (Sharma, Blomstermo, 2003, 749). Benzer şekilde Presutti, Boari, Fratocchi (2007) uluslararası yeni girişimlerde bilgi ediniminde, zayıf bağların güçlü bağlardan daha önemli olduğunu belirtmektedirler. Kontinen ve Ojala (2011) ise sekiz Fin’li KOBİ ile gerçekleştirdikleri örnek olay çalışmalarında, yurt dışı pazara girişte ağ bağlantılarından yoksun olan aile işletmesi statüsündeki KOBİ’lerin, uluslararası fuarlarda oluşturdukları zayıf bağlar aracılığıyla fırsatları tanıdığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Zayıf bağların, özellikle sağlanan kaynak ve bilginin çeşitliliğini ve işletmeye yeni fırsatlar yaratma olasılığını artırdığı kabul edilse de, aslında küçük işletmeler birkaç güçlü bağa dayanma eğilimindedirler. Bununla birlikte daha fazla sayıda bağın, zayıf olsa bile işletmeye uluslararasılaşma fırsatlarının tanımlanmasında faydalı olabilecek yeni bilgi ve enformasyona ulaştırabileceğini bilmeleri ve güçlü/zayıf bağlar arasında bir denge kurmaları önemlidir (Piantoni, Baronchelli, Cortesi, 2012, 214). Nitekim Han (2006), ağ ilişkilerinin yapısal özelliklerinin küresel doğan işletme stratejilerinin formüle edilmesi ve sonraki performanslarına olan etkisinin, çok sayıda

zayıf bağın ve birkaç güçlü bağın kombinasyonuna bağlı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca güçlü ilişkiler kurma ve sürdürmenin, yüksek fırsat maliyetlerine yol açacağını ifade etmektedir. Bu nedenle uluslararasılaşmanın erken döneminde, girişimlerin çok sayıda zayıf bağ oluşturması ve kendilerini birkaç güçlü bağ ile sınırlaması gerektiğini (Han, 2006, 109) savunmaktadır.

Chandra, Styles ve Wilkinson (2009) tarafından Avustralyalı sekiz KOBİ üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, zayıf bağlar uluslararasılaşmada önemli rol oynamaktadır. Çünkü farklı bilgi ağlarını bağlayan yapısal boşluklar açabilirler ve işletmelere yeni pazar bilgisi sunabilirler. Bu da, fırsat keşfine yol açabilir. Güçlü bağlar ise, bir ağa giren bilgilerin yayılmasında oynadıkları rolden dolayı, yine uluslararasılaşmada önemlidir. Aynı araştırmacıların bu araştırmadan üç yıl sonra, yine Avustralyalı on beş KOBİ üzerinde gerçekleştirdikleri ve hızlı uluslararasılaşmayı fırsat temelli yaklaşım çerçevesinden ele aldıkları araştırmaları da, benzer sonuçları ortaya koymuştur. Bu araştırmada da Chandra, Styles ve Wilkinson (2012), hem güçlü hem de zayıf bağların uluslararasılaşmada önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer bulgular Smith, Ryan ve Collings (2012) tarafından da sunulmuştur. Araştırmacılar, işletmelerin uluslararasılaşmasını kolaylaştırmada hem zayıf, hem de güçlü bağların rolüne işaret etmektedirler.

Bu bölümde, çalışmanın teorik çerçevesi doğrultusunda ağ yaklaşımı, girişimcilik ve uluslararasılaşma literatürleri çerçevesinde tartışılmıştır. Takip eden bölümde ise, araştırma metodolojisine yer verilmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

İlk bölümde ifade edilen araştırmanın konusu, amacı ve önemi doğrultusunda, ikinci ve üçüncü bölümlerde ilgili literatür incelemesine yer verilmiştir. Bu bölümde ise araştırmanın metodolojisi başlığı altında; araştırma yöntemi ve deseninin seçimi, araştırmanın evren ve örneklemin nasıl belirlendiği, kullanılan veri toplama ve analiz yöntemleri anlatılmaktadır. Ayrıca araştırmanın geçerliği, güvenilirliği ve etiği konularına da yine bu bölümde değinilmektedir.

4.1. Araştırma Yönteminin Belirlenmesi

Yabancı literatürde ağ ilişkileri, işletmelerin erken ve önemli düzeyde uluslararasılaşmasını sağlayan temel dinamiklerden biri olarak görülmektedir. Ancak Türkiye ekseninde konuyla ilgili yeterli araştırma bulgusunun bulunmaması, konunun derinlemesine araştırılarak, aydınlatılmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle ağ ilişkilerinin, Türk küresel doğan işletmelerinin erken uluslararasılaşmasındaki rollerini anlamaya çalışan ve yapısal özelliklerini belirlemeye yönelik bu çalışmada, nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Daha önce ortaya konmamış bir olguyu araştırma isteği, araştırmacının yöntem olarak nitel araştırma yöntemlerine yönelmesine neden olmuştur. Çünkü nitel araştırma yöntemleri, belli bir olguyu derinlemesine araştırma imkânı sağlayarak, olgunun etkisi altındaki değişkenleri detaylıca keşfetme olanağı sunarlar. Sosyal olguları ait oldukları çerçevede araştırarak, anlamaya odaklanırlar. Niteliksel veriler, zengin ve bütünseldir. Ayrıca karmaşıklığı açıklığa kavuşturmak için, güçlü bir potansiyele sahiptirler (Evers, Knight, 2008, 547).

“Nitel araştırma” terimiyle, istatistiksel prosedürlerle veya diğer nicelleştirme yöntemleriyle ulaşılmayan bulguları üreten, her türlü araştırma kastedilmektedir. Bu kapsamda insanların yaşamları, deneyimleri, davranışları, duygu ve hislerinin yanı sıra; örgütsel işlevsellik, sosyal hareketler, kültürel olaylar ve uluslar arasındaki etkileşimler hakkındaki araştırmalara atıfta bulunulabilir (Strauss, Corbin, 1998, 11). Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama

yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” (Yıldırım, Şimşek, 2016, 41) olarak tanımlanmaktadır.

Nitel araştırmanın amacı; belirli bir sosyal durumu, olayı, rolü, grubu veya etkileşimi anlamaktır. Dolayısıyla araştırmacı, değişkenleri ölçmeye çalışmak yerine birbirlerine göre durum ve konumlarını anlamaya çalışır. Bu yönüyle nitel yöntemler bilimsel araştırmaya, nicel araştırma yöntemlerinden farklı bir yaklaşım sergilerler. Süreçler benzer olsa da nitel yöntemler; metin ve görüntü verilerine dayanırlar, veri analizinde benzersiz adımlara sahiptirler ve çeşitli tasarımlar üzerine çizim yaparlar (Creswell, 2014). Diğer bir deyişle bu süreçte araştırmacı, kademeli olarak sosyal bir fenomeni anlamaya çalışır.

Nitel araştırma yapmanın birçok geçerli nedeni vardır. Strauss ve Corbin (1998, 11)’e göre bu seçimin bir nedeni, araştırmacıların tercihleri ve/veya tecrübeleridir. Bazı insanlar, nitel araştırma yapmak için daha odaklı ve uygundurlar. Bu gruba giren araştırmacılar, geleneksel olarak nitel yöntemlerden yararlanan disiplinlerden gelirler veya felsefi yönelimlere sahiptirler. Nitel yöntemlerin seçilmesinin bir diğer ve muhtemelen daha geçerli olan nedeni ise, araştırma sorunsalının niteliğidir. Deneyimlerin anlamını veya doğasını anlamaya çalışan araştırmalarda, araştırmacı alana girmeye ve insanların ne yaptığını, ne düşündüğünü bulmaya çalışır. Nitel yöntemler, hakkında çok az şey bilinen durum ve olayların keşfedilmesi için de kullanılabilir. Bu sayılanlara ek olarak nitel yöntemler, daha geleneksel araştırma yöntemleriyle öğrenilmesi zor olan duygular, düşünce süreçleri gibi, olaylar hakkındaki karmaşık ayrıntıları elde etmek için kullanılabilirler.

İlgili literatür incelendiğinde, uluslararasılaşma ve ağ araştırmalarında, nitel araştırma yöntemlerinin yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Gerek bu nedenle, gerekse de araştırma problemine uygunluğu göz önünde bulundurularak, bu araştırmada nitel yöntemlere başvurulması uygun görülmüştür. Araştırma odağı, sosyal yönü ağır basan bir konu olan “küresel doğan işletmelerin ağ ilişkileridir”. Sosyal bir olguyu anlamlandırmak, olgunun etkisi altındaki tüm değişkenlerin bütüncül bir bakış açısı ile ele alınmasını gerektirdiğinden, nitel yöntemler bu ihtiyaca cevap verecek uygun yöntem olarak görülmüştür. Ayrıca küresel doğan işletmelere ilişkin Türkiye’de yeterli araştırma alt yapısının bulunmaması, veri sağlamada bir

handikap olarak ortaya çıkmaktadır. Böyle durumlarda nitel araştırma yöntemleri meşakkatli olsa da, doğası gereği az sayıda örneklem ile çalışılması araştırmacılar için bir avantaj olmaktadır.

Nitel araştırmaların, üzerinde fikir birliği sağlanmış bazı temel özelliklerinden bahsedilmektedir. Literatürde bazen farklı başlıklar altında ifade edilse de, en sık karşılaşılan özellikler aşağıdaki gibi derlenebilir (Creswell, 2014; Patton, 2002; Yıldırım, Şimşek, 2016):

- **Doğal ortam:** Nitel araştırmacılar, araştırılan konu veya sorunun yaşandığı alanda veri toplama eğilimindedirler. Bireyleri laboratuvara getirmezler. İnsanlarla doğrudan konuşarak ve onların kendi bağlamlarında davranışlarını gözlemleyerek doğal ortamlarında toplanan bu yakın bilgi, nitel araştırmaların temel özelliğidir.
- **Araştırmacının katılımcı rolü:** Nitel araştırmacılar belgeleri inceleyerek, davranışları gözlemleyerek veya katılımcılarla görüşerek veri toplarlar. Veri toplama aracı olarak bir protokol kullanabilirler. Ancak diğer araştırmacılar tarafından geliştirilen anket veya araçları kullanma eğiliminde değildirler. Veriler, araştırmacılar tarafından bizzat toplanır.
- **Çoklu veri kaynakları:** Nitel araştırmacılar tipik olarak, tek bir veri kaynağına dayanmak yerine görüşmeler, gözlemler, belgeler ve görsel-işitsel materyaller gibi birden fazla kaynaktan veri toplarlar. Daha sonra tüm verileri gözden geçirerek anlamlandırır, kategoriler ve temalar halinde düzenlerler.
- **Tümevarımcı ve tümdengelimci veri analizi:** Nitel araştırmacılar, toplanan verileri anlamlı bir yapıya kavuşturmak amacıyla, kategori ve temalarını aşağıdan yukarıya doğru, verileri giderek daha özet bilgi birimleri haline getirecek biçimde düzenleyerek oluştururlar. Bu tümevarımcı süreç, araştırmacılar kapsamlı bir temalar dizisi hazırlayana kadar, temalar ile veri tabanı arasında ileri geri çalışmayı gerektirir. Ardından araştırmacılar tümdengelimli olarak, her temayı daha fazla kanıtla destekleyip destekleyemeyeceklerini veya ek bilgi toplamalarının gerekip gerekmediğini belirlemek için, temalardan verilere doğru geriye

bakarlard. Dolayısıyla süreç tümevarımcı bir şekilde başlarken, tündengelimci düşünme analiz ilerledikçe önem kazanır.

- **Katılımcıların algılarının ortaya konması:** Nitel araştırma sürecinin tamamında araştırmacı, araştırmaya dâhil edilen bireylerin konu hakkında sahip oldukları algı ve yorumları öğrenmeye odaklanır. Katılımcıların yanıtları, araştırmacının önceden oluşturduğu veya çeşitli yazarların literatürde ifade ettiği anlamlarla sınırlandırılmaz.
- **Araştırmada esneklik:** Nitel araştırmada esneklik, araştırma için bir başlangıç planının kesin olarak tanımlanamayacağı, sürecin bir kısmının veya tamamının araştırmacı alana girip veri toplamaya başladıktan sonra değişebileceği anlamına gelir. Örneğin; ortaya çıkan yeni veri ve durumlar doğrultusunda sorular değişebilir, veri toplama biçimleri değişebilir veya çalışılan kişiler, ziyaret edilen sahalar değiştirilebilir. Nitel araştırmanın ana fikri, katılımcılardan problem ya da sorun hakkında detaylı bilgi edinmektir. Bu doğrultuda araştırmacının esnekliği, araştırma sürecinde yeni düzenlemeler yapmasına olanak sağlayarak konunun gerektiği biçimde araştırılmasını mümkün kılar.
- **Yansıtıcılık (Reflexivity):** Nitel araştırmada araştırmacının rolü, kişisel geçmişi, kültür ve deneyimi ile temalar ve verilere atfettiği anlam gibi, yorumlarını şekillendirme potansiyeli taşır. Yansıtıcılık bu yönüyle, çalışmada sadece önyargıları ve değerleri iletmekten daha fazlasıdır. Araştırmacıların geçmişinin, çalışmanın yönünü nasıl şekillendirebileceğini ifade eder. Nitel araştırmalarda amaçlanan, konu ile ilgili olarak gerçekçi ve betimsel bir resim sunmaktır. Toplanan verilerin derinlemesine ve ayrıntılı olması ve katılımcıların görüş ve deneyimlerinin mümkün olduğu oranda doğrudan sunulması önemlidir.
- **Bütünsel yaklaşım:** Nitel araştırmalar; problemi oluşturan değişkenleri birbirinden bağımsız olarak incelemek yerine, birlikte ele almaya çalışırlar. Nicel araştırmada olduğu gibi, birbiri ile yakından ilişkili değişkenler yapay biçimde birbirinden ayrılmak suretiyle incelenmez. Nitel araştırmada araştırmacılar, incelenen problemin karmaşık bir resmini oluşturmaya çalışırlar. Bu da birden fazla bakış açısını kullanmayı, bir

duruma dâhil olan birçok faktörü tanımlamayı ve genellikle ortaya çıkan daha büyük resmi çizmeyi içerir.

4.2. Araştırma Deseninin Seçimi

Nitel araştırma deseni, “araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve çeşitli aşamalarının bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasına rehberlik eden bir strateji” (Yıldırım, Şimşek, 2016, 67) olarak tanımlanır. Her araştırma problemi, kendine özgü bir araştırma deseninin kullanımını gerektirir. Kullanılan bu desen, araştırmacıya çalışması sırasında yol gösterir. Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan araştırma desenleri (Seggie, Bayyurt, 2015); etnografi (kültür analizi), fenomenoloji (olgu bilim), temellendirilmiş kuram (gömülü teori), örnek olay çalışması (durum/vaka çalışması), eylem araştırması, tarihsel araştırma ve söylem analizi olarak sıralanabilir.

Araştırma problemi doğrultusunda bu araştırmanın, örnek olay çalışması ile desenlenmesi tercih edilmiştir. Yin (1994, 13; 2003, 13–14) örnek olay çalışmasını; “güncel bir olguyu özellikle olgu ve bağlam arasındaki sınırların net bir şekilde görülemediği veya belli olmadığı durumlarda, kendi gerçek yaşamı bağlamında inceleyen ampirik bir sorgulama” olarak tanımlamaktadır. Eisenhardt (1989, 534)’a göre örnek olay çalışması, ortamdaki mevcut dinamikleri anlamaya odaklanan bir araştırma stratejisidir. Araştırmacının olaya müdahalede bulunmadan, derinlemesine incelemesine, anlamasına ve çıkarımlarda bulunmasına imkân sağlar (Creswell, 2014; Yin, 2014). Duruma ilişkin etkenlerin bütüncül bir yaklaşımla, ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve durumdan nasıl etkilendiklerine odaklanılarak, bir veya birkaç durum derinliğine araştırılır (Yıldırım, Şimşek, 2016, 73). Vaka çalışması, durum çalışması gibi isimlerle de ifade edilebilen örnek olay çalışmalarında, araştırma soruları çoğunlukla “nasıl” veya “neden” karakterindedir. “Nasıl” veya “neden” soruları sorulduğunda, araştırmacının olaylar üzerindeki kontrolü çok az olduğunda ve araştırma odağı gerçek yaşam bağlamında güncel bir olguyu içerdiğinde, örnek olay çalışması sıklıkla tercih edilir (Yin, 1994, 1).

Bir araştırma stratejisi olarak örnek olay çalışması sosyal bilimlerde; politika, siyaset bilimi ve kamu yönetimi araştırmalarında, psikoloji ve sosyoloji araştırmalarında, organizasyon ve yönetim çalışmalarında, şehir ve bölge planlama araştırmalarında ve akademik disiplinlerin yanı sıra, işletme yönetimi, yönetim

bilimleri ve sosyal hizmetler gibi mesleki alanlarda kullanılmaktadır (Yin, 1994, 1). Bu desen; bir duruma yönelik açıklama sağlamak, bir teoriyi test etmek, yeni bir teori üretmek gibi çeşitli amaçlarla kullanılabilir (Eisenhardt, 1989, 535–36). Eisenhardt (1989) ve Yin (1994; 2014), teorik literatüre dayanan örnek olay araştırma sürecinin önemini ısrarla vurgulamaktadırlar. Yazarlara göre örnek olay deseni; araştırılan olgunun dinamik ve bütünsel bir görünümünü sağlar ve araştırmanın, belirli bir eylemin (erken uluslararasılaşma gibi) gerçekleştiği, gerçek yaşam ortamını kapsadığında geçerlidir.

Örnek olay çalışmalarında tek bir örnek olay incelenebileceği gibi, birden fazla örnek olaya da yer verilebilir. Yin (1994); tekli bütüncül olay, tekli iç içe geçmiş olay, çoklu bütüncül olay ve çoklu iç içe geçmiş olay olmak üzere dört tür örnek olay deseni tanımlamaktadır. Yin (2003)’e göre çoklu bütüncül örnek olay deseninde, birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum vardır ve bu doğrultuda her bir durum, öncelikle kendi başına bütüncül olarak ele alınır. Sonrasında, birbiriyle karşılaştırılır. Çoklu bütüncül örnek olay deseni, örnek olayların birbiriyle kıyaslanmasına olanak sağladığından; teori geliştirilmesine de imkân sağlar. Bu nedenle, Türkiye’deki küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmalarında etkili olan ağ ilişkilerinin yapısal özelliklerinin incelenmesi ve bu süreçteki rollerinin anlaşılması için bu çalışmada, Eisenhardt (1989) ve Yin (1994; 2014) tarafından sunulan metodolojiye benzer bir çoklu bütüncül örnek olay çalışması metodolojisi benimsenmektedir. Bu deseninin kullanımı ile küresel doğan işletmelerin ağ ilişkilerinin detaylıca tanımlanması imkânı sağlanarak, araştırma sorularının derinlemesine araştırılması amaçlanmaktadır.

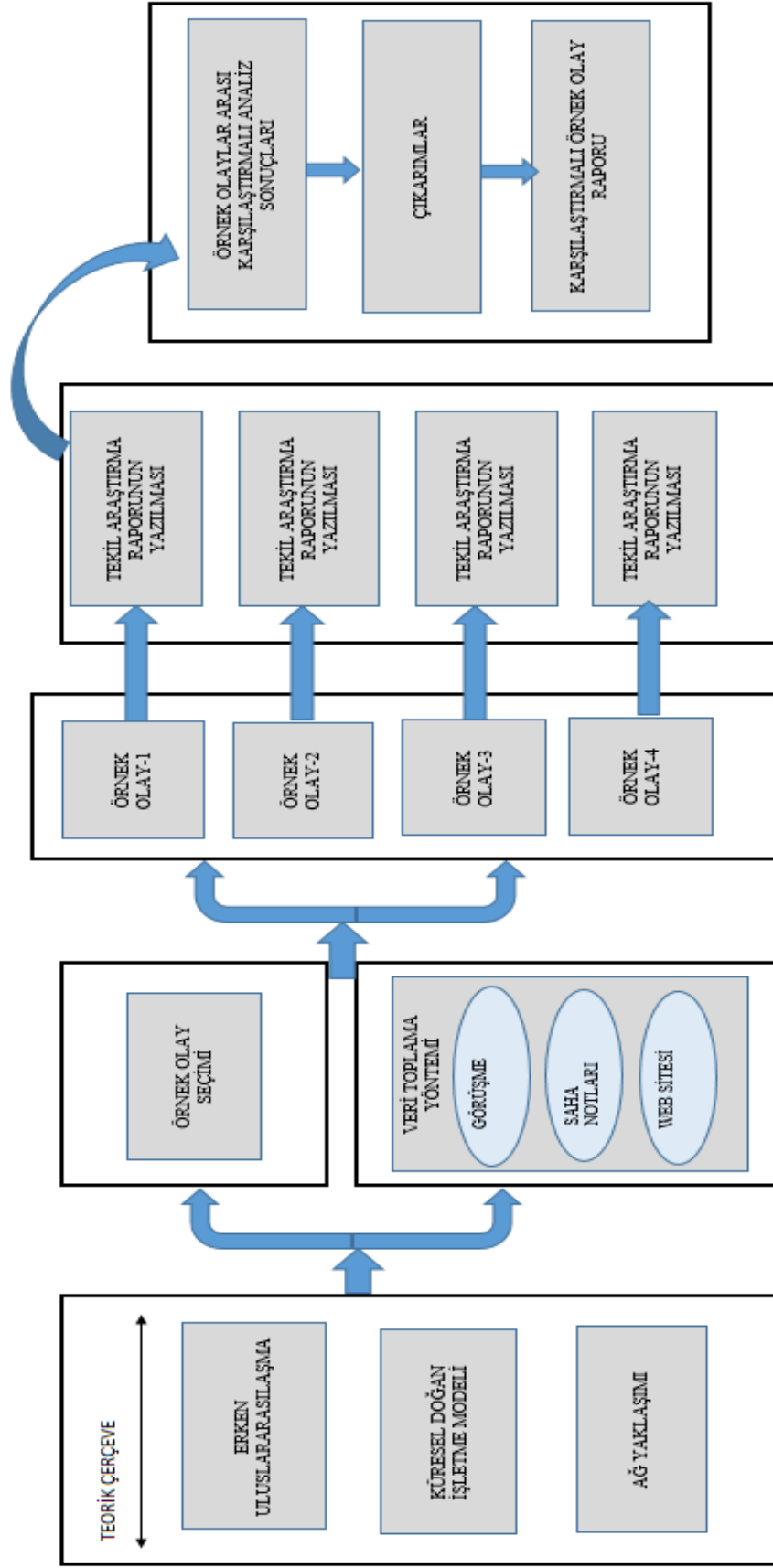
Bu çalışmada, erken uluslararasılaşmanın nasıl başladığına ve ağ ilişkilerinin bu süreçte nasıl rol oynadığına yönelik, “nasıl” sorusuna cevap aranmaktadır. Yin (1994), örnek olay incelemelerinin “nasıl” temelli araştırma sorularını yanıtlamak için avantaj sağladığı görüşündedir. Ayrıca çalışmada, bu süreçte odak aktörlerin ağ ilişkilerinin bütünsel olarak ortaya konarak yapısal özelliklerinin belirlenmesi, sosyal ve iş temelinde sınıflandırılması ve erken uluslararasılaşmayı kolaylaştırmada bu grupların birbirlerine karşı üstünlüğü olup olmadığının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Örnek olay çalışmaları bu tür nedensel ilişkileri keşfetmede, bir olayın nasıl belli bir şekilde olduğunu anlama noktasında yardımcı olmaktadır.

Ayrıca erken uluslararasılaşma yeni ve güncel bir fenomen olduğundan, örnek olay çalışması bu tür araştırmalar için faydalı bir yöntem olarak görülmektedir.

Örnek olay çalışmalarında örnek olaylar farklı olduğundan, sonuçların istatistiksel olarak genellenmesi söz konusu değildir. Diğer araştırma türlerinden farklı olarak örnek olay çalışmalarında amaçlanan, genel sonuçlara varmak değildir. Temel amaç; durum, kişi veya olguyu, özgün ortamı içerisinde keşfetmek, ayrıntılı olarak betimlemek ve yorumlamaktır (Seggie, Bayyurt, 2015, 120). Bir örnek olaya ilişkin elde edilen sonuçların, benzer durumların anlaşılmasına yönelik örnek ve deneyim oluşturması beklenir (Yıldırım, Şimşek, 2016, 73). Amaç istatistiki genelleme olmamakla birlikte, araştırma bulguları incelenen işletmeler arasında ortak yönler olup olmadığına dair göstergeler sağlayabilir.

Bu araştırma kapsamında, çoklu bütüncül örnek olay deseninin benimsenmesi yoluyla, birden fazla örnek olay öncelikle bağımsız bir bütün olarak kendi çerçevesinde incelenmekte, sonrasında örnek olaylar arası karşılaştırmalar yapılmaktadır. Çoklu bütüncül örnek olay deseninin kullanımı ile farklı işletmelerin karşılaştırmasını yaparak, uluslararasılaşma gibi karmaşık bir olguyu anlamak mümkün görülmektedir. Bu deseninin araştırmamızda kullanımına yönelik olarak yapılan planlama, aşağıda Şekil 5'te gösterilmektedir.

Genel olarak uluslararasılaşma araştırmalarında örnek olay yönteminin gücü, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin çeşitli perspektiflerden incelenebilmesini sağlayarak, her bir işletmenin anket araştırmasında mümkün olandan daha kapsamlı bir analizine olanak sağlamasında yatmaktadır (Evers, Knight, 2008, 547). Örnek olay deseninin kullanımı, uluslararasılaşma sürecine zenginlik ve derinlik kazandırmaktadır ki; bunun sağlanması anket verisi ile pek mümkün olmamaktadır (Coviello, Munro, 1997, 383). Bu desen kullanılarak, ihracat yapan işletmelerle ilgili büyük bir anket çalışmasıyla ortaya çıkmayacak yeni görüşler elde edilebilmektedir (Chetty, 1996, 81).



Şekil 5: Araştırma Planı

Robert K. Yin, **Case Study Research: Design and Methods** (Sage, 2003), 50. 'den çalışmaya uyarlanmıştır.

İlgili literatür incelendiğinde, küresel doğan işletmeleri ağ perspektifinden inceleyen ampirik çalışmalarda, örnek olay desenin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Tablo 4’te, konuyla ilgili ulaşılan çalışmaların araştırma odağı ve yöntemi görülmektedir.

Tablo 4: Ağ Yaklaşımı Perspektifinden Küresel Doğan İşletmelerle İlgili Ampirik Araştırmalar

	YAZAR	ARAŞTIRMA ODAĞI	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ
1	Sharma ve Blomstermo (2003)	Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin, bilgi ve ağlar perspektifinden açıklanması.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: İsveçli bir radyoterapi sistem tedarikçisi işletme ile bir mikro çip geliştirme aracı yazılım tasarımcısı işletme
2	Evers ve O-Gorman (2011)	Sosyal ve iş ağlarının ve girişimcilerin önceki bilgilerinin, uluslararası yeni girişimlerin yabancı pazarlara giriş ve pazar seçimi sürecindeki etkisi.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: İrlandalı 3 kabuklu deniz ürünleri üreticisi işletme
3	Coviello (2006)	Uluslararası yeni girişimlerin, erken aşamalarında ağ dinamikleri.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: Yeni Zelandalı, yazılım sektöründe faaliyet gösteren 3 küresel doğan işletme
4	Mort ve Weerawardena (2006)	Küresel doğan işletmelerin ağ oluşturma yetenekleri.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: Çeşitli sektörlerden 6 Avustralyalı küresel doğan işletme
5	Zhou, Wu ve Luo (2007)	Küresel doğan işletmelerde, uluslararasılaşma ve performans arasındaki ilişkide, yerel temelli sosyal ağların aracılık etkisi.	Nicel araştırma

6	Freeman, Edwards ve Schroder (2006)	Küçük küresel doğan işletmelerin; tedarikçiler, distribütörler ve ortak girişim partneriyle olan ittifakları aracılığıyla, uluslararası büyüme hızları ve kurdukları ilişkilerin, tarafların ihtiyaçları doğrultusunda zaman içinde değişimi.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: Avustralya'da 3 küresel doğan işletme
7	Manolova, Manev ve Gyoshev (2010)	Bir geçiş ekonomisi (Bulgaristan) bağlamında yeni girişimlerin uluslararasılaşmasında, kişisel ve yerel örgütler arası ağların rolü.	Nicel araştırma
8	Masango ve Marinova (2014)	Erken ve hızlı uluslararasılaşan küçük işletmelerin, sınır ötesi faaliyetlerinin temelini oluşturan ilişkilerin kaynakları, temel özellikleri ve özel işlevleri ile gelişim süreçleri.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: Güney Afrika'da 10 işletme (6 yazılım, 4 biyoteknoloji işletmesi)
9	Musteen, Datta ve Francis (2014)	Bir geçiş ekonomisi (Çek Cumhuriyeti) bağlamında uluslararası ağların, erken uluslararasılaşmayı kolaylaştırmadaki rolü.	Nicel araştırma
10	Prashantham and Birkinshaw (2015)	Sosyal sermaye teorisi ışığında, hangi koşullarda ana ülke temelli ağ bağlantılarının, yüksek düzeyde uluslararasılaşmaya katkı sağladığı.	Karma araştırma Örnekleme: Hintli yazılım firmaları
11	Riddle and Gillespie (2003)	Türk giyim ihracat endüstrisindeki yeni girişim sahiplerinin/işletmecilerinin, ürünlerini başarılı bir şekilde ihraç etmek için ihtiyaç duydukları bilgileri elde etmek amacıyla, resmi ve resmi olmayan sosyal ağları nasıl kullandıkları.	Karma Araştırma Örnekleme: İstanbul'da 250 Türk giyim firması sahibine açık uçlu anket soruları uygulanmıştır. Ayrıca hükümet yetkilileri ve endüstri liderleri ile derinlemesine görüşme yapılmıştır.
12	Sepulveda ve Gabrielsson (2013)	İçsel kaynak birikiminin, küresel doğan işletmelerin (B2B) ağ gelişimi ile ilişkisi.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: 5 Finli küresel doğan işletme
13	Smith, Ryan ve Collings (2012)	Küresel doğan işletmelerin, global müşterilerine ulaşmasında bağlayıcıların rolleri.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: Film endüstrisinde faaliyet gösteren 15 İrlandalı küresel doğan işletme

14	Tang (2011)	Uluslararası KOBİ'lerin ağ oluşturma davranışları.	Nitel araştırma
15	Vasilchenko ve Morrish (2011)	Yüksek teknoloji firmalarının hızlı uluslararasılaşmasını kolaylaştırmada, fırsatların keşfedilmesi ve kullanılması perspektifinden ağ ilişkilerinin rolü.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: Bilgi ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren 4 Yeni Zelandalı küresel doğan işletme
16	Coviello ve Munro (1995)	Girişimci yüksek teknoloji firmalarının, uluslararası pazar gelişimlerini ve özellikle yabancı pazar fırsatlarını takip etmek ve uluslararası pazarlama faaliyetlerini yürütmek için ağ ilişkilerini kullanımları.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: Yazılım sektöründe faaliyet gösteren 4 Yeni Zelandalı küresel doğan işletme
17	Coviello ve Munro (1997)	Ağların, dış pazar seçimi ve girişi üzerindeki etkisi.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: Yazılım sektöründe faaliyet gösteren 4 Yeni Zelandalı küresel doğan işletme
18	Rasmussen, Madsen ve Evangelista (2001)	Küresel doğan işletme kurucularının, işletmelerinin kuruluş aşamasında uluslararası diğer aktörlerle arasındaki eşitsizliği gidermede, anlamlandırma (sensemaking) ve ağ oluşturma'nın önemi.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: 5 küresel doğan işletme (3'ü Danimarka'da, 2'si Avustralya'da faaliyet gösteriyor)
19	Chetty ve Campbell-Hunt(2003)	Hızlı uluslararasılaşma ile iş ağları ilişkisi.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: Yeni Zelanda'da 12 KOBİ
20	Ibeh ve Kasem (2011)	İşletmelerin uluslararası genişlemesini açıklamada, ağ perspektifinin uygunluğu.	Nitel araştırma (çoklu örnek olay deseni) Örnekleme: Yazılım sektöründe faaliyet gösteren Suriyeli 6 KOBİ (3'ünün küresel doğan işletme olduğu tespit edilmiştir)

Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tabloda görüldüğü gibi, ağ yaklaşımı perspektifinden küresel doğan işletmeleri inceleyen ampirik çalışmalarda, nitel araştırma yöntemlerinin ve özellikle çoklu örnek olay deseninin kullanımının ağırlık kazandığı görülmektedir. Çavuşgil, Knight ve Üner (2011) de, küresel doğan işletmelerle ilgili araştırmalarda, örnek olay gibi keşifsel yöntemleri kullanan daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler. Bu yönüyle araştırmada çoklu örnek olay deseninin kullanımı, ilgili literatür ile uyumludur.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye’deki küresel doğan işletmeler oluşturmaktadır. Nitel araştırmalarda, toplanan veriler ayrıntılı ve derinlemesine olduğundan, çok sayıda örneklemle çalışılması güçtür (Yıldırım, Şimşek, 2016, 46). Ayrıca nitel araştırmaların, nicel araştırmalarda olduğu gibi bulunan sonuçları evrene istatistiki olarak genelleme gibi bir amacı da yoktur. Nicel araştırmalarda evrene genelleme yapma konusunda avantaj sağlayan olasılık temelli örneklem yöntemlerinin aksine, nitel araştırmalarda derinlemesine ve zengin veri elde etmek için, genellikle amaçlı örneklem yöntemleri kullanılır.

Patton (1990, 169)’a göre amaçlı örneklemenin gücü, derinlemesine çalışmak için bilgi yönünden zengin vakaların seçilmesinde yatar. Bu yöntemde sınırlı sayıda kişiden, bütünsel ve derinlemesine çalışılarak elde edilen sonuçlar, benzer özellikleri gösteren kişileri veya olayları anlamada kullanılır (Türnüklü, 2000, 548). Başlıca amaçlı örneklem yöntemleri; aşırı veya aykırı durum örneklemesi, maksimum çeşitlilik örneklemesi, benzeşik örneklem, tipik durum örneklemesi, kritik durum örneklemesi, kartopu veya zincir örneklem, ölçüt örneklem, doğrulayıcı veya yanlışlayıcı örneklem ve kolay ulaşılabilir durum örneklemesidir (Patton, 1990, 169–181).

Bu araştırmada, amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örneklem yöntemi kullanılmaktadır. Ölçüt örneklemenin mantığı, önceden belirlenmiş bazı ölçütleri karşılayan vakaları gözden geçirip incelemek ve bu sayede, bilgi açısından zengin olabilecek durumları anlamaktır (Patton, 1990, 176). Ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabileceği gibi, önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi de kullanılabilir (Yıldırım, Şimşek, 2016, 122).

Örneklem seçim sürecinin yürütülmesinde, Türkiye’deki küresel doğan işletmeleri düzenlediği bir yarışma yoluyla kayıt altına alan KOSGEB’e başvurulmuştur. KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri adını taşıyan ilgili yarışma kapsamında, kurum tarafından belirlenen ölçütleri karşılayan, bu sayede küresel doğduğu tescil edilmiş ve yapılan değerlendirmeler sonucunda finalist olmaya hak kazanmış başarılı işletmelerin listesi elde edilmiştir. Bu süreçte, KOSGEB dışında Türkiye’deki küresel doğan işletmeleri tespit ederek, bir veri tabanında toplamaya yönelik başka bir kurum olmadığı da görülmüştür. Yarışma ile ilgili kısaca bilgi verecek olursak;

KOSGEB KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri; “Yılın Başarılı KOBİ Büyük Ödülü”, “Yılın Başarılı KOBİ Ödülleri” ve “Yılın Başarılı Girişimci Ödülleri” olmak üzere, 2018 yılına kadar üç ana kategori altında, aşağıda sıralanan toplam dokuz ödülünden oluşmaktadır.²

Birinci Kategori: Yılın Başarılı KOBİ Büyük Ödülü

İkinci Kategori: Yılın Başarılı KOBİ Ödülleri

- Yılın İnovatif KOBİ Ödülü
- Yılın İş Birliği Güç Birliği Yapan KOBİ Ödülü
- Yılın İhracatçı KOBİ Ödülü
- Yılın Çevre Dostu KOBİ Ödülü

Üçüncü Kategori: Yılın Başarılı Girişimci Ödülleri

- Yılın Genç Girişimci Ödülü
- Yılın Kadın Girişimci Ödülü
- Yılın Küresel Doğan Girişimci Ödülü
- Yılın İnovatif Girişimci Ödülü

² KOSGEB KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri Uygulama Esasları, 02.11.2018 tarihli düzenleme ile revizyona uğramıştır. Bu revizyonla, KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri, iki ana kategoride verilen yedi ödül ile jüri özel ödülünden oluşmaktadır. KOBİ Ödülleri Ana Kategorisi altında; İhracatçı Kobi Ödülü, İnovatif KOBİ Ödülü, İşbirliği Güçbirliği Yapan KOBİ Ödülü ve Dijital KOBİ Ödülü bulunmaktadır. Girişimcilik Ödülleri Ana Kategorisi altında ise Genç Girişimci Ödülü, Kadın Girişimci Ödülü ve İnovatif Girişimci Ödülü yer almaktadır.

“Yılın Başarılı Girişimci Ödülleri” kategorisinde, “son 3 (üç) mali yıl içinde kurulmuş olup, geleceğe dair büyüme stratejileri geliştirmiş, istihdam ve net satış hasılatı tutarında artan bir performans sağlayarak, girişimciler için rol model oluşturmuş işletmeler” (KOSGEB Kobi ve Girişimcilik Ödülleri Uygulama Esasları, [30.04.2018]) değerlendirilmektedir.

“Yılın Başarılı Girişimcilik Ödülleri” kategorisinin dört alt kategorisinden biri olan “Yılın Küresel Doğan Girişimci Ödülü” kategorisine ise; yukarıda sayılan koşulları sağlayan işletmelerden, kuruluş yılından itibaren toplam net satış hasılatı tutarı ortalamasının, en az %25’ini ihracat gelirlerinden elde eden ve aynı zamanda uluslararası ortaklık, bayilik, projeler vb. de yer alarak, uluslararası işbirliği yapmış olan işletmeler başvurabilmektedir (KOSGEB Kobi ve Girişimcilik Ödülleri Uygulama Esasları, [30.04.2018]).

Araştırmanın örneklemini, 2012 yılından beri KOSGEB tarafından düzenlenmiş beş yarışma kapsamında, yukarıda belirtilen ölçütler yoluyla “Yılın Küresel Doğan Girişimci Ödülü” kategorisinde finalist olarak seçilmiş toplam 25 küresel doğan işletmeden, Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren 13 işletme oluşturmaktadır. Örneklem işletmelerinin belirlenmesinde KOSGEB tarafından belirlenen ölçütlere ek olarak, araştırmacı tarafından zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle, Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösterme ölçütü de eklenmiştir. Bu doğrultuda, 2012 yılında 5 finalistten 2’sinin; 2013 yılında finalistlerin tümünün, 2014, 2015 ve 2017 yıllarında ise yine 2’sinin, Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Örneklemi oluşturan 13 işletmeye telefon ve e-mail yoluyla ulaşılarak, araştırma tanıtılmış ve görüşme talebinde bulunulmuştur. Araştırmaya katılmayı kabul eden 4 işletme ile de nihai örnekleme ulaşılmıştır.

Örneklemi oluşturan işletmeler, KOSGEB tarafından belirlenen ve sonrasında araştırmacı tarafından oluşturulan ölçütlerin yanında, literatürde geniş ölçüde kabul edilen Knight ve Çavusgil (1996, 2004)’in küresel doğan işletme olmak için gereken, “kuruluşunu takip eden ilk üç yıl içerisinde, toplam satışlarının en az yüzde 25’ini diğer ülke pazarlarından sağlama” ölçütü ile de uyumludur. Nihai örneklemi oluşturan işletmelere ilişkin genel bilgilere, aşağıda Tablo 5’te yer verilmektedir.

Tablo 5: Araştırma Örneklemine Oluşturan İşletmelere İlişkin Genel Bilgiler

İşletme	Sektör	Kuruluş Yılı	İlk İhracata Başlama Yılı	Çalışan Sayısı	İhracatın Tüm Satışlara Oranı (2018)
Turkuaz Yatak	Mobilya ve Tekstil	2012	2012	110	100%
Marz Dış Ticaret	Tekstil/Ev Tekstili	2013	2013	5	100%
BYL Tekstil	Tekstil/Ev Tekstili	2012	2012	30	80%
Miya Konfeksiyon	Tekstil/Hazır Giyim	2012	2012	55	100%

Örneklem sayısı, Eisenhardt ve Yin tarafından örnek olay çalışmalarında uygun olarak nitelendirilen, 3–12 örneklem sayısı aralığı sınırları içerisinde bulunmasından dolayı uygun bulunmuştur (Yin, 2003, 48–49; Eisenhardt, 1989, 537–541). Zaten örnek olay çalışmalarında daha fazla sayıda örnek olay ile çalışılması, daha fazla genelleme yapma olanağı sağlayacağı düşüncesi asla oluşmamalıdır (Saban, Ersoy, 2016, 121).

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Nitel veri toplama süreci; ortam seçiminden, veri toplama araçlarının tasarlanmasına kadar uzanan birçok adımı içerir (Creswell, 2017, 104). Nitel araştırmalarda en sık tercih edilen veri toplama yöntemi ise, görüşmedir. Bu durumun nedeni, görüşmenin iletişimin en yaygın biçimi olan konuşmayı temel alması ve bireylerin verilerini, görüşlerini, duygu ve deneyimlerini ortaya çıkarma noktasında sahip olduğu güçtür (Yıldırım, Şimşek, 2016, 136).

Yin (1994), örnek olay araştırmalarında potansiyel veri kaynağı olarak görüşme, gözlem, belgeler, arşiv kayıtları ve fiziksel eserler gibi birçok kaynak tanımlamaktadır. Ancak görüşme, örnek olay çalışmalarında da veri elde etmenin temel kaynağı olarak görülmektedir (Yin, 2003, 89). Bu araştırmada da temel veri toplama yöntemi olarak, görüşme yöntemi kullanılmaktadır.

4.4.1. Görüşme

Görüşme, “görüşmecinin başka bir kişiden bilgi edinmeye ve başka bir kişiyi anlamaya çalıştığı sözlü değiş tokuş” (Rowley, 2012, 260) olarak tanımlanabilir. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde, sosyal bilimlerin birçok alanında etkili bir veri

toplama yöntemi olarak görülen görüşme, örgüt çalışmalarında örgütlerin değişik yönlerini, özellikle de kültür ve sembolik boyutlarını çalışırken temel veri toplama aracı olarak kullanılmaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2016, 129). Örgüt çalışmaları kapsamındaki yönetim ve işletme araştırmalarında görüşülen kişi, bir birey olarak veya ekibinin, organizasyonunun veya ilgili endüstrinin bir temsilcisi olarak seçilebilir (Rowley, 2012, 260).

Görüşme yöntemi, araştırmacının sorgulama seviyesini kontrol etmesine izin vermesi, uzun bir süre boyunca derinlemesine sorgulama imkânı sağlaması gibi avantajlara sahiptir (Creswell, 2017, 112). Görüşmenin amacı bir hipotezi test etmek değil, insanların deneyimlerini ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını anlamaktır (Türnüklü, 2000, 544). Görüşme yöntemi ile becerikli bir görüşmeci, karmaşık bir konu veya sorunla ilgili zengin bir veri seti oluşturabilir (Yıldırım, Şimşek, 2016, 134). Bu üstünlüklerine rağmen yöntemin; uzun zaman ve yüksek maliyet gerektirmesi, görüşülmesi amaçlanan kişilere erişim güçlüğü gibi bir takım kısıtlara da sahip olduğunu belirtmek gerekir.

Genel olarak üç tür görüşme yöntemi sıklıkla kullanılmaktadır. Bunlar; yapılandırılmamış, yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme yöntemleridir.

Sohbet tarzı görüşme olarak da adlandırılan yapılandırılmamış görüşmelerde, önceden belirlenmiş sorular yoktur. Sorular, etkileşimin doğal akışı içinde sorulur ve görüşmenin hangi noktaya gideceği kesin hatlarıyla önceden belirlenemez (Yıldırım, Şimşek, 2016, 131). Araştırmacıya esneklik kazandırma avantajı sunan bu yöntem, diğer taraftan da görüşülen her kişiden farklı doğrultuda veri elde etme sınırlılığını bünyesinde barındırır. Bu durum, araştırmanın amacı doğrultusunda sistemli veri toplanabilmesi için daha büyük zaman ve enerji harcanması gerekliliğini doğurur. Sohbet tarzı görüşmelerdeki bu kısıt, veri analizi aşamasına da yansır. Görüşülen kişilere akış içinde sorulan farklı sorular elde edilen yanıtların düzensiz olmasına sebep olarak, verilerden örüntü elde edilmesini güçleştirir (Patton, 2002, 343).

Standartlaştırılmış görüşme olarak da adlandırılan yapılandırılmış görüşmelerde ise, araştırmacı tarafından görüşülen her kişiye aynı sorular, aynı biçimde ve aynı sözcüklerle sorulur. Görüşülen kişi kapalı uçlu cevaplar vererek, kendisine sunulan olası seçeneklerden birisini seçer (Türnüklü, 2000, 546–547). Bu yönüyle yapılandırılmış görüşme, esnekliğin sınırlandırıldığı bir görüşme türü olarak

karşımıza çıkar. Standardize edilmiş yaklaşımın bu doğrultudaki zayıflığı, görüşmecinin görüşme sorularının hazırlanması sırasında öngöremediği boyutları takip etmesine izin vermemesidir (Patton, 2002, 347). Ancak diğer taraftan yapılandırılmış görüşmeler, görüşülen kişi sayısının fazla olduğu durumlarda görüşmeler arasındaki farklılıkları en aza indirme avantajı da sağlarlar. Anlık tavır ve esneklik önemli ölçüde sınırlanırken, aynı soruların sistematik bir sıra ile bütün görüşülen kişilere aynı şekilde sorulması yoluyla görüşmeci etkisi ve öznel yargılar en aza indirilerek, elde edilen verilerin karşılaştırılması ve analizi kolaylaşır (Yıldırım, Şimşek, 2016, 132).

Diğer bir genel kullanıma sahip görüşme yöntemi, aynı zamanda bu araştırmanın verilerinin toplanmasında da kullanımı tercih edilen, yarı yapılandırılmış görüşmedir. Patton (2002) tarafından görüşme formu yaklaşımı olarak da adlandırılan bu teknik, görüşmeye belli bir düzeyde standartlık sağlamanın yanında, aynı zamanda esneklik de sunmaktadır. Çünkü bu teknikte araştırmacı, görüşme öncesinde sormayı planladığı soruları içeren bir görüşme formu hazırlar. Ancak bu akışa sıkı sıkıya bağlı kalmak yerine görüşme sırasında, değişik yan veya alt sorularla akışı etkileyebilir ve kişinin verdiği yanıtları açmasını veya ayrıntılandırmasını sağlayabilir (Türnüklü, 2000, 547). Ayrıca başka sorular içinde cevabı alınmış soruları da sormama yoluna gidebilir. Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırma problemi ile ilgili tüm boyut ve soruların kapsanmasını güvence altına alır (Yıldırım, Şimşek, 2016, 132). Bu nedenle bu araştırma kapsamında araştırma sorularının cevaplanmasını sağlayacak verilerin elde edilmesinde, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin bir görüşme formu ile birlikte kullanımı tercih edilmiştir.

4.4.1.1. Araştırmada Kullanılan Görüşme Formunun Tasarlanması ve Pilot Çalışmanın Yapılması

Görüşme formu, araştırma kapsamında yapılan her görüşmede aynı temel sorgulama hattının takip edilmesini sağlayan ve görüşme sırasında keşfedilmesi gereken konu veya soruları listeleyen bir kılavuzdur (Patton, 2002, 343). Böyle bir formun kullanımı, araştırmacıya sınırlı görüşme zamanını daha etkin kullanma imkânı verir. Ayrıca araştırmacının, araştırma soruları odağında bir dizi farklı insan ile daha sistematik ve kapsamlı görüşmeler yapmasına yardımcı olur.

Görüşme formunu oluşturan soruların hazırlanmasında, geçerli olan bir takım ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yıldırım, Şimşek, 2016, 136–145):

- Soruların kolay anlaşılır olması,
- Soruların genel ve soyut olmak yerine, odaklı olması,
- Görüşülen kişinin konuyla ilgili ayrıntılı yanıtlar vermesini teşvik edici, açık uçlu sorular sorulması,
- Soruların açık hale getirilmesi amacıyla ipuçları sunulması dışında, yanıtları yönlendirmekten kaçınılması,
- Bir defada gereksiz bir soru yükü oluşturacak şekilde, birden fazla soru sorulması yerine, soruların tek tek yöneltilmesi,
- Görüşülen kişinin soruyu daha iyi anlamasına yardımcı olacak ayrıntıya, açıklamaya veya aydınlatmaya yönelik sondalar (probes) oluşturulması,
- Tek bir soru tipi kullanmak yerine, farklı soru tipleri (kapalı uçlu, açık uçlu, dolaylı, varsayıma dayalı vb.) kullanılarak, görüşülen kişinin farklı düşünme biçimlerine hitap edilmesinin sağlanması,
- Soruların mantıklı bir biçimde sıralanması,
(güven oluşturu bir giriş hazırlamak, ilk soruları kolay yanıt verilebilecek sorulardan oluşturmak, özelden genele doğru bir soru akışı takip etmek, hassas konulara ilişkin soruları sona bırakmak, bilgi ve becerilere ilişkin soruları deneyimlerle ilişkilendirerek sormak, daha kolay hatırlanabilecek şimdiki zamana ilişkin soruları diğerlerinden önce sormak, kişisel bilgileri içeren sorular fazla ise görüşme sonuna saklamak vb.)
- Soruların görüşme öncesinde denenmesi ve deneme sonucunda gerekli değişikliklerin yapılarak, bu sayede soruların geliştirilmesinin sağlanması.

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme soruları, bireysel deneyimleri etkin bir biçimde keşfetmek amacıyla, geniş ve açık uçlu olarak tasarlanmıştır. Soruların hazırlanmasında, titizlikle yürütülen detaylı bir literatür araştırmasından faydalanılmıştır. Bu süreçte özellikle Akhter (2013), Greve (1995), Greve ve Salaff (2003), Harris ve Wheeler (2005), Mainela (2002), Tang (2007) ve Arenius (2002)'un çalışmaları yol gösterici olmuştur. Yukarıda sıralanan ilkeler dikkate alınarak görüşme sorularının, araştırma sorularını en iyi şekilde ölçmeye

yönelik olmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca soruların, Türk kültürel bağlamına uygun biçimde oluşturulmasına da dikkat edilmiştir. Gerçekleştirilen bir toplantı ile uluslararası işletmecilik ve nitel araştırma yöntemleri alanlarında uzman akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda, soru formuna pilot çalışma öncesi son şekli kazandırılmıştır.

Pilot çalışma, araştırmacıya görüşme sorularını hem şekil, hem de içerik yönünden inceleme imkânı tanımaktadır (Yin, 2003, 79). Bu nedenle araştırmada hazırlanan görüşme formu, yapılan ilk görüşme öncesinde görüşülecek kişiye telefon görüşmesi yoluyla uygulanarak, pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu sayede, sorularda yeterince anlaşılır olmadığı görülen bazı hususlara netlik kazandırılmıştır. Pilot çalışma ile elde edilen deneyim neticesinde, bazı soruların soruluş tarzında revizyona gidilerek, bu sorular teknik dilden arındırılmış ve günlük konuşma diline uyarlanmıştır. Ayrıca yanıtları birbiri ile iç içe geçen tekil sorular olduğu tespit edilmiş, bu sorular da görüşmelerin akıcılığını sağlamak amacıyla, bütüncül olarak tek bir soru altında birleştirilmiştir. Tüm bunların yanında pilot çalışma, görüşmelerin nasıl yürütülmesi gerektiğine ilişkin araştırmacıya öngörü sağlamıştır. Pilot çalışma sonrasında son haline getirilen ve tüm görüşmelerde kullanılan nihai görüşme formu, Ek 1.'de yer almaktadır.

Görüşme formu iki bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Bölümlerden biri, işletmelerin ve girişimcilerinin genel özelliklerini belirlemeye yönelik kısa cevaplı sorulardan oluşmaktadır. Diğer bölüm ise, araştırma sorularının cevaplanmasına yöneliktir. Diğer bir deyişle bu sorular, ağ ilişkilerinin ve yapılarının tespit edilmesi ve işletmelerin erken uluslararasılaşmasındaki rollerinin belirlenmesine ilişkindir.

4.4.1.2. Görüşmelerin Yürütülmesi

Görüşülen kişiler, araştırmanın örneklemini oluşturan küresel doğan işletmelerin, uluslararasılaşma süreçleri ve mevcut uluslararası operasyonları hakkında en derin bilgiye sahip olan kişiler arasından seçilmiş ve girişimcileri/yöneticileri içermektedir. Görüşmeler 7 ve 14 Kasım 2018 tarihlerinde, ilgili işletmelerin Bursa'daki fabrika/ofislerinde yapılmıştır. Yürütülen görüşmelere ilişkin bilgiler, aşağıda Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Yürütülen Görüşmelere İlişkin Bilgiler

İşletme	Kuruluş Yılı	Görüşülen Kişi	İşletmedeki Pozisyonu	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
Turkuaz Yatak	2012	Alper Emre Özay	Girişimci/Fabrika Direktörü	7.11.2018	1 saat 32 dakika
Marz Dış Ticaret	2013	Ali Gholizadeh	Girişimci/Genel Müdür	7.11.2018	1 saat 26 dakika
BYL Tekstil	2012	Seyfullah Baylan / Ali Baylan	Girişimci/Yönetim Kurulu Başkanı Girişimci/Yönetim Kurulu Üyesi	14.11.2018	1 saat 13 dakika
Miya Konfeksiyon	2012	Seval Şenkırlı	Sosyal Denetim Koordinatörü	14.11.2018	1 saat 17 dakika

Görüşmelerin başlangıcında katılımcılara, araştırma ve araştırmacı tanıtılmış ve yapılacak görüşmenin amacı anlatılmıştır. Görüşmeler sırasında uzun cevaplı sorular öncelikli olarak yöneltilmiş, kısa cevaplı soruların yöneltilmesi ise sonraya bırakılmıştır. Bu sayede, araştırma sorularının yanıtlarını içeren uzun cevaplı sorularda, görüşülen kişilerin sıkılma ya da önceki yanıt verme formatının etkisi altında kalarak, kısa cevap vermeye odaklı olmalarının önüne geçilmiştir.

Görüşmeler sırasında, görüşme formuna soru ekleme veya mevcut soruyu genişletme gibi değişiklikler yapılabilir. Bu düzenlemeler, araştırmacının yeni ortaya çıkan temaları araştırmasına, belirli bir durumda bulunabilecek özel bilgilerden yararlanmasına olanak sağlarlar (Eisenhardt, 1989, 539). Bu doğrultuda görüşmeler sırasında görüşme yapılan kişilerden, bazı durumlarda anlatılan durumu netleştirecek ek bilgiler istenmiştir. Ayrıca görüşme akışı içerisinde, gerekli görüldüğünde ek sorular yöneltilme yoluna gidilmiştir. Bu sayede her bir örnek olay, araştırma soruları çerçevesinde derinlemesine anlaşılmaya çalışılmıştır. Bazı durumlarda görüşülen kişinin bir soruya verdiği yanıt kendiliğinden başka bir soruya da yanıt olduğundan, aynı soru tekrar yöneltilmemiştir. Önemli olan husus derinlemesine ve ayrıntılı bilgi elde etmek olduğundan, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin görüşmeciye verdiği esneklikle soru sıralamasına sıkı sıkıya bağlı kalınmayarak, görüşmenin doğal akışında gerçekleşmesine özen gösterilmiştir.

Görüşülen kişilerin sıkılmadan soruları detaylıca yanıtlamaya teşvik edilmesi amacıyla, görüşmelerin sohbet ortamında geçmesine özen gösterilmiştir. Görüşülen kişilerin bilgi vermeye teşvik edilmesi amacıyla, görüşmeci tarafından bazen sözel

olarak, bazen de onaylayıcı bir beden dili kullanılarak geri bildirim sağlanmıştır. Sözlü iletişim tek taraflı bir süreç olmadığından, bu yolla görüşülen kişilerle sağlıklı bir iletişim süreci yürütümü amaçlanmıştır.

Yapılan görüşmelerin en sonunda, boş levha yöntemi uygulanmış ve görüşülen kişilerden, uluslararasılaşma süreçlerinde en çok destek aldıkları kişi ve kurumları, 1'den 5'e kadar belirledikleri katkı puanıyla değerlendirmeleri istenmiştir. Böylelikle görüşme sorularının cevaplanmasında, o an hatırlanamayan olası önemli ağ ilişkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Boş levha yöntemi, görüşme verilerinin teyidini sağlama açısından da önemli olmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan boş levha örneği Ek 2.'de yer almaktadır.

Çeşitli kaynaklarda yer alan ortak öneri doğrultusunda, veri kaybını önlemek ve ispat amaçlarıyla görüşülen kişilerin onayları alınarak, yapılan tüm görüşmelerin ses kaydı alınmıştır. Sonrasında bu ses kayıtları, transkripsiyon işlemine tabi tutularak metinler haline getirilmiş ve bu sayede veri analizi için hazırlanmıştır.

4.4.2. Araştırmada Kullanılan Diğer Veri Toplama Yöntemleri

Patton (1990) ve Yin (2003), örnek olay çalışmalarının bir özelliğinin de veri güvenilirliğini de artıran bir strateji olarak, çoklu veri kaynaklarının kullanımı olduğunu vurgulamaktadırlar. Örnek olay çalışmalarında bu çoklu kaynaklardan gelen veriler, bireysel olarak ele alınmak yerine, analiz sürecinde birleştirilirler (Baxter, Jack, 2008, 554). Bu amaçla araştırmada, temel veri toplama yöntemi olarak kullanılan derinlemesine görüşmenin yanında, görüşme sırasında ve sonrasında görüşmeci tarafından tutulan saha notları bir yardımcı kaynak olarak kullanılmıştır. Ses kayıt cihazları ne kadar güvenilir olursa olsun, görüşmecinin görüşme sırasında alacağı kısa notlar ve görüşme sonrasında bazı notlar alması faydalı görülmektedir. Çünkü bu notlar, sonradan unutulması mümkün olan, özellikle de görüşülen kişinin beden dili ile ilgili göze çarpanları ve araştırmacıya önemli gelen anahtar kelimeleri muhafaza etmeyi sağlarlar (Seggie, Bayyurt, 2015, 192). Bunların yanında, araştırma kapsamındaki işletmelerin web siteleri incelenmiş, sosyal medya araçlarında yer alan basın bültenlerinden, röportaj ve tanıtımlarından işletmelere yönelik ek bilgiler elde edilmiştir. Bu sayede çoklu veri kaynaklarının kullanımı ile veri çeşitlendirmesi yapılması sağlanmıştır. Çoklu veri kaynaklarından elde edilen tüm veriler, veri analizi aşamasında birleştirilmiştir.

4.5. Veri Analizi

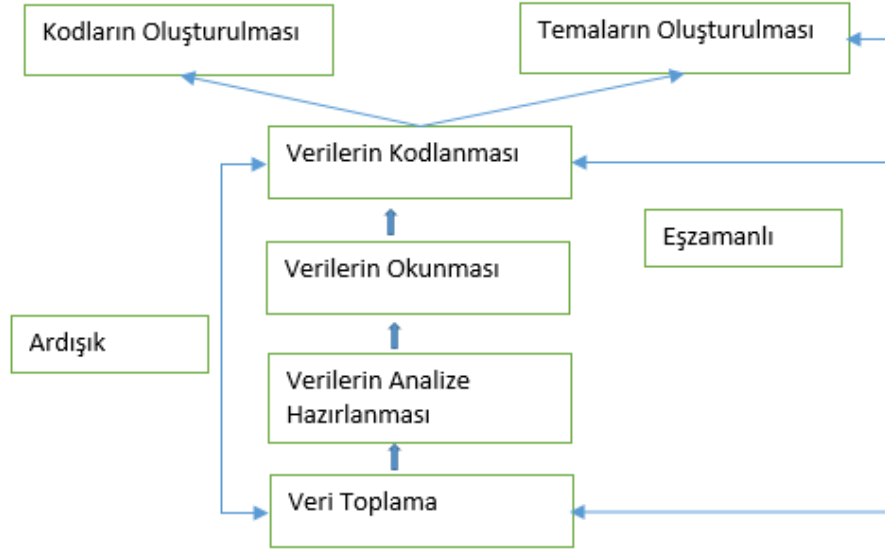
Nitel veri analizi; nitel verilerden bütüncül, anlamlı ve sembolik bir yapı oluşturmak amacıyla yürütülen, sistemli ve dinamik bir süreçtir (Kabakçı Yurdakul, Çolak, Dulkadir Yaman, 2016, 2). Nitel analiz ile kastedilen, nitel verilerin nicelleştirilmesi değil, ham verilerdeki kavram ve ilişkilerin keşfedilmesi ve ardından bunların teorik olarak açıklayıcı hale getirilmesi amacıyla yürütülen, matematiksel olmayan bir yorumlama sürecidir (Strauss, Corbin, 1998, 11). Bu süreç, verilerde örüntü arama anlamına gelir ve örüntü belirlendikten sonra, bir kuram veya içinde gerçekleştiği ortam açısından yorumlanır (Neuman, 2006).

Veri analizi, örnek olay çalışmalarının kalbi, öte yandan da tüm araştırma sürecinin en zorlu bölümüdür (Eisenhardt, 1989, 539). Örneklem küçük olmasına rağmen, elde edilen verinin miktarı ve ayrıntısı oldukça fazladır (Yıldırım, Şimşek, 2016, 46). Araştırmacı, topladığı veriler içerisindeki saklı bilgiyi keşfetmeye çalışır. Bu nedenle analiz, uzun zaman alan meşakkatli bir süreçtir.

Nitel araştırmalarda, veri toplama ve analiz eşzamanlı gerçekleşen faaliyetlerdir. Bu yönüyle süreç, ilk önce veri toplamadan sonra veri analizinin yapıldığı nicel araştırmalardaki geleneksel yaklaşımlardan farklılaşır (Creswell, 2012, 238). Nitel veri analiz süreci; henüz veri toplanırken başlayan, veri toplama ile eş zamanlı yürütülen ve ayrıntılı verilerden kod ve temaların oluşturulmasına doğru ilerleyen bir süreçtir. Kodlama, verilerde açıklamalar ve geniş temalar oluşturmak için metni parçalara ayırma ve etiketleme işlemidir (Creswell, 2012, 243). Verilerin kodlanması dağ gibi ham verinin küçük, işlenebilir kümelerle indirgenmesi sağlayan, zor bir işlemdir (Neuman, 2006). Verileri işlenebilir hale getirmenin yanı sıra kodlama, araştırmacının verilerin ilgili kısımlarını kolaylıkla geri çağırabilmesine de olanak verir. Temalar ise, benzer kodların bir araya getirilmesi yoluyla oluşturulan genel kategorilerdir.

Kısaca nitel veri analizi süreci, ham verilerden kodlara doğru işleyen tümevarımsal bir süreçtir (Creswell, 2017, 154). Bu süreçteki tüm aşamalar, döngüseldir. Yani araştırmacı, veri toplama ve analiz arasında sürekli ileri - geri hareket eder. Ayrıca analiz sırasında, araştırmaya katılan kişilerin görüşlerinde eksik kalan noktaları tamamlayabilmek adına, katılımcılara tekrar ulaşarak bilgi edinmeye çalışabilir (Kabakçı Yurdakul, Çolak, Dulkadir Yaman, 2016, 10).

Nitel verilerin analizi için kabul edilmiş tek bir yaklaşım yoktur. Ancak bu süreç için çeşitli rehberler mevcuttur. Bu araştırma kapsamındaki veri analizinde, aşağıda Şekil 6'da yer verilen Creswell (2012)'in nitel veri analizi aşamaları benimsenerek uygulanmıştır.



Şekil 6: Nitel Veri Analizi Aşamaları

John W.Creswell, **Educational Research: Planning, Conducting And Evaluating Quantitative And Qualitative Research** (Pearson,2012), 237.'den uyarlanmıştır.

Creswell (2012)'in önerdiği aşamalar takip edilerek, yapılan her görüşme sonrasında alınan ses kayıtları, araştırmacı tarafından transkripsiyon işlemine tabi tutulmuş ve titizlikle metne dönüştürülmüştür. Transkripsiyon işlemi sonrasında oluşturulan bu metinler, her örnek olay işletmesi için ayrı bir dosya oluşturularak, diğer veri kaynaklarından toplanan verilerle birlikte düzenlenmiştir. Nitel araştırmalarda yapılan ilk keşif analizi, verilerin genel bir anlamını elde etmek için verileri araştırmayı, fikirleri notlandırmayı, verilerin düzenlenmesi hakkında düşünmeyi ve daha fazla veriye ihtiyaç duyulup duyulmadığını belirlemeyi içerir (Creswell, 2012, 243). Bu nedenle her bir işletme ile ilgili ayrı ayrı oluşturulmuş metinler defalarca okunmuş, eksik görülen veya tereddüt edilen hususlar ile ilgili olarak görüşme yapılan kişilere telefon yoluyla geri dönüş yapılarak, bu hususların netleştirilmesi sağlanmıştır. Bu sayede tüm veriler analize hazır hale getirilmiştir. Sonraki aşamada, veriler tekrar tekrar okunarak metinlerdeki genel anlamlar çıkartılmış, kodlamalar yapılmış ve

temalar yapılandırılmıştır. Bu aşamada kullanılan veri analiz teknikleri ve kullanılan araçlara, aşağıdaki başlıklarda yer verilmektedir.

4.5.1. Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Her nitel araştırma farklı özelliklere sahip olduğundan, kullanılan veri analiz teknikleri de bu doğrultuda farklılaşmaktadır. Araştırmacının, araştırmayı ve toplanan verilerin özelliklerini dikkate alarak ve mevcut veri analiz tekniklerini inceleyerek, araştırması için bir veri analiz planı geliştirmesi gerekir (Yıldırım, Şimşek, 2016, 237). Bu araştırmadaki verilerin analiz edilmesinde, Strauss ve Corbin (1990) tarafından önerilen “betimsel analiz” ve “içerik analizi” teknikleri benimsenmiştir.

Betimsel analiz, daha çok araştırmanın kavramsal yapısının önceden açık bir şekilde belirlenebildiği durumlarda kullanılmaktadır. Bu teknikte araştırmacı, verilerini önceden belirlediği temalar altında özetler ve yorumlar. Görüşülen kişilerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtabilmek amacıyla da, sıklıkla doğrudan alıntılara yer verir (Yıldırım, Şimşek, 2016, 239). Betimsel analiz, birbirini takip eden dört aşamadan oluşur (Yıldırım, Şimşek, 2016, 240): Öncelikle araştırmacı araştırma sorularından, araştırmanın kavramsal çerçevesinden veya görüşme/gözlem verilerinden elde edilen boyutlardan faydalananak, veri analizinde esas alacağı bir çerçeve oluşturur. Bu sayede verilerin hangi temalar altında düzenlenerek, sunulacağı belirlenmiş olur. İkinci aşamada, oluşturduğu bu çerçeveye göre verileri okuyarak düzenler. Böylece, verilerin anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmesi sağlanmış olur. Üçüncü aşamada, bir önceki aşamada düzenlenmiş veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir. Dördüncü aşamada ise tanımlanmış bulgular açıklanır, ilişkilendirilir ve anlamlandırılır. Ayrıca bu aşamada, bulgular arasındaki neden-sonuç ilişkileri açıklanarak ve gerekli durumlarda farklı olguların karşılaştırılması yoluna gidilerek, araştırmacının yaptığı yorumların daha nitelikli olması sağlanır.

İçerik analizinde ise amaçlanan, verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu amaçla veriler önce kavramsallaştırılır, sonra ortaya çıkan kavramlara göre mantıksal olarak düzenlenir ve veriyi açıklayan temalar saptanır. Yani içerik analizi ile yapılan, birbirine benzer verileri belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirerek, okuyucunun anlayacağı biçimde düzenlemek ve yorumlamaktır. Bu doğrultuda içerik analizi, betimsel analize göre daha derindir. Betimsel analizle fark

edilemeyen kavram ve temalar, bu analiz ile keşfedilebilir (Yıldırım, Şimşek, 2016, 242). İçerik analizi; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kod ve temaların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanıp, yorumlanması olmak üzere dört adımda gerçekleştirilir.

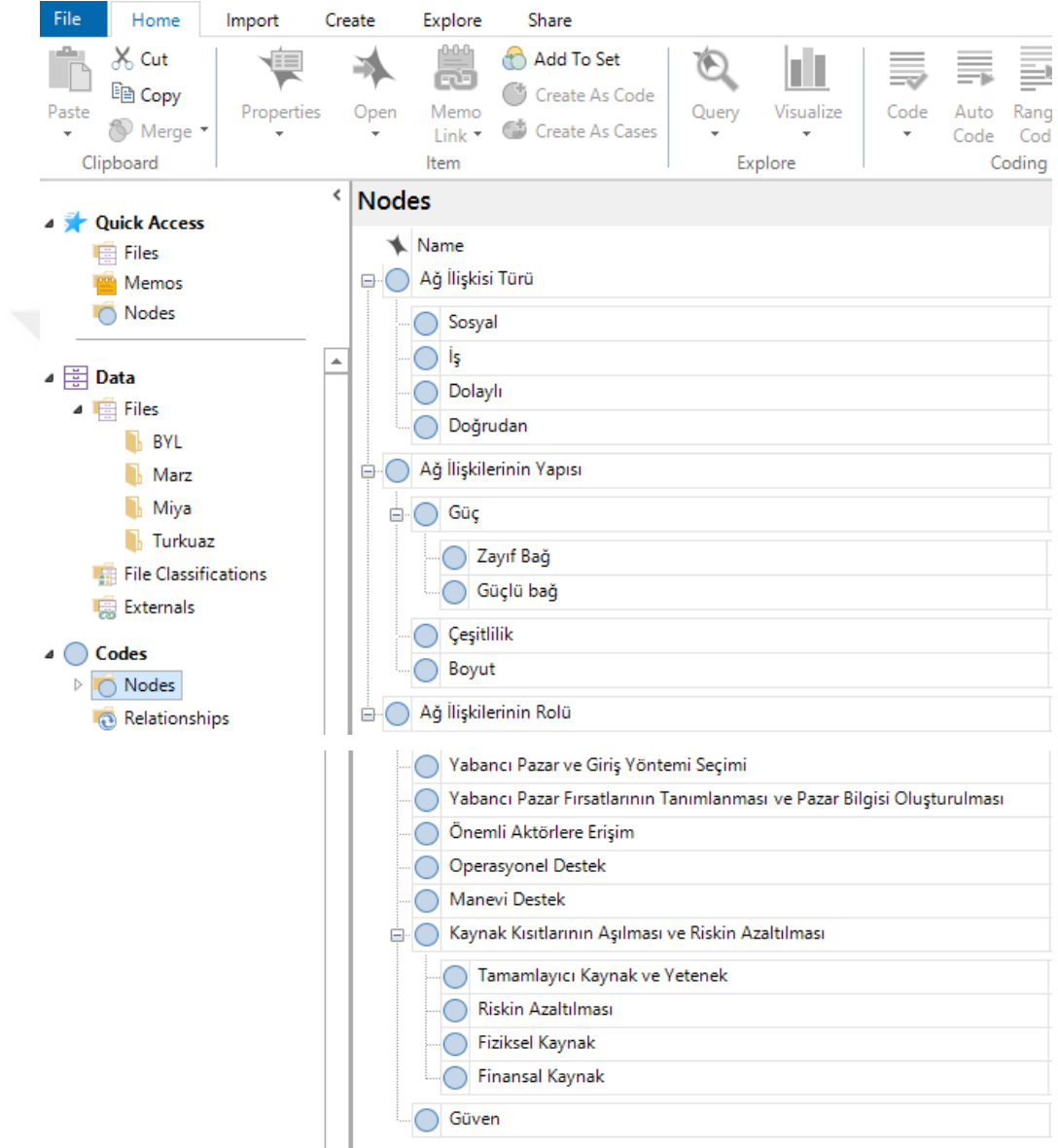
Araştırmada, test edilecek teorik önermeler bulunmamaktadır. Bunun yerine analiz, geliştirilen araştırma amacı, araştırma soruları ve kavramsal çerçevenin rehberliğinde gerçekleştirilmektedir. Genel olarak çoklu örnek olay analizinin arkasında yatan mantık, araştırmacıları veriler üzerinden yapılandırılmış ve çeşitli mercekler kullanımıyla, ilk izlenimlerinin ötesine geçmeye zorlamaktır. Ayrıca bu yöntem, araştırmacının verilerde bulunabilecek yeni bulguları yakalama ihtimalini de artırır (Eisenhardt, 1989, 541). Araştırmacı, bir dizi örnek olay için pek çok etken belirler, bunları mantıksal kombinasyonlar yoluyla düzenler ve örnek olaylar arasında analitik karşılaştırmalar yapar (Neuman, 2006).

Araştırma kapsamındaki veri analiz sürecinde, yukarıda belirtildiği gibi betimsel ve içerik analizi teknikleri birlikte kullanılmıştır. Betimsel analiz, araştırmanın teorik çerçevesi doğrultusunda literatürdeki ölçütler yoluyla, ağ ilişkilerinin türünün ve yapısal özelliklerinin araştırılmasında kullanılmıştır. Bu doğrultuda her bir örnek olay işletmesine ait veriler, önceden oluşturulmuş temalar ve kodlar altında düzenlenmiştir. Yani bu aşamada tümdengelimsel bir analiz yapılmıştır. İçerik analizi ise, belirlenen farklı ağ ilişkilerinden işletmelerin uluslararasılaşmalarına yönelik elde ettiklerinin belirlenmesinde araştırmacıya yarar sağlamıştır. Ağ ilişkilerinin uluslararasılaşmadaki rolü, literatürde kesin ve her işletmede gözlemlenebilecek genel geçer bir temele dayanmadığından, tümevarımsal bir analiz ile örneklem işletmeleri nezdinde bu rollerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

4.5.2. Veri Analizinde Yararlanılan Araçlar

Bu araştırma kapsamındaki veri analizinde, bilgisayar destekli nitel veri analizi programlarından biri olan Nvivo'dan yararlanılmıştır. Bilgisayar destekli nitel veri analizi programları, CAQDAS (Computer Aided Qualitative Data Analysis Software) şemsiyesi altında yer alan bir dizi yazılım paketini içermektedir. Bu yazılımlar arasında Atlas.ti, Ethnography, HyperRESEARCHTM, WinMax, MaxQDA, QSR Nvivo gibi yazılımlar bulunmaktadır.

Bu programlardan biri olan Nvivo nitel verileri sınıflandıran, düzenleyen, kodlama ve temalandırmaya yardım eden, veriler aracılığıyla arama yapmaya imkân veren, ileri gelişmişlik düzeyine sahip ve kullanıcı dostu bir programdır. Araştırmada, programın en son sürümü olan Nvivo 12 kullanılmıştır. Programda yapılan kodlamalar neticesinde ulaşılan temalar, aşağıda Şekil 7’de gösterilmektedir.



Şekil 7: Nvivo 12 Programında Yapılan Kodlamalar Sonucunda Ulaşılan Temalar

4.5.3. Örnek Olay İçi ve Örnek Olaylar Arası Analiz Sürecinin Yürütülmesi

Bu araştırma kapsamındaki analiz sürecinin yürütümünde, Eisenhardt (1989) ile Miles ve Huberman (1994)'ın önerileri doğrultusunda her bir örnek olay önce bağımsız olarak ele alınmış, ardından örnek olaylar arasında paylaşılan tema ve kalıpların tanımlanması amacıyla diğerleriyle karşılaştırılmıştır.

Örnek olay analizlerinde, araştırmacının tekil ya da çoklu örnek olay tasarımlarını seçtiğine bakılmaksızın, analiz çoğunlukla her bir örnek olayın ayrı ayrı analizi ile başlar. Buna “örnek olay içi analiz (within case analysis)” denir. Çoklu örnek olay çalışmalarında bu aşamayı, ilgili kavramsal temel doğrultusunda örnek olaylar arasında benzerlik ve farklılıkların arandığı “karşılaştırmalı örnek olay analizi (cross case analysis)” izler (Eriksson, Kovalainen, 2008, 129–130).

Örnek olay içi analizde her bir örnek olay, bağımsız olarak tek başına ve detaylı olarak incelenir. Bu doğrultuda hazırlanan raporlar konuya ilişkin öngörü yaratarak, araştırmacıların analiz sürecinde çok büyük miktarlara ulaşan veriyle başa çıkmalarına yardımcı olur ve her bir örnek olaydaki benzersiz kalıpların ortaya çıkmasına izin verirler. Ayrıca araştırmacılara her bir olaya ilişkin aşinalık kazandırıp, bu sayede örnek olaylar arası karşılaştırmayı hızlandırırlar (Eisenhardt, 1989, 540).

Bu doğrultuda araştırmada, öncelikle her işletme için bir örnek olay raporu yazılmıştır. Yazım sırasında, araştırmada birincil veri kaynağı olarak kullanılan görüşme verilerinin yanında, ikincil veri kaynağı olarak kullanılan saha notlarından, işletmelerin web sitelerindeki bilgilerden ve sosyal medya araçlarında yer alan röportaj ve tanıtımlarından da faydalanılmıştır. Örnek olay raporları oluşturulurken, araştırmacı işletmelerin tarihsel süreçlerini içselleştirmiş, bu sayede teori ile bütünleştirecek daha derin bir öngörüye sahip olma şansı elde etmiştir. Yazılan tekil örnek olay raporları, son kontrollerin yapılması amacıyla araştırmanın katılımcılarına gönderilmiş ve teyit etmeleri istenmiştir. Geri dönüşler neticesinde son düzeltmeler yapılarak, her bir tekil örnek olay metni nihai hale ulaştırılmıştır.

Tekil örnek olay raporları nihai hale getirildikten sonra, Miles ve Huberman (1994)'ın tercih ettiği sunum formatı doğrultusunda, araştırmanın kavramsal çerçevesi ve araştırma soruları paralelinde örnek olaylar arası karşılaştırmalar yapılmıştır. Karşılaştırmalı analiz ile amaçlanan, daha derin düzeyde birden çok örnek olaydaki süreç ve sonuçları görmek, bunların kendi koşullarında nasıl nitelendiklerini anlamak

ve böylece daha karmaşık tanımlamalar ile daha güçlü açıklamalar geliştirmektedir (Miles, Huberman, 1994, 172). Araştırmada örnek olaylar arasında yapılan bu karşılaştırmalar, verilerdeki belirli eğilimlerin temalar doğrultusunda karşılaştırmalı olarak analiz edilmesine imkân sağlamıştır. Bu sayede tekil örnek olaylara ilişkin bulgular, diğer örnek olayların bulguları ve önceki araştırma sonuçları ile kıyaslanmıştır.

4.6. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği

Nitel araştırmalara yöneltilen en önemli eleştiriler, geçerlik ve güvenilirlik üzerinedir. Bu nedenle nitel araştırmalarda, araştırmanın niteliğini artıracak bazı stratejiler uygulanması önerilmektedir. Ancak bu önlemler, nicel araştırmalardan önemli ölçüde farklılaşır. Farklılıklar nitel araştırmanın doğasının ve temel varsayımlarının, nicel araştırmadan önemli düzeyde farklı olmasına dayanır. Çünkü nitel araştırma bir olgunun “varlığına ve anlamına” yönelirken; nicel araştırma ise “ne derece var olduğuna” yönelmektedir (Yıldırım, Şimşek, 2016, 271).

Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının belirli prosedürleri kullanarak bulgularının doğruluğunu kontrol etmesi anlamına gelir (Creswell, 2014). Güvenirlik ise, araştırmacıya bağlı hata ve yanlılık payının minimum düzeye indirilmesidir (Yıldırım, Şimşek, 2016, 300).

Yin (1994; 2003), örnek olay çalışmalarının niteliğinin değerlendirilmesinde yapısal geçerlik, iç geçerlik, dış geçerlik ve güvenilirlik olmak üzere, aşağıda açıklamalarına yer verilen dört test önermektedir.

Yapı Geçerliği:

Yapı geçerliği, özellikle örnek olay çalışmalarında en çok sorun teşkil eden test olarak görülmektedir. Örnek olay incelemeleri, yeterince operasyonel ölçütler geliştirilemediği ve veri toplamada araştırmacının öznel yargılarının araştırmaya dâhil edildiği noktasında eleştirilmektedir (Yin, 1994, 34; 2003, 35). Ancak iyi planlanmış bir örnek olay çalışmasında, yapı geçerliğini artırmada birtakım önlemler alınmaktadır. Bu önlemler Yin (1994; 2003) tarafından; veri toplama sürecinde birden fazla veri kaynağının kullanılması, verilere ilişkin bir kanıt zinciri oluşturulması ve

yazılan örnek olay raporunun, veri toplanan kişi tarafından bizzat teyit edilmesinin sağlanması olarak sıralanmaktadır.

Araştırma kapsamında bu öneriler dikkate alınarak, veri toplamada temel kaynak olarak görölen görüşme verilerinin yanında yardımcı kaynaklar olarak, araştırmacı tarafından tutulan saha notları, işletmelerin web siteleri ve çeşitli sosyal medya araçlarında yer alan video, tanıtım, basın haberleri de kullanılmıştır. Bu sayede veri çeşitilmesi sağlanmıştır. Ardından bir veri tabanı altında her işletme için elde edilen tüm veriler ayrı ayrı toplanarak, bir kanıt zinciri oluşturulmuştur. Ayrıca tüm veri kaynakları birleştirilerek oluşturulan tekil örnek olay raporları, teyit amacıyla katılımcılara gönderilmiş ve onayları alınmıştır. Alınan tüm bu önlemlerle, araştırmanın yapı geçerliği artırılmaya çalışılmıştır.

İç Geçerlik:

İç geçerlik, araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçların doğruluğunu ifade etmektedir (Miles, Huberman, 1994). İç geçerliği sağlamak amacıyla araştırmacının veri toplama, veri analizi ve yorumlama süreçlerinde tutarlı olması, bahsedilen süreçleri eleştirel bir gözle sorgulaması, elde ettiği bulgular ve ulaştığı sonuçların gerçeği yansıtıp yansıtmadığını denetlemesi beklenmektedir (Yıldırım, şimşek, 2016, 271).

Bu doğrultuda araştırmada, veri toplama sürecinin temelini oluşturan görüşmelerde kullanılan soru formu, detaylı bir literatür incelemesine dayalı olarak hazırlanmış ve uzman görüşleri ile şekillendirilmiştir. Ayrıca yardımcı verilerle desteklenen görüşme verileri, literatürde yaygın kabul gören kaynaklarda yer alan strateji ve öneriler takip edilerek, analiz edilmiştir. Oluşturulan örnek olay raporlarının araştırmanın katılımcıları tarafından teyit edilmesi sağlanarak, bu sayede ulaşılan bulguların katılımcılar tarafından da doğrulanması sağlanmıştır. Ayrıca araştırmacı, katıldığı nitel araştırma ve veri analiz yöntemleri eğitimleri ile nitel araştırma konusunda yetkinliğini artırarak, nitel veriye uygun bir yorumlayıcı yaklaşım geliştirmeye çalışmıştır.

Dış Geçerlik:

Dış geçerlik, gerçekleştirilen araştırmanın bulgularını belirli bir çalışmanın ötesine genelleme olanağıdır (Neuman, 2006). Hatırlatmak gerekirse örnek olay çalışmalarında amaçlanan, istatistiki bir genelleme yapmak değildir. Amaçlanan, belli bir durumun derinlemesine anlaşılmasıdır. Bu nedenle örnek olay çalışmalarında, ankete dayalı nicel araştırmalarda yapılan istatistiksel genellenenin yerini, analitik genelleme alır (Yin, 1994, 36).

Analitik genellemede araştırmacı, bulgularını benzer grup veya ortamlara doğrudan genellemek yerine (Yıldırım, Şimşek, 2016, 271), belli bir kurama genellemeye çalışır (Yin, 1994, 37). Diğer bir deyişle; bir evrene değil, bir kurama genelleme yapmak söz konusudur (Yıldırım, Şimşek, 2016, 300).

Dış geçerliğin sağlanması adına bu araştırma kapsamında da analitik genelleme yapılmakta ve ulaşılan bulgular, uluslararasılaşmada ağ yaklaşımına atıfta bulunularak değerlendirilmektedir.

Güvenirlik:

Güvenirlik, yapılan çalışmanın başka araştırmacılar tarafından aynı biçimde tekrar edilmesi durumunda, aynı veya benzer sonuçlara ulaşılabilmesini ifade eder (Yıldırım, Şimşek, 2016, 300). Daha önce başka araştırmacılar tarafından yapılan bir örnek olay çalışmasının tekrarı için ise ön koşul, örnek olayda yer alan prosedürleri belgeleme gereğidir (Yin, 1994, 36). Çünkü böyle bir dokümantasyon olmadan, kendi çalışmanızı bile tekrarlamaz olmanız mümkündür.

Araştırmada, Yin (1994; 2003)'in önerisi doğrultusunda araştırmanın güvenilirliğini artırmak için, Ek 3.'de yer alan örnek olay protokolü hazırlanmış ve takip edilmiştir. Özellikle çoklu örnek olay çalışmalarının vazgeçilmez bir aracı olan örnek olay protokolü, araştırma sırasında izlenecek prosedür ve genel kuralları içerir. Protokol, araştırmanın güvenilirliğini artırmanın önemli bir yoludur ve araştırmacıya, veri toplama işleminin yürütülmesinde rehberlik etmeyi amaçlar (Yin, 2003, 67).

Araştırmada bu protokole bağlı kalmanın yanında, oluşturulan bir veri tabanı yoluyla toplanan tüm veriler ve yapılan işlemler, gerek duyulduğunda ulaşılmak üzere kaydedilmiştir.

Ayrıca güvenilirliği artırmak için, ayrıntılı betimleme yoluyla ham verilerin okuyucuya sunulması önerilmektedir. Bu amaçla araştırmanın bulguları ortaya konarken, mümkün olduğunca katılımcılardan yapılan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

4.7. Araştırma Etiği

Tüm sosyal araştırmalar insanlar hakkında olduğundan ve insanlardan veri toplama yoluyla gerçekleştirildiğinden, etik meseleleri içerir. Ancak nicel araştırmalarla kıyaslandığında nitel araştırmalarda, etik sorunların ortaya çıkması daha muhtemeldir. Bunun nedeni, tüm sosyal araştırmaların bir dereceye kadar insanların yaşamlarına girmesine rağmen, nitel araştırmaların çoğu zaman bunu daha derin olarak gerçekleştirmesidir (Punch, 2005, 276).

Etik olmak, araştırmacının ahlaki ve bireysel bir sorumluluğudur. Etik araştırmacı araştırmanın öznelerini koruyarak, dürüstlükten ödün vermeden ve etik kurallara uygun olarak araştırmasını yürütür ve sonuçları açık bir biçimde yayımlar (Neuman, 2006). Araştırmalarda genel olarak dikkate alınması gereken bazı evrensel etik ilkeler söz konusudur. Bu ilkeler, aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Christians, 2005, 144–145; Punch, 1994, 90–94):

- Bilinçli onay,
- Gizlilik,
- Özel hayata saygı,
- Aldatıcı ve yanıltıcı olmama,
- Verilere sadık kalma

Araştırmada, literatür taramasından başlayarak araştırma raporlarının yazılması ve sonuç bölümünün oluşturulmasına kadar olan tüm süreçlerde, belirtilen etik ilkeler ön planda tutulmuştur. Öncelikle, katılımcıların araştırmaya kendi rızaları ile katılımları sağlanmıştır. Tüm katılımcılar, araştırma amacı ve kapsamı ile ilgili olarak, yapılan görüşmeler öncesinde bilgilendirilmiştir. Görüşmelerin ses kaydının alınmasında, katılımcıların onayları alınmıştır. Gizliliği sağlamak adına katılımcıların talepleri dikkate alınarak, bazı kişi ve kurumların gerçek isimleri yerine takma isimler kullanılmıştır. Örnek olay raporları, özel hayata saygı prensibi çerçevesinde oluşturulmuş ve katılımcıların onayları doğrultusunda nihai hale kavuşturulmuştur.

Araştırma verilerinin yazılı hale getirilmesinde ve kodlamaların yapılmasında, katılımcılardan elde edilen orijinal verilere sadık kalınarak, aldatıcı ve yanıltıcı bilgi vermekten kaçınılmıştır.

Bu bölümde, saha araştırmasında temel alınan araştırma metodolojisi anlatılmıştır. Takip eden beşinci bölümde ise, örneklem şşletmelerinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir.



5. BULGULAR

Araştırma kapsamında yer alan küresel doğan işletmeler, Knight ve Çavusgil (1996, 2004)'in, kuruluşlarını izleyen ilk üç yıl içerisinde toplam satışlarının en az yüzde 25'ini diğer ülke pazarlarından elde etme koşulunu sağlamanın yanında, KOSGEB'in KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri Yarışması'nda, Küresel Doğan Girişimci kategorisinde finalist olarak değerlendirilen, başarısı tescillenmiş işletmelerden oluşmaktadır. Böylelikle literatürdeki tanımlamaya uygun olmanın yanında, KOSGEB'in yarışmaya başvuru koşullarını da sağlamaktadırlar.

Metodoloji bölümünde anlatıldığı gibi KOSGEB'in başvuru koşulları değerlendirildiğinde; bu işletmelerin öncelikle “son üç mali yıl içinde kurulmuş, geleceğe dair büyüme stratejileri geliştirmiş, istihdam ve net satış hasılatı tutarında artan bir performans sağlayarak, girişimciler için rol model oluşturmuş” olmaları istenmektedir. Bu genel koşulu sağlamanın yanında, kuruluş yılı itibariyle toplam net satış hasılatı tutarı ortalamasının en az yüzde 25'ini ihracat gelirlerinden elde eden ve uluslararası ortaklık, bayilik, proje vb. de yer alarak uluslararası işbirliği yapmış işletmeler olmaları da gerekmektedir.

Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin; ortalama yaşı 7, ortalama ihracat oranı yüzde 95'tir. İşletmelerin tümü tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Bir işletme (Turkuaz Yatak) tekstil sektörünün yanında, mobilya sektöründe de faaliyetlerini sürdürmektedir. Aşağıda devam eden bölümde, saha araştırması kapsamında yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulgulara, görüşmelerin yapılış sırasıyla yer verilmektedir.

5.1. Örnek Olay-1: Turkuaz Yatak

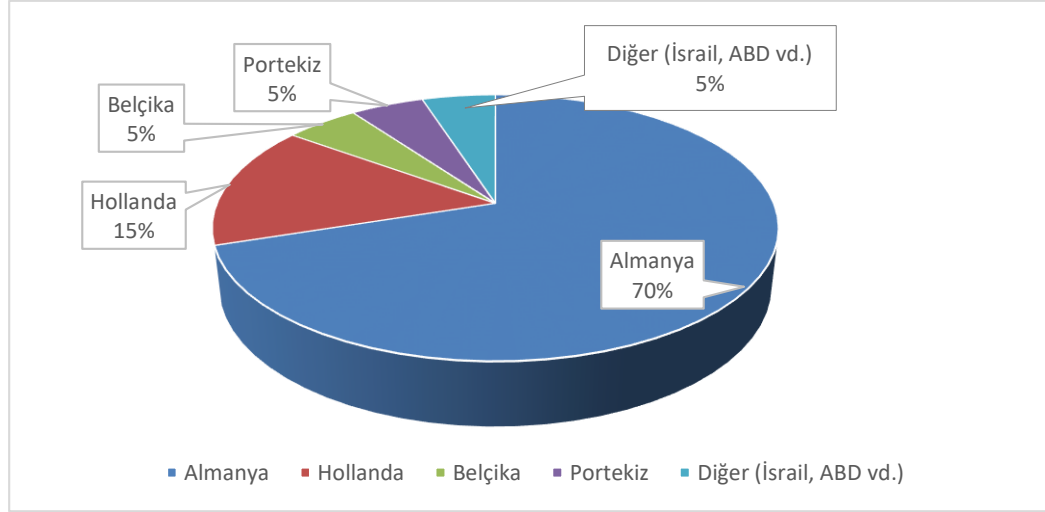
Turkuaz Yatak, 2012 yılının Ocak ayında Bursa Nilüfer’de kurulmuştur. Yatak kılıfı, yatak, baza, başlık ve setleri üreten, dolayısıyla mobilya ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren küresel doğan bir aile işletmesidir. İşletme, satışlarının tamamını yurt dışı pazarlara gerçekleştirmektedir. Bu sayede BTO, UHKİB, KOSGEB gibi kuruluşlardan çeşitli ödüller almış, başarısı tescilli bir işletme olarak göze çarpmaktadır. Tablo 7’de işletmenin kısa bir tanıtımına yer verilmektedir.

Tablo 7: Turkuaz Yatak’ın Kısa Tanıtımı

Kuruluş Yılı	Çalışan Sayısı	İhracatın Tüm Satışlara Oranı	Alınan Ödüller
2012	110	100%	* BTO Ekonomiye Değer Katanlar, En Başarılı Kobilere Ödülü (2015) * 4.KOSGEB Kobi ve Girişimcilik Ödülleri, Başarı Sertifikası (2015) * UHKİB 2015 Yılı İhracat Yıldızları, Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü, Bronz Başarı Ödülü

Girişimci Alper Bey, ailesinin geçmiş sektör tecrübeleri ışığında ve çeşitli ağ ilişkileri yardımıyla (bkz. Şekil 9 ve Tablo 8), işletmeyi kuruluşu itibarıyla uluslararasılaştırmayı başarmış, genç ve başarılı bir girişimcidir. Endüstri mühendisidir ve çok iyi düzeyde İngilizce ve orta seviyede Almanca dillerini bilmektedir.

Mevcut durumda işletme Almanya, Hollanda, Polonya, Belçika, İsrail ve ABD pazarlarına ürün satışı gerçekleştirmektedir. Şekil 8’de işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlar ve bu pazarlara yaptığı satışlarının tüm satışlarına oranı görülmektedir. Buna göre, en büyük pazar olan Almanya’ya yapılan satışların tüm satışlar içerisindeki payı % 70’dir. Bu oranı Hollanda pazarı % 15, Polonya % 5, Belçika % 5 ve diğer pazarlar (İsrail, ABD vd.) % 5 oranı ile izlemektedir.



Şekil 8: Faaliyet Gösterilen Pazarlar ve İhracat Oranları - Turkuaz Yatak

Turkuaz Yatak'ın temelleri, Alper Bey'in dedesinin Almanya'ya Mercedes'te çalışmak amacıyla gidişi ve bu sayede orada bir çevre edinmesine kadar uzanır. Ailenin sahip olduğu sektör tecrübesi ise 1980'li yılların sonlarına dayanmaktadır. 1989 yılında Alper Bey'in babası, amcası ile birlikte önceleri sadece nevresim takımı ihracatı yapan, sonrasında buna havluyu da ekleyen ve daha çok dış piyasaya yönelik olarak çalışan, Alfa Dış Ticaret'i kurarlar. Kısa sürede başarılı bir trend yakalamalarına rağmen işletme, 1994 yılındaki ekonomik krizle birlikte, faaliyetlerine son verir.

Ortaklıklarını sonlandıran baba ve amcanın ayrılık süreci sonrasında 1999 yılında, girişimcinin babası (Tl) tarafından çekirdek aileye ait ilk işletme (Beta Grup) kurulur. 2001 yılı itibariyle aile, grup çatısı altında yatak, baza, başlık üreten ve biri de pazarlama firması olan 4 işletmeye sahiptir. Avrupa'nın sektörde ilk 5 işletmesi ile çalışır hale gelen Beta Grup, IKEA'ya direkt fatura kesen Bursa'daki ilk işletmedir. 2006 yılına kadar yükselen bir başarı grafiği ile devam ederek, Marmara Bölgesindeki büyük rakiplerini bile sıkıntıya sokmaya başlar. 2006 yılına gelindiğinde, grubun 5 işletmesi ve toplam 450 civarında çalışanı vardır. Ancak aynı yıl grubun lokomotif olan fabrikada çıkan talihsiz yangın, hızlı bir çöküşü de beraberinde getirir.

Alper Bey, maddi ve manevi olarak yaşanan zor günler sonrasında askerlik ve eğitimini tamamlayarak, 2008 yılı itibariyle tam zamanlı olarak işletmelerinde çalışmaya başlar. Tekstil mühendisi olan kardeşi Hilal Hanım (Th) ile birlikte, kendilerini tamamen işletmelerine adarlar. Tüm kadro yenilenip, üçüncü şahıslara olan borçlar ödenir. Yaşadıkları zorluklar karşısında hem demoralize olan hem de hırslanan

iki kardeş, 2009 yılının başında Gama Mobilya adı altında yeni bir işletme kurarak, bu işletmeye iki yıllık bir finans ortağı bulurlar. Aile çevresinden eski bir tanıdıkları olan (Tf) ile yapılan bu ortaklık, planlandığı gibi tam 2 yıl sürer. Zaten belirlenen süre sonunda ayrılmak için başlayan ortaklık sonunda, 2012 yılında Turkuaz Yatak kurulur. Ancak Turkuaz Yatak, Gama Mobilya'yı satın alarak devam ettiği yani değerlerinin içine kattığından, aslında Turkuaz'ın doğuşu, 2009 yılı olarak da düşünülebilir.

İç piyasa hedefi olmaksızın direkt olarak ihracatı hedefleyerek yola çıkan Turkuaz Yatak'ın, ilk pazarı Almanya olur. Ailenin önceki işletmecilik faaliyetlerinden süregelen, tek müşterileri ile yola çıkılır. Turkuaz Yatak'ın ilk müşterisi olan Almanya'daki bu işletme (Tn), yaşanan yangın felaketinden sonra kendilerini bırakmayan tek müşterileridir. Hatta işletme sahibi Bay Fiedal, o dönem kendilerine karşılıksız makine gönderecek kadar vefalıdır. Yangın sonrası zor günlerinde Bay Fiedal'dan aldıkları bu desteği Alper Bey; *“o zaman nasıl bir ilahtı biliyor musunuz, baba oğluna ancak yapar böyle bir şeyi”* sözleriyle ifade etmektedir. Bu işletme ile kurulu güçlü ilişkiler, bugün hala devam etmektedir.

Almanya ile başlayan faaliyetler, ailenin eski ağ ilişkilerinin canlandırılması ile sürer. Girişimci, kökeni babasına ve amcasına hatta daha da öncelerine, dedesine kadar dayanan bu ağ ilişkilerini şu sözleriyle açıklamaktadır:

“Orada bizim akraba gibi sevdiğimiz, yakın olduğumuz insanlar vardı. Onlara gittim. Bu ilişkilerin kaynağı hep iş tabi. Kaynağı için aslında dedeme bakmak lazım. Dedem Mercedes'te çalışmaya gitmiş, amcamın biri orada kalmış, babam orada okumuş 4 -5 sene. Buraya gelmiş tekrar oraya gitmiş derken orada da bir çevremiz olmuş. Ondan sonra babam orada Türk-İslam Birliği Başkanlığı yaptı bir dört sene kadar. Amcam yine aktıftı. Almanya Mannheim'da Almanya'nın ilk minareli camisini yaptırdılar. Yavuz Sultan Selim Camisi'dir adı. Bunlar sayesinde orada bir Türk çevresi oluştu... Sonradan babam Türklerle çalışmaya başlamış, orada exportçuluk yapmış. Bundan dolayı exportçuların tamamını tanıyoruz. Biliyorum hepsini, çünkü çocukluğum onlarla geçti.”

Turkuaz Yatak'ın kuruluş ve gelişim sürecinde genç girişimci, bu eski ilişkileri canlandırıp, varolan ilişkileri de koruma yoluna gider. Özellikle babasının bu süreçteki rolü büyük olur. Bu rolü Alper Bey; *“Babamın payı bizde yüzde 50 oldu. Yüzde elli de biz kendimiz”* sözleriyle ifade etmektedir. Babalarının eski müşterileri, artık kendilerini unutmuş üretim yaptıklarını bile bilmiyorlarken, bu işletmelerle tekrar temasa geçilir. Ayrıca eski müşteriler yanında girişimci Almanya pazarında, hem babası aracılığıyla sahip olduğu sosyal çevreyi, hem de orada yaşayan başta amcası (Ta) olmak üzere diğer akrabalarının sosyal ilişkilerini kullanır. İlk üç yıl pazar araştırması ve işletmenin tanıtımıyla geçer. Bu yoğun sürecin geri dönüşleri de güzel

olur. Bu süreçte işletme, fuarlar aracılığıyla on yeni müşteri ile (T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9 ve T10) bağlantı sağlayarak, çalışmaya başlar.

İlk yıl yani 2012’de, Turkuaz 1.750.000 EUR ihracat ile başlamış, 2015’e gelindiğinde ise ihracatı 4.500.000 EUR olmuştur. O dönemki yoğun çabaları, Alper Bey’in şu sözlerinden daha iyi anlaşılmaktadır:

“Bu ilişkilerimizi biz canlandırdık ve var olan ilişkilerimizi koruma yoluna gittik. Oradaki (Almanya) sosyal çevremizi kullandık, akrabalarımızın sosyal çevresini kullandık. Ortamlarda oturduk, konuştuk, fuarlardan edindiğimiz firmalardan çalışılacak, çalışılmayacakları belirledik. Belirlediklerimizin tabiri caizse kapılarında yattık. Babam, ben, Hilal Hanım randevu kopardık, numuneler yaptık. Kargolar, numuneler gönderdik. Ama bize dönüşleri güzel oldu. İlk 3 yıl zaten böyle geçti.”

Turkuaz’ın ihracat faaliyetleri, başka pazarların da eklenmesiyle artarak devam eder. Bu artışta işletmenin ürün kalitesini ortaya koymasının yanında, yine ağ ilişkilerinin önemli rol oynadığı görülmektedir. Girişimci, bu durumu şöyle ifade etmektedir:

“Avrupa’daki büyük firmalar kendi aralarında konuşuyor zaten. Sen nereden alıyorsun, sen nereden alıyorsun diye. Kalitemizi ortaya koyunca diğerleri de bu sayede bizi buldu. Tabi eski müşterilerimiz de bizi buldu.”

Polonya ve Macaristan’dan, Beta Grup kaynaklı eski müşterileri (Tx ve Ty) kendilerini bularak, Turkuaz’ın müşteri portföyüne eklenirler. Babalarının Hollanda’da eskiden ürün verdiği iki müşterisi (Td ve Te) ile tekrar kurulan temaslar da, işletmenin Hollanda pazarına girişini sağlar. Diğer taraftan eski müşterileri Jucky Arraut (Tj), Turkuaz’ın Belçika ve Hollanda pazarlarına girişinde ve bu pazarların gelişiminde etkili olur. Tabi özellikle Hollanda pazarında eski ilişkilerin canlandırılmasının hiç kolay olmadığı, Alper Bey’in şu ifadelerinden anlaşılmaktadır:

“Oradaki ana 1-2 firmaya (Hollanda’da) bizim eskiden mal vermişliğimiz vardı. Bu işin lokomotifini Almanya gibi görünür ama Hollanda’da aslında trendi belirleyen. Biz onlara tekrar gittik, bu defa onlar bizi gördüler. Kayserili mantığıyla dedik ki, biz buradan nereye gidebiliriz? Buraya gidebiliriz, şuraya gidebiliriz. Ondan sonra biz o kapılarda yattık, kapıların önünde yattık yani. Bir kere olmadı, bir daha olmadı, yine olmadı, derken...”

2014 yılına kadar, Alper Bey ve kardeşi Hilal Hanım işletmeyi birlikte devam ettirerek, güzel bir ivme yakalarlar. Bu süreçte işletmenin başarısı Cumhurbaşkanı’ndan, Başbakan’dan ve KOSGEB’den alınan ödüller ile taçlandırılır.

Turkuaz Yatak’ın gelişim ve eş zamanlı olarak uluslararasılaşma sürecinde, Eximbank, KOSGEB ve İhracatçılar Birliği’nden önemli destekler sağlanır. Eximbank’tan sağlanan ihracat taahhütlü kredi ile fabrika arsası ve binası satın alınır. KOSGEB’den makine desteği sağlanır. İhracatçılar Birliği’nden de fuar destekleri

alınır. Bu üç kurumu etkin kullandıklarını belirten Alper Bey, aile ve arkadaşlarından da bu süreçte kritik destekler sağlar. Babasının yukarıda belirtilen katkıları dışında kardeşi Hilal Hanım, hem işlerin yürütümüyle birebir ilgilenir, hem de yoğun bir duygusal destek sağlar. Ayrıca Alper Bey'in Hollanda'daki yakın arkadaşı Şahin Bey (Tş), teknik konularda ve oradaki müşterilerle ilgili konularda önemli destekler sağlar. Bir mühendis olmasından kaynaklanan mühendis çevresinin de başarısında etkili olduğunu belirten girişimci, bu etkiyi şu sözleriyle ifade etmektedir:

“Arkadaşlarımı şurada çok kullandım ben; makine alımlarında, programlarda, dizaynlarda ve bunların kurulumunda. Tabiri caizse para ödemedim ya da bir makine alacağım içeriye, hemen diyorum ya oğlum bunu nasıl yapacağız. Başkasının 50.000-60.000 Euro'ya yapacağı şeyi ben 30.000-35.000 Euro'ya hallettim. Mesela şuradaki ralli car'ın tasarımı tamamen bana ait. Kalıplarını üniversiteden yakın bir arkadaşıma (Tk) yaptırды. Onun kalıbını yaptırmaya dışarıda 60.000-70.000 TL'ler isterler. 10.000 TL'ye yaptırды, bir de yemeğe mal oldu bana. Üretimde çok iyi oluyor mesela bir dizaynı yapamıyorum ya da yurt dışından geliyor, ben 1 saat sonra yapıp gönderebiliyorum. Başka bir firmanın 2-3 gününü alır yani. Ya da gitti geldisi olur. Yine üniversiteden başka bir yakın arkadaşım (Tt, ürün ağaçlarının yapılmasında ve erp programında çok destek oldu.”

Bu başarılı gidiş, 2014 yılında yaşanan başka bir talihsiz olayla sekteye uğrar. Alper Bey'in geçirdiği trafik kazası ve sonrasında yaşadığı zorlu dönem, tüm enerjisini alır. Yabancıların işlerinde katı olması da eklendiğinde, bu süreç işletme için de zor günleri beraberinde getirir. Bu zor günlere tanıklık eden, ailenin eski iş ilişkilerinden kaynaklı bir tanışıklığa sahip olduğu Ayaz Holding'in sahibi Cem Bey; *“sizin pazarınız var, bu pazarı birlikte büyütebilir miyiz?”* diyerek, Alper Bey'e ortaklık teklif eder. Alper Bey, o günlerde eski günlerin performansına hala ulaşamadıkları düşüncesindedir. Durumu kendi sözleriyle şöyle ifade etmektedir:

“Hala İkea ile çalışmıyoruz. Kapasitem yetmiyor, yurt dışında depo lazım. Bunları sağlarsam yıllık 4,5 milyonluk ciroyu ikiye katlarım diye düşündüm.”

Cem Bey (Tc) ile 2015 yılında Gecce adı altında yeni bir işletme kurulmasıyla başlayan bu ortaklık, iki buçuk-üç yıl kadar sürer. Alper Bey'in, işletmesinin yaşadığı finansman sıkıntısı ile zorunlu olarak yaptığı ilk ortaklığın aksine, bu defaki zorunlu bir ortaklık değildir. Bu ortaklığın amacı, işletmenin pazar payını büyütebilmek için gerekli gördüğü yatırımları yapmasına imkân sağlayabilecek ek kaynaklara ulaşmaktır. Ancak pastadan aldıkları payın birken üç olmadığını görerek, ortaklıktan ayrılma kararı alır. Ortaklığın bitişi, 2018 yılının ikinci yarısında gerçekleşir. Mali sürecin tamamlanmasının ardından girişimci, Gecce'yi de bir marka yapmak doğrultusunda çalışacağını ifade etmektedir.

Turkuaz Yatak ayrıca iki üründe (arabalı yatak), Avrupa’da çok büyük bir işletme ile işbirliği geliştirmiştir. Ürün tasarımlarının tamamını işletmenin de fikirleri doğrultusunda Türkiye’de kendileri yapmış, geliştirilen tasarımlar Almanya merkezli bu işletmeye (Ti) satılmıştır. Aralarında yapılan sözleşme gereği Turkuaz Yatak, geliştirilen dizaynları üçüncü kuruluşlar ile paylaşmayacak ve satışlar üzerinden yüzde 3 oranında işletmeler birbirlerine komisyon ödeyecektir. Başarılı bir şekilde devam eden bu işbirliğinin gelişimine baktığımızda, temelinin yine ağ ilişkilerine dayandığı görülmektedir. Üretici ararken Almanya’da sektördeki çeşitli işletmelerle görüşen işletme, “biz Türkiye’de kime güvenebiliriz” diyerek, Turkuaz’ın yatak müşterisi olan bir işletmeye (Tm) sormuş ve neticesinde kendilerine ulaşmıştır.

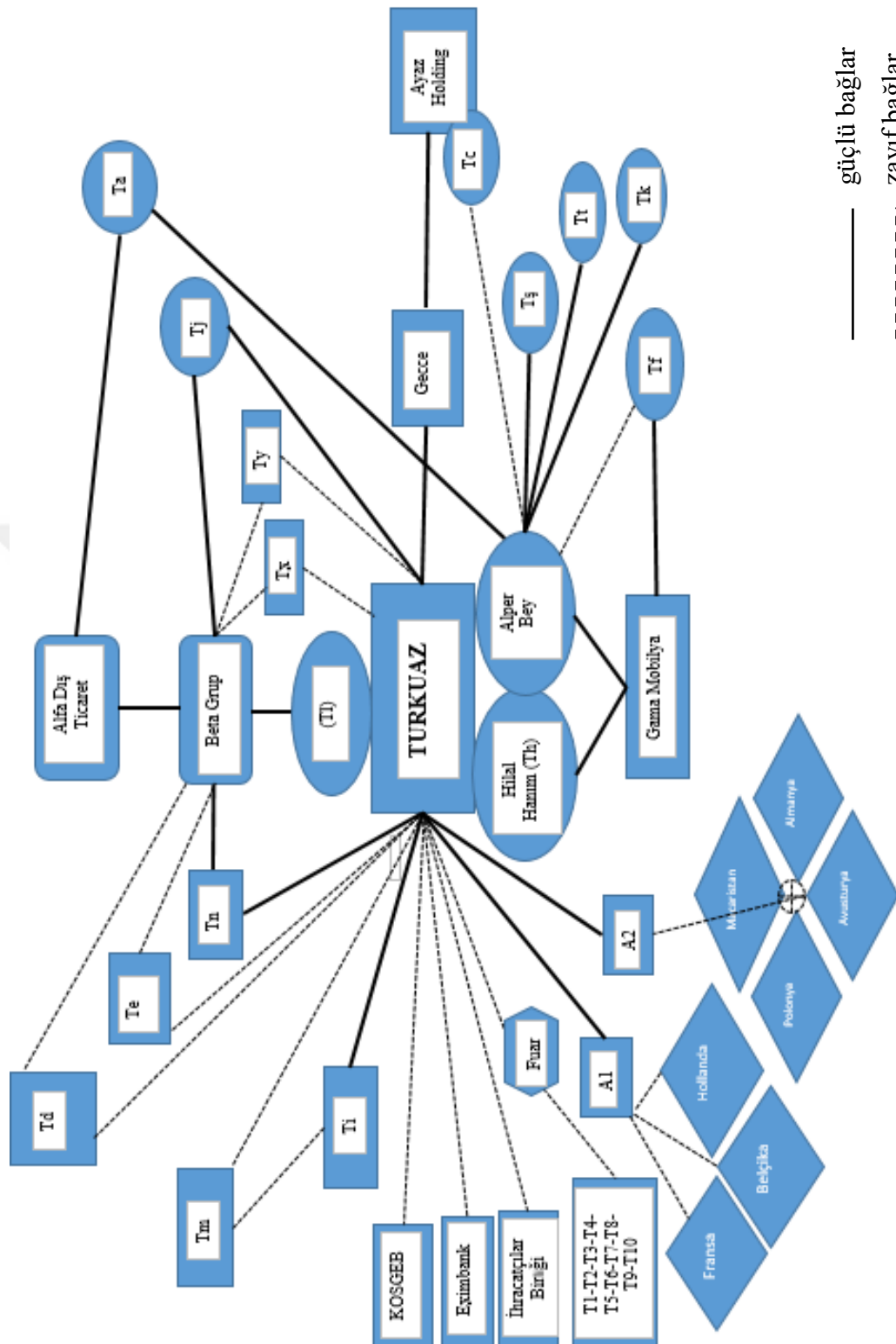
Turkuaz Yatak’ın başarısında, fuarlar da önemli olmuştur. Alper Bey, fuarların güven tazelenmesi yoluyla eski ilişkilerin canlandırılması ve mevcut ilişkilerin geliştirilmesinde kendileri için oynadığı önemli rolü, şu sözleriyle ifade etmektedir:

“Fuarlar çok önemli. Fuarda bizi gördükleri zaman, müşterilerimiz çok memnun oluyorlar. Kendi yerleri gibi girip çıkıyorlar. Yeni ürünleri konuşuyoruz, yeni dizaynlarımızı götürüyoruz. Ya da eski bağlantılarımızı yeniliyoruz, güven tazeliyoruz. Bizi görmek çok hoşlarına gidiyor. Fuarlarda hiçbir şey satmasanız bile bizim gibi firmaların katılması gerekiyor. Bizi orada gördüklerinde 18 yıllık bir firmayı görmüş gibi oluyorlar.”

İşletmenin ayrıca Almanya da ve Belçika’da birer acentesi bulunmaktadır. Belçika’daki acentesi (A1); Fransa, Belçika, Hollanda’daki müşterilere bakarken, Almanya’daki acentesi (A2); Polonya, Macaristan, Avusturya ve Almanya’daki müşterilere bakmaktadır. Dolaylı olarak işletmeyi temsil eden acenteler, müşterilerle ilişkilerin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi başta olmak üzere, işletmeye çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Acentelerin sağladığı avantajları Alper Bey şu sözleriyle açıklamaktadır:

“Benim birebir diyalogda olduğum müşteriye de acenteye veriyorum. Acentenin 2 firması var sadece. Ben niye acenteye para ödüyorum? Çünkü bir sorun olduğu zaman onu bulun diyorum. Benim her dakika oraya gitmem mümkün değil. Her şeyde devreye giriyor. % 2 veriyorum ama bu sizin % 2 ile yapacağınız şey değil. Tak telefon ediyorum devreye giriyor. Numuneyi al okeylettir diyorum, gümrükte çıkan sorunları çözüyor, fuarda bizi pazarlıyor. Verdiğim parayla yaptıramayacağım işleri yapıyor benim için.”

Başarılı, genç ve girişimci bir işletme olarak sektöründe fark yaratan Turkuaz Yatak, küresel doğan işletmelerin tipik bir örneğini yansıtmaktadır. İşletmenin başarısında, ağ ilişkilerinin güçlü biçimde etkisi olduğu görülmektedir.



Şekil 9: Turkuaz Yatak Ağ İlişkileri Haritası

Tablo 8: Turkuaz Yatak'ın Ağ İlişkileri Detayları

Sosyal Ağ İlişkileri	İş Ağ İlişkileri
Tl (baba)	Tn (eski müşteri)
Hilal Hanım (Th) (kardeş)	Tf (sosyal temelde başlayıp iş ortaklığına dönüşen tanışıklık)
Ta (amca)	T1 (fuar aracılığıyla edinilen müşteri)
Şahin Bey (Tş) (yakın arkadaş)	T2 (fuar aracılığıyla edinilen müşteri)
Tk (üniversiteden yakın arkadaş)	T3 (fuar aracılığıyla edinilen müşteri)
Tt (üniversiteden yakın arkadaş)	T4 (fuar aracılığıyla edinilen müşteri)
	T5 (fuar aracılığıyla edinilen müşteri)
	T6 (Fuar aracılığıyla edinilen müşteri)
	T7 (fuar aracılığıyla edinilen müşteri)
	T8 (fuar aracılığıyla edinilen müşteri)
	T9 (fuar aracılığıyla edinilen müşteri)
	T10 (fuar aracılığıyla edinilen müşteri)
	Tx (eski müşteri)
	Ty (eski müşteri)
	Td (eski müşteri)
	Te (eski müşteri)
	Tj (eski müşteri)
	Eximbank
	KOSGEB
	İhracatçılar Birliği
	Cem Bey (Tc) (eski iş ilişkileri kaynaklı tanıdık)
	Ti (stratejik işbirliği geliştirilen işletme)
	Tm (mevcut müşteri)
	A1 (acente)
	A2 (acente)

Güçlü Bağlar	Zayıf Bağlar
Tl	Tf
Th	Ta
Tn	T1
Tj	T2
Tş	T3
Tk	T4
Tt	T5
Ti	T6
A1	T7
A2	T8
	T9
	T10
	Tx
	Ty
	Td
	Te
	Eximbank
	KOSGEB
	İhracatçılar Birliği
	Tc
	Tm

Doğrudan Bağlar	Dolaylı Bağlar
Tl	T1
Th	T2
Tf	T3
Tn	T4
Ta	T5
Tj	T6
Eximbank	T7
KOSGEB	T8
İhracatçılar Birliği	T9
Tş	T10
Tk	Tx
Tt	Ty
Tc	Td
Tm	Te
A1	Ti
A2	

5.2. Örnek Olay-2: Marz Dış Ticaret

Bursa Nilüfer'deki ofisinde faaliyetlerini sürdüren Marz Dış Ticaret, 2013 yılında İranlı genç girişimci Ali Gholizadeh tarafından kurulmuştur. Girişimcinin çocukluğunda başlayan sektör serüveni, yabancı bir ülkede tüm kısıtlara rağmen, geçmiş iş tecrübesi ve oluşturduğu ağ ilişkileri yardımıyla (bkz: Şekil 11 ve Tablo 10) kurduğu işletmesi aracılığıyla başarıyla sürmektedir.

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren Marz Dış Ticaret, siparişe yönelik olarak ev tekstili grubunda otel, hastane vb. kurumsal müşterilere hizmet vermektedir. İşletme, yaptığı döşemelik ve perdelik kumaş tasarımlarını, Bursa'daki çeşitli atölyelerde ürettirmektedir. Büyüme stratejisi doğrultusunda yeni yapılacak projelerde mevcut ürünlere, kumaşları üzerinde ar-ge çalışmaları devam eden nevresim takımı, yatak örtüsü ve havlunun da eklenmesi planlanmaktadır.

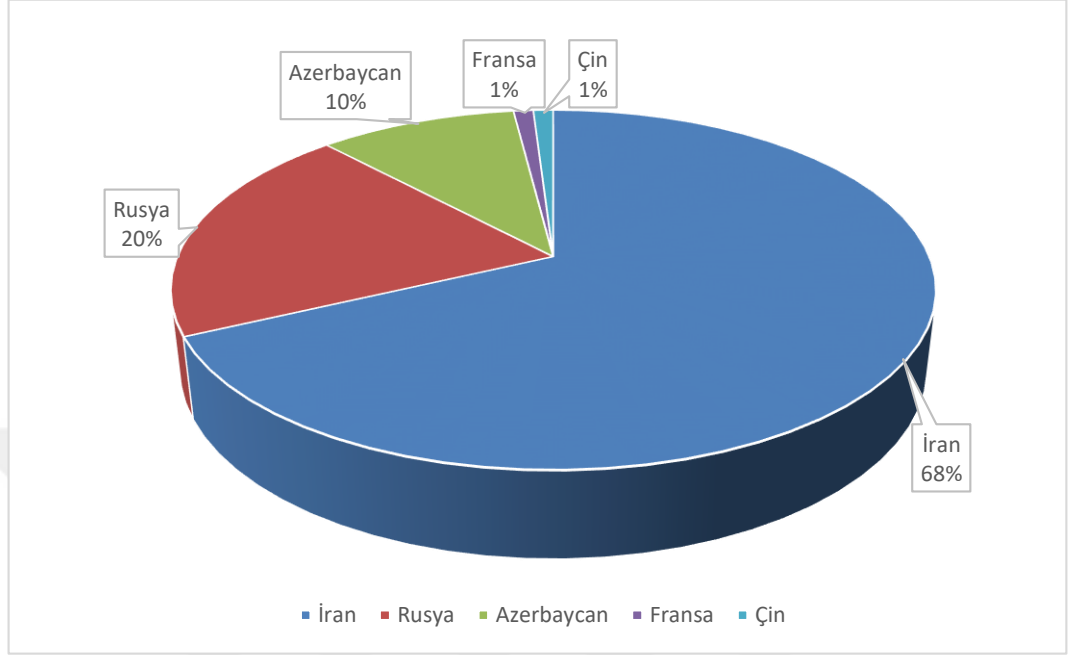
Kuruluşundan itibaren, satışlarının tamamını yabancı pazarlara gerçekleştiren işletme, bu başarısı ile KOSGEB tarafından 5. KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri küresel doğan girişimci kategorisinde finalist olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca 2016 yılında BTSO Ekonomiye Değer Katanlar, En Başarılı KOBİ'ler Ödülünü almaya hak kazanmıştır. Tablo 9'da işletmenin kısa bir tanıtımına yer verilmektedir.

Tablo 9: Marz Dış Ticaret'in Kısa Tanıtımı

Kuruluş Yılı	Çalışan Sayısı	İhracatın Tüm Satışlara Oranı	Alınan Ödüller
2013	5	100%	* BTSO Ekonomiye Değer Katanlar, En Başarılı Kobiler Ödülü (2016) * 5.KOSGEB Kobi ve Girişimcilik Ödülleri, Başarı Sertifikası (2018)

Marz Dış Ticaret, mevcut durumda ilk pazarı olan İran yanında, Rusya, Azerbaycan, Fransa ve Çin pazarlarına da ihracat gerçekleştirmektedir. Şekil 10'da işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlar ve bu pazarlara yaptığı satışların tüm satışları içerisindeki oranına yer verilmektedir. Buna göre ilk sırada, satışların % 68'inin gerçekleştirildiği ve ana pazar olan İran yer almaktadır. İran'ı % 20 oranı ile Rusya, %

10'luk bir oran ile Azerbaycan pazarları izlemektedir. Ayrıca satışların % 1'lik küçük bir kısmı, Avrupa pazarında Fransa'ya ve yine % 1'lik bir kısmı ise, Uzakdoğu pazarında Çin'e gerçekleştirilmektedir.



Şekil 10: Faaliyet Gösterilen Pazarlar ve İhracat Oranları – Marz Dış Ticaret

İşletmenin gelişimi incelendiğinde kökenlerinin, girişimcinin İran'daki sektör geçmişine dayandığı görülmektedir. 13 yaşında babasını kaybeden Ali Bey, okulunu bırakarak çalışmak zorunda kalır. İş hayatına İran'da, toptancı olarak şu anda kendisinin yaptığı işi yapan bir ticarethanede çırak olarak başlar. Girişimcinin iş yaşamı 2009 yılına kadar, İran'da aynı sektördeki çeşitli işletmelerde devam eder. Küçük yaşlarına uzanan sektör tecrübesi sayesinde Ali Bey, işinde uzmanlaşmanın yanında çeşitli ağ ilişkileri geliştirme imkânı da elde eder. Bu ilişkilerden biri de 2005 yılında İran'da tanıştığı, Türkiye'de tekstil işletmesi sahibi (Ma) olur. Ali Bey, (Ma) aracılığı ile 2005 yılında ilk kez Türkiye'ye gelir. Sonrasında bu iş teması nedeniyle sıklıkla ülkemize gelip gitmeye başlar. Bu sayede Türk piyasasında da çeşitli ilişkiler geliştirme şansına sahip olur.

Genç girişimci 2009 yılında, Türkiye'de bir tekstil işletmesinde (Mt) dış ticaret sorumlusu olarak görev yapmaya başlar. 2009-2011 yılları arasındaki süreçte İran'a gidip gelerek bu işletmedeki görevini sürdüren Ali Bey, 2011 yılı itibariyle ise tamamen Türkiye'de yaşamaya başlar. 2013 yılına kadar dış ticaret sorumlusu olarak aynı işletmede profesyonel iş yaşamına devam eder. 2005-2013 yılları arasında

Türkiye’de kazandığı iş deneyimi, bir yandan da kendisine yeni nitelikler eklemesini sağlar. Girişimci bu süreci şu sözlerle ifade etmektedir:

“Ben bizzat İran’da işin satış kısmındaydım. Türkiye’ye geldiğimde ise fabrikalarda tezgâhın arasından çıkmadım. Niye? İş nasıl yapılıyor, desen nasıl yapılıyor, desen ne demek, varyant ne demek, onun örgüsü, atkısı, ipliği vs. bunların hepsini öğrenmek için ben bizzat kendim istedim. Çalıştığım firmalarla hiç maaşlı çalışmadım. Komisyon bazında çalıştım. Ama buna rağmen ben işi öğrenmek istiyordum dedim. Oradaki patron demiyordu, ben kendim istiyordum.”

Gerek İran’da sahip olduğu ilişkiler, gerekse bazı müşterilerinin (Mf, Mg, Mh) tavsiyesi ve cesaretlendirmesi ile Ali Bey’in aklında, kendine ait bir işletme kurma fikri belirir. Bu fikrinden İran’da yaşayan ve çocukluğundan beri tanıdığı yakın bir arkadaşına (Mo) bahseder. Arkadaşının sıcak bakması ile Marz Dış Ticaret, 2013 yılında İranlı iki arkadaş tarafından Bursa’da kurulur. İşletmelerinin kuruluş sürecini girişimcinin kendi cümleleri ile aktaracak olursak:

“Bazı müşterilerimizin tavsiyesi ile bu işe başladım. Bazı şeylerde sıkıntı yaşadığımız zaman niye kendin yapmıyorsun dediler. Maddi anlamda bazı sıkıntılar yaşıyorsun ve bazı riskleri göze alamıyorsun. Onların tavsiyesi ve cesaretlendirmesi ile başladık İranlı ortağımınla beraber. Ortağımı İran’dan tanıyordum. Eskiden tanıdığım biriydi çarşıdan. Biz aynı ortamda büyüdük. Kapalı çarşı gibi bir ortam düşünebilirsiniz. Benim tavsiyemle Türkiye’de bir dış ticaret firması kuralım dedik.”

Diğer yandan işletmenin kuruluşuna kadar Türkiye’de geçirdiği süreç, özellikle dil problemi nedeniyle Ali Bey için hiç kolay olmaz. Ancak çocukluğundan beri risk almayı seven karakteri, onu kendi işletmesini kurma noktasında destekler. Annesi (Mm)’nin her zaman hissettiği manevi desteği de girişimciye büyük güç verir. Azmi ve kararlılığı ile aştığı bu zor süreci Ali Bey, aşağıdaki sözleriyle ifade etmektedir:

“Şu an Allah’a şükür devam ediyoruz. Baktığınız zaman çok şeyler yaşadım. Şu an anlattığım zaman bile, işte ben bunları yaşadım diye düşünüyorum hala. Buraya geldiğimde hiç Türkçe bilmiyordum. Burada öğrendim. Türkçe şu an benim ana dilim gibi oldu.”

Girişimcilerin işletmenin kuruluşu öncesi İran’da sahip oldukları bağlantılar sayesinde, Marz Dış Ticaret kuruluşuyla birlikte hemen ihracata başlar. Ali Bey İran’da sahip olduğu ilişkilerin niteliğini, şu sözleriyle ifade etmektedir:

“Yıllardır bu sektörün içinde olduğum için, özellikle İran piyasasında çok ciddi anlamda bağlantım vardı. Hemen hemen bu sektördeki herkesi tanıyordum Hala da öyle. İran’da 30-40 kişi üzerindedir bu sayı. Düşünün, 13 yaşından beri piyasadayım.”

Öte yandan kurulan bu ortaklık, çok uzun süreli olmaz. Bir süre sonra ortağı Türkiye’de olmadığından ve işlerle ilgili çok fazla katkısı olamadığından, yollarını ayırmaya karar verirler. Bu süreç sonrasında 2014 yılından beri Ali Bey, yoluna tek başına devam etmektedir. Girişimci, ayrılık sürecinde Marz Dış Ticaret’i ortağına devrederim düşüncesiyle, 2014 yılında Lidoma Blue adı altında yeni bir işletme kurar.

Ancak ortağı işletmeyi almayınca, 2014 yılı itibariyle her iki işletme ile birlikte yoluna devam eder. Lidoma Blue altında Lidoma Home bu süreçte bir marka haline getirilir. Alt yapısı hazırlanan e-ticaret faaliyetlerinin de Lidoma Home üzerinden yürütülmesi planlanmaktadır.

Marz Dış Ticaret, İran pazarının ardından girişimcinin yakın arkadaşı (Mc) aracılığıyla, proje bazlı bir çalışma ile Azeri bir bakanın (Mb) sarayını tamamen düzenleyerek, Azerbaycan pazarına girer. Sonrasında bu pazarda genişlemeye başlar. Girişimci bu tarz proje bazlı işleri ileride daha da büyütmeyi düşündüğünü ifade etmektedir.

Ali Bey, yine yakın bir arkadaşı (My) vasıtasıyla, Rusya'da yaşayan ve aynı sektörde çalışan Türk vatandaşı (Mr) ile tanışır. Bu tanışma sonrasında gelişen ilişkiler neticesinde, Rusya pazarına hâkim olduğunu gördüğü (Mr)'yi, Rusya pazarına ağırlık verme stratejisi doğrultusunda işletmenin bünyesine katar. Mevcut durumda işletme, bu pazarda kendilerini temsil eden (Mr) koordinatörlüğünde, Rusya'da yeni bir ofis açma hazırlığındadır.

İşletmenin Çin pazarına girişi de Ali Bey'in, eşi Çinli olan ve Çin'de yaşayan yakın bir Türk arkadaşı (Mç) vasıtasıyla gerçekleşir. Bu aileye birkaç defa hazır set ürün gönderen girişimci, sonrasında onlar vasıtasıyla Çin'e başka siparişler de göndermeye başlar. Şu an Uzakdoğu pazarına çok küçük bir oranda ulaşabildiklerini ifade eden Ali Bey, en büyük hedefinin ise Çin pazarında bir mağazaya sahip olmak olduğunu aşağıdaki sözleriyle vurgulamaktadır:

“Şu an Uzakdoğu'da bir yer yapmak istiyorum. Çin'i araştırıyorum. En büyük hedefim bu. Oradaki pazar şu an dünyanın hiçbir yerinde yok. Oradaki yerel halk dışarıdaki kaliteye, dışarıdaki markaya daha çok önem veriyor. O yüzden oradaki pazar hiçbir yerde yok. Şu an Uzakdoğu çok az var. Ama ben bizzat bizim Lidoma markasının mağazasının aynısını orada da yapmak istiyorum.”

Küçük bir sermaye ile kurulan ve 2013 yılında sadece İran pazarı ile yola çıkan işletme, ilk kuruluş yılından beri her yıl ortalama 1 milyon dolar ihracat gerçekleştirmiştir. En çok ihraç edilen ürün ise döşemelik kumaştır. Aldığı siparişlerin tasarımlarını yaptıktan sonra Bursa'da kendi bünyesi dışındaki işletmelerde üretirme yoluna giden girişimci, bu sayede beş personel ile bu ciroyu gerçekleştirmenin bir avantaj olduğunu, ancak bazı kısıtlara da sahip olduklarını aşağıdaki sözleriyle belirtmektedir:

“Büyük işletmelerde personel sayısı çoktur. Ama bugün benim yaptığım bazı işlere baktığımda, hacim olarak aynı şeye denk geliyor. Biz satış odaklı iş yaptığımız için, biraz daha diğer fabrikalardan şanslıyız. 1 milyon dolar cirosu varsa ve üretim yapıyorsa, atıyorum 30-40-50 kişiyle bu işi yapıyor. Ama ben 5 kişiyle de 1 milyonu yapabiliyorum. Niye? Çünkü benimki satış odaklı. Ama bizimki daha takip gerektiren bir iş, daha nitelikli personele ihtiyaç duyuyoruz.”

Bulundukları sektörün sosyal ilişkilerle yürüdüğünü ve ciddi zorluklar içerdiğini belirten girişimci, diğer yandan günümüzün popüler iletişim mecrası olan sosyal medyadan faydalanmalarının güçlüğünden şu sözleriyle bahsetmektedir:

“Günümüzde, sosyal medya evet çok ciddi kullanılıyor. Ama sosyal medyanın hali hazırda bulunduğumuz sektörde kullanımı azdır. Hazır mamullerde daha çok şansın vardır ki, biz ona daha yeni başlıyoruz. Şu an elimizde olan hazır mamul değil. Müşteri gidecek, beğenecek, onu bir terzi dikecek, asacak, ölçecek perde olacak ya da koltuğa dönecek. Ama bu bir süreç. Bu süreç de ancak sosyal ilişkilerle yürütülebilir. Satışını ancak kendin bizzat anlatarak yaparsın. Bizdeki böyle. Hazır ürünü isteğe bağlı satmak daha kolay. Ama bizim ürünümüzde öyle değil, çünkü son tüketiciye gitmiyor. Bizde alacak, işlem yapılacak, sonra tüketiciye gidecek, birkaç işlemden sonra gidecek yani. Bu yüzden bizim sektör zor bir sektör.”

İşletmenin başarısında çoğunlukla tanıdıklar vasıtasıyla temasa geçilen, dolaylı bağlantıların etkili olduğu, ancak e-ticaret faaliyetlerinin başlamasıyla bu durumun değişebileceği, Ali Bey’in şu ifadelerinden anlaşılmaktadır:

“Genelde satışlar bizim direkt bağlantılarımız, tanıdıklarımız vasıtasıyla oldu. Şimdiye kadar internette bulalım birini, mal satalım diye bir durumumuz olmadı. Sonuçta altyapımızı yapıyoruz. E-ticarete başladığımızda, o zaman birçok yere ulaşmış olacağız. Ama şu anki direkt insanlarla, birebir tanıdıklar vasıtasıyla görüşme. İkili ilişkilerle bu işi yürütüyoruz yani.”

Ali Bey’in hazır ürünler üzerinden e-ticarete başlama kararı da yine yakın arkadaşları (Mz) ve (Mu)’nun tavsiyeleri üzerine olur. Girişimci devam eden alt yapı çalışmalarında, arkadaşlarının görüşlerini almaya devam etmektedir.

Fuarlara katılmayı da önemseyen girişimci, Almanya’da gerçekleşen Heimtextile fuarından elde ettiği bağlantı ile yakın zamanda Amerika pazarına gireceklerini belirtmekte ve fuarların rolü ile ilgili olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır:

“Fuarlara gidiyorum, oralarda görünüyorum, insanlarla tanışıyorum. Sonuçta bir kart alışverişi bile çok önemli insanlarla. Bakıyorum ben Ahmet’i tanıyorum, Ahmet yabancı Amerikalı birini tanıyor derken... Orada bir barda, kafede tanışıyoruz, kart alış-verişi oluyor. Sonra evet ben bu işi yapıyorum diyorsun. Bakıyorsun adam bir şeye ihtiyacı olduğu zaman beni arıyor. Amerika’da mesela şu an fuardan tanıdığımız bir arkadaş, Amerika’da birisi yeni bir mağaza açmak istiyormuş, buradan bizden şimdi ürün istiyor, katalog istiyor. Olduğumuz yerden bu pazarı açmış olacağız.”

Fuarların, sadece işletmeler arasında gerçekleşen resmi ilişkilere sahne olmadığını, bu ilişkilerden daha fazlasının fuarla ilişkili sosyal ortamlardan elde edildiğini, hatta bu

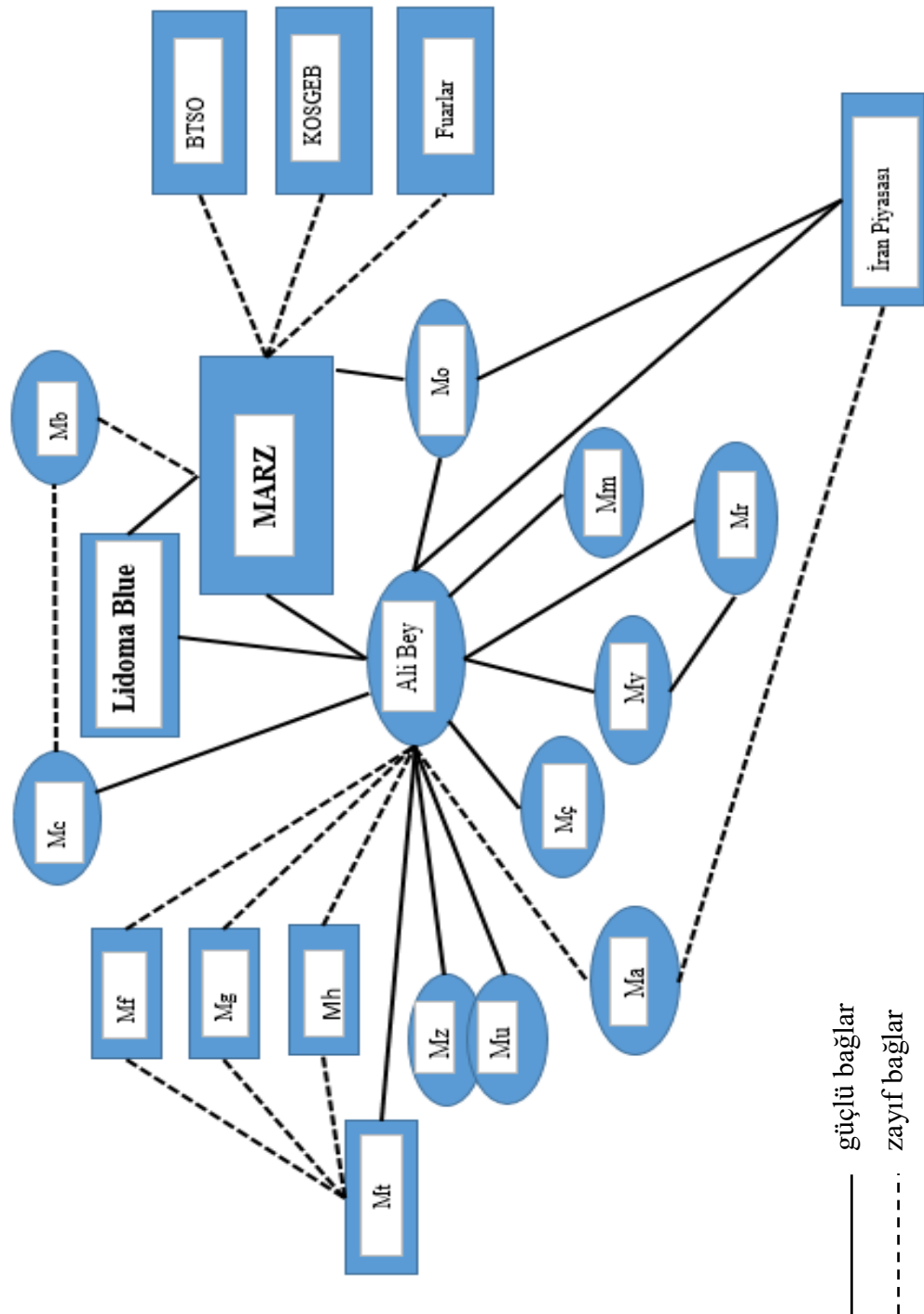
organizasyonların ciddi bir pazar araştırması imkânı da sağladığını belirten girişimci, konuyla ilgili Heimtextile fuar anılarını aşağıdaki gibi anlatmaktadır:

“Fuarda şimdi bakıyorsun adam Amerika’dan gelmiş. Avrupa’nın başka bir ülkesinden gelmiş Almanya’ya. Fuarda dolaşıyor. Fuar çıkışı Heimtextile’in çıkışında bir otel vardır, otelin barı vardır. Orada bir kalabalık var. Firma sahibi olsun, alıcı olsun, yurt dışında iş yapan araçlar, acenteler olsun, aaa dostum sen ne yapıyorsun, ben bu işi yapıyorum. Fuarda görme şansı yok. Fuar o kadar büyük ki. Ama orada hemen görüyor, ya beklerim yarın gel diyor. Orada sosyal ortamda bir tanışma, bakıyorsun iş bitti. Ben birçok insanla öyle tanıştım. Şu an ticari bir işimiz yok ama tanıştım. Onların ne yaptığını biliyorum. Ben biliyorum ki yarın bu ürünü yaptıktan sonra, bu adamı yani satacağım insanı biliyorum artık. Sonuçta tanışmış oluyoruz. Öyle büyük bir alan yani fuarlar.”

İşletme bugüne kadar, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası’nın yurt dışı etkinliklerinden, fuar organizasyonlarından faydalanmıştır. Ayrıca KOSGEB’den personel desteği ve zaman zaman yurt dışı fuar desteği sağlamıştır. Sermaye anlamında ise şimdiye kadar başka kurumlardan hiçbir destek almadıklarını belirten Ali Bey, işletmesini bugünlere büyük ölçüde kendi imkânlarıyla getirmiştir. Kendi gücüyle bir şeyler yaptığını, ancak bazı noktalarda da yabancı olmasından dolayı tıkanıldığını aşağıdaki sözleriyle ifade etmektedir:

“Burada benim yabancı vatandaş olmam, sonuçta bazı şeylerde çok büyük sıkıntılar yaratıyor. Bu konuyu aştıktan sonra bir o kadar daha başka ülkelerde rahatlıkla hareket edeceğiz. Burada ben bankalarda sıkıntı yaşıyorum. İhracatçı firma olarak bana en büyük desteği vermesi gereken Eximbank. Ama İran uyruklu olduğun zaman, ambargo nedeniyle bir risk görüyorlar. Bu da benim için bir engel oldu. Normalde ihracat kredisini rahatlıkla kullanıp işimi daha ileriye taşıyabilirim. Ancak bugüne kadar hiçbir kredi kullanamadık.”

Küresel doğan işletmelerin başarılı bir örneğini yansıtan Marz Dış Ticaret, sadece ağ ilişkilerine güvenerek yola çıkmış bir girişimcinin, azmi ve çalışkanlığı ile başarı merdivenlerini çıkışının çarpıcı hikâyesini yansıtmaktadır. Ali Bey, sahip olduğu ağ ilişkileri sayesinde genç yaşta ve dilini yeni öğrendiği bir ülkede, sermaye kısıtına rağmen kendi işletmesini kurmuş ve başarıyla büyütmektedir.



Şekil 11: Marz Dış Ticaret Ağ İlişkileri Haritası

Tablo 10: Marz Dış Ticaret'in Ağ İlişkileri Detayları

Sosyal Ağ İlişkileri	İş Ağı İlişkileri
Mc (yakın arkadaş)	Ma (İran piyasasında tanışılan iş teması)
My (yakın arkadaş)	Mt (önceki iş yeri)
Mç (yakın arkadaş)	Mf (önceki çalışılan işletmede hizmet verilen müşteri)
Mz (yakın arkadaş)	Mg (önceki çalışılan işletmede hizmet verilen müşteri)
Mu (yakın arkadaş)	Mh (önceki çalışılan işletmede hizmet verilen müşteri)
Mm (anne)	Mo (iş ortamında sosyal temelde başlayan ve sonrasında iş ortaklığına dönüşen arkadaşlık)
	Mr (İşletmenin Rusya Ofisi Koordinatörü)
	BTSO
	KOSGEB

Güçlü Bağlar	Zayıf Bağlar
Mt	Ma
Mo	Mf
Mc	Mg
My	Mh
Mr	BTSO
Mç	KOSGEB
Mz	
Mu	
Mm	

Doğrudan Bağlar	Dolaylı Bağlar
Ma	Mf
Mt	Mg
Mo	Mh
Mc	My
Mç	
Mz	
Mu	
BTSO	
KOSGEB	
Mm	

5.3. Örnek Olay-3: BYL Tekstil

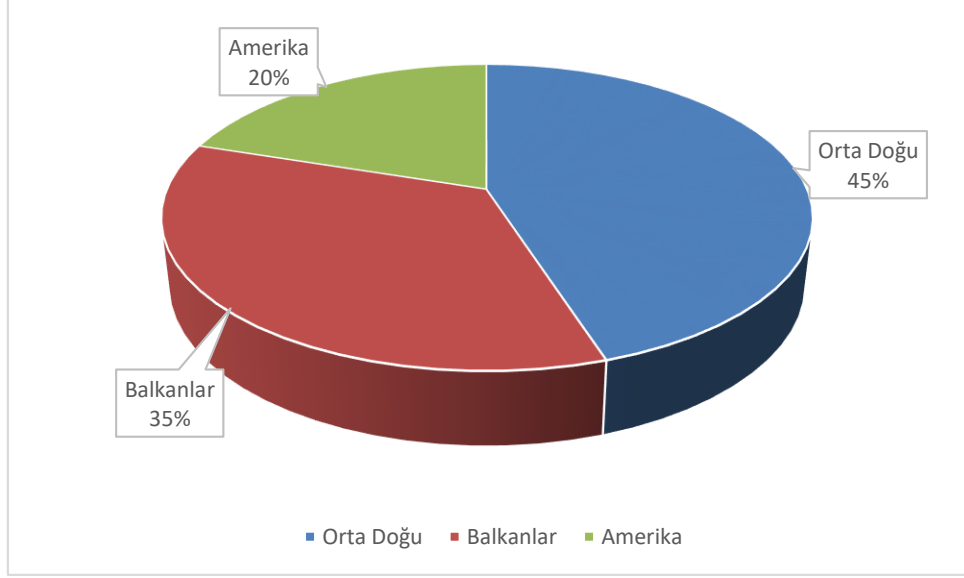
BYL Tekstil, Bursa Kestel'deki fabrikasında, 4.000 m² kapalı alanda döşemelik kumaş üretimi yapan, 2012 yılında kurulmuş bir aile işletmesidir. Görüşme yapılan Seyfullah Bey, kardeşleri Ali Bey (B2), Hacı Bey (B3) ve babaları (B1) ile işletmelerinin ürünlerini kuruluştan itibaren uluslararası pazarlarla tanıştırma başarısı göstermiştir. Lise mezunudur. İyi derecede Arapça ile orta düzeyde İngilizce dillerini bilmektedir. BYL Tekstil, yıllık 1 milyon 250 bin metrelik üretim kapasitesiyle tam 50 ülkeye ihracat gerçekleştirmekte, üretiminin %80'ini yurt dışına satmaktadır.

2012 yılının mayıs ayında, işletmenin kuruluşuyla eş zamanlı olarak katıldıkları fuar sayesinde, ummadık şekilde elde edilen iki yabancı bağlantı ile yola çıkan BYL Tekstil'in, ilk yılında % 65 olan ihracat oranı, sonraki yıllarda da hep % 60-65-70 bandında devam ederek, % 80'e ulaşmıştır. İşletmenin bu başarısı, büyük ölçüde ailenin 44 yıla uzanan iş tecrübesi ile güven temelinde gelişen iş ve sosyal ilişkilerden (bkz: Şekil 13 ve Tablo 12) kaynaklanmaktadır. Başarısıyla KOSGEB 3. KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri, Küresel Doğan Girişimci Kategorisi finalist olmaya layık görülen BYL Tekstil'e ilişkin tanıtıcı bilgilere, Tablo 11'de yer verilmektedir.

Tablo 11: BYL Tekstil'in Kısa Tanıtımı

Kuruluş Yılı	Çalışan Sayısı	İhracatın Tüm Satışlara Oranı	Alınan Ödül/(ler)
2012	30	80%	* 3.KOSGEB Kobi ve Girişimcilik Ödülleri, Başarı Sertifikası (2014)

İlk ihracatını İsrail'e gerçekleştiren işletme, mevcut durumda Balkanlar, Orta Doğu ve Amerika pazarlarına yönelik olarak çalışmakta ve toplam 50 ülkeye ihracat yapmaktadır. Bu pazarların işletmenin ihracatında payı, aşağıda yer alan Şekil 12'de gösterilmektedir. Buna göre BYL Tekstil, en büyük pazarı olan Orta Doğu pazarına tüm ihracatının % 45'ini gerçekleştirmektedir. Bu oranı, % 35 oranı ile Balkanlar ve % 20 oranı ile Amerika pazarları izlemektedir.



Şekil 12: Faaliyet Gösterilen Pazarlar ve İhracat Oranları – BYL Tekstil

BYL Tekstil'in temellerinin dayandığı, ailenin 44 yıllık tekstil sektöründeki serüveni, 1974 yılında Urfa Siverek'teki 9m²'lik bir mağazada, perakende olarak ev tekstili ürünleri satışıyla başlar. 1992 yılında Diyarbakır'a taşınan aile, orada daha büyük ve toptan satış yapan bir mağaza açarak manifatura, döşemelik, çarşaf, nevresim, perde ve ev tekstili satışı yapar. 1996 yılında Seyfullah Bey'ler, amcalarıyla beraber Bursa Barafakih Sanayi Bölgesinde Baylanlar Tekstil fabrikasını kurarak, perde ve döşemelik kumaş üretimine başlarlar. 2010 yılında ise, Diyarbakır'daki işlerini bırakıp Bursa'ya taşınır ve artık üretim yerine geçerler. 2012 yılına gelindiğinde de yolumuzu çizelim diyerek, faaliyetlerine çekirdek aile olarak devam etme kararı alırlar. Bu doğrultuda iki aile, döşemelik kumaş ve perde gruplarını aralarında paylaşır. Yapılan paylaşım sonucunda döşemelik kumaş kısmını alan Seyfullah Bey ve ailesi, 2012 yılında BYL Tekstil'i kurarak yollarına devam ederler.

2012 yılının 20 Mayıs günü BYL'yi kuran aile, dört-beş gün sonra daha önce başvuru yaptıkları İstanbul'da düzenlenen ev tekstili fuarına katılırlar. Bu fuardan elde ettikleri ilk yurt dışı bağlantıları ile hiç tahmin etmedikleri şekilde direkt ihracatla faaliyetlerine başlarlar. Bu şaşırtıcı süreci Seyfullah Bey kendi cümleleriyle aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

“Şöyle söyleyeyim ihracat gönlümüzden geçiyordu, ama daha fazla iç piyasa olabilirdi. İlk başlarken yurt içiydi hedefimiz. Ama ummadığımız, kısa zaman içinde gerçekleşti ihracat. Biz 2 yıl içerisinde diyorduk. Hemen 2 ay içerisinde gerçekleşti.”

Fuar bağlantısıyla elde edilen ilk müşterileri, İsrail'den hala çalıştıkları (Ba) olur. Libya'dan (Bb) ise fuardan edindikleri ikinci müşterileridir. Sonrasında hem onlar aracılığıyla, hem de piyasada önceki iş faaliyetlerinden kaynaklı kendilerini tanıyan kişiler vasıtasıyla işleri genişler. Çoğu iş temeline dayanan bu ilişkilerin, işletmelerinin gelişim sürecindeki rolünü, Seyfullah Bey şu sözleriyle ifade etmektedir:

“Piyasada bizi tanıyan arkadaşlar vardır. Bir şey lazımdır. Telefon açıyor, ağabey burada yurt dışından bir müşteri var, sana getiriyorum. Öbür taraftan bakıyorsun İstanbul'dan tanıyanlar vardı. İstanbul'dan arkadaş arıyor, Ağabey yurt dışından bir müşteri geldi senin yanına gönderiyorum. Diyarbakır'da toptan işi yaptığımız için bu işin çarşafını satamı da döşemesini, perdesini, bebe giyim işini yapamı da tanıdığımız için, yurt dışından onlara müşteri gittiğinde, ya döşemelik kumaş lazım dediğinde bizi arıyor, bizim kartımızı veriyordu. Babalardan kalma bir güven inşası var bizde.”

Geçmişte kurulan ilişkilerin aracılık ettiği yeni bağlantılar, işletmenin ilk zamanlarında müşteri portföyünü gittikçe genişletmesine olanak sağlar. Bu ilişkileri Seyfullah Bey, *“iş çevresinden dostluğa dönüşmüş, güven temelinde gelişen ilişkiler”* olarak tanımlamaktadır. Bu ilişkilerden biri olan Emin Ak (Be), kendilerini Irak pazarına götüren isim olur. Kendisi Baylan ailesinin artık aile dostu olmuş, Diyarbakır'dan 30 yıl önceki müşterileridir. Irak'a ilk gidişlerinde üç kez üst üste kendilerine eşlik ederek, müşterilerini gezdirmek suretiyle işletmenin Irak pazarına girişini sağlar. Emin Ak (Be) sayesinde BYL, Irak pazarında o dönem beş işletme (Bz, Br, Bc, Bu, Bv) ile çalışmaya başlar. Yine bu ilişkilerden biri, Bursa'da sektörden tanıdıkları tekstil işletmesi sahibi Selahattin Bey'dir. Selahattin Bey (Bs), Seyfullah Bey'i BYL'nin yeni kurulduğu dönemlerde bir gün telefonla arayarak, Venezuela'dan gelen müşteriler ile yanına uğramak istediklerini söyler. Venezuela'dan gelen ve üretici arayışındaki Bay Mario (Bm), Bursa'da çeşitli fabrikaları gezmiş ancak ortamlarını beğenmemiştir. BYL Tekstil fabrikasına girer girmez ise *“işte burası, aradığım yer burası”* der. Ürünleri inceler ve o anda 160.000 USD'lik siparişini ve kaporasını verir. Böylece BYL Tekstil, Venezuela pazarına ilk ürün satışını gerçekleştirir. Hatta bu sipariş sonrasında ilginç bir olay da yaşanır. Seyfullah Bey'in kendi sözleri ile bu olayı aktaracak olursak;

“Üretime başladık, malları hazırladık. İki konteyner malı gönderdik. Adamın parası hesabımıza düştü. Adam malı aldığı zaman, ki 1 ay sonraydı mal teslimatı, bir baktım hesapta 80.000 usd bir fazlalık var. İhracatçılara falan sordum, bu para kimden gelmiş diye. Beklediğimiz bir para değil yani. Tamam, alacaklarımız var, ama bu rakam yok. Sordum, aradılar, Venezuela'dan gelmiş. Bizim bu adamdan alacağımız var mı dedim. Yok dediler. Bizim kızı arayın dedim. Aradılar. Onlarda ihracatçı mal aldığında, faturanın yarısını devlet teşvik olarak geri veriyormuş. Bizim sizden alacağımız yok, ama hesabımıza 80.000 USD para düşmüş, bizim paramız değil bu dedim. Adam Seyfullah dedi, biz ilk geldiğimizde dedik ki,

bizim aradığımız yer burası. Ağabeyime biz 160.000 USD'lik mal alıyoruz, buraya 80.000 USD geri gelecek, yapalım mı bu işi dedim. Ağabeyim de dedi ki, bu firmaya güven, sıkıntı yok. Ne yapacağız peki dedim. Yok kalsın sende, dedi adam. Bu adamlar 6 ay sonra mı, 8 ay sonra mı ne geldiler. Tabi o zamana kadar bu para bizim hesabımızda kaldı. Bu süreçte ben arıyorum firmayı. Paranız bizde kalsın gelin alın, paranızı verelim diyorum...”

Başka bir ifadesinde Seyfullah Bey, yine güven temelinde yükselen önceki iş ilişkilerinin, BYL'nin müşteri portföyünü genişletmesindeki etkisini aşağıdaki gibi anlatmaktadır:

“Örneğin Diyarbakır'dayken İstanbul'da Canlılar Tekstil (Bc) ile çalışıyorduk. İşletmenin sahibi Osman Canlılar ile yakın sohbetimiz vardı. Bursa'ya gelince bizde imalata girince, Osman Canlı telefon açıyordu. Seyfullah ya döşemelik kumaş isteyen bir firma var. Sana yönlendiriyorum diyordu. O tür arkadaşlarımız vardı. Mesela X bir firma İstanbul'dan arıyordu. Seyfullah bir firma var, yurt dışından gelmiş. Sana yönlendiriyorum ağabey, yarın gelecek. O şekilde oluyordu. Yani geçmişten kaynaklanan güvenle. Onlar bizi geçmişten tanıdığı için bizim ödeme şeklimizi biliyordu, onlara verdiğimiz bir güven vardı.”

Geçmiş sektör tecrübesi kaynaklı ilişkilerin yanında, mevcut müşteriler ile kurulan güçlü ilişkilerin de işletmenin ihracatının artan seyrinde önemli bir etkisi olur. Müşterilerle kurulan güven, girişimcilerin ilk yıllarda hiçbir tanıtım faaliyeti hatta müşteri ziyareti yapmadan, yeni yabancı müşteriler edinmesini sağlar. Fuarda iki müşteriyle başlayan bağlantılar, BYL Tekstil'in ürün kalitesini ispatlaması ve güvenilir bir işletme olduğuna ilişkin yarattığı algının kulaktan kulağa yayılmasıyla, suya atılan taş etkisi gibi dalga dalga genişler. Bu etkiyi, Seyfullah Bey şu sözleriyle ifade etmektedir:

“İşin enteresan tarafı biz ihracat yaparken, ilk 2 yıl - 3 yıl hiç yurt dışına seyahate bile çıkmadık. Ama % 60-% 70 ihracat çalışıyoruz. Nasıl oluyor? Bir müşteri sizden mal alıyor. Termin süresi veriyorsunuz, zamanında göndermişsiniz. Fiyatlar adama makul gelmiş. Renkleri falan detaylar da sorun yok. Adam memnun. Şimdi arkadaşı vs. bir tüccar gittiğinde, nereden mal alayım dediğinde, ya git Seyfullah isminde biri var, al sana kartını vereyim diyor. Güvenden dolayı ilk 2-3 yıl seyahate bile çıkmadık. Sonra mal veriyorsun, bir selam verelim diye ziyaretlerine gittik. Fuar sonrası çorap sökücü gibi geldi yani. Her şey güven üzerine kurulu.”

Fuardan edinilen müşterilerin kulaktan kulağa sağladığı etki ile ilgili Seyfullah Bey'in kardeşi Ali Bey de aşağıdaki ifadeleri paylaşmaktadır:

“Libya ile çalıştık. Diyeceksiniz ki Filistinli, Lübnanlı, Kuveytli adam nasıl geldi? O da şöyle: Ortadoğu'daki insanlar, çalıştığın insanlar sonuçta tüccar. Bunlar bir şekilde bir ülkede, bir yerde, bir fuarda denk geliyorlar. Sen kiminle çalışıyorsun diye soruyorlar. Ben Libyalıyım siz Filistinlisiniz. Piyasanız da çakışmıyor, rakip de değilsiniz, nereden mal alıyorsunuz? İşte şuradan. Hangi malları alıyorsunuz? Sonuçta bu işi yapıyorlar birbirlerine söylüyorlar. Hangi fiyatlar uygun, fiyatlar ne, Türkiye'de kimden alıyorsunuz, Güvenilir mi, Sıkıntı var mı? Türkiye'den Seyfullah diye biri var diyor. Numarası var mı, ben de Türkiye'ye gidiyorum diyor. İstanbul'a geliyor arıyor. Ben İstanbul'dayım, sabah 9'da Mudanya'dayım diyor. Bizde gidip alıyoruz misafirimizi.”

İşletmenin ABD pazarına girişi de, yine dolaylı bir ilişki yardımıyla olur. Babası İstanbul Yemen Konsoloslugu'nda çalışan, kendisi ise Yemen'de yaşayan ve

daha önce hiç tanışmadıkları Ahmet Bey (By), işletmeyi duyarak Seyfullah Bey'in iletişim bilgilerini edinir ve kendilerini ziyarete gelir. Bu ziyaretin ardından bir yıl sonra Ahmet Bey, BYL'ye Amerikalı arkadaşlarını (Bd) göndererek, ABD pazarına girişlerini sağlar. Bu ziyaret ve sonrasında gelişen yeni pazar bağlantısını Seyfullah Bey aşağıdaki gibi anlatmaktadır:

“Bizim firmayı duymuş, geldi yanıma. Hiç adamla tanışmıyoruz. Numaramı almış. Seyfullah dedi, evet benim dedim. Oturduk, muhabbet ettik. Benim biraderler Yemen’de döşemelik yapıyorlar dedi. Fotoğraf çektirdik birlikte. Numune alabilir miyim? Tabi alabilirsiniz dedim. Yemeğe gittik. Aradan bir yıl falan geçti. Bir yıl sonra bu adam beni aradı. Seyfullah, Amerika’dan arkadaşlarım gelmişler. İlk kez Türkiye’ye geliyorlar. 12.30 feribotuyla Bursa’ya geçecekler. Tamam ağabey, alırım dedim. Gittim, Mudanya’dan aldım. Showroom’a geldik, çeşitlere falan baktık. Adamlar konteynerini yazdı, çıkarttılar paralarını verdiler. Ya dedim, ağabey bir sorun kime para veriyorsun, kimde paran kalıyor. İlk kez Türkiye’ye geliyorsun, hiç tanıımıyorsun. Ahmet ona demiş ki: git Seyfullah’ın yanına, fiyat bile konuşma. Yani Ahmet Bey ile tanıştık, 1 yıl sonra bize müşteri gönderdi Amerika’dan.”

Akraba ilişkilerinin sağladığı aracılık etkisi de BYL Tekstil için büyük öneme sahip olur. Örneğin, amcalarının (Bx) İsraili perde müşterisi Bay Ebu Ali (Bt) kendilerine çok yardımcı olur. Bu kişi sayesinde işletme, İsrail pazarında on müşteri (Bf, Bg, Bh, Bi, Bj, Bk, Bm, Bn, Bo, Bp) kazanır.

Hiçbir kurumdan finansal destek almayan, kuruluşundan beri sadece kendi sermayesini kullanan BYL'nin, buna rağmen başarı dinamiği hızla yükselir. Başarılarının en büyük sebebi olarak Seyfullah Bey; *“hiçbir şey kullanmıyoruz, sadece sosyal ilişkiler. Kardeşlerle yola çıkmanın sağladığı bir destek de var”* ifadesini kullanarak, ağ ilişkilerinin işletmenin başarısını açıklamadaki gücünü formüle etmektedir.

Anlık gelişen ilişkilerin bile müşteri olarak kendilerine geri dönebildiğini söyleyen Seyfullah Bey'in kardeşi Ali Bey (B2), İran'lı bir müşterileriyle olan anısını şöyle aktarmaktadır:

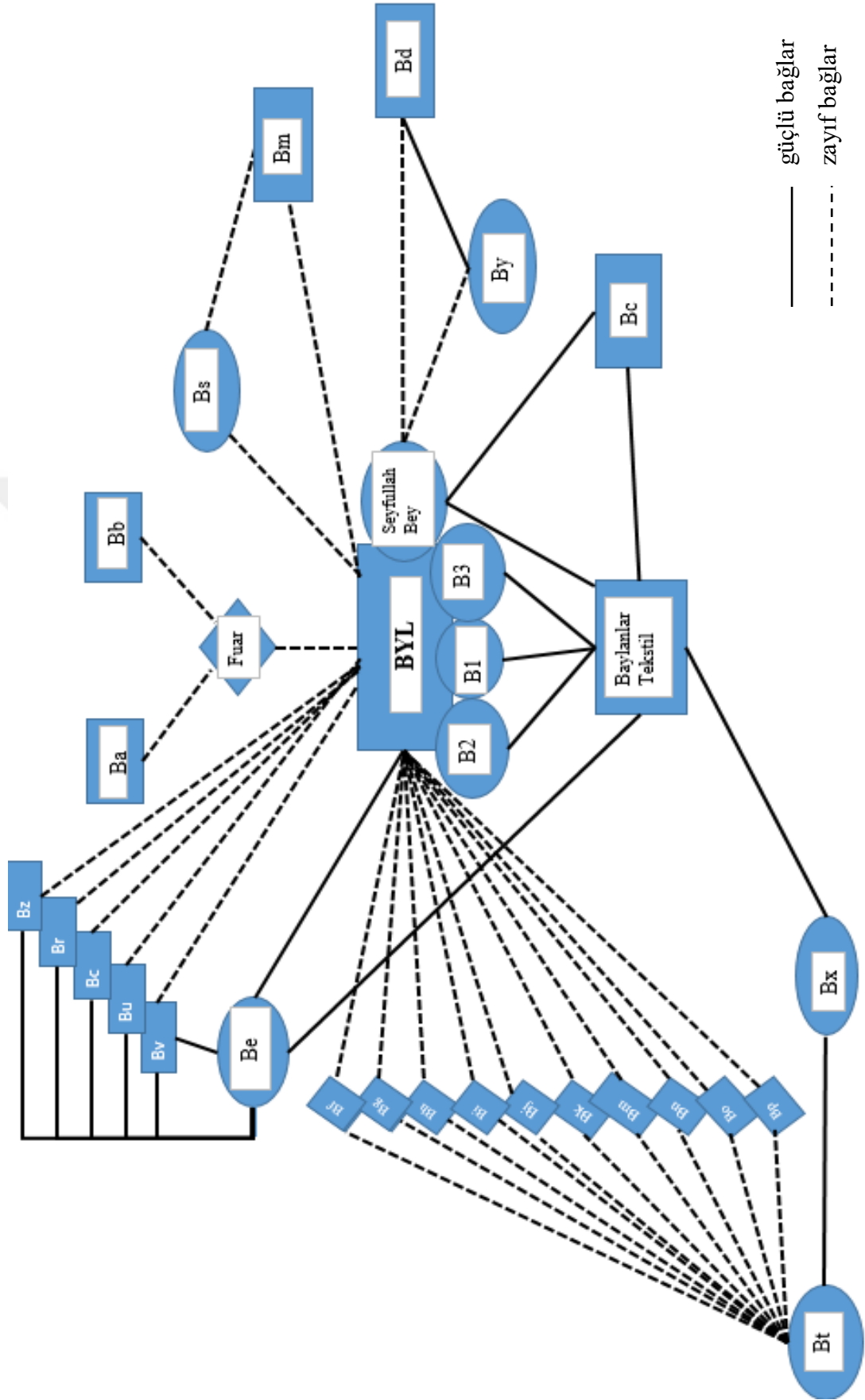
“Ben İran’a gittiğimde, o güne kadar hiç görmediğim sadece isim olarak duyduğum insanlarla gece üç buçuk - dörde kadar çay içtim. Sadece duymuştuk öyle birbirimizi. Sağlamdı, çantada numune var dedi, getirdi baktım. Türkiye’ye gittiğimde sana fiyat veririm dedim. Buraya getirdim. Çalışmasını yaptık gönderdim. Çalıştık adamlar.”

BYL Tekstil’de müşterilerle iş kaynaklı başlayan ilişkilerin birçoğu, zamanla gelişerek dostluğa dönüşür. Seyfullah Bey bu ilişkilerin içeriğini; *“bu kişiler yakın arkadaş daha doğrusu arkadaş değil, iş olarak birbirimizle görüştüğümüz firmalar. Bizim onlarla iş kaynaklı bir dostluğumuz var. Onlar bizi tanıyor, biz onları tanıyoruz”* şeklinde ifade etmektedir.

İşletmenin başarısında, gelişen iletişim teknolojisi ve sosyal medya da etkili olur. Ali Bey bu etkiyi, şu sözleriyle anlatmaktadır:

“Artık herkes birbirini tanıyor. Sosyal medya, teknoloji dünyanın hepsi şu telefonun içine girmiş. Bizi Facebook’tan bulan insanlar var. Bunlar Facebook’tan seni buluyor, oradan selam gönderiyor, “bana kumaş lazım” diyor. Bu nasıl oluyor? Mesela ben Yunanistan’la çalışıyorum. Yunanistan’da iki rakip firma var. Diğeri bakıyor onun malları iyi gidiyor, bende iş yok. Acaba bu adam bu malları nerden buluyor diyor. Facebook’una giriyor BYL yazıyor, bir şeyler yazıyor, ya da Facebook’tan arkadaşlarının arkadaşlarından bir şekilde ulaşıyor size. Sosyal medya çok etkili.”

Başarılı bir küresel doğan işletme profili çizen BYL Tekstil’in, bu başarısının başlangıcında katıldıkları ilk fuarın, gelişiminde ise eski müşteriler, mevcut müşteriler ve aynı sektördeki rakip olmayan işletmelerle (örn: perdeciler) güven temelinde geliştirilen ileri ilişkilerin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca aile desteği ve geçmiş sektör tecrübesinin, bu başarının en önemli faktörlerinden olduğu görülmektedir.



Şekil 13: BYL Tekstil Ağ İlişkileri Haritası

Tablo 12: BYL Tekstil'in Ağ İlişkileri Detayları

Sosyal Ağ İlişkileri	İş Ağı İlişkileri
B1 (baba)	Ba (Fuar aracılığıyla edinilen müşteri)
B2 (kardeş)	Bb (Fuar aracılığıyla edinilen müşteri)
B3 (kardeş)	Be (eski müşteri)
Bx (amca)	Bs (iş çevresinden tanıdık)
	Bm (Bs aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bc (eski müşteri)
	Bd (By aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bt (amcalarının müşterisi)
	Bf (Bt aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bg (Bt aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bh (Bt aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bi (Bt aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bj (Bt aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bk (Bt aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bm (Bt aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bn (Bt aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bo (Bt aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bp (Bt aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bz (Be aracılığıyla edinilen müşteri)
	Br (Be aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bc (Be aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bu (Be aracılığıyla edinilen müşteri)
	Bv (Be aracılığıyla edinilen müşteri)
	By (iş çevresinin yönlendirmesiyle başlayan tanışıklık)

Güçlü Bağlar	Zayıf Bağlar
B1	Ba
B2	Bb
B3	Bs
Be	Bm
Bc	By
Bx	Bd
	Bt
	Bf
	Bg
	Bh
	Bi
	Bj
	Bk
	Bm
	Bn
	Bo
	Bp
	Bz
	Br
	Bc
	Bu
	Bv

Doğrudan Bağlar	Dolaylı Bağlar
Be	Ba
Bs	Bb
Bc	Bm
Bx	By
B1	Bd
B2	Bt
B3	Bf
	Bg
	Bh
	Bi
	Bj
	Bk
	Bm
	Bn
	Bo
	Bp
	Bz
	Br
	Bc
	Bu
	Bv

5.4. Örnek Olay-4: Miya Konfeksiyon

Tekstil sektöründe dünya markaları için hazır giyim tasarımları yaparak, bu tasarımları ürettiren Miya Konfeksiyon, 2012 yılı Ocak ayında Bursa Osmangazi’de faaliyetlerine başlar. İşletme, Mehmet Bektaş ile İrfan ve Yılmaz Acar kardeşler tarafından, üç ortaklı ve bir grup uzantısı olarak kurulur. Satışlarının % 95’ini kadın, % 5’ini ise kız çocuk hazır giyim ürünleri oluşturmaktadır.

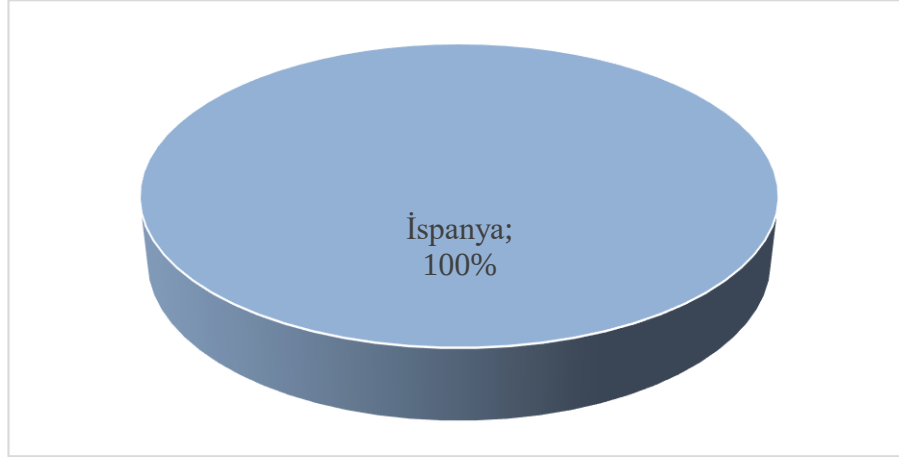
Kuruluşuyla birlikte direkt olarak ihracat yapmaya başlayan Miya, kuruluş yılı dâhil olmak üzere her yıl satışlarının tamamını yurt dışı pazarlara gerçekleştirme başarısı gösterir. Bu sayede 4. KOSGEB KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri, Küresel Doğan Girişimci Kategorisi finalisti olan işletme, zaman içinde yükselttiği başarı grafiği ile 2014 yılında KOBİ statüsünü aşarak, büyük işletme sınıflamasına tabi olur. Ayrıca Uludağ İhracatçılar Birliği (UIB) tarafından verilen İpek Böceği İhracat Ödüllerinde 2015, 2016, 2017 ve 2018 yıllarında “Altın İhracatçı” ödüllerine layık görülür. Tablo 13’de Miya Konfeksiyon’a ilişkin tanıtıcı bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 13: Miya Konfeksiyon’un Kısa Tanıtımı

Kuruluş Yılı	Çalışan Sayısı	İhracatın Tüm Satışlara Oranı (2018)	Alınan Ödüller
2012	55	100%	*4.KOSGEB Kobi ve Girişimcilik Ödülleri, Başarı Sertifikası (2015) * UIB İpek Böceği İhracat Ödülleri Altın İhracatçı Ödülü (2015, 2016, 2017 ve 2018 yılları)

Miya’nın kuruluşundan günümüze kadar, faaliyet gösterdiği pazarlardaki ihracat oranlarının değişimi şu şekildedir; kurulduğu ilk yıl satışlarının %100’ünü Fransa pazarına gerçekleştirir. 2013 yılında bu pazara, İspanya pazarı da eklenir ve satışlar % 50-% 50 eş oranı ile bu iki pazara gerçekleştirilir. İzleyen 2014, 2015, 2016 ve 2017 yıllarında, İngiltere pazarı da işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlara eklenir. 2017 yılı itibariyle Miya, satışlarının % 65’ini İspanya’ya, % 20’sini İngiltere’ye ve % 15’ini Fransa’ya gerçekleştirir hale gelir. 2018 yılında ise İspanya pazarının ağırlığı artar ve işletmenin tüm satışları bu pazara yapılır hale gelir. Mevcut durumda işletme, Şekil 14’te görüldüğü gibi, sadece İspanya pazarıyla ve dünyaca tanınan Inditex Grubu

ile çalışmaktadır. Grubun Zara, Bershka gibi markalarına tasarımlar yaparak, kendi bünyeleri dışındaki çeşitli işletmelerde bu tasarımların üretimini gerçekleştirmektedir.



Şekil 14: Faaliyet Gösterilen Pazarlar ve İhracat Oranları – Miya Konfeksiyon

Miya'nın kuruluşu ve eş zamanlı olarak gerçekleşen uluslararasılaşma sürecine bakıldığında, grubun diğer işletmelerinin ticari faaliyetlerine dayanan iş ilişkilerinin bu süreçte önemli rol oynadığı görülmektedir. Tekstil sektöründe grup bünyesinde ilk olarak 1995 yılında, viskon iplik üreten E.N.A kurulur. 2003 yılında boyahane ve dokumanın bünyeye katılmasıyla birlikte, kumaş ihracatı fikri gelişir ve ACAR adı altında kumaş üretimine başlanır. Kısa sürede yurt dışındaki markalara kalitesiyle kendisini kumaş açısından ispatlayan ACAR, Miya Konfeksiyonun da doğuşunu sağlar. “Neden konfeksiyon kurmuyorsunuz? Sizden kumaş alıp bir başka firmadan ürünü tedarik edeceğimize, direkt nihai ürünü sizden alalım” diyen dünyaca ünlü kumaş müşterileri Inditex, Mango, Promod, Top Shop gibi markalar, grubu konfeksiyon kurmaya teşvik ederler. Kısaca, kumaşın başarısının devamı olarak konfeksiyon kurulur. Yani bir anlamda kumaş başarısı Miya'yı doğurur. Görüşme yapılan Seval Hanım, bu süreçte müşterilerin etkisini şu ifadeleriyle anlatmaktadır:

“İş ilişkileri uluslararasılaşmamızda önemli rol oynadı. İşletme kuruluşu öncesindeki iletişim ağlarının etkisi oldu. Pazarı biliyorduk. Akraba, arkadaş değil de bu süreçte müşteri ilişkileri çok etkili oldu...”

Miya'nın kuruluşuyla birlikte uluslararası hale gelmesindeki en büyük etken, öncesinde kumaşçı olmamız, piyasada ACAR'ın kumaş olarak bilinmesi. Zaten şu anda Miya'nın çalıştığı tüm markalara başka tedarikçiler üzerinden ya da direkt olarak çok fazla kumaş satan bir firma ACAR. Inditex'in de en büyük kumaş tedarikçilerinden biri. Hala satıyor. Şu anda Miya olmasına rağmen biz Zara'nın, Bershka'nın Fas'taki üreticilerine de kumaş ihracatı yapıyoruz bir taraftan. Zara-Men için kumaş yapıp, Fas'taki imalatçısına gönderiyoruz mesela...

Miya kurulmadan önce de Mango'nun, Zara'nın, Top Shop'un ya da başka markaların Türkiye'deki konfeksiyoncularına zaten kumaş satıyorduk. Hala satıyoruz. Ama bir taraftan Miya olarak konfeksiyon da satıyoruz. Miya'nın bu kadar hızlı başarıya ulaşmasının, bu kadar

yüksek adetlere ulaşmasının en büyük sebebi; ACAR'ın kumaşının kalitesinin çok bilinirliği, E.N.A.'nın aynı şekilde bilinirliği ve işteki tecrübe olduğunu düşünüyorum."

Lokomotifin iplikle başlayıp kumaşla devam eden iki halkasından sonra, son ve konfeksiyon halkası olan Miya'nın ortaklık yapısının oluşumunda, aile ve yakın arkadaşlık gibi güçlü bağların etkili olduğu görülmektedir. Ortaklardan Yılmaz ve İrfan Acar kardeşlerdir. Diğer ortak Mehmet Bey ise kardeşlerden Yılmaz Bey'in, Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü'nden sınıf arkadaşısıdır. Mehmet Bey'in gruba ilk gelişi bu yakın arkadaşlık yoluyla olur. Pazarlama sorumlusu olarak, 2003 yılında ACAR markası kurulurken grup bünyesine katılır. Gruba gelişi öncesinde de pazarlama sorumlusu olarak Bursa'da aynı sektörde çalıştığından, sektör deneyimine sahiptir. Mehmet Bey (Mm), şu anda Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Genel Müdür olarak Miya'nın tüm faaliyetleriyle birebir ilgilenmektedir. İşlerin yürütümüyle birebir ilgilendiğinden, müşterilere de çok yakındır. Yurt içi ve yurt dışına sürekli müşteri ziyaretleri gerçekleştirmektedir. Kamu kurumları ile ilişkileri ise çoğunlukla İrfan Bey ve Yılmaz Bey yürütmektedir. İrfan Bey (Mi), Miya Konfeksiyon'un Yönetim Kurulu Başkanı ve aynı zamanda Uludağ Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği'nde (UİB-h) muhasip üyedir. Miya Konfeksiyon'da direktör ünvanını taşıyan Yılmaz Bey (My) ise, aynı zamanda Uludağ Tekstil İhracatçıları Birliği'nde (UİB-t) yönetim kurulu üyesidir.

İşletmenin iş ağı ilişkilerinin teşvikiyle ve sosyal ağ ilişkilerine dayalı olan kuruluşu sonrasında, başarıya ulaşması hiç şüphesiz kolay olmaz. Hazır giyim gibi zor bir sektörde, üstelik dünya markalarına ürün sağlamak, arka planda çok ciddi bir organizasyon gerektirir. İlk etapta kendi bünyesinde üretim birimi kurmayı tercih etmeyen Miya, tasarımları üzerinden fason üretim yaptırma yolunu seçer. Bitmemiş ürün olan kumaşın bitmiş ürüne çevrilmesi sürecinde, ACAR'daki ekiple Miya'ya başlanmayıp bambaşka bir ekip kurulur. Başarılı bir tasarım ekibinin yanı sıra, tasarımları doğru dikiş teknikleri ile doğru bir şekilde dikebilecek bir modelhane ve kalıp ekibi oluşturulur. İşletmedeki iş akışını ve tasarım sürecinin önemini, Seval Hanım aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

"Bütün markalar sadece satın almaya gelirler. Yaptığınız koleksiyonu asarsınız. Sadece şöyle sürece dâhil oluyorlar: Diyorlar ki, ben bu yaz bu tarz ürünler mağazama koyacağım. Bize, mağazaya koymayı düşündükleri ürünlerin tarzlarını gönderiyorlar. Biz onları yorumlayarak, onlara bir koleksiyon oluşturuyoruz. Zara, Mango, Top Shop... bütün markaların çalışma şekli bu aslında. Diyor ki, ben bu sene dantelli bluzlar koyacağım, ekose gömlekler koyacağım, böyle etekler koyacağım. Sizde söylediği şeylere göre yorumlayarak, bir tasarım süreci geçiriyorsunuz. Bu tasarımların dikilme sürecini geçiriyorsunuz. Sonrasında toplantı günleri

oluyor belli aralıklarla. Gelip sizin o ürettiğiniz tasarımlara bakıyor, beğendiklerini seçip sonrasında bunlar arasından siparişe dönüyorlar. Bu yüzden tasarım ekibi önemli Miya gibi konfeksiyon firmalarında. Doğru tasarımı doğru bir şekilde sunmanız gerekiyor ki, mağazaya girebilesiniz. Gelen şeyleri doğru yorumlamak çok önemli.”

Faaliyetlerine direkt olarak ihracatla başlayan işletmenin, ilk pazarı Fransa olur. 2012 yılında Fransa pazarındaki üç markaya ait (Promod, Cache Cache, Tally Weijl) ilk siparişler, grubun kumaştaki Fransa Acentesi (Mf) aracılığıyla alınır. 2013 yılında işletme, bir yandan Fransa’ya ihracatına devam ederken, bir yandan da İspanya pazarına girer. İspanya pazarında Inditex Grubu ve Mango ile çalışılmaya başlanır. Inditex siparişleri, markanın Türkiye’deki ofisi (Mx) aracılığıyla alınır. Mango siparişleri ise, direkt olarak markanın İspanya’daki merkezinden alınır. 2014 yılına gelindiğinde Fransa ve İspanya pazarlarının yanında, İngiltere pazarıyla da çalışılmaya başlanır. İngiliz markaları Sainsbury's ve Topshop’a ait bu siparişler, markaların Türkiye’deki mümessil firması (Mt) aracılığıyla alınır.

2018 yılına kadar Miya; Fransa, İspanya ve İngiltere pazarlarıyla faaliyetlerine devam eder. 2018 yılı itibariyle ise İspanya pazarının hâkimiyeti artarak, tek pazarla yola devam edilir.

Miya’nın başarısında, tedarikçilerin etkisinin büyük olduğu görülmektedir. Özellikle de ana tedarikçisi olarak kumaş sağladığı grup şirketi ACAR, işletmenin hem kuruluşunda, hem de sonraki genişleme sürecinde önemli rol oynar. Ana tedarikçinin kendi bünyelerinde olmasının avantajını yaşayan işletme, öte yandan diğer tedarikçileriyle de ciddi sorunlar yaşamaz. Fason üretim yaptırmanın sosyal konularda çok dikkatli olunmasını gerektirmesi dışında, aksesuar tedarikçileri ile yaşanan ufak tefek sorunlar ve fason üretim yaptırılan işletmelerin dönemsel yoğunlukları gibi sorunlarla ilgili olarak, Seval Hanım aşağıdaki değerlendirmelerde bulunmaktadır:

“Fason üretim yaptığımız için sosyal konularda çok ciddi çalışmamız gerekiyor, gözümüzün çok açık olması gerekiyor. Sosyal sorumluluk kısmı çok ağır olduğu için, atölyeleri sürekli denetlemeniz gerekiyor. Markanın çok ciddi cezaları olabiliyor size. Sipariş vermemeye kadar gidebiliyor. O yüzden de bu konu çok hassas bir konu.”

“Devlete bağlı hiçbir kanalda şu ana kadar sorun yaşamadık. Tedarikçi tarafında en büyük kumaş tedarikçisi zaten kendi içimizde olduğu için kumaşta da sıkıntı yaşamadık. Ufak tefek aksesuar tedariklerinde sorun yaşıyoruz ama onlar çok hayatımızı etkilemiyor. Birinden almazsak öbüründen alıyoruz, çözüyoruz bir şekilde. Zaten bütün markaların onaylı tedarikçilerinden almak zorundasınız. O onaylıyor. O yüzden ben çok sorun yaşamıyorum açıkçası. Belirli tedarikçilerle çalışmayı seviyoruz ki hesap sorabilelim, çok dallanıp budaklanmadan.”

“Fason üretim yaptırdığınızda dönemsel olarak işlerin yoğunluğunda üretim yerleri şişiyor. O zaman sıkıntı yaşıyorsunuz. Terminde sıkıntı yaşıyorsunuz, istediğiniz fiyata diktirmekte sıkıntı yaşıyorsunuz. Çünkü model beğenmeyebiliyorlar, bu zor ben bunu yapmam diyenler olabiliyor.”

Miya'nın gelişim sürecinde Eximbank, KOSGEB, Ekonomi Bakanlığı, İhracatçılar Birliği gibi kurumlar da önemli rol oynar. 2013 yılının sonu itibariyle işletmenin hayatına giren Eximbank, ihracat taahhütlü kredi sağlanması amacıyla, hala işletme tarafından aktif olarak kullanılmaktadır. İşletme ilk kuruluş zamanlarında, KOSGEB'in nitelikli eleman desteğinden de faydalanmıştır. Ancak 2014 yılı sonunda cirodan dolayı KOBİ sınırlarını aşmasından ve KOSGEB'in sadece KOBİ'leri kapsayan destekler içermesinden dolayı, artık bu kurumdan faydalanılamaz. Bunların yanında, UİB'in faaliyetleri yakından takip edilir. Ortaklardan birinin UİB Konfeksiyon Hazır Giyim tarafında, diğerinin ise tekstil tarafında yönetimde olmaları nedeniyle kurumun faaliyetleri yakından takip edilip, düzenlediği çeşitli eğitimlere katılım sağlanır. Ayrıca Miya, 2017 yılından itibaren Ekonomi Bakanlığı'nın tasarım desteğinden faydalanmaktadır. Üç yıl boyunca devam edebilen ve proje karşılığı verilen bu destekle, tasarım ekibinin maaşlarının yarısı ve yine tasarım için kullanılan makine, bilgisayar programı, internet ve web üyeliklerinin yarısı karşılanmaktadır. Ayrıca tasarım ekibinin yaptığı yurt dışı ziyaretlerde uçak bileti, konaklama gibi masraflar, proje bazlı bu destek kapsamında sağlanmaktadır.

Fuarların işletmenin gelişiminde rolü olup olmadığına bakıldığında, düzenlenen konfeksiyon fuarlarına katılmanın Miya tarafından pek tercih edilmediği görülmektedir. Seval Hanım bu durumun sebebini şu ifadeleriyle açıklamaktadır:

“Konfeksiyon tarafı fuarlara katılmıyor, kumaş tarafı katılıyor. Konfeksiyon fuarı düzenleniyor ama biz katılmıyoruz. Çok gerekli değil hazır giyimde fuara katılmak Türkiye olarak düşünürsek. Uzakdoğulu birinin fuara katılması mantıklı olabilir. Avrupa'ya ne kadar sıklıkla gidip gelebiliyor. Ama ben zaten İngiltere ile çalışırken, üç ayda bir gidip ofislerinde sunum yapıyorum. Ya da bir ayağımız zaten İspanya'da baktığınız zaman. O yüzden fuara katılmaya çok ihtiyaç yok. Zaten fuarlarda baktığınızda konfeksiyon olarak gelenlerin yüzde doksani Uzakdoğulu, çok az Türk var.”

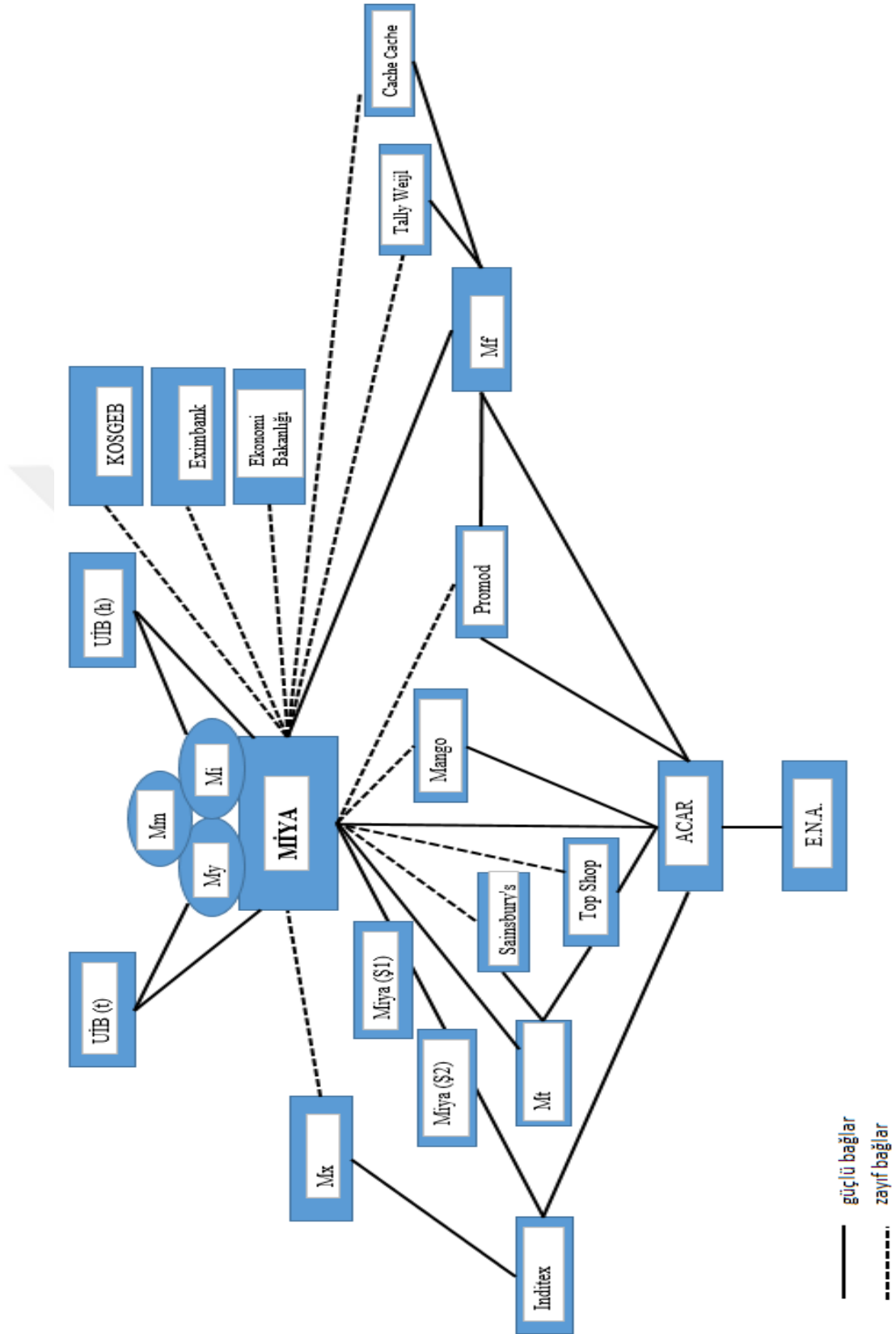
İşletme mevcut durumda tüm siparişlerini, İspanya'ya Inditex'in deposuna göndermektedir. Çünkü Inditex Grubu, tüm dünyadaki mağazalarına tek yerden ürün dağıtımını yapmaktadır. Çalışılan markaların acenteye sıcak bakmaması sebebiyle, Miya'da acentelerle çalışma sistemi de yoktur. Bunun yerine faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanması amacıyla, İspanya'da bir şube oluşturulur. Miya'nın resmi şubesi olan İspanya'daki Barselona ofisinin (Miya Ş1) yanında, Inditex grubu La Corona'da olduğundan ve La Corona-Barselona arası mesafe fazla olduğundan, burada da bir ekip kurma ihtiyacı doğar. Bu doğrultuda Inditex grubu ile devamlı

iletişim halinde olabilmek amacıyla, La Corona'da da bir şube (Miya ř2) açılma yoluna gidilir.

Ayrıca Miya'nın elde ettiği başarı, zaman içinde üretimini kendi bünyesinde gerçekleştirme fikrini de doğurur. Bu fikrin gelişimiyle 2018 yılında üretim birimi kurulması kararı alınarak, bu yönde çalışmalara başlanır. İşletmenin 2019 yılı itibariyle bir bantla başlayıp, gelecek yıllarda altı banda kadar çıkma hedefi olan bir üretim bölümü kurma çalışmaları devam etmektedir. Bu sayede Miya'nın, fason üretim yaptıranın yanında kendisi de üretim yapan bir işletme haline dönüşmesi planlanmaktadır.

Küresel doğan bir işletme olarak yola çıkan, ardından çok kısa bir sürede KOBİ sınırlarını aşan Miya Konfeksiyon'un bu başarısında, özellikle iş ağı ilişkilerinin büyük paya sahip olduğu görölmektedir. İşletmenin sahip olduğu tüm ağ ilişkilerini gösteren ağ haritasına, Şekil 15'te, detaylarına da Tablo 14'te yer verilmektedir.

Bu bölümde, araştırma kapsamında örneklem işletmelerinden elde edilen veriler neticesinde ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Takip eden altıncı bölümde ise, bu bölümde edinilen bulgular tartışılmaktadır.



Şekil 15: Miya Konfeksiyon Ağ İlişkileri Haritası

Tablo 14:BYL Tekstil'in Ağ İlişkileri Detayları

Sosyal Ağ İlişkileri	İş Ağ İlişkileri
My (Kurucu Ortak)	UİB(h) (Uluğdağ Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği)
Mm (Kurucu Ortak)	UİB(t) (Uluğdağ Tekstil İhracatçıları Birliği)
Mi (Kurucu Ortak)	İnditex (müşteri)
	Promod (müşteri)
	Mango (müşteri)
	ACAR (Ana kumaş tedarikçisi grup iştiraki)
	E.N.A. (İplik üreticisi grup iştiraki)
	Cache Cache (müşteri)
	Tally Weijl (müşteri)
	Mx (İnditex Türkiye Ofisi)
	Mf (Grubun kumaş tarafının Fransa Acentesi)
	Sainsbury's (müşteri)
	Top Shop (müşteri)
	Mt (İngiliz markalarının Türkiye'deki mümessil firması)
	Miya (Ş1) (Miya'nın İspanya Barselona Şubesi)
	Miya (Ş2) (Miya'nın İspanya La Corona Şubesi)
	Eximbank
	KOSGEB
	Ekonomi Bakanlığı

Güçlü Bağlar	Zayıf Bağlar
UİB(h)	Promod
UİB(t)	Mango
İnditex	Cache Cache
ACAR	Sainsbury's
E.N.A.	Top Shop
Mx	Tally Weijl
Mf	Eximbank
Mt	KOSGEB
Miya (Ş1)	Ekonomi Bakanlığı
Miya (Ş2)	
My	
Mm	
Mi	

Doğrudan Bağlar	Dolaylı Bağlar
ACAR	UİB(h)
E.N.A.	UİB(t)
Mx	İnditex
Mt	Promod
Miya (Ş1)	Mango
Miya (Ş2)	Cache Cache
Eximbank	Tally Weijl
KOSGEB	Mf
Ekonomi Bakanlığı	Sainsbury's
My	Top Shop
Mm	
Mi	

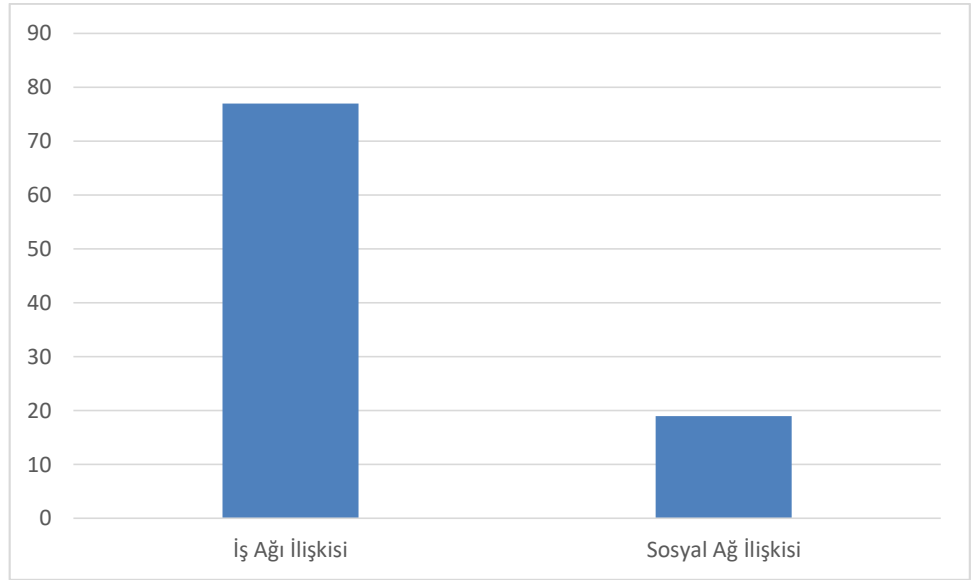
6. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, örnek olay işletmelerinden edinilen bulguların değerlendirilmesi ve önceki araştırma bulguları doğrultusunda tartışılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla literatür incelemesi bölümünde yer verilen kavramsal çerçeveden yararlanılarak, mantıksal bir örüntü oluşturulmuştur. Bu kapsamda öncelikle, incelenen örnek olay işletmelerinin sahip oldukları ağ ilişkilerinin türlerine (iş-sosyal, dolaylı-dolaysız) yer verilmektedir. Ardından ağ yapısına ilişkin gerçekleştirilen ölçümler; ağ boyutu, bağ gücü ve ağ çeşitliliği başlıkları altında ele alınmaktadır. Takip eden kısımda ise işletmelerin sahip oldukları ağ ilişkilerinin, erken uluslararasılaşmadaki rollerinin değerlendirilmesine yer verilmektedir.

6.1. Ağ İlişkilerinin Türü

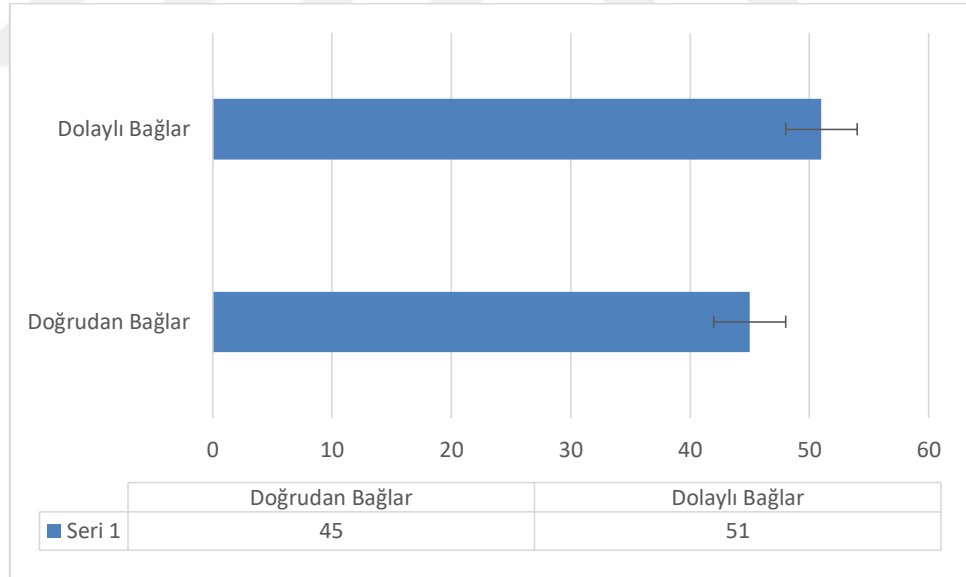
Bu kısımda, araştırma kapsamında incelenen küresel doğan işletmelerin sahip oldukları ağ ilişkilerinin türleri, literatürde genel kabul gören ayırıma göre; iş ağı ilişkileri ve sosyal ağ ilişkileri olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya ek olarak ağ ilişkileri, doğrudan veya dolaylı olmaları temelinde de sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

Bütünsel olarak bakıldığında, ele alınan 4 örnek olayda, toplam 96 ağ ilişkisi tespit edilmiştir. Şekil 16'da görüldüğü üzere tespit edilen toplam 96 ağ ilişkisinin; 77 tanesi (% 80,21) iş ağı ilişkisi, 19 tanesi (% 19,79) ise sosyal ağ ilişkisidir. Bu doğrultuda incelenen işletmelerin ağ konfigürasyonlarında, iş ağı ilişkilerinin sosyal ağ ilişkilerinden sayıca fazla olduğu görülmektedir.



Şekil 16: Ağ İlişkisi Türlerinin Dağılımı

Ayrıca bu toplam 96 ağ ilişkisinin, aşağıdaki Şekil 17’de görüldüğü gibi 45’inin doğrudan olduğu, başka bir deyişle aktörler arasında hiçbir aracı içermeksizin kurulduğu; 51’inin ise başka bir ağ ilişkisi aracılığıyla, dolaylı olarak kurulduğu belirlenmiştir.



Şekil 17: Doğrudan Bağlar - Dolaylı Bağlar

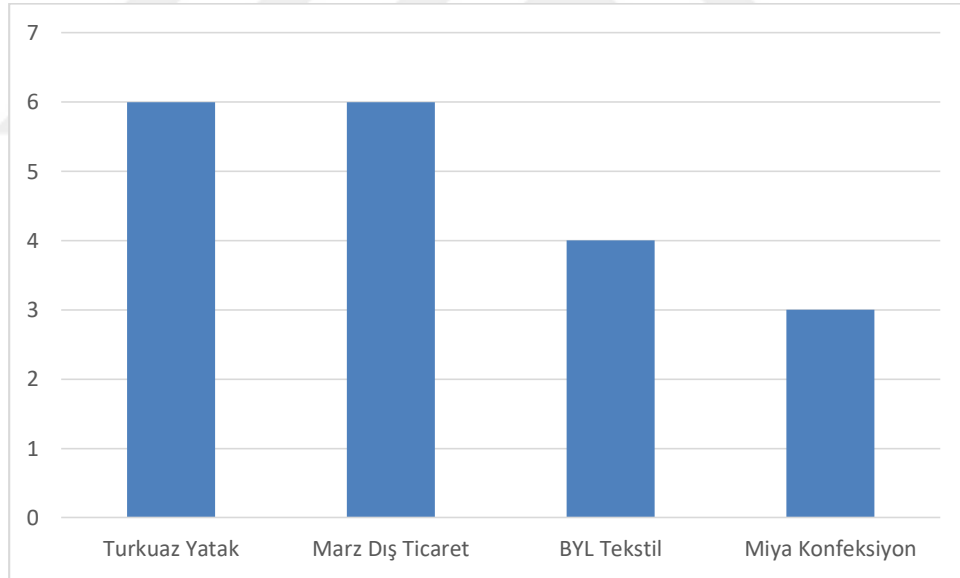
Literatürde doğrudan bağlar, girişimcinin direkt olarak bağlantılı olduğu aktörlere erişim sağlamasının yanında, aynı zamanda bunlar aracılığıyla, yakın temaslarının ötesindeki aktörlere dolaylı erişim sağladığı için (Aldrich, Reese, Dubini, 1989, 340; Dubini, Aldrich, 1991, 309) önemli görülmektedir. Bulgularımızda ortaya

çıkacağı gibi, dolaylı bağların sayıca yüksek olması, girişimcinin bilgi ve kaynaklara erişimini doğrudan bağlarla erişebildiğine göre defalarca çoğaltarak, önemli ölçüde artırmaları (Dubini, Aldrich, 1991, 309) nedeniyle olumludur.

6.1.1. Sosyal Ağ İlişkileri

Girişimciler tarafından kişisel olarak yaratılan ve şahısları ile ilgili olan (Melen, Nordman, 2007, 208) sosyal ağ ilişkileri, daha önce de belirtildiği gibi odak aktör olarak bireyin; ailesi, arkadaşları ve meslektaşları gibi aktörlerle olan kişisel düzeydeki ilişkileridir (Chetty, Wilson, 2003, 63).

Şekil 18’de görüldüğü gibi; Turkuaz Yatak ve Marz Dış Ticaret’te 6, BYL Tekstil’de 4 ve Miya Konfeksiyon’da ise 3 uluslararasılaşmada önemli sosyal ağ ilişkisi tespit edilmiştir. İncelenen küresel doğan işletmelerde tespit edilen toplam 19 sosyal ağ ilişkisinin tamamı aracı içermeksizin, doğrudan kurulmuştur. Bu ilişkilerin kaynağına bakıldığında, çoğunlukla çekirdek aile üyeleri ve yakın arkadaşlardan oluştuğu görülmektedir.



Şekil 18: Sosyal Ağ İlişkileri

Aile üyelerinden özellikle kardeşler Turkuaz Yatak, BYL Tekstil ve Miya Konfeksiyon’da olduğu gibi, işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde kurulu olan güven sayesinde önemli roller oynamaktadır. Ebeveynler ise sağladıkları manevi destekle girişimcilerin yolunu aydınlatmaktadır. İşletmelerin ortaklık yapılarına bakıldığında, Marz Dış Ticaret haricindeki diğer üç işletmenin, aile şirketi niteliği taşıdığı

görülmektedir. Ayrıca tüm girişimcilerin işletmelerinin gelişimi ve uluslararasılaşmasında, arkadaşlarından önemli destekler sağladığı anlaşılmıştır.

İlk örnek olayda Alper Bey yakın arkadaşı (Tş)'den, Hollanda pazarında hem teknik konularda, hem de müşterilerle ilgili konularda büyük destekler sağladığını ifade etmektedir. Yine mühendis çevresinden yakın arkadaşları ve aynı zamanda meslektaşlarının makine alımlarında, program, dizayn ve bunların kurulumlarında, işletmeye büyük oranda maliyet avantajı sağladıkları görülmektedir. Aile çevresinden aile dostu niteliğindeki tanıdıkların da Turkuaz'ın gelişiminde ve uluslararasılaşmasında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim Turkuaz Yatak'tan önce kurulan Gama Mobilya'da, aile çevresinden tanıdıkları (Tf) ile ortaklık yaparak finansal zorlukları aşan Alper Bey ve kardeşi, sonrasında Gama Mobilya'nın tümüne sahip olarak Turkuaz'ın kuruluşunu sağlamışlardır. Diğer bir deyişle, aile dostluğu gibi sosyal temelde başlayan bu ilişki, sonrasında bir iş ortaklığına dönüşmüştür.

İkinci örnek olayda, Ali Bey'in İran'da (Mo) ile sosyal temelde başlayan arkadaşlığı, sonrasında iş ortaklığına dönüşmüştür. Ali Bey'in hazır ürünler üzerinden e-ticarete başlama kararı, yine yakın arkadaşları (Mz) ve (Mu)'nun önerileri ile gerçekleşmiştir. Ayrıca girişimci, yakın arkadaşı (Mc) aracılığıyla Azeri bir bakanın (Mb) eşinin sarayını proje bazlı bir çalışma ile düzenleyerek, Azerbaycan pazarına girmiş ve sonrasında bu pazarda genişlemeye başlamıştır. Yine yakın arkadaşı (My), Ali Bey'i Rusya'daki arkadaşı (Mr) ile tanıştırmak, bu ülkede (Mr) koordinatörlüğünde bir ofis açma kararı almasına neden olmuştur. Marz Dış Ticaret'in Çin pazarına girişi de benzer şekilde, Ali Bey'in Çin'de yaşayan yakın bir Türk arkadaşı (Mç) vasıtasıyla gerçekleşmiştir.

Dördüncü örnek olayda, Miya Konfeksiyon'un kuruluşunu sağlayan ortaklık yapısının oluşumunda, hem aile hem de yakın arkadaşlık bağlarının etkili olduğu görülmektedir. Üç ortaklı olarak kurulan işletmede, ortaklardan Yılmaz Acar ve İrfan Acar kardeşlerdir. Üçüncü ortak Mehmet Bektaş ise Yılmaz Bey'in üniversiteden sınıf arkadaşısıdır. Mehmet Bey, 2003 yılında ACAR markası kurulurken, bu yakın arkadaşlığın sağladığı güvenin etkisiyle gruba katılmıştır.

Tüm örnek olaylar birlikte değerlendirildiğinde aile, arkadaşlık ve meslektaşlık bağlarının, hatta aile çevresinden tanıdıkların, işletmelerin kuruluşlarında ve uluslararası genişlemelerinde önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda

bulgularımız Birley (1985)'in, yeni ve erken dönemdeki girişimlerin sosyal ilişkilerden yani aile, arkadaş ve meslektaşlarla ilişkilerden oluşan kaynaklara dayandığı görüşünü desteklemektedir. Aynı zamanda sosyal ağ ilişkilerinin girişimin ilk aşamalarında, görece daha önemli olduğu (Federico ve diğ., 2009; Larson, Starr, 1993; Hite, Hesterly, 2001) görüşü, işletmelerin kuruluş şekillerine bakılarak, bulgularımızca da doğrulanmaktadır.

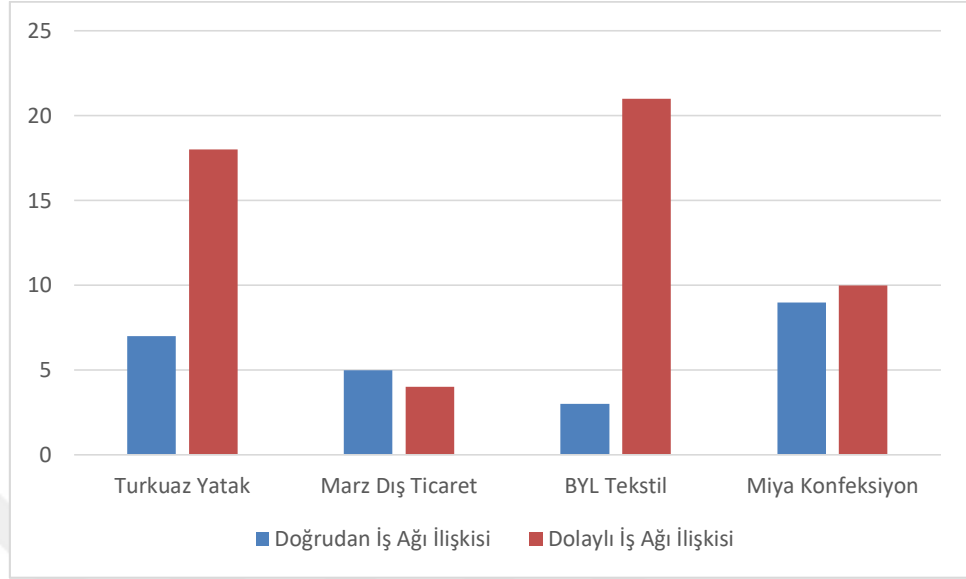
Literatürde girişimcilerin özellikle aile ve arkadaşları içeren önceki ağ ilişkilerinin, paylaşılan geçmiş deneyimler ve karşılıklı güven sayesinde yeni girişim oluşturma sürecinde, bir nevi kaynak sağlayıcı olarak hizmet ettikleri çeşitli araştırmacılar tarafından (Aldrich, Rosen, Woodward, 1987; Birley, 1985; McGrath, Vance, Gray, 2003; Zimmer, Aldrich, 1987) belirtilmektedir. Benzer şekilde KOBİ'lerin özel bir türü olan küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmalarında etkili olan ağ ilişkilerinin, uluslararasılaşma öncesine (Coviello, 2006), hatta işletmenin kuruluş süreci öncesine (Masango, Marinova, 2014) dayandığı yönündeki önceki araştırma bulguları, bu araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Turkuaz Yatak'ın kuruluşu öncesi Gama Mobilya sürecinde aile çevresinden bir tanıdıkları ile finans ortaklığında; Marz Dış Ticaret'in Ali Bey'in çocukluk arkadaşı ile ortaklığı yoluyla kuruluşunda; Miya Konfeksiyon'un ortakları Mehmet ve Yılmaz Bey'in üniversiteden yakın arkadaşlığı gibi geçmişe dayalı sosyal temelli ağ ilişkilerinin, işletmelerin ilk aşamalarında hayati önemde olduğu ve bu sosyal ağ ilişkilerinin eğrilerek birer iş ilişkisine dönüştüğü görülmüştür.

6.1.2. İş Ağı İlişkileri

Kişiler yerine işletmeleri tarafından yaratılan, odak işletmeyle ilişkilendirilen ve diğer kişilere devredilebilen (Melen, Nordman, 2007, 208) iş ağı ilişkileri, literatür incelemesi bölümünde değinildiği gibi odak işletmenin müşterileri, dağıtıcıları, tedarikçileri, rakipleri ve devlet kurumları gibi aktörlerle uzun vadeli ilişkilerinden oluşmaktadır.

İncelenen işletmelerde tespit edilen toplam 96 ağ ilişkisinin 77'si (% 80,21) iş ağı ilişkisidir. Bu ilişkilerin işletmeler bazındaki dağılımlarına aşağıdaki Şekil 19'da yer verilmektedir. Buna göre Turkuaz Yatak'ta doğrudan 7, dolaylı 18, toplam 25 iş ağı ilişkisi; Marz Dış Ticaret'te doğrudan 5, dolaylı 4 olmak üzere, toplam 9 iş ağı ilişkisi; BYL Tekstil'de 3 doğrudan, 21 dolaylı, toplam 24 iş ağı ilişkisi ve Miya

Konfeksiyon’da 9 doğrudan, 10 dolaylı olmak üzere toplam 19 iş ağı ilişkisi tespit edilmiştir. Marz Dış Ticaret dışındaki diğer işletmelerin iş ağı ilişkilerinde, sayıca dolaylı bağların fazla olduğu görülmektedir.



Şekil 19: İş Ağı İlişkileri

İlk örnek olayda Turkuaz Yatak’ın ilk yurtdışı pazarı olan Almanya’ya girişi dolaylı bir bağlantı yoluyla, Özay ailesinin Beta Grup döneminden müşterisi olan (Tn) firmasına ürün göndermesi ile gerçekleşmiştir. İşletmenin bu pazardaki genişlemesi ise yine dolaylı olarak, kaynağı girişimcinin babası ve hatta dedesine dayanan, iş kaynaklı başlayıp sonrasında gelişerek Alper Bey’in “akraba gibi sevdiğimiz, yakın olduğumuz” şeklinde ifade ettiği, eski ilişkilerin canlandırılması ile sürmüştür. Diğer taraftan Hollanda’da eskiden ürün verilen iki müşteri (Td ve Te) ile tekrar kurulan temalar, Turkuaz Yatak’ın Hollanda pazarına girişini sağlamıştır. Eski müşterileri Jucky Arraut (Tj) da, işletmenin Belçika ve Hollanda pazarlarına girişinde ve bu pazarların gelişiminde, yine dolaylı bir bağ olarak etkili olmuştur. Polonya ve Macaristan pazarlarında ise, Beta Grup kaynaklı eski müşterileri (Tx ve Ty) kendilerini bulmuş ve bu sayede Turkuaz’ın bu iki ülkeye ihracatı başlamıştır. 2014 yılındaki kaza sonrasında Alper Bey ve Turkuaz’ın yaşadığı zor günlerde, işletmenin pazar payını büyütebilmek amacıyla, Özay ailesinin eski iş ilişkilerinden kaynaklı tanıdıkları olan Ayaz Holding’in sahibi Cem Bey (Tc) ile ortaklık yapılmış ve Gecce markası bu sayede doğmuştur. Turkuaz Yatak’ın iki üründe Avrupa’da çok büyük bir işletme ile geliştirdiği işbirliği de, dolaylı bir iş ağı ilişkisi yoluyla gerçekleşmiştir. Üretici arayışındaki Alman işletme, Turkuaz’ın yatak müşterisi olan Almanya’daki bir

işletmeye Türkiye’de güvenilir bir üretici arayışından bahsederek, bu sayede kendilerine ulaşmıştır. Bunların yanında Eximbank, KOSGEB ve İhracatçılar Birliği gibi kurumlarla kurduğu doğrudan ilişkiler yoluyla Turkuaz, uluslararasılaşmaya yönelik çeşitli destekler sağlamıştır. Ayrıca işletmenin iş ağında, Almanya ve Belçika’da yerleşik birer acente bulunmaktadır. İlgili pazarlarda işletmeyi temsil eden bu acenteler, müşterilerle ilişkilerin yürütülmesinde ve operasyonel sorunların çözümünde önemli rol oynamaktadır.

İkinci örnek olayda Ali Bey’in girişimcilik serüveninin başlaması, İran’da sahip olduğu iş kaynaklı ilişkiler ve bazı müşterilerinin (Mf, Mg, Mh) tavsiyeleri ve cesaretlendirmeleri ile başlamıştır. Girişimcinin İran’daki iş piyasası kaynaklı bağlantıları sayesinde, Marz kurulur kurulmaz ihracata başlamıştır. Ayrıca işletmenin iş ağında, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) ve KOSGEB gibi kamu kurumları bulunmaktadır.

Üçüncü örnek olayda BYL’nin uluslararası faaliyetleri, işletme kurulur kurulmaz katıldıkları İstanbul’da düzenlenen ev tekstili fuarı aracılığıyla başlamıştır. Bu fuarda edinilen ilk yurt dışı bağlantılar, Baylan ailesinin tahminlerinin ötesinde hemen ihracata başlamasına vesile olmuştur. Fuar sayesinde dolaylı olarak edinilen müşteriler İsraili (Ba) ve Libyalı (Bb) aracılığıyla ve ailenin piyasadan önceki iş faaliyetleri kaynaklı iş temasları sayesinde BYL, kısa sürede uluslararası genişleme sağlamıştır. Irak pazarına eski müşterileri (Be) sayesinde girilmiş, benzer şekilde Venezuela pazarına da yine iş çevresinden eski bir tanıdık olan (Bs) sayesinde ulaşılmıştır. İşletmenin Amerika pazarına girişi de, iş çevresinin yönlendirmesi ile kendilerine ulaşan (By) ile kurulan dolaylı bir ilişki yoluyla olmuştur. (By), Seyfullah Bey ile tanıştıktan bir yıl sonra Amerikalı arkadaşlarını işletmeye göndermiştir. Yine dolaylı bir iş ağı ilişkisi olan amcalarının İsraili perde müşterisi (Bt), işletmenin İsrail pazarında on müşteri (Bf, Bg, Bh, Bi, Bj, Bk, Bm, Bn, Bo, Bp) kazanmasını sağlamıştır. Diyarbakır’dan eski müşterileri (Bc) de, geçmişten kaynaklı güvenin etkisiyle, BYL’ye ilk zamanlarında yurt dışından birçok müşteri göndermiştir. Ayrıca mevcut müşterilerle sağlıklı bir biçimde yürüyen iş ilişkileri de, işletmenin ihracatının gittikçe artmasında etkili olmuştur.

Dördüncü örnek olayda Miya Konfeksiyon’un kuruluşunda ve uluslararasılaşmasında, işletmenin kuruluşu öncesi sahip olunan iş ağı ilişkilerinin,

büyük ölçüde etkili olduğu görülmektedir. Grup bünyesinde ve ana tedarikçi olarak kumaş tedarik edilen ACAR'ın kumaş müşterileri dünyaca ünlü Inditex, Mango, Promod, Top Shop gibi markaların teşvikiyle, grubun konfeksiyon kısmı olarak Miya kurulmuştur. Miya'nın ilk pazarı olan Fransa pazarına girişinde, dolaylı bir iş ağı ilişkisi etkili olmuştur. 2012 yılında grubun kumaştaki Fransa Acentesi (Mf), üç markaya ait (Promod, Cache Cache, Tally Weijl) ilk siparişlerin alınmasında aracılık ederek, ihracatın başlamasını sağlamıştır. 2013 yılında İspanya menşeli Inditex Grubuna ait ilk siparişler ise markanın Türkiye'deki ofisi (Mx) aracılığıyla alınmıştır. Benzer şekilde 2014 yılında İngiliz Sainsbury's ve Topshop markalarına ait siparişler, markaların Türkiye'deki mümessil firması (Mt) aracılığıyla alınmıştır. Ayrıca, işletmenin gelişim sürecinde, Eximbank, KOSGEB, Ekonomi Bakanlığı, İhracatçılar Birliği gibi kamu kurumlarından çeşitli destekler alınmıştır. 2018 yılı itibariyle tamamen Inditex Grubu ile faaliyetlerine devam eden Miya, İspanya'da Barselona ve La Corona'da iki şubeye sahip olup, bunlar aracılığıyla faaliyetlerini koordine etmektedir.

Tüm örnek olaylara ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde iş ağı ilişkilerinin, incelenen işletmelerin faaliyetlerinde ne denli önemli olduğu ortadadır. Ancak önceki başlıkta incelenen sosyal ağ ilişkilerinin mi, yoksa iş ağı ilişkilerinin mi örneklemimizdeki küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmasında daha etkili olduğu sorusu sorulduğunda, bulgularımız Melen ve Nordman (2007)'in bulguları paralelinde, iki ağ türünün birbirlerinden daha önemli olduğu yönünde kolayca kategorize edilemeyeceğini göstermektedir. İşletmeler için önemli olan, uluslararasılaşmalarının farklı aşamalarında ortaya çıkan farklı ihtiyaçlarını karşılayacak ağ ilişkilerini kurma ve sürdürme yeteneğidir. Bu doğrultudaki bulgularımız Rialp, Rialp ve Knight (2005)'in, hem sosyal ağ ilişkilerinin hem de iş ağı ilişkilerinin kullanımının küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmasını sağladığı ve kolaylaştırdığı sonucu ile uyumludur.

Öte yandan birçok durumda Vasilchenko ve Morrish (2011), Mainela (2002), Agndal ve Chetty (2007), Björkman ve Kock (1995) gibi araştırmacılar tarafından belirtildiği gibi, birey ve organizasyon arasındaki sınırların tanımlanması güçlük arz etmektedir. İlişkiler sıklıkla iç içe geçmekte ve iş ilişkileri ile sosyal ilişkiler arasında net bir ayırım yapmak güçleşmektedir. Çünkü sosyal ilişkiler, kaçınılmaz olarak iş uygulamalarına da dâhil olurlar. Bu nedenle, bazı durumlarda iş ilişkisi olarak

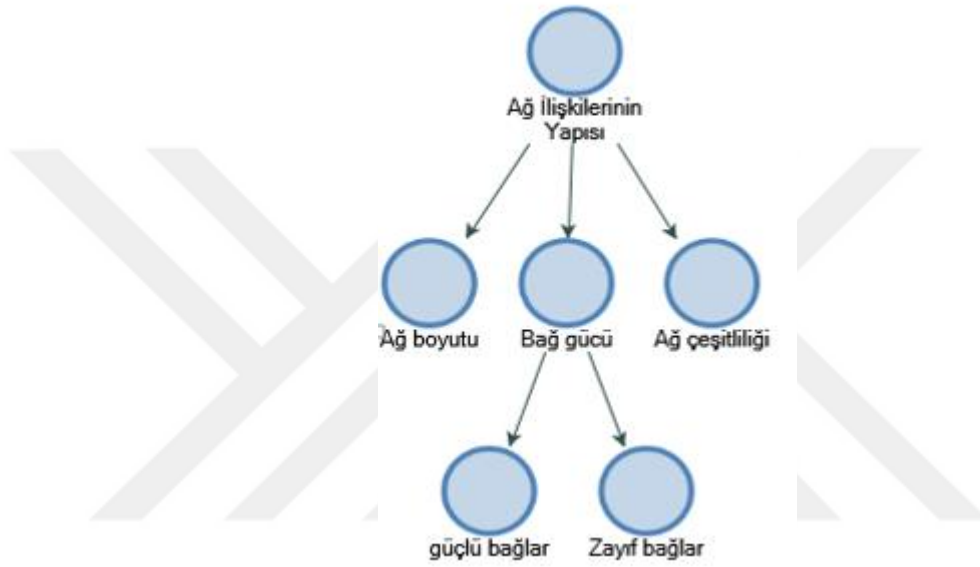
başlayan bir ilişki kolaylıkla sosyal bir ilişkiye dönüşebilmekte, ya da tam aksi geçerli olabilmektedir. İncelenen örnek olay işletmelerinde de bu yönde bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin; Turkuaz Yatak'ın Almanya'daki ilk müşterisi olan (Tn) firması, ailenin Beta Grup'tan kaynaklı, eski müşterisidir. İş ilişkisinden eğrilerek dostluğa dönüşmüş bu ilişki sayesinde, yangın felaketi sonrasında yaşanan zor günlerde, işletme sahibi Bay Fiedal kendilerine karşılıksız makine bile göndermiştir. Alper Bey o dönemki bu büyük desteği, *“baba oğluna ancak yapar böyle bir şeyi”* sözüyle ifade etmektedir. Ayrıca Almanya'da girişimcinin babasının sahip olduğu, kaynağı exportçuluk yaptığı yıllara dayanan iş ilişkilerini genç girişimci canlandırarak, özellikle Turkuaz'ın ilk kurulduğu dönemde yoğun şekilde kullanmıştır. Babasının iş kaynaklı başlayan bu ilişkilerinin zaman içerisinde geldiği noktayı Alper Bey kendi sözleriyle, *“akraba gibi sevdiğimiz, yakın olduğumuz insanlar”* şeklinde ifade etmektedir.

Benzer şekilde BYL Tekstil'in müşterileriyle iş kaynaklı başlayan ilişkilerinin birçoğunun, zamanla gelişerek dostluğa dönüştüğü görülmektedir. Seyfullah Bey bu ilişkilerin niteliğini, *“bu kişiler yakın arkadaş, daha doğrusu arkadaş değil iş olarak birbirimizle görüştüğümüz firmalar. Bizim onlarla iş kaynaklı bir dostluğumuz var. Onlar bizi tanıyor, biz onları tanıyoruz”* şeklinde açıklamakta, başka bir ifadesinde ise, *“iş çevresinden dostluğa dönüşmüş, güven temelinde gelişen ilişkiler”* olarak tanımlamaktadır. Kendilerini Irak pazarına götüren, Baylan ailesinin artık aile dostu olmuş, Diyarbakır'dan 30 yıl önceki müşterileri Emin Ak (Be) bu ilişkilerden biridir. Bir diğeri, Venezuela pazarına girişlerini sağlayan Bursa'da sektörden tanıdıkları tekstil işletmesi sahibi Selahattin Bey'dir. Yine bu ilişkilerden bir başkası, ailenin Diyarbakırda iken çalıştığı ve Seyfullah Bey'in *“arkadaşım, dostum”* diye tanımladığı, kendilerine sık sık yabancı müşteri yönlendiren, Denizli'den Canlılar Tekstil (Bc)'in sahibi Osman Canlılar'dır. Seyfullah Bey, iş çevresinden dostluğa dönüşen İsraili müşterileri ile olan bir hatırasını aşağıdaki gibi aktarmaktadır:

“Bir gün daha yeni ihracat yapıyoruz İsrail ile. İsrail'de ihracat yaptığımız ikinci kişi (Liman Azzarum), oğlumun düğünü var dedi. Tamam geleyim ağabey dedim. Şaka zannetti. Yok dedim, geleceğim. Vizeyi çıkarttım... Taksicinin fotoğrafını falan attı, bu seni karşılayacak dedi. Tamam dedim. Gittim. Beni aldılar. Biraz da geç kaldım. Araç bozuldu yolda. Gittim, yukarı çıktım. 20 kişi resmen beni bekliyor yemek için. Bütün müşteriler. Tabi o zaman 10 tane müşterimiz olmuş orada, yan yana hepsi. Yemek falan hazırlamışlar. Düğüne gittim, 4 gün kaldım geldim. İş ilişkisi dostluğa dönmüş, artık öyle oluyor.”

6.2. Ağ İlişkilerinin Yapısı

Araştırmanın kavramsal çerçevesi doğrultusunda bulguların değerlendirilmesi bölümünün ilk kısmında, örneklemimiz kapsamındaki işletmelerde tespit edilen ağ ilişkileri türlerine yer verilmiştir. Bu kısımda ise, ilk bölümde belirlenen ağ ilişkilerinin boyut, güç ve çeşitlilik başlıkları altında, yapısal özellikleri üzerinde durulmaktadır. Şekil 20’de, bu bölümünün kapsamını oluşturan içerik görsel olarak da gösterilmektedir.



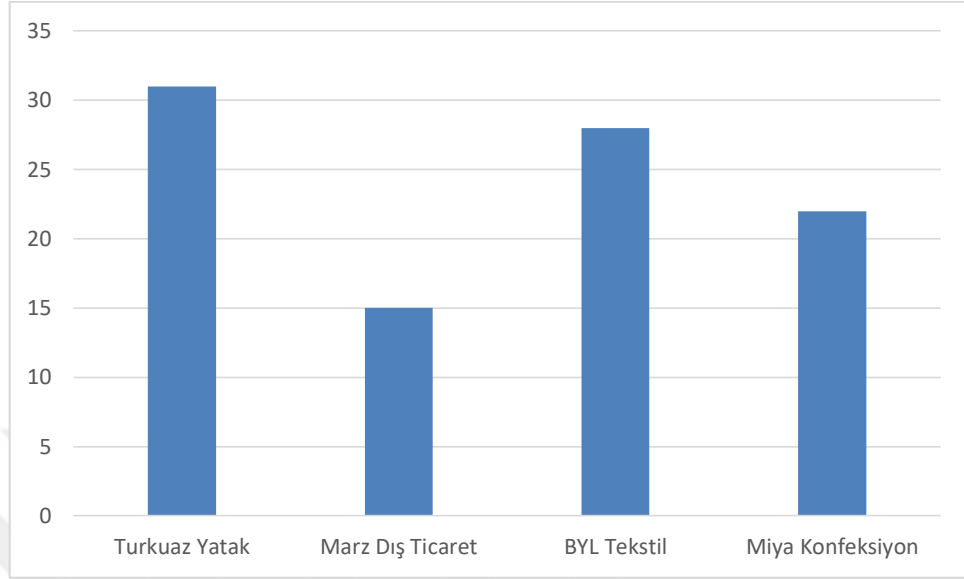
Şekil 20: Ağ İlişkilerinin Yapısı

6.2.1. Ağ Boyutu

Literatür incelemesi bölümünde de belirtildiği gibi ağ boyutu, odak aktör ile diğer aktörler arasındaki bağlantı sayısı (Hoang, Antoncic, 2003, 171) olarak ifade edilmekte ve hesaplanmasında, odak aktörün birinci derecede irtibatla bulunduğu tüm temasları dikkate alınmaktadır (Greve, Salaff, 2003). Ağ boyutu ile kaynakların ne ölçüde erişilebilir olduğu ölçümlenmektedir (Hoang, Antoncic, 2003). Bağlantı sayısının yüksek olması, çeşitli ve faydalı bilgiye ulaşma olasılığını artırmaktadır (Greve, 1995, 7).

Aşağıda Şekil 21’de, araştırmaya dâhil olan dört işletmenin ağ boyutları görülmektedir. Buna göre; Turkuaz Yatak’ın ağ boyutu 31, Marz Dış Ticaret’in 15, BYL Tekstil’in 28 ve Miya Konfeksiyon’un ise 21’dir. 15 ile 31 arasında değişen

değerler alan örneklem işletmelerinin ağ boyutlarının ortalaması ise, 24'tür. En küçük ağ boyutu Marz Dış Ticaret'e ait iken, en büyük ağ boyutu ise Turkuaz Yatak'ta gözlemlenmiştir



Şekil 21: Örneklem İşletmelerinin Ağ Boyutları

. Hansen (1995), yeni organizasyonların başlangıç performanslarını incelediği araştırmasında 44 girişimci ile yaptığı görüşmelerde, ağ büyüklüklerindeki ilk yıl artışlarını incelemiş ve boyutları 2 ile 19 arasında değişen bir girişimcilik öncesi organizasyon ağı önermiştir. Bu doğrultuda araştırmada incelenen tüm örnek olaylarda ölçümlenen ağ boyutları, Hansen (1995) 'in önerisine göre daha büyük olup, bu olumlu bir görüntüdür.

Girişimcilik literatüründe ağ boyutu, başlangıçtaki yeni organizasyonun performansı ile ilişkilendirmekte (Hansen, 1995, 9) ve sıklıkla organizasyonların kurulması ve başlangıçtaki performanslarıyla olumlu yönde ilişkili olduğu bildirilmektedir (Aldrich, Rosen, Woodward, 1987; Burt, 1992; Hansen, 1995; Johannisson, 1986). Çok sayıda ağ aktörü yararlı bilgi alma şansını artıracığından (Greve, 1995, 7) sahip olunan ağın büyüklüğü, yeni kurulan işletmelerin başarısı için en önemli değişkenlerden biri olarak görülür. Ancak nitel bir çalışma yolu ile korelasyon hesaplanmasının mümkün olmaması nedeniyle araştırmada, başlangıçtaki ağ boyutları ile işletme performansları arasındaki ilişkinin ölçümü için, ağ boyutu ile ihracat performansı arasındaki ilişkiye bakılmıştır. En büyük ağ boyutuna sahip Turkuaz Yatak'ın, kuruluşundan beri ihracat oranı %100 dür. Ancak en küçük ağ

boyutuna sahip Marz Dış Ticaret'in de ihracat oranı, ilk kuruluş yılından beri hep %100 olarak devam etmiştir. Benzer şekilde Miya Konfeksiyon, her yıl tüm satışlarını yabancı pazarlara gerçekleştirmiştir. Dört işletme arasında ikinci büyük ağ boyutuna sahip BYL Tekstil'de ise, ilk yıl ihracat oranı %65 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla buradan elde edilen sonuç, ağ ilişkileri her ne kadar uluslararasılaşma sürecinde değerli olsa da, ağ boyutu ile ihracat oranı arasında doğrudan bir ilişki kurmanın mümkün olamayacağı yönündedir.

Öte yandan ağ boyutu, zaman içinde değişim gösterebilmektedir. Greve ve Salaff (2003)'ın bulguları, işletmelerin kuruluşu öncesinde girişimcilerin iş kurma fikirlerini en yakın arkadaşlarıyla ve aileleriyle birlikte değerlendirdiklerinden, motivasyon aşaması olarak adlandırılan bu aşamada, ağ boyutlarının en küçük olduğu yönündedir. Planlama aşamasına geçtiklerinde ise girişimciler artık işletmelerinin kuruluşu için bilgi, beceri ve kaynaklara erişmeye çalıştıklarından, daha büyük boyutta bir ağa ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle bu aşamada girişimcilerin ağ boyutlarının, diğer aşamalardan daha büyük olduğu görülür (Greve, Salaff, 2003). Bu araştırmada da girişimcilerin motivasyon aşamasında en küçük olan ağ boyutlarının, planlama aşamasıyla birlikte büyüdüğü görülmektedir.

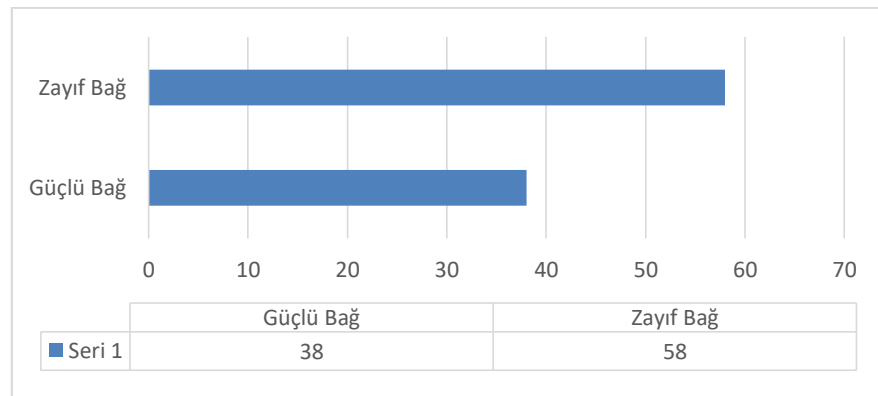
Kısaca; incelenen örnek olay işletmelerinde 24 olan ortalama ağ boyutunun, küçük bir boyut olmadığı söylenebilir. Ağ ilişkilerinin uluslararasılaşma sürecinde incelenen işletmeler nezdinde önemli olduğu bulunsada da, ağ boyutunun ihracat oranını doğrudan etkilemediği görülmüştür.

6.2.2. Bağ Gücü

Literatürde bağ gücünün değerlendirilmesi, çoğunlukla Granovetter (1973)'in bağları güçlü ve zayıf olarak sınıflandırmasına dayanmaktadır. Buna göre bağların gücünün belirlenmesinde, dört ölçüt kullanılır (Granovetter, 1973, 1361): Birlikte geçirilen zaman miktarı, duygusal yoğunluk, samimiyet (karşılıklı güven) ve karşılıklılık. Birlikte geçirilen zaman, duygusal yoğunluk, samimiyet ve karşılıklılık düşük olduğunda bağların zayıf olduğu; aksi durumda ise güçlü olduğundan söz edilir. Bu sınıflandırma sosyal bağlara dayansa da, zaman içinde organizasyonel düzeyde de karşılık bulmuştur (Sharma, Blomstermo, 2003, 744).

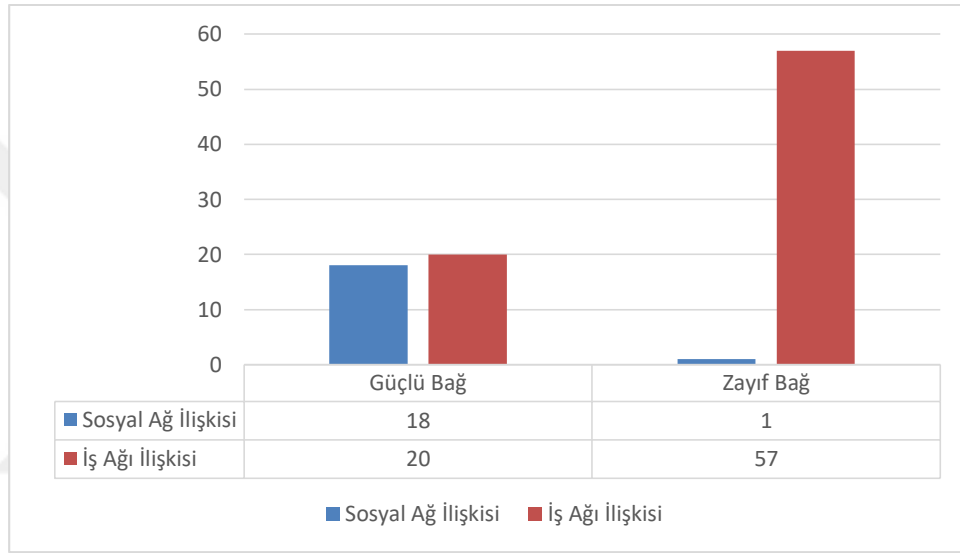
Granovetter (1973), aile ve yakın arkadaşları güçlü bağlar olarak nitelemektedir. Bu niteleme, literatürde çok sayıdaki çalışmaya da rehberlik etmiştir. Analizimizde sosyal ağ ilişkileri bağlamında, biz de bu nitelemeyi benimsemekteyiz. Ancak literatürde iş ağı ilişkileri bağlamında güçlü-zayıf bağ ayırımının, bir soru işaretini de beraberinde getirdiği söylenebilir. Bunun nedeni iş ağı ilişkilerinin, ilk bakışta resmi doğali, zayıf bağlar olarak anlaşılmakla birlikte, araştırma kapsamındaki örnek olaylarda da rastlandığı gibi, zaman içinde karşılıklı güvenle birlikte güçlü bir ilişki yapısına bürünebilmeleridir. Başka bir deyişle, bağ gücünün literatürde bazı çalışmalarda rastlandığı gibi, bağın resmi veya gayri resmi olmasına göre ifadesi, kanımızca sağlıklı değildir. Nitekim Söderqvist ve Chetty (2009), farklı ilişki türlerinde güçlü ve zayıf bağların var olabileceğini bulmuşlardır. Kontinen ve Ojala (2011) da, resmi olmayan, aile ile sosyal ilişkileri içeren bağların da, zayıf olabildiği bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer bulgular Hofferth, Boisjoly ve Duncan (1999) tarafından da sunulmuştur.

Araştırma kapsamında incelenen küresel doğan işletmelerde, güçlü ve zayıf bağların mevcut olduğu, ancak bütünsel olarak bakıldığında zayıf bağların hâkim olduğu açıktır. Şekil 22’de yer aldığı gibi, 4 örnek olay işletmesinde tespit edilen toplam 96 ağ ilişkisinin 58’i zayıf, 38’i ise güçlü bağlardan oluşmaktadır. Bu bulgumuz literatür ile de uyumludur. Zayıf bağların yüksek sürdürme maliyetleri içermemesi ve zaman gereksinimlerinin fazla olmaması nedeniyle, sayıca güçlü bağlardan fazla olması beklenir. Güçlü bağ sayısının ise bu ilişkileri sürdürme maliyetlerinin yüksekliği ve yakın ilişkilerle ilgili zaman gereksinimleri nedeniyle, zayıf bağ sayısından daha az olması doğaldır (Singh ve diğ., 2000).



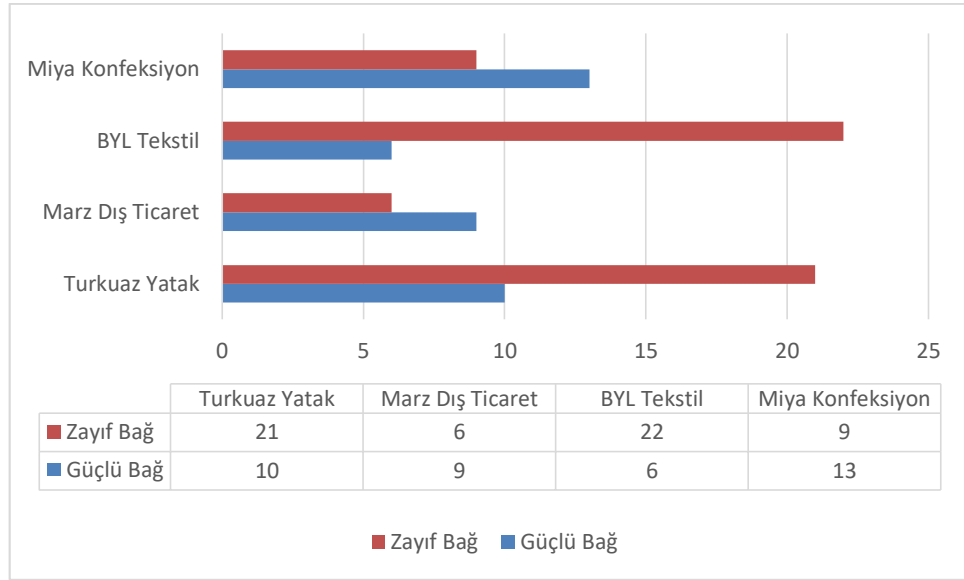
Şekil 22: Güçlü Bağlar- Zayıf Bağlar

Güçlü-zayıf bağların iş ve sosyal ağ ilişkilerindeki dağılımına bakıldığında, Şekil 23'te görüldüğü gibi, sosyal ağ ilişkilerinin neredeyse tamamı güçlü bağlardan oluşmaktadır. Tespit edilen toplam 19 sosyal ağ ilişkisinin 18'i, güçlü bağlardan meydana gelmektedir. Sadece Turkuaz Yatak'ta tek bir zayıf sosyal ağ bağına (Ta) rastlanmıştır. İş ağı ilişkilerine bakıldığında ise, 4 örnek olaydaki toplam 77 ağ ilişkisinin 57'sini zayıf bağların, 20'sinin ise güçlü bağların oluşturduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda örneklemimizi oluşturan küresel doğan işletmelerde, sosyal ağ ilişkilerinin yoğunlukla güçlü bağlardan oluştuğu, iş ağı ilişkilerinin ise çoğunluğunun zayıf bağlar olduğunu söyleyebiliriz.



Şekil 23: Güçlü-Zayıf Bağların Sosyal ve İş Ağı İlişkilerindeki Dağılımı

İşletmeler nezdinde ayrı ayrı incelendiğinde, Turkuaz Yatak'ta 21 zayıf, 10 güçlü bağ; BYL Tekstil'de 22 zayıf, 6 güçlü bağ tespit edilmiştir. Bu iki işletmede zayıf bağların, ağırlıklı olarak işletmelerin ağ konfigürasyonlarını oluşturduğu anlaşılmaktadır. Ancak diğer taraftan Marz Dış Ticaret ve Miya Konfeksiyon'da durum tam tersidir. Bu iki işletmede güçlü bağların sayısı, zayıf bağlardan daha fazladır. Marz Dış Ticaret'te 6 zayıf bağa karşın 9 güçlü bağ, Miya Konfeksiyon'da ise 9 zayıf bağa karşın 13 güçlü bağ bulunmuştur. Bu durum, aşağıda yer alan Şekil 24'te grafiksel olarak da gösterilmektedir.



Şekil 24: Güçlü ve Zayıf Bağların Örnek Olay İşletmelerindeki Dağılımı

Zayıf bağlar, farklı bilgi kümelerini bağlayan yapısal boşluklar açabildiklerinden, işletmelere fırsatları keşfetme imkânı sağlayan yeni pazar bilgileri sunma yönünden uluslararasılaşmada önemli rol oynadıkları bilinir (Chandra, Styles, Wilkinson, 2009). Güçlü bağlar ise ağdaki mevcut bilginin yayılmasında, özellikle erken aşamalarda işlerin nasıl yapılacağına dair derin bilgi sağlama, yeni bir pazarda tavsiye ve danışmanlık destekleri gibi rollerinden dolayı, uluslararasılaşmada önemli görülürler (Sigfusson, Harris, 2013). Bu nedenle literatür incelemesi bölümünde detaylı olarak değinildiği gibi, uluslararasılaşmada zayıf bağların daha önemli olduğunu savunan bir grup araştırmacı (örn: Kontinen, Ojala, 2011; Presutti, Boari, Fratocchi, 2007; Sharma, Blomstermo, 2003) karşısında, güçlü bağların daha önemli olduğunu savunan başka bir grup (örn: Chetty, Söderqvist, 2013; Ellis, 2011; Söderqvist, Chetty, 2009) mevcuttur. Üçüncü grupta yer alan araştırmacılar ise işletmelerin uluslararasılaşmasında, hem zayıf hem de güçlü bağların rolüne işaret etmektedirler.

Araştırmanın bulguları; Smith, Ryan ve Collings (2012), Chandra, Styles ve Wilkinson (2009), Chandra, Styles ve Wilkinson (2012), Burt (2000), Uzzi (1996), Elfring ve Hulsink (2003), Rowley, Dean ve Krackhardt (2000), Piantoni, Baronchelli ve Cortesi (2012), Han (2006) gibi üçüncü gruba dahil birçok araştırmacının ifade ettiği, ideal bir girişimcilik ağının güçlü ve zayıf bağların karışımından oluşmasının daha değerli olduğu yönündeki görüşü desteklemektedir. Adı geçen araştırmacılar, hem güçlü hem de zayıf bağların girişimcilik sürecinin farklı aşamalarında, işletmelere

farklı faydalar sunduklarını savunmaktadırlar. Bu tezleri araştırma kapsamındaki işletmelerce de doğrulanmakta, her iki bağ türünün işletmelere sağladıkları konusuna ise, ağ ilişkilerinin rolleri bölümünde değinilmektedir.

6.2.3. Ağ Çeşitliliği

Ağ çeşitliliği, odak aktörün ağ ilişkilerinin farklı sosyal kümeler mensup aktörlerden oluşup oluşmadığı ile belirlenir. O'Donnell ve diğ., (2001), iş başarısının bir korelasyonu olarak ağın sadece büyüklüğünün değil, aynı zamanda çeşitliliğinin de dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Benzer şekilde ağ çeşitliliğinin önemi, Dubini ve Aldrich (1991) tarafından da vurgulanmaktadır.

Sosyal ağ ilişkileri penceresinden bakıldığında homophily (benzerlik) ilkesi, kendimize benzeyen insanlarla arkadaşlık kurma eğiliminde olduğumuzu savunmaktadır. Aldrich, Reese ve Dubini (1989), bu kişilerin özellikle bir aktiviteyi veya organizasyonel üyeliği paylaştığımız kişiler olduğunu belirtmektedirler. Bu sebeple sosyal ağlarında aktörlerin sıklıkla etkileşimde bulunduğu kişiler, çoğunlukla birbirlerini tanıma eğilimindedirler. Ancak bu durum sadece belli bir sosyal kümeyle ilişki kurulması ve dolayısıyla ağ ilişkilerinden sağlanacak bilginin, bu çerçeve ile sınırlandırılması gibi bir olumsuzluk doğurabilir. Bu nedenle eğer kişinin amacı sahip olabileceği bilgiyi en üst düzeye çıkarmak, kaynak ve fırsatları ele geçirmekse, ağında çeşitliliğe sahip olması daha avantajlıdır (Aldrich, Reese, Dubini, 1989, 343). İşletmeler açısından değerlendirildiğinde de benzer şekilde ağ çeşitliliği, daha geniş bir kaynak havuzuna erişim sağlamayı mümkün kılarak, işletmelerin gelişiminde yarar sağlamaktadır (Tang, 2011).

İncelenen örnek olay işletmelerinde ağ çeşitliliğinin değerlendirilmesi amacıyla, görüşme sırasında katılımcılara “ağınızda bulunan (temasta bulunduğunuz) kişileri nasıl algılıyor ve değerlendiriyorsunuz? Bağlantılarınızda yer alan kişiler, yüksek derecede birbiriyle benzeşiyor mu?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru katılımcılar tarafından, aşağıdaki gibi cevaplanmıştır:

Birinci örnek olayda Alper Bey,

“Hepsi aynı, hepimiz aynıyız. Bazen konuşmaya bile gerek kalmıyor. Bakış açısı aynı.”

İkinci örnek olayda Ali Bey,

“Bu kişiler tanıdığımız insanlar. Zaten Bursa’da tanıdıklarım çoğunlukla %70-80 oranında iş camiasından. Çok nadir dışarıdan biriyle tanışmışımdır. Bu kişiler birbirine benziyor. Hep iş

yapan insanlarla görüşmüşümdür. O onu tavsiye etmiştir, o onu tavsiye etmiştir. O şekilde gelişmiştir bu iş yani. İran'da da hemen hemen bu sektördeki herkesi tanıyorum. Ben 13 yaşından beri piyasadayım. 30-40 kişi üzerindedir bu sayı.”

Üçüncü örnek olayda Seyfullah Bey,

“İş çevresinden dostluğa dönüşmüş, güven temelinde gelişen ilişkiler. Bu piyasada tanınmış kişiler. Hepsi benzeşiyor, tekstil üzerine.”

Dördüncü örnek olayda Seval Hanım,

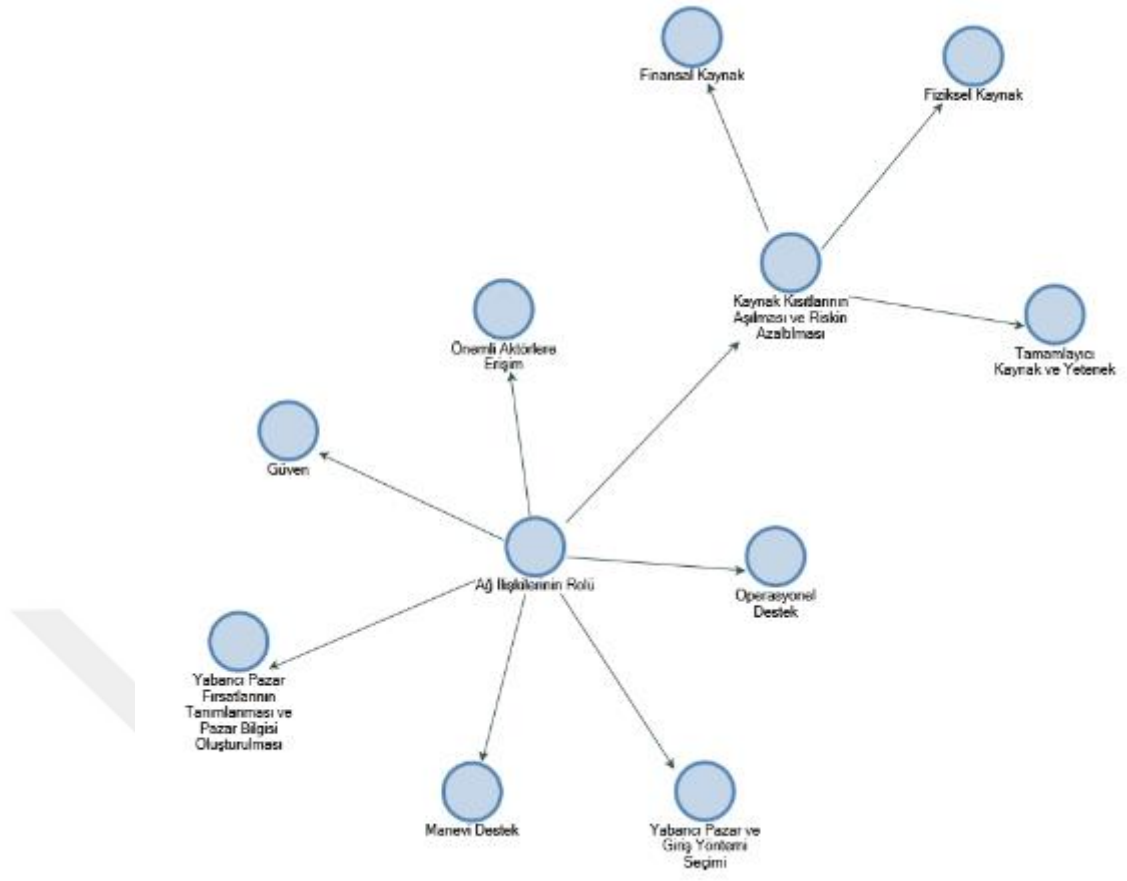
“Tekstil piyasasında piyasanın içinden olan kişiler, firma sahipleri, firmaların üretim müdürleri, satın almacılar, müşteriler vs.”

Katılımcılar tarafından verilen yanıtlar ve her bir örnek olay işletmesine ait çizilen ağ ilişkileri haritaları birlikte değerlendirildiğinde, iki tür bağın baskın olduğu görülmüştür. Bunlar yakın arkadaşlık bağları ve eski/yeni müşterilerle olan bağlardır. Ayrıca her örnek olayda Eximbank, KOSGEB, İhracatçılar Birliği gibi kamu kurumlarının en az biriyle, profesyonel düzeyde yürütülen ve çoğunlukla güçlü olmayan bağlar söz konusudur.

Sonuç olarak incelenen örnek olay işletmelerindeki bağ çeşitliliğinin, sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bulgumuz, işletmelerin erken aşamalarında girişimcilerinin kaynaklarından yararlanmaya çalışarak kimliğe dayalı bağlarla çevrelendiğini öne süren Hite ve Hesterly (2001)'nin bulgularıyla uyumludur. Araştırmacılar, bu yoğun ağlar içindeki ilişki ve kaynakların, sundukları bilgi ve çeşitlilik açılarından düşük olacağını belirtmektedirler. Bu nedenle sonraki aşamalarda yapısal boşluklar yoluyla daha fazla kaynak sağlayabilecek, daha fazla çeşitlilik içeren zayıf bağlar oluşturulmasını önermektedirler.

6.3. Ağ İlişkilerinin Erken Uluslararasılaşmadaki Roller

Bu bölümde, araştırma kapsamında incelenen örnek olay işletmelerinde, ağ ilişkilerinin erken uluslararasılaşmadaki rolleri değerlendirilmektedir. Bu amaçla Nvivo 12 programı yardımıyla yapılan veri analizinde, literatür incelemesi bölümünde oluşturulan çerçeveden yola çıkılarak betimsel analiz yapılmış, ayrıca içerik analizi yöntemi kullanılarak bu çerçeve dışında bulgular da ortaya çıkarılmıştır. Nihai olarak ise işletmelerde ağ ilişkilerinin erken uluslararasılaşmaya yönelik sağladıkları 7 ana tema altında toplanmış ve aşağıda Şekil 25'te görülen tema haritasına ulaşılmıştır. Ulaşılan temalar, aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 25: Ağ İlişkilerinin Uluslararasılaşmadaki Roller

6.3.1. Yabancı Pazar Fırsatlarının Tanımlanması ve Pazar Bilgisi Oluşturulması

Girişimciliğin sosyal ilişki ağlarına gömülü olduğu ve bu ilişki ağları içinde, girişimci ile kaynaklar ve fırsatlar arasındaki bağlantılarla kolaylaştırıldığı veya bazı durumlarda kısıtlandığı (Aldrich, Zimmer, 1986, 8–9) kabul edilir. Bu doğrultuda fırsat tanımlama, yeni girişim yaratmanın çok önemli bir ilk adımıdır (Özgen, Baron, 2007, 175). Uluslararasılaşma anlamında fırsat tanımlama ise, uluslararasılaşma sürecinin tetikleyicisi olarak kabul edilmektedir (Chandra, Styles, Wilkinson, 2009, 31). Bu nedenle ağ ilişkileri, fırsatların tanımlanması ve uluslararasılaşmanın farklı yollarının belirlenmesine yol açan yeni bilgilerin sağlanmasının önemli kaynakları olarak görülürler (Chandra, Styles, Wilkinson, 2012, 95).

Diğer taraftan fırsat keşfi kolektif değil, bilişsel bir eylemdir (Shane, 2003, 45). Araştırma kapsamındaki örnek olaylar incelendiğinde uluslararasılaşmaya yönelik fırsatların tanımlanmasında, girişimcilerin güçlü nitelikteki sosyal bağlarının önemli rol oynadığı görülmektedir. Örneğin Alper Bey, babasının (T1) Turkuaz Yatak'ın

uluslararasılaşmasındaki rolünü, “babamın payı bizde yüzde elli oldu. Yüzde elli de biz kendimiz” sözleriyle ifade etmektedir. Ayrıca kökeni babasına, amcasına ve hatta dedesine dayanan Almanya’daki ilişkilerinin, pazara ilişkin fırsatların tanımlanması ve pazar bilgisi edinilmesindeki rolünü, aşağıdaki sözleriyle anlatmaktadır:

“Pazarda şöyle söyleyeyim; amcam orada, akrabalarım orada (Almanya’da). Ben onları sadece burada büyük firma kim var diye soruyorum. Diyorlar ki, şöyle şöyle bir firma var. Siz kalkıp Türkiye’de büyük perakendecilere mal satabilir misiniz bugün? Hayır. Avrupa’da böyle değil ama. Adamlara yazıyorsunuz, sizin randevu talebiniz var. Adamlar 2-3 ay sonra da olsa randevu veriyor size. Mutlaka ulaşıyorsunuz orada insanlara. Fiyat-kalite-termin, adamlar bu üçüne bakıyor. Bir kere çalışmaya başlayınca, bu üçünden birinde yanlış yapmadıkça da bırakmıyor sizi.”

Benzer şekilde Ali Bey, fırsat tanımlamada yakın arkadaşları (Mz) ve (Mu)’nun etkisini, e-ticarete girme kararı üzerinden aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

“Araştırırken, fikir olarak çevredeki arkadaşların bazı görüşlerini, konuşmalarını değerlendiririm hep. Örneğin, şu an da yakın arkadaşların görüşlerini değerlendirip, arkadaşların tavsiyesi ile e-ticarete başlama kararı aldık.”

Marz Dış Ticaret’in Rusya pazarındaki fırsatları görerek orada bir ofis açma kararı almasında da, Ali Bey’in yakın arkadaşı (My) aracılığıyla tanıştığı, Rusya’da yaşayan (Mr) etkili olmuştur. Bu süreci Ali Bey, aşağıdaki gibi aktarmaktadır:

“Şu an Rusya’da bizi temsil eden bir arkadaş var. Rusya’da yaşıyor. Kendi bünyemizde bizimle birlikte çalışan bir arkadaş. Bizim markamızı o temsil ediyor orada şu an. Yeni Rusya’dan geldim. Orada yeni bir ofis açıyoruz. Normalde bu kişi (Mr) Türk vatandaşı, yakın bir arkadaş vasıtasıyla tanıştık. Bu işi yapıyordu. Rusya pazarına hâkim olduğu için, dedik birlikte orada bir şey yapalım.”

Bu doğrultuda iki işletmede ulaşılan bulgular, fırsat tanımlama sürecinde sosyal bağların önemli olduğu bulgusuna ulaşan çeşitli araştırma sonuçlarıyla (örn: Crick, Spence, 2005; Ellis, Pecotich, 2001; Riddle, Gillespie, 2003; Chandra, Styles, Wilkinson, 2009; Ellis, 2011; Harris, Wheeler, 2005; Komulainen, Mainela, Tähtinen, 2006; Zain, Ng, 2006) örtüşmektedir. Riddle ve Gillespie (2003), Turkuaz Yatak ve Marz Dış Ticaret’te olduğu gibi, resmi olmayan sosyal bağların özellikle de arkadaş ve aile bağlarının, küresel doğan işletmelerin girişimcileri için önemli bilgi kaynakları olduğunu tespit etmişlerdir. Ellis ve Pecotich (2001) ise, bulgularımızla paralel biçimde karar vericilerin, uluslararası fırsatları genellikle önceki kişisel bağlantıları yoluyla keşfettiklerini ve bu temasların, yurt dışındaki girişimcilik fırsatlarının algılanmasını ve ihracatın başlatılmasını güçlü biçimde etkilediğini bulmuşlardır. Ayrıca bulgularımız Crick ve Spence (2005)’in, uluslararasılaşmalarının ilk evrelerinde küresel doğan işletmelerin ağlarının, sahipleri ve yöneticileri tarafından daha önce geliştirilmiş ilişkilerden oluştuğu görüşünü büyük ölçüde desteklemektedir.

Miya'nın kuruluşu ve eş zamanlı olarak gerçekleşen uluslararasılaşma sürecine bakıldığında ise, grubun kumaş üreticisi ACAR'ın ticari faaliyetlerine dayanan iş ilişkilerinden sağlanan pazar bilgisinin, bu süreçte önemli rol oynadığı görülmektedir. Bilgi, fırsat tanımlamada kilit role sahiptir. Ağ ilişkilerinin bir işletmenin uluslararasılaşmasının başlangıcında, özellikle yabancı pazarlar hakkında deneyimsel bilginin edinilmesini kolaylaştırarak, dış pazar seçimi ve genişleme konusunda önemli yararlar sağladığı bilinmektedir (Prashantham, Dhanaraj, 2010). Sharma ve Bloomstermo (2003), küresel doğan işletmelerin sahip olduğu bağların müşterileri ve pazarları hakkında bilgi sağlayarak, uluslararasılaşmalarına yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Johanson ve Vahlne (2009) ise, ağdaki diğer işletmelerle güçlü bağların varlığının farklı bilgi kaynaklarına erişimi kolaylaştırarak, girişimcilere uluslararasılaşma kararlarını teşvik eden, başkalarının deneyimlerini kullanma imkânı sağladığını göstermişlerdir. Nitekim ACAR'ın kumaş müşterilerinin konfeksiyon üretimi konusundaki teşviki ile kurulan Miya, bu sayede eş zamanlı olarak uluslararasılaşmayı da başarmıştır. Miya'nın uluslararasılaşması Özgen ve Baron (2007)'un, gayri resmi endüstriyel ağ ilişkilerinden sağlanan bilgilerin yeni girişimler nezdinde fırsatların belirlenmesi açısından yardımcı olduğu bulgusu ile de örtüşmektedir. Aynı zamanda Chetty ve Blankenburg Holm (2000b)'ün, işletmelerin uluslararasılaşmasının iş ağlarındaki tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve hükümet gibi aktörlerin uluslararasılaşmasından etkilendiği görüşünü de kanıtlamaktadır. Nitekim Miya'nın yurt dışındaki ilk faaliyeti olarak Fransa pazarından aldığı siparişler, ACAR'ın Fransa Acentesi aracılığıyla alınmıştır. Sonraki siparişlerde de, ACAR'ın olumlu referansı hep etkili olmuştur. ACAR kaynaklı güçlü iş ilişkilerinin Miya'ya, fırsatların tanımlanması ve pazar bilgisi edinilmesindeki katkısını, Seval Hanım aşağıdaki sözleriyle ifade etmektedir:

“İş ilişkileri uluslararasılaşmamızda önemli rol oynadı özetle. Pazarı biliyorduk. İşletme kuruluşu öncesindeki önceki iletişim ağlarının etkisi oldu. Akraba, arkadaş değil de bu süreçte müşteri ilişkileri çok etkili oldu.”

BYL Tekstil'de ise uluslararasılaşmaya yönelik fırsat tanımlama, Miya Konfeksiyon'da olduğu gibi yine iş ağı ilişkileri ile başlamıştır. Bu doğrultuda her iki işletmedeki bulgular, Coviello ve Munro (1995)'nin uluslararasılaşma sürecinin ilk aşamalarında iş ağlarının özellikle önemli olduğu bulguları paralelindedir. Benzer bulgular, Chetty ve Campbell-Hunt (2004) ile Styles ve Ambler (1994) tarafından da sunulmuştur. Chetty ve Campbell-Hunt (2004), iş ağlarının işletmelere yeni fırsatlar,

teknoloji, pazar bilgisi ve enformasyon sağlayarak, hızla uluslararasılaşmalarına olanak tanıdığını göstermişlerdir. Styles ve Ambler (1994) ise, bilgi ve kaynak sağlamada iş ağlarının önemini vurgulamaktadırlar.

Ancak Miya'da ilk adımı başlatan güçlü iş ağı ilişkileri yerine BYL'de, fuar aracılığıyla ulaşılan iki zayıf bağ uluslararasılaşma sürecini tetiklemiştir. BYL'de ortaya çıkan bu görüntü, Kontinen ve Ojala (2011)'nın sekiz Fin'li KOBİ ile gerçekleştirdikleri örnek olay çalışmasındaki, yabancı pazara girişte ağ bağlantılarından yoksun aile işletmesi statüsündeki KOBİ'lerin, uluslararası fuarlarda oluşturdukları zayıf bağlar aracılığıyla fırsatları tanıdığı bulgusu ile örtüşmektedir. Benzer şekilde Chandra, Styles ve Wilkinson (2009)'un Avustralyalı sekiz KOBİ üzerinde yaptıkları araştırmaları, BYL'de olduğu gibi zayıf bağların uluslararasılaşmadaki önemli rollerini göstermiştir. Araştırmacılar zayıf bağların, farklı bilgi ağlarını bağlayan yapısal boşluklar açabildiğini, bu sayede de işletmelere fırsat keşfine yol açan yeni pazar bilgisi sunabildiklerini belirtmektedirler. Aynı zamanda bu durum zayıf bağları, pazar fırsatlarına ulaşmak ve bu sayede yeni müşterilere erişim sağlamak için önemli kaynaklar olarak gören Sigfusson ve Harris (2013) ile ve uluslararası yeni girişimlerde bu bağların, bilgi ediniminde güçlü bağlardan daha önemli olduğunu belirten Presutti, Boari ve Fratocchi (2007) ile de uyumludur. İşletmenin sonraki fırsat keşiflerinde ise yine iş kaynaklı ve güçlü - zayıf bağların karışımından oluşan önceki ağ ilişkileri etkili olmuştur. Bu süreci Seyfullah Bey, kendi sözleriyle şu şekilde anlatmaktadır.

“İlk Müşterimiz İsrail'dendi. Hazım Sahhab isimli bir arkadaştı. Hala çalışıyoruz kendisiyle. Libya'dan bağlantımız oldu yine bu fuarda. Rakam olarak 34.000 USD gibi bir şeydi o zaman. Sonrasında hem onlar aracılığıyla, hem de piyasadaki bizi tanıyan arkadaşlar vasıtasıyla işlerimiz genişledi.”

Tüm işletmelere ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde, erken uluslararasılaşma literatüründeki sosyal ağ-iş ağı ve güçlü bağ-zayıf bağ tartışmalarının bu çalışmada da devam ettiği söylenebilir.

6.3.2. Yabancı Pazar ve Giriş Yöntemi Seçimi

Ağ ilişkileri, yabancı pazarlar hakkında paha biçilemez bilgi kaynakları olduklarından (Ellis, 2000; Sharma, Blomstermo, 2003), yabancı pazarlara giriş ve pazar seçimi gibi stratejik kararlarda önemli rol oynarlar (Coviello, Munro, 1995; Coviello, Munro, 1997; Moen, Gavlen, Endresen, 2004).

Turkuaz Yatak'ın, ilk pazarı olan Almanya'daki ilk müşterisi, güçlü bir iş ağı niteliğindeki Beta Grup kaynaklı (Tn) olmuştur. Ardından Almanya pazarındaki diğer müşteriler, yine ailenin önceki faaliyetleri kaynaklı eski müşterileri ile girişimcinin, hem babası aracılığıyla sahip olduğu sosyal çevre, hem de orada yaşayan başta amcası (Ta) olmak üzere diğer akrabalarının sosyal ilişkileri sayesinde edinilmiştir. Bu pazardaki genişlemede, fuarlar aracılığıyla sağlanan bağlantılar da etkili olmuştur. Almanya pazarının ardından, eski müşterilerinin (Tx ve Ty) kendilerine ulaşması ile Polonya ve Macaristan pazarlarına girilmiştir. Yine ailenin eski iş ilişkileri kaynaklı, Hollanda'da eskiden ürün verdikleri iki müşteri (Td ve Te) ile tekrar kurulan temaslar, işletmenin bu pazara girişini sağlamıştır. Eski müşterileri (Tj) ise, işletmenin Belçika ve Hollanda pazarlarına girişinde ve bu pazarların gelişiminde etkili olan isim olmuştur. İşletme tüm pazar girişlerinde ihracat yöntemini kullanmış, bunun yanında Almanya'da çok büyük bir firma (Ti) ile bir stratejik işbirliği geliştirmiştir. Bu işbirliğinin kurulmasında ise, Turkuaz'ın yatak müşterisi (Tm), yani zayıf bir iş ağı ilişkisi etkili olmuştur.

Marz Dış Ticaret'in ilk pazarı olan İran'a ihracatında, Ali Bey'in İran'da çocukluğundan itibaren tekstil piyasasına dayanan iş ağı ilişkilerinin etkili olduğu görülmektedir. İran pazarının ardından girişimcinin yakın arkadaşı (Mc) aracılığıyla, proje bazlı bir çalışma ile Azeri bir bakanın (Mb) sarayı düzenlenmiş ve bu sayede güçlü bir sosyal ağ ilişkisi yardımıyla Azerbaycan pazarına girilerek, orada zaman içinde genişleme sağlanmıştır. Mevcut durumda işletme, ihracatının %10'unu Azerbaycan pazarına gerçekleştirmektedir. Tüm ihracatın %20'lik kısmını oluşturan Rusya pazarına ise, ilk olarak ihracat yöntemi kullanılarak girilmiştir. Sonrasında Ali Bey, yakın arkadaşı (My) vasıtasıyla orada yaşayan ve aynı sektörde çalışan (Mr) ile tanışmış ve bu kişiyi bünyelerine dâhil ederek, Rusya'da bir ofis açma kararı almıştır. İşletmenin, Azerbaycan ve Rusya pazarlarında olduğu gibi Çin pazarına girişi de yine güçlü bir bağ aracılığıyla olmuştur. Girişimcinin, eşi Çinli olan ve Çin'de yaşayan yakın arkadaşı (Mç)'ye birkaç defa hazır set ürün gönderilmiş, sonrasında bu aile vasıtasıyla başka siparişler de alınmaya başlanmıştır. Uzakdoğu pazarına henüz çok küçük bir oranda ulaşabilen işletmenin, gelecekte bu pazarda bir mağaza açma hedefi bulunmaktadır.

BYL'nin fuarda bağlantı kurduğu İsrail ve Libya'lı iki firma ile başlayan ihracatı, sonrasında çeşitli pazarlarda artarak devam etmiş ve işletme, elli ülkeye

ihracat yapar hale gelmiştir. Birçoğu işletmenin kuruluşu öncesine dayanan, ailenin 44 yıllık tekstil sektörü deneyiminden kaynaklı iş ağı ilişkilerinin, bu genişlemede önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında mevcut müşteriler ile güven temelinde kurulan iş ilişkilerinin de, bu süreçteki önemi büyük olmuştur.

Miya Konfeksiyon'da faaliyet gösterilen yabancı pazarlara yön veren, işletmenin güçlü bağı olan grup firması ACAR'ın, kumaş müşterileri olmuştur. İşletmenin ilk pazarı Fransa'dan aldığı ilk siparişleri, ACAR'ın Fransa Acentesi (Mf) aracılığıyla alınmıştır. Sonrasında Fransa pazarını İspanya ve İngiltere pazarları izlemiş, bu pazarlara ilişkin siparişlerin bazıları doğrudan, bazıları ise çeşitli mümessil firmalar aracılığıyla alınmıştır. İşletmenin tüm pazar girişlerinde, ACAR'ın referansının etkili olduğu anlaşılmaktadır. İlgili pazarlara giriş yöntemi olarak ise ihracat yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca işletme Inditex Grubu ile olan yoğun ihracatını yönetmek amacıyla, İspanya'da Barselona ve La Corona şehirlerinde birer şube oluşturma yoluna gitmiştir.

Bulgularımız değerlendirildiğinde, Coviello ve Munro (1995; 1997)'nin yabancı pazar seçimi ve giriş inisiyatiflerinin, işletmelerin kendi proaktif tanımlama süreçlerinden kaynaklanmaktan ziyade, daha çok ağ iletişimi yoluyla yaratılan fırsatlardan kaynaklandığı yönündeki tespitlerini doğrulamaktadır. İncelenen tüm işletmelerin yabancı pazar ve giriş yöntemi seçimlerinin, stratejik değerlendirmeler neticesinde alınan kararlar yerine, ağ ilişkileri tarafından yönlendirildiği tespit edilmiştir.

Küresel doğan işletmelerin ilk aşamalarında, pazar ve giriş yöntemi seçimlerine yön veren ağ ilişkilerinin, çoğunlukla sosyal kaynaklı olduğunu belirten araştırmacılar (örn: Andersson, Wictor, 2003; Chetty, Campbell-Hunt, 2004; Ibeh, Kasem, 2011; Johanson, Vahlne, 1990; Komulainen, Mainela, Tähtinen, 2006; Vasilchenko, Morrish, 2011) yanında, iş kaynaklı ilişkilerin bu süreçte genel olarak daha faydalı olduğunu savunan araştırmacılar da (örn: Bell, 1995; Coviello, 2006; Moen, Gavlen, Endresen, 2004) bulunmaktadır. Örnek olaylara konu olan işletmelerin faaliyet gösterdiği yabancı pazar ve giriş yöntemi seçimleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde, hem sosyal ağ ilişkilerinin hem de iş ağı ilişkilerinin bu girişleri yönlendirdiği görülmektedir. Bu doğrultudaki bulgumuz, Coviello ve Munro (1995;

1997)'nın, bu irtibatların iş ile ilgili veya sosyal olabildiği yönündeki tespitlerini destekler niteliktedir.

6.3.3. Kaynak Kısıtlarının Aşılması ve Riskin Azaltılması

Başlangıçta her yeni kurulan işletme gibi küçüklük, deneyimsel bilgi eksikliği ve çeşitli kaynak kısıtları ile karşı karşıya olan küresel doğanlar, bahsi geçen bu kısıtları ağ ilişkileri yardımıyla aşabilmektedirler. Ayrıca bu işletmeler kuruluşlarında yeni bir işletme olarak, yenilik yükümlülüğü ile de karşı karşıyadırlar. Bu nedenle ağ ilişkilerinden sağladıkları kaynaklar kendi konumlarından değil, onların ağ oluşturma yeteneklerinden kaynaklanır (Monferrer, Blesa, Ripollés, 2015). Dinamik ağ oluşturma yetenekleri sayesinde kaynak temelli kısıtları aşan küresel doğanlar, aynı zamanda global pazarlara girişle ilgili risklerini de azaltmakta (Mort, Weerawardena, 2006; Sharma, Blomstermo, 2003), bu sayede uluslararası arenada aktif birer oyuncu olmayı başaramaktadırlar.

Araştırmada incelenen örnek olay işletmelerinin tümünde, yabancı pazarlarla ilişkili risklerin azaltılmasında ağ ilişkilerinin etkili olduğu görülmektedir. Örneğin; Turkuaz Yatak'ın girişimcisi Alper Bey, ilk ve en büyük pazarları Almanya'da sosyal ağ ilişkileri yoluyla sağladıklarını, aşağıdaki gibi anlatmaktadır:

“Şimdi ben Almanya’da sokakta gezsem, Alper hoş geldin diye bağırır olur. Orada da bir arkadaş ortamım, sosyal çevrem var. Ama o insanlar benim sektörümde değil. Sektörde değiller ama bana çevreyi çok iyi analiz ediyorlar, biliyorlar. Mesela, ya burada bir firma var önünden geçtiğim, sanırım sizin işinizi yapıyorlar diyor oluyor. Oraya da bir gidelim diyorum. Ya da fuarlara gidip geliyoruz, kartlar veriyoruz birbirimize. Bakıyorum bu yakın şehirde, soruyorum. Biliyor musun sen burayı diyorum tanıdıklara ve bilgi alıyorum. Fizibilitesini bile çıkardığım firmalar var bu şekilde. Ön araştırmayı bu şekilde yapıyorum.”

Alper Bey'in Almanya'daki deneyimleri, Ellis ve Pecotich (2001)'in bir KOBİ'nin ihracata başlama kararının risk ve belirsizlik ile dolu olduğu ve bu belirsizlikle karşı karşıya kalan karar alıcıların, en aşına oldukları seçeneği belirleme eğiliminde olmalarından ötürü, yabancı pazara giriş kararı verirken sosyal kaynaklarını oluşturma, geliştirme ve yönetmeye ihtiyaç duydukları bulgularını doğrulamaktadır.

Marz Dış Ticaret'in girişimcisi Ali Bey ise, İran'daki iş ağı ilişkilerine dayanarak algıladığı riski minimize etmiş ve tüm finansal kaynak kısıtlarına rağmen, direkt ihracata yönelik bir işletme kurma kararı alabilmiştir.

BYL Tekstil hemen ihracat yaparız fikriyle kurulmamış olsa da, umulmadık gelişmelerle kuruluşu itibarıyla ihracata başlamıştır. İhracatın artışında ise, eski iş

ilişkilerine dayanan bağlantıların yönlendirmesiyle temas kurulan dolaylı ve zayıf bağlar etkili olmuştur. Yönlendirmeyi sağlayan bu ilişkilerin sağladığı güven etkisi, işletmenin uluslararasılaşmaya yönelik algıladığı riski de azaltmıştır.

Miya Konfeksiyon’da ise grup şirketi ACAR’ın müşterileri ile kurduğu güçlü bağlar, Miya’nın hem kuruluş hem de eş zamanlı olarak uluslararasılaşma riskini minimize etmiştir. Miya zaten ACAR’ın müşterilerinin, “konfeksiyon üretimine girin” çağrısı ile kurulmuştur. Miya’nın durumu, benzer bulgular sunan Gabrielsson ve Manek Kirpalani (2004); Parida, Pemartin ve Frishammar (2009)’ın tespitleriyle de örtüşmektedir. Nitekim Gabrielsson ve Manek Kirpalani (2004), küresel doğan bir işletmenin dünya çapındaki büyümesinin, ağındaki ana müşterisi ile ilişki kurma ve bu ilişkilerden yararlanma yeteneğinden kaynaklandığını tespit etmişlerdir. Parida, Pemartin ve Frishammar (2009) ise, müşterilerle ağ ilişkisi kurmanın yenilikçiliği tetiklediğinden, ağıdaki diğer ortaklarla ağ ilişkisi kurmaktan daha önemli olduğu bulgusunu sunmuşlardır.

Tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde araştırmada yer alan küresel doğan işletmelerin, ağ ilişkileri sayesinde yurt dışına çıkış risklerini azalttıkları görülmektedir. Sharma ve Blomstermo (2003), Mort ve Weerawardena (2006), Ellis ve Pecotich (2001) gibi araştırmacıların bu doğrultuda ulaştıkları sonuçlar, bu araştırmada da geçerliğini korumaktadır.

Diğer yandan ağ oluşturma faaliyetlerinin, küçük işletmelerin ve özellikle hızlı uluslararasılaşan küresel doğan işletmelerin uluslararası pazarlara girişlerinde, karşılaştıkları kaynak temelli kısıtlamaların üstesinden gelmelerine olanak sağladığı literatürce genel kabul görmektedir. Tolstoy ve Agndal (2010)’ın vurguladıkları gibi kaynak kısıtları, işletmeleri ağ ilişkileri aracılığıyla gerek duydukları kaynakları bulmaya itmektedir. Bu araştırmadaki küresel doğan işletmelerde de, kaynak kısıtlarının aşılmasında ağ ilişkilerinin önemli roller oynadığı anlaşılmaktadır. Ağ ilişkilerinden sağlanan bu kaynaklar, içerik analizi yöntemi kullanılarak belirlenmiş ve finansal kaynak, fiziksel kaynak, tamamlayıcı kaynak ve yetenekler olmak üzere, aşağıda detaylarına yer verilen üç tema altında ortaya çıkmıştır.

Finansal Kaynak

İlk örnek olayımız olan Turkuaz Yatak'ın ihtiyaç duyduğu finansal kaynaklara ulaşmasında, hem sosyal hem de iş ağı ilişkilerinin etkili olduğu görülmektedir. Nitekim işletme, Gama Mobilya'yı satın alarak kurulmuştur. Gama Mobilya ise, o dönemki finansal kısıtlar nedeniyle aile çevresinden sosyal kaynaklı bir tanıdık olan (Tf) ile zorunlu bir finans ortaklığı yapılması yoluyla kurulmuştur. Diğer bir deyişle, sosyal bir ağ ilişkisi iş ortaklığına dönüşmüştür. İkinci ortaklık ise, 2015 yılında ailenin geçmiş işletmecilik faaliyetlerinden süregelen bir iş ağı ilişkisi (Ayaz Holding) ile yapılmıştır. Bu ortaklık ile işletme, uluslararası genişlemesine imkân sağlayacak ek finansal kaynaklara ulaşmayı amaçlamıştır. Turkuaz 'da karşımıza çıkan bu görüntü Sharma ve Blomstermo (2003)'nun, küresel doğarlarda ortaklıkların kaynak dezavantajlarını telafi etmekte etkili olduğu, ayrıca bu işletmelerin kendi kaynaklarını ortaklıklar yoluyla başkalarının kaynakları ile birleştirmede yenilikçi oldukları görüşünü desteklemektedir. Ayrıca Turkuaz finansal kaynaklara ulaşma noktasında, Eximbank ve İhracatçılar Birliği gibi kurumlardan da destekler sağlamıştır. Özellikle Eximbank'tan sağlanan desteğin işletme için ne kadar hayati olduğu, girişimcinin şu sözlerinden anlaşılmaktadır:

“En fazla yardımı Eximbank'tan sağladım. Eximbank bana çok yardımcı oldu. Eximbank, birincisi ucuz kredi sağlıyor, İkincisi ihracatçıyı destekliyor. Taahhüt karşılığı veriyor. Benim zaten ihracat taahhüdü ile ilgili sorunum yok. Ucuz kaynaklı kredi kullanıp, bu arsa ve fabrika binasını (yangından sonra elimizden çıkmıştı) tekrar aldım. Eximbank'a başvurdum, teminat kredisi ile aldım. Dediğim gibi ihracat taahhüdü karşılığında çok ucuz kaynak yarattım kendime. İhracatçılar birliği de şurada bana çok yardımcı oldu. Bir yurt dışı fuar desteği, bir de pazar araştırması için uçak bileti konusunda çok yardımcı oldular.”

İkinci örnek olayımız Marz Dış Ticaret'in kuruluşunda, girişimci iş fikrinden emin olmakla beraber sermaye kısıtı nedeniyle, İran'daki iş piyasasından tanıdığı ve “biz beraber büyüdük” şeklinde nitelediği çocukluk arkadaşı ile yola çıkmıştır. İşletmenin kuruluşu sonrası dönemde ise, KOSGEB'den personel desteği ve zaman zaman yurt dışı fuar desteği sağlanmıştır. Ayrıca Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nın yurt dışı etkinliklerinden, fuar organizasyonlarından faydalanılmıştır. Ancak yabancı uyruklu olmasının, işletmesine finansal kaynak sağlama noktasında kamu kurumları nezdinde dezavantaj yaratması nedeniyle girişimci, işletmesini büyük ölçüde kendi imkânlarıyla ve çeşitli zorluklara göğüs gererek bu günlere getirebilmiştir.

Dördüncü örnek olayımız Miya Konfeksiyon, bir grup şirketi olma avantajıyla kuruluşunda finansal kaynak sağlama konusunda sıkıntı yaşamamıştır. İşletmenin

kuruluşu sonrası ilk zamanlarda, KOSGEB'in nitelikli eleman desteğinden faydalanılmış ve kuruluştan yaklaşık bir yıl sonra Eximbank'tan, hala aktif olarak kullanılan ihracat taahhütlü kredi desteği alınmaya başlanmıştır. Ayrıca Miya, 2017 yılından beri Ekonomi Bakanlığı'ndan tasarım desteği almaktadır. Bu desteğin içeriğini görüşme yapılan Seval Hanım, aşağıdaki sözleriyle ifade etmektedir:

“Biz Miya’da şu an Ekonomi Bakanlığı’nın tasarım desteğini alıyoruz. Geçen yıl başladı. Bir proje yapıyorsunuz 3 yıllık. Bu projede tasarım ekibinizin maaşlarının yarısı 3 yıl boyunca, aynı zamanda bu tasarım ekibine aldığınız tasarım için kullanılan makine, bilgisayar programı, internet üyelikleri, web üyelikleri gibi şeylerin yarısını alıyorsunuz. Tasarım ekibinin yapacağı yurt dışı ziyaretlerin mesela benim tasarım ekibimden birisi fuara gidecek onun uçak bileti, konaklama gibi detaylarını alabiliyorsunuz. Böyle bir destek 3 yıl boyunca veriliyor. Proje bazında verilen bir destek. Projenizi sunuyorsunuz, projeniz onaylanıyor. Aldığınız destek her yıl kontrol ediliyor, gelip bir heyet tarafından. O şekilde bir destek alıyoruz devletten şu an.”

Üçüncü örnek olayımız BYL Tekstil ise, kuruluşundan beri hiçbir kurumdan finansal destek almamış, büyüme yolunda sadece kendi sermayesini kullanmıştır.

Fiziksel Kaynak

İncelenen örnek olay işletmelerinin ikisinde (Turkuaz Yatak ve Miya Konfeksiyon), ağ ilişkilerinin alan yazında çeşitli araştırmacılar tarafından belirtildiği gibi (örn: Nummela, 2002; Chetty, Wilson, 2003; Tang, 2011; Gulati, Gargiulo, 1999; Hoang, Antoncic, 2003), işletmelere finansal kaynak sağlamanın yanında fiziksel kaynaklara erişimlerini de kolaylaştırdığı bulunmuştur. Örneğin Turkuaz Yatak’a güçlü bir iş ağı ilişkisi olan Beta Grup kaynaklı eski müşterisi tarafından bedelsiz olarak makine gönderilmiş ve zayıf bir iş ağı olarak KOSGEB’den makine desteği sağlanmıştır. Bunların yanında, girişimcinin güçlü sosyal ağ ilişkileri (yakın arkadaşlar ve mühendis çevresinden meslektaşlar) tarafından çeşitli destekler sağlanmıştır. Bu destekler programlar, dizaynlar ve bunların kurulumları ile kalıpların hazırlanması gibi konuları içermektedir. Miya Konfeksiyon’da ise, güçlü bağlar (grup şirketleri) tarafından sağlanan ofis, tesis, makine ve ekipman gibi fiziksel kaynaklar, kuruluş ve takiben erken uluslararasılaşmada faaliyetleri kolaylaştırarak etkili olmuştur.

Tamamlayıcı Kaynak ve Yetenekler

Alan yazında ağ ilişkilerinin, işletmelerin çeşitli kaynak ve tamamlayıcı becerilere erişimlerini kolaylaştırarak maliyet avantajı yarattıkları, ayrıca üstün bilgi ve yetenekler üretebilmeleri için işbirliği yapabilmelerine imkân sağladıkları ifade edilmektedir (Stearns, 1996). Alan yazın ile uyumlu biçimde, araştırma kapsamında

incelenen örnek olay firmalarının ikisinde (Turkuaz Yatak ve Miya Konfeksiyon), ağ ilişkilerinin tamamlayıcı kaynak ve yeteneklere ulaşmada oynadığı roller, net bir biçimde gözlemlenmiştir.

Örneğin; Miya Konfeksiyon’a uluslararasılaşma yolunu açan, grup firması ACAR’ın uluslararasılaşma becerisi olmuştur. Miya’nın bu tamamlayıcı yetenek sayesinde erken ve hızlı bir biçimde uluslararasılaşma sağladığı, Seval Hanım’ın aşağıdaki ifadelerinden anlaşılmaktadır:

“Miya ile başlayan bir şey değil bizde uluslararasılaşma. Uluslararasılaşma ACAR ile birlikte başlıyor. ACAR zaten ihracat yapma amacıyla kurulan bir şirket. Kumaş yapalım iç piyasaya, Laleli’ye satalım amacı hiçbir zaman olmadı. Kumaş yapalım, yurt dışına satalım amacı oldu... Sonrasında da bu Miya’yı doğurdu. Kumaşın başarısı Miya’yı doğurdu aslında. Belki ileride ikisinin başarısı bir marka doğurur, bilemeyiz...”

“Miya’nın bu kadar hızlı başarıya ulaşmasının, bu kadar yüksek adetlere ulaşmasının en büyük sebebi; ACAR’ın kumaşının kalitesinin çok bilinirliği, E.N.A.’nın aynı şekilde bilinirliği ve isteki tecrübe olduğunu düşünüyorum.”

Ayrıca işletmenin, en büyük girdisi olan kumaşı, aynı bünyede yer alan Acar’dan tedarik etmesi nedeniyle, önemli düzeyde maliyet avantajı sağladığı anlaşılmıştır.

Turkuaz Yatak ise, mevcut yatak müşterisi aracılığıyla Almanya’daki büyük bir işletme ile birlikte ürün geliştirerek, başarılı bir stratejik işbirliği kurmuştur. Tang (2011) araştırmasında, küresel doğan işletmelerde kaynaklara erişimin (dış pazar bilgisi ve deneyimsel bilgi, yabancı iş bağlantıları ve satış/dağıtım kanalları), hızlı uluslararasılaşma başarısı ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mort ve Weerawardena (2006), bu işletmelerin ağ partnerleri sayesinde pazara ilişkin deneyimsel bilgi eksikliklerini aşabildiklerini tespit etmişlerdir. Coviello ve Munro (1995) ise, işletmelerin yeni pazarlarda yeni ortaklıklar ve pozisyonlar geliştirmek için, temas ve yardımlar sağlayabilen mevcut ilişkileri yoluyla, uluslararası pazarlara doğru genişleme sağlayabildikleri bulgusunu sunmaktadırlar. Turkuaz’ın gerçekleştirdiği stratejik işbirliği bu bulguları doğrular nitelikte olup, gelişimi girişimci tarafından şu sözlerle ifade edilmektedir:

“Şöyle bir şey yaptık iki üründe (arabalı yatak) o güzel oldu. Bunların tasarımlarının tamamını Türkiye’de biz yaptık. Avrupa’da da çok büyük bir firmaya sattık. Büyük bir firmayla başladık artık gidiyor. Hem onlar şurasını böyle yapalım, burasını böyle yapalım dedi, yani ürün geliştirdik öyle diyelim size. 2-3 tane ürün geliştirdik. Aramızda şöyle bir sözleşme yapıldı: Bu dizaynları başka kimseye vermeyeceğiz, bizim kendi dizaynlarımız olacak. Satış olursa da birbirimize komisyon vereceğiz dedik. İşbirliği geliştirdiğimiz bu firma Alman bir firma. Arabalı yatak yapar mısınız diye sordular bize. Biz de yaparız dedik. Üretici ararken, oradaki sektörde biz Türkiye’de kime güvenebiliriz diye soruyorlar. Yatak sattığımız bir firmaya sormuşlar. Bize onlar vasıtasıyla ulaştılar. Numune yaptık, gönderdik, okeylediler. Memnun kaldılar ve devam ediyoruz.”

Alper Bey, arkadaşları ve meslektaşları gibi güçlü sosyal bağlarından elde ettiği tamamlayıcı kaynak ve yetenekleri ise, aşağıdaki gibi aktarmaktadır:

“Arkadaşlarımı şurada çok kullandım ben; makine alımlarında, programlarda, dizaynlarda ve bunların kurulumunda tabiri caizse para ödemedim ya da bir makine alacağım içeriye, hemen diyorum ya oğlum bunu nasıl yapacağız. Başkasının 50.000-60.000 Euro’ya yapacağı şeyi ben 30.000-35.000 Euro’ya hallettim. Mesela şuradaki ralli car’ın tasarımı tamamen bana ait. Kalıplarını üniversiteden yakın bir arkadaşına (Tk) yaptırды. Onun kalıbını yaptırmaya dışarıda 60.000-70.000 TL’ler isterler 10.000 TL’ye yaptırdım, bir de yemeğe mal oldu bana. Üretimde çok iyi oluyor mesela bir dizaynı yapamıyorum ya da yurt dışından geliyor. Ben 1 saat sonra yapıp gönderebiliyorum. Başka bir firmanın 2-3 gününü alır yani, ya da gitti geldisi olur.”

6.3.4. Diğer Roller

Yukarıdaki başlıklarda, ağ ilişkilerinden işletmelerin uluslararasılaşmalarında sağladıklarına yönelik olarak literatür incelemesi bölümünde oluşturulmuş ve alan yazında en çok karşılaşılmış temalara yer verilmiştir. Bu temaların örnek olay işletmelerinde ne ölçüde karşılık bulduğu, veri analizinde kullanılan betimsel analiz tekniği ile belirlenmiştir.

Literatür incelemesi bölümünde ana hatları çizilen bu roller dışında, görüşme verileri ve kullanılan yardımcı kaynakların içerik analizine tabi tutulması sonucunda, örnek olay işletmelerinde ortaya çıkan diğer temalar ise; aşağıda açıklamalarına yer verilen “operasyonel destek”, “manevi destek”, “önemli aktörlere erişim” ve “güven” temaları olmuştur.

Operasyonel Destek

Küresel doğan işletmelerin ağ ilişkilerinin, işletme ile kaynak alışverişi yapan müşteriler, tedarikçiler, ticari aracılar, sosyal bağlantılar gibi, işletme ve dış taraflar arasındaki ortak ilişkiler kümesinden oluştuğu kabul edilir (Hite, Hesterly, 2001). Erken ve hızlı uluslararasılaşmayı destekleyen, çoğunlukla diğer aktörlerle kurulan bu ilişkilerdir.

Yapılan içerik analizinde, ilk örnek olayda Turkuaz’ın uluslararasılaşmasını kolaylaştıran acenteler, “operasyonel destek” temasını ortaya çıkarmıştır. Almanya ve Belçika’daki acentelerinin, işletmeye uluslararası faaliyetlerini kolaylaştırıcı önemli operasyonel destekler sağladığı, böylece yabancı pazarlardaki faaliyetlerinin başarısında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Belçika’daki acentesi (A1), işletmenin Fransa, Belçika, Hollanda’daki müşterilerine; Almanya’daki acentesi (A2) ise Polonya, Macaristan, Avusturya ve Almanya’daki müşterilerine, işlerin yürütümü ve

karşılaşılan sorunlara kısa sürede müdahale edebilmesi açılarından yardımcı olmaktadır. Acentelerin sağladığı operasyonel desteklere yönelik olarak girişimci, aşağıdaki tespitlerde bulunmaktadır:

“...Tak telefon ediyorum devreye giriyor. Numuneyi al okeylettir diyorum, gümrükte çıkan sorunları çözüyor, fuarda bizi pazarlıyor. Verdiğim parayla yaptıramayacağım işleri yapıyor benim için.”

Ayrıca Alper Bey, Hollanda’daki yakın arkadaşı Şahin Bey (Tş)’den, teknik konularda ve oradaki müşterilerle ilgili konularda önemli operasyonel destekler sağladığını belirtmektedir. Bu doğrultuda Turkuaz Yatak’taki bulgularımız Madsen, Rasmussen ve Servais (2000)’in, tam teşekküllü bir küresel işletme olmak için yurtdışında üretim kuruluşuna veya birçok satış iştirakine sahip olunmasının gerekli olmadığı, bunun yerine işletmelerin aracılar, temsilcilikler, distribütörler, tedarikçiler gibi partnerlerle, farklı türden işbirlikçi düzenlemelere gitmeleri önerileriyle de uyumludur.

Önemli Aktörlere Erişim

Yapılan içerik analizi, incelenen örnek olay işletmeleri kapsamında ağ ilişkilerinin, stratejik kişi ve kurumlara erişim sağlanmasında önemli roller oynadığını ortaya çıkarmaktadır. Nitekim Turkuaz Yatak’ın Almanya pazarındaki hedef müşterilerinin tespitinde, Özay ailesinin oradaki sosyal çevresinin ve Alper Bey’in babası aracılığıyla sahip olduğu geçmişe dayalı iş ağı ilişkilerinin etkili olduğu, girişimcinin şu ifadelerinden anlaşılmaktadır:

“Bu ilişkilerimizi biz canlandırdık ve var olan ilişkilerimizi koruma yoluna gittik ve oradaki sosyal çevremizi kullandık. Akrabalarımızın sosyal çevresini kullandık. Ortamlarda oturduk, konuştuk, fuarlardan edindiğimiz firmalardan çalışılacak, çalışılmayacakları belirledik.”

Hollanda pazarında da benzer şekilde, babalarının eskiden ürün verdiği iki müşteri (Td ve Te) ile kurulan temaslar, Turkuaz’ın bu pazara girişini sağlamıştır. Diğer taraftan, babalarının eski müşterisi Jucky Arraut (Tj), işletmenin Belçika ve Hollanda pazarlarına girişlerinde ve bu pazarların gelişiminde önemli aktörlere erişim sağlanmasını sağlayıp, etkili olmuştur. Almanya merkezli büyük bir işletme ile stratejik işbirliği geliştirilmesinde de, Turkuaz’ın mevcut müşterisi olan bir iş ağı ilişkisinin aracılık ettiği görülmüştür.

Marz Dış Ticaret’in girişimcisi Ali Bey ise, önemli aktörlere erişim sağlanmasında fuarların etkisini aşağıdaki sözleriyle ifade etmektedir:

“Fuarlara gidiyorum, oralarda görünüyorum, insanlarla tanışıyorum. Sonuçta bir kart alışverişi bile çok önemli insanlarla. Bakıyorum ben Ahmet’i tanıyorum, Ahmet yabancı

Amerikalı birini tanıyor derken... Orada bir barda, kafede tanışıyoruz. Kart alış-verişi oluyor. Sonra evet ben bu işi yapıyorum, diyorsun. Bakıyorsun adam bir şeye ihtiyacı olduğu zaman beni arıyor.”

Yine önemli aktörler olarak mevcut müşterilerine ulaşmasında girişimcinin izlediği yol, kendisi tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

“Genelde satışlar bizim direkt bağlantılarımız, tanıdıklarımız vasıtasıyla oldu... E-ticarete başladığımızda o zaman birçok yere ulaşmış olacağız. Ama şu anki direkt insanlarla, birebir tanıdıklar vasıtasıyla görüşme. İkili ilişkilerle bu işi yürütüyoruz yani.”

Ali Bey’in Rusya ofisini açma kararını tetikleyen kişi olan ve şu anda oradaki ofisin koordinatörlüğünü yürüten (Mr)’ye ulaşması da, doğrudan bağlantılı olduğu güçlü bir bağı (yakın arkadaşı My) sayesinde olmuştur. Bu durum, doğrudan bağların özellikle de güçlü olanların, girişimcinin sadece doğrudan bağlantılı olduğu kişilere erişim sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda yakın temaslarının ötesindeki kişilere sağladığı dolaylı erişim için de önemli olduğu bulgusunu sunan Dubini ve Aldrich (1991) ile Aldrich, Reese ve Dubini (1989)’nin bulguları eksenindedir. Ayrıca dolaylı bir bağ olarak (Mr)’nin Marz bünyesine katılmasıyla birlikte doğrudan bir bağ niteliği kazanması, Sharma ve Blomstermo (2003)’nun yurtdışına açılma sürecinde küresel doğan işletmelerin, dolaylı bağlarının doğrudan bağlara dönüşebildiği veya bunun tersinin de geçerli olabileceği şeklindeki bulgularıyla örtüşmektedir.

BYL Tekstil’in katıldığı ilk fuar, ilk yurt dışı müşterileri ile bağlantı kurmasına imkân sağlamış ve işletmeyi, kuruluşu ile eş zamanlı uluslararasılaşma başarısına ulaştırmıştır. Hem bu ilişkiler, hem de Baylan ailesini önceki işletmecilik faaliyetlerinden tanıyan ağ kişilerinin yönlendirmesi sayesinde BYL; Irak, Venezuela, Filistin, Lübnan, Kuveyt, ABD, İsrail gibi birçok pazarda çok sayıda müşteri kazanmıştır. Seyfullah Bey, bu yönlendirmelerin nasıl geliştiğini şu sözleriyle aktarmaktadır:

“Adam perdecı mesela, perde imalatı yapıyor. Yurt dışından gelen müşteri hem perde hem de döşemelik kumaş istiyor. Perde bende var diyor. Döşemeliği kimden alayım diyor. Karşı taraftaki adam, döşemeliği de Seyfullah’tan al diyor.”

Miya Konfeksiyon’da ise, grup şirketi ACAR’ın ağındaki önemli aktörler olarak niteleyebileceğimiz dünyaca ünlü müşterileri ile güçlü bağlarının, işletmenin kuruluşu ve eş zamanlı uluslararasılaşmasını tetiklediği dikkat çekmektedir. Diğer bir deyişle, Miya’nın ACAR aracılığıyla edindiği dolaylı bağlar, bu sürece damga vurmuştur. Bulgumuz, dolaylı bağların bilgi ve kaynaklara erişimde, doğrudan bağlar

aracılığıyla erişilenleri önemli ölçüde artırdığını vurgulayan, Dubini ve Aldrich (1991)'i desteklemektedir.

Manevi destek

Görüşme verileri üzerinde yapılan içerik analizinde ortaya çıkan bir başka tema da, “manevi destek” olmuştur.

Turkuaz Yatak’ın girişimcisi Alper Bey, işletmenin kuruluşu ve sonraki gelişiminde, özellikle babası ve kardeşinden aldığı yoğun duygusal desteği sıklıkla vurgulamaktadır. Aile desteğinin yanında girişimci, Almanya’daki sosyal çevresinden bu süreçte sağladığı manevi desteği, aşağıdaki gibi ifade etmektedir.

“...Almanya’da olan akrabalar orada bana sektörle ilgili çok bir şey veremediler ama oranın kültürünü biliyorum. En azından bir kapım var orada. Gidip, şurası ne, şurada ne yapabiliriz diye Türkçe sorabiliyorum. Sosyal, duygusal destek sağlıyorlar bana.”

Marz Dış Ticaret’in girişimcisi Ali Bey ise, annesinden aldığı duygusal desteği “manevi olarak en büyük desteğim annem” sözleriyle ifade etmektedir.

Benzer şekilde Seyfullah Bey, aile bağlarından aldığı dua ve manevi desteği, BYL’nin başarısında kritik önemde görmektedir. Bu durum, girişimcinin aşağıdaki sözlerinden çıkarılmaktadır:

“Buradaki en büyük fark anne-baba farkı. Ben bazen konuşuyorum da müşterilerle falan, hayatta zorluğu görmem diyorum. Nasıl? diyorlar. Görme şansım yok diyorum. Görmemem lazım. Bence ben zorluk çekmem. Diyorum ki, annem babam bana öyle bir dua ediyor ki. Annem şehir dışına da gitsem günde 10 sefer arıyor. Allah yardımcın olsun deyip, bir sürü dua ediyor. Babam da bana çok dua ediyor. Anne-babanın duasını alıyorum. Onu aldığım için kendime daha farklı bir güvenim var yani. Ben buna çok güveniyorum. En büyük desteği anne-babamdan aldım.”

“Bir gün fuara katılmıştım CNR’da. 8’e kadar hall’lerin hepsi aynı bölümde. 9-10-11. hall’ler ise üst bölümde, yukarıdaki kısımda kalıyor. İlk fuarım mı, ikinci fuarım mı neyse. Herkes çoğunluğun olduğu yere gidiyor. Ondan sonra bu tarafa geliyor. Orada 500 firma varsa, burada 100 firma var çünkü. Adam önce o taraftaki işini hallediyor, sonra bu tarafa geliyor. Gelirse tabi. Bizde ilk defa böyle bir fuara katılmışız. Ordayız iş yok falan, ikinci günüydü fuarın, dedemi aradım. Allah rahmet eylesin. Ya dede dedim, ne yapıyorsun? Dedem de kanserdi, iyiyim falan dedi. Ya dede dedim, bize dua etsene. O gün içerisinde ve fuarın bittiği güne kadar inan ki müthiş iş yaptım. Hiç ummayacağım işleri yaptım.”

Sonuç olarak, incelenen örnek olay işletmelerinin kuruluş ve erken dönemlerinde, girişimcilerin aile üyeleri ile olan güçlü sosyal ağ ilişkilerinin, manevi destek sağlayarak süreçte önemli rol oynadıkları tespit edilmiştir. Bu yöndeki tespitimiz, Hite ve Hesterly (2001), Larson ve Starr (1993), Federico ve diğ. (2009)’nin, işletmelerin kuruluş ve erken dönemlerinde büyüme için güçlü ve yoğun bağlantılı ilişkileri kullandıkları ve ağlarının yoğunlukla, toplumsal olarak gömülü

bağlardan oluştuğu görüşlerini destekler niteliktedir. Ayrıca Karadal ve Akyazı (2015)'nın paralelinde, sosyal ağ ilişkilerinin girişimcilik için gerekli olan desteği sağladığı da söylenebilir.

Güven

Araştırma verilerine yapılan içerik analizi sonucunda ortaya çıkan bir başka tema ise, “güven” temasıdır. Bu tema, araştırma kapsamında özellikle üçüncü örnek olay olan BYL Tekstil’de ön plana çıkmaktadır.

BYL Tekstil, geçmişten gelen ve yeni müşterilere verdiği güven sayesinde, ilk yıllarında hiçbir tanıtım faaliyeti hatta müşteri ziyareti yapmadan, farklı pazarlarda yeni yabancı müşteriler edinmiştir. Bu durumu Seyfullah Bey, aşağıdaki ifadeleriyle aktarmaktadır:

“Yani güven aslında. Biz bu ihracata başlarken yurt dışına kendimiz de hiç çıkmadık. Allah’ın yardımını diyeyim, her şey güvende bitiyor aslında. Bazen mala bir ay termin veriyoruz. İplikte bir sıkıntı çıkıyor, 45-50 gün sonra gönderiyoruz. Ama güven olayı bitiriyor. Adam, Seyfullah ben rahattım, sana 20 bin - 30 bin - 40 bin USD kapora gönderdiğimde, tamam ya Seyfullah’ta değil mi kalsın orada diyorum, diyor.

“...Her şey güven inşası üzerine yani, 10 gün geç kalsak da adamın kafası rahat...”

“İşin enteresan tarafı biz ihracat yaparken, ilk 2 yıl - 3 yıl hiç yurt dışına seyahate bile çıkmadık. Ama % 60-% 70 de ihracat çalışıyoruz. Nasıl oluyor? Mesela Libya’daki bir müşteri sizden mal alıyor. Termin süresi veriyorsunuz. Zamanında göndermişsiniz. Fiyatlar adama makul gelmiş, renkleri falan detaylar da sorun yok. Adam memnun. Şimdi arkadaşı vs. bir tüccar gittiğinde “nereden mal alayım” dediğinde, ya git Seyfullah isminde biri var, al sana kartını vereyim diyor. Güvenden dolayı ilk 2-3 yıl seyahate bile çıkmadık. Sonra mal veriyorsun, bir selam verelim diye ziyaretlerine gittik. Fuar sonrası çorap söküğü gibi geldi yani. Kismet, Allah yürü ya kulum dediği zaman olay bitiyor aslında. Bir de güven önemli. Diyoruz ya malları zamanında teslim etmek falan önemli, ha biz malları zamanında mı teslim ediyoruz hep öyle bir şey yok aslında. Her şey güven üzerine kurulu.”

Literatürde güçlü bağların, ortak bir geçmişe ve zayıf bağların sahip olmadığı “güven” gibi bir güce sahip olduğu belirtilir. Böyle ilişkilerde güven daha önceden inşa edilmiş, çalışma prosedürleri oluşmuş ve faydaların karşılıklılığı zaten kurulmuştur (Ellis, 2011). Bu doğrultuda, Söderqvist ve Chetty (2009)’nin karşılıklı güven, bağlılık, açıklık ve yakın ilişkilerin sağladığı cömertlikten kaynaklı olarak, küresel doğanların erken uluslararasılaşma aşamalarında güçlü bağların daha sık kullanıldığı bulguları, BYL Tekstil’de doğrulanmaktadır. Ayrıca bulgularımızla paralel biçimde Chetty ve Söderqvist (2013), uluslararasılaşma sürecinde küresel doğan işletmelerin, mevcut ilişkileri yoluyla uluslararası anlamda ek ilişkiler kurma niyetinde olduklarını ve bu güçlü ilişkilerin, işletmelerin yeni ve küçük olma sorumluluklarının üstesinden gelmelerine yardımcı olduğunu belirlemişlerdir.

Nitekim geçmişten gelen güven kaynaklı iş ağı ilişkilerinin, BYL'nin erken dönemlerinde mevcut uluslararası genişlemesine olan etkisini, Seyfullah Bey aşağıda yer verilen ifadeler ile aktarmaktadır:

“Mesela X bir firma İstanbul'dan arıyordu. Seyfullah bir firma var. Yurt dışından gelmiş sana yönlendiriyorum ağabey. Yarın gelecek. O şekilde oluyordu. Yani geçmişten kaynaklanan güvenle. Onlar bizi geçmişten tanıdığı için, bizim ödeme şeklimizi biliyordu. Onlara verdiğimiz bir güven vardı. Geçenlerde bir ihale vardı mesela, aracı firmadan geldiler. BYL Tekstil'e gidebilirsiniz, sıkıntı yaşamazsınız diye bir iplikçi bizi yönlendirdi dediler...”

Ayrıca güven temasına ilişkin olarak, güven tazeleme fonksiyonlarıyla Turkuaz Yatak'ta fuarların rolü ön plana çıkmaktadır. Alper Bey, fuarların güven tazeleme fonksiyonlarını aşağıdaki sözleriyle aktarmaktadır.

“Fuarlar çok önemli. Fuarda bizi gördükleri zaman, müşterilerimiz çok memnun oluyorlar. Kendi yerleri gibi girip çıkıyorlar. Yeni ürünleri konuşuyoruz, yeni dizaynlarımızı götürüyoruz. Ya da eski bağlantılarımızı yeniliyoruz, güven tazeliyoruz. Bizi görmek çok hoşlarına gidiyor. Fuarlarda hiçbir şey satmasanız bile bizim gibi firmaların katılması gerekiyor. Bizi orada gördüklerinde 18 yıllık bir firmayı görmüş gibi oluyorlar.”

Turkuaz'daki bu durum, Smith-Doerr ve Powell (2005)'in, sosyal bağlar ve ekonomik değişimin derinden iç içe geçtiği, bu nedenle de amaçlanan etkinliğin arkadaşlık, itibar ve güven ile karışabileceği görüşlerini de desteklemektedir. Johanson ve Mattsson (1988) ile Johanson ve Vahlne (2003), ağlarda ortak çıkarların işletmelerin birbirleriyle ağ ilişkileri geliştirmelerini ve sürdürmelerini teşvik ettiğini belirtmektedirler. Madsen ve Servais (1997) ise, bu tür ilişkilerin genellikle kurulma ve geliştirme için zaman ve çaba gerektirse de, uzun vadede karşılıklı güven ve paylaşılan bilgi miktarının artışı ile pazara yüksek derecede bağlılık sağlayacağını vurgulamaktadırlar. Bu ifadelerin, araştırma bulgularımızla örtüşür nitelikte olduğu açıkça görülmektedir.

7. SONUÇ

Bir yandan genç ve girişimci, diğer yandan önemli düzeyde uluslararasılaşma başarısı gösteren işletmeleri niteleyen küresel doğan işletme fenomeni, son yıllarda dünya çapında ilgi çekici bir araştırma alanı haline gelmiştir. Genç yaşlarına, küçük boyutlarına ve sahip oldukları kaynak kısıtlarına rağmen bu işletmeler, uluslararası arenada büyük işletmelere meydan okuyabilmektedirler.

Uluslararasılaşmanın uzun bir sürece yayılarak, aşamalı olarak gerçekleştiğini savunan geleneksel uluslararasılaşma modelleri, küresel doğan işletme modeli ile büyük ölçüde geçerliğini yitirmiştir. Bu modellere adeta başkaldıran küresel doğanlar, çeşitli bakış açılarından dünya çapında artan sayıda araştırmaya konu olsa da, ülkemiz ekseninde yeterince ele alınmadıkları görülmektedir. Belirtilen boşluktan yola çıkılarak organize edilen tez çalışması bu fenomeni, literatürde sınırlı sayıda araştırmanın mevcut olduğu ve Bembom ve Schwens (2018), Smith, Ryan ve Collings (2012), Andersson ve Wictor (2003), Sharma ve Blomstermo (2003) ve Autio (2005) gibi bir dizi araştırmacının, konunun önemine işaret ederek araştırma yapılması çağrısında bulundukları “ağ yaklaşımı” perspektifinden değerlendirmektedir.

Ağ yaklaşımı, uluslararası girişimcilik araştırmaları için güçlü bir zemin oluşturmakta ve ağ ilişkilerinin işletmelerin uluslararasılaşmalarını kolaylaştıran önemli bir kaynak olduğu (Çavuşgil, Knight, 2009; Coviello, 2006; Coviello, Munro, 1995; Coviello, Munro, 1997; Kontinen, Ojala, 2011; McDougall, Oviatt, 2003; Oviatt, McDougall, 1994; Slotte-Kock, Coviello, 2010) bildirilmektedir. Genç, tecrübesiz, kaynak ve meşruiyet eksikliği ile karşı karşıya olan küresel doğanların da, uluslararasılaşmada bahsi geçen bu kısıtları aşabilmelerini sağlayan faktörlerin başında, sahip oldukları ağ ilişkileri gösterilmektedir. Ancak diğer yandan alan yazında, ağ ilişkilerinin erken uluslararasılaşmaya yönelik sağladıkları konusunda yeterli araştırma mevcut değildir. Konuyla ilgili gerçekleştirilen sınırlı sayıdaki araştırmanın sadece birkaçında ağ ilişkilerinin rolünün, diğer bir deyişle, ağlar ile uluslararasılaşma arasındaki bağlantının ayrıntılı olarak tanımlandığı görülmektedir (Slotte-Kock, Coviello, 2010). Bu nedenle, ağ ilişkilerinin uluslararasılaşma sürecinde

hala bir tür kara kutuyu temsil ettiği (Smith, Ryan, Collings, 2012) ve erken uluslararasılaşmadaki rollerinin aydınlatılması gerekliliği (Bembom, Schwens, 2018) vurgulanmaktadır. Öte yandan, gerçekleştirilen çalışmaların da küçük bir bölümünde, sosyal ve iş ağı yaklaşımlarının birlikte kullanıldığı dikkat çekmektedir. Bu sebeple, küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmasında ağ ilişkilerinin rolünün belirlenmesi, hangi tür ağ ilişkilerinin bu süreçte daha faydalı olduğunun araştırılması (Çavuşgil, Knight, 2009) ve kişisel ile işletme düzeyindeki ağ ilişkileri arasında ayırım yapan araştırmalar yapılması (Andersson, Wictor, 2003) önerilmektedir.

Yukarıda sayılan nedenler, uluslararasılaşma alanında bir araştırma boşluğunu doldurarak, güncel ve önemli bir olguya Türkiye ekseninden ışık tutan bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Türkiye’deki küresel doğan işletmelerin ağ ilişkilerinin incelenmesini ve erken uluslararasılaşmadaki rollerinin belirlenmesini amaçlayan tez çalışmasında, ağ ilişkileri hem sosyal hem de iş ağı perspektifleri bütünlleştirilerek incelenmiştir. Bu sayede hem girişimcinin, hem de ortaya çıkan işletmenin ağ ilişkilerinin bütüncül olarak ele alınması mümkün hale gelmiştir. Ayrıca çalışmada ağ ilişkilerinin boyut, güç ve çeşitlilik gibi yapısal özellikleri üzerinde de durulmuştur. Bu çerçevede, bu çalışma yoluyla yerli literatürdeki boşluğu doldurmanın yanında, yabancı literatüre katkı sağlayacak bulgulara da ulaşıldığı düşünülmektedir.

Türkiye ekseninde konunun daha önce kapsamlı olarak araştırılmamış olması, nitel bir araştırma yoluyla derinlemesine ve ayrıntılı bilgi edinilerek, aydınlatılmasını gerekli kılmıştır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden çoklu bütüncül örnek olay deseninin kullanımı tercih edilmiştir. Bu tercihin nedeni, örnek olay deseninin araştırılan olayın dinamik ve bütünsel bir görünümünü sağlaması ve belirli bir eylemin (erken uluslararasılaşma gibi) gerçekleştiği, gerçek yaşam ortamını kapsayan araştırmalarda geçerli olmasıdır (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; 2014).

Çalışmanın evrenini, Türkiye’deki küresel doğan işletmeler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise, Türkiye’de küresel doğan işletmeler nezdinde kayda sahip tek kurum olan KOSGEB’in veri tabanına kayıtlı ve kurum tarafından düzenlenen KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri Yarışmasında “Küresel Doğan Girişimci” kategorisinde finalist olmuş işletmelerden, Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösterenler oluşturmaktadır. Kuruma başvurularak, ilgili kategoride bugüne kadar finalist olarak değerlendirilen işletmelerin bilgilerine ulaşılmıştır. Toplam yirmi beş finalist

arasından 13'ünün Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Görüşme talebimize olumlu yanıt veren dört işletme ile nihai örnekleme ulaşılarak, araştırma gerçekleştirilmiştir. Dört işletmenin tamamı Bursa'da, tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir.

Veri toplamada yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin kullanıldığı araştırmada, işletmelerin uluslararasılaşmaları ile ilgili en derin bilgi sahibi olan girişimci/yöneticilerine, ilgili literatür çerçevesinde hazırlanan ve uzman görüşleri neticesinde şekillendirilerek, yapılan pilot görüşme sonrasında nihai hale getirilen görüşme soruları uygulanmıştır. 2018 yılı Kasım ayında yürütülen görüşmeler, ortalama olarak 1 saat 22 dakika sürmüştür. Yapılan tüm görüşmelerin ses kayıtları alınmış, görüşmeler sonrasında bu kayıtlar transkripsiyon işlemine tabi tutularak metne dönüştürülmüştür. Görüşme kayıtlarının metne dönüştürülmesi sırasında, tereddüt edilen hususlarla ilgili olarak tüm katılımcılarla telefon görüşmeleri yapılarak ek sorular yöneltilmiş, bu sayede tereddütlü hususlara netlik kazandırılmıştır. Ardından her bir örnek olay işletmesine ilişkin oluşturulan metinler, katılımcılara gönderilerek onayları alınmıştır.

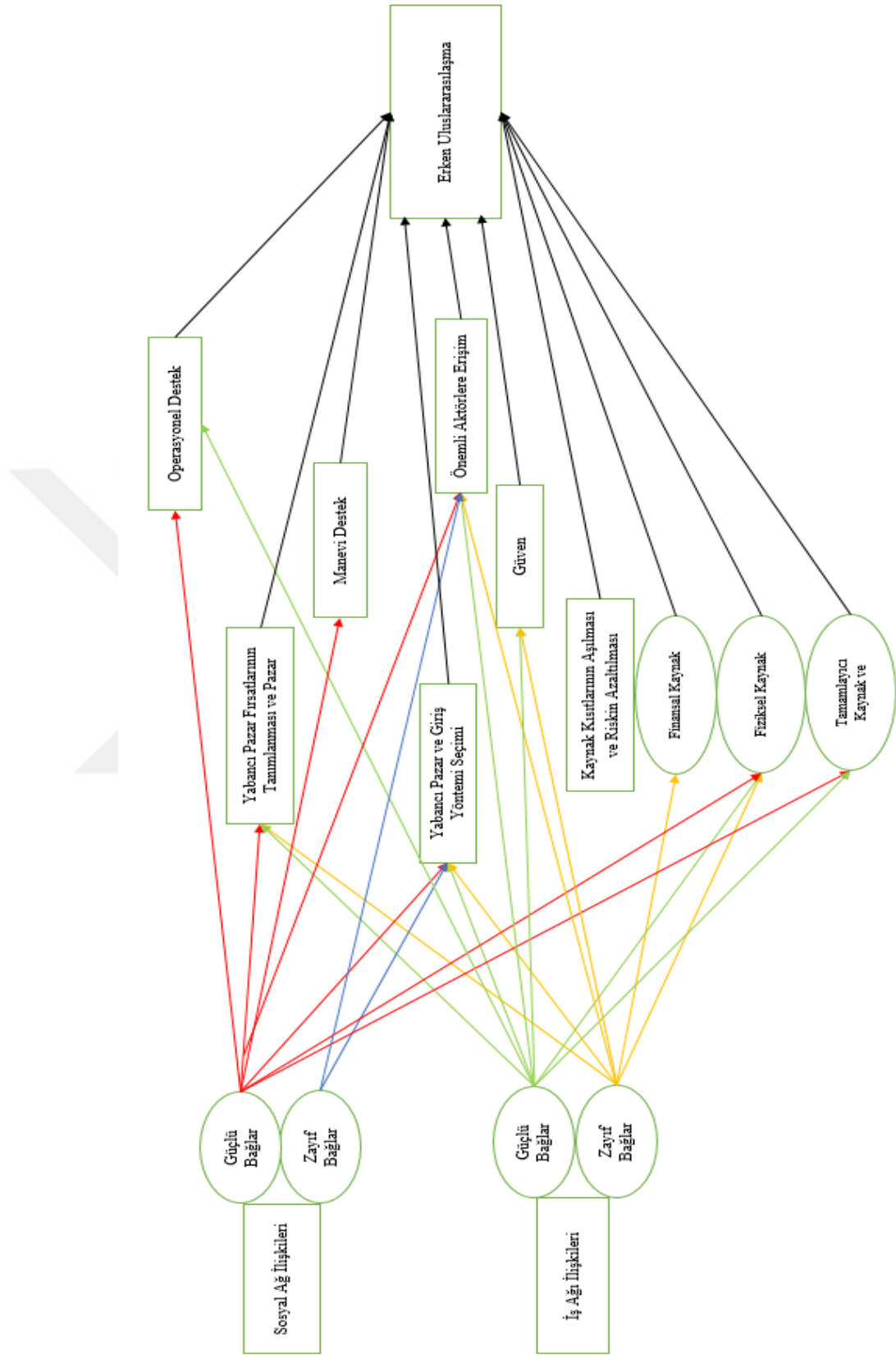
Veri toplamada ikincil kaynak olarak, araştırmacı tarafından tutulan saha notları kullanılmış ve işletmelerin web siteleri ile sosyal medya araçlarında yer alan röportaj ve tanıtımlarından yararlanılmıştır. Bu sayede örnek olay çalışmalarında veri güvenilirliğini artıran bir strateji olarak görülen (Patton, 1990; Yin, 2003), çoklu veri kaynaklarının kullanımı ile veri çeşitlendirmesi sağlanmıştır. Çoklu kaynaklardan gelen tüm veriler, analiz sürecinde birleştirilmiştir. Veri analizinde, nitel veri analizi programları arasında en çok kullanılanlardan Nvivo'nun, 12. ve en son sürümü kullanılmıştır.

Analiz sürecinde, Eisenhardt (1989) ile Miles ve Huberman (1994)'in önerileri doğrultusunda önce örnek olay içi analiz yapılmış, sonrasında ise örnek olaylar arası karşılaştırmalı analiz süreci yürütülmüştür. Böylelikle, yapılan karşılaştırmalı analiz ile örnek olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkların tespit edilmesi sağlanmıştır (Eriksson, Kovalainen, 2008). Veri analiz tekniği olarak, Strauss ve Corbin (1990) tarafından önerilen betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri birlikte kullanılarak, araştırma bulgularına ulaşılmıştır. Tüm bu süreçte, araştırmacıya dayalı olarak

yürüyen ve meşakkatli bir süreç olarak görülen nitel araştırmanın belirtilen yönleri, tarafımızca da tecrübe edilmiştir.

Analiz sonucunda ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde, genel olarak literatürde çeşitli ülkeler nezdinde yürütülmüş önceki araştırmalar paralelinde, ağ ilişkilerinin küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmalarını kolaylaştırmada önemli bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın temel araştırma problemi olarak; KOBİ'lerin özel bir türü olarak nitelenen küresel doğan işletmelerin, erken ve önemli düzeyde uluslararasılaşma başarısı göstermelerinde, ağ ilişkilerinin rollerine yönelik elde edilen sonuçlar, Şekil 26'da yer verilen kavramsal modelin ortaya çıkışını sağlamıştır. Ancak bu kavramsal modelin bir kurama dönüşebilmesi için, farklı araştırma yöntemleriyle farklı örneklerde test edilmesinin gerekli olduğu hatırlatılmalıdır.



Şekil 26: Araştırma Sonuçlarından Ortaya Çıkan Kavramsal Model

Sunulan kavramsal modele yön veren araştırma bulguları doğrultusunda, Türkiye’deki küresel doğan işletmelerin ağ ilişkilerine yönelik olarak ulaşılan sonuçlar ve bu doğrultuda yapılan öneriler, aşağıdaki gibidir.

✓ Ağ ilişkisi türleri:

Araştırma kapsamında yer alan 4 örnek olayda, toplam 96 ağ ilişkisi tespit edilmiştir. 96 ağ ilişkisinin 77 tanesi (% 80,21) iş ağı ilişkisi, 19 tanesi (% 19,79) ise sosyal ağ ilişkisidir. Sonuç olarak iş ağı ilişkilerinin, sosyal ağ ilişkilerinden sayıca fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak buradan hareketle, iş ağı ilişkilerinin işletmelerin uluslararasılaşmalarında daha önemli olduğu gibi bir yargıya ulaşmak mümkün değildir. Çünkü her iki ağ ilişkisinden de bu süreçte işletmelerin farklı yararlar sağladığı bulunmuştur. Bu yararların daha önemlilik doğrultusunda kolayca kategorize edilmesi ise olanaklı değildir.

Araştırmada tespit edilen ağ ilişkileri, çoğunlukla dolaylı bağlardan oluşmaktadır. Toplam 96 ağ ilişkisinin 45’inin aktörler arasında hiçbir aracı içermeksizin doğrudan kurulduğu, 51 tanesiyle ise başka bir ağ ilişkisi aracılığıyla dolaylı olarak bağlantı sağlandığı belirlenmiştir.

Araştırmada tespit edilen toplam 96 ağ ilişkisinin 77’sini (% 80,21) oluşturan iş ağı ilişkilerinin, genel olarak (Marz Dış Ticaret dışında) dolaylı bağlardan oluştuğu görülmüştür. Girişimcinin ve dolayısıyla işletmesinin farklı bilgi kümeleri ve kaynaklara erişimini, doğrudan bağlarla erişebildiğine göre defalarca çoğaltarak artıran dolaylı bağların (Dubini, Aldrich, 1991, 309), bu araştırmada ortaya çıktığı gibi sayıca fazla olması olumlu bir görüntüdür.

Araştırmada tespit edilen sosyal ağ ilişkilerinin tamamının ise, aracı içermeksizin doğrudan kurulduğu belirlenmiştir. Bu ilişkiler, çoğunlukla çekirdek aile üyeleri ve yakın arkadaşlar gibi güçlü bağlardan oluşmaktadır. Doğrudan bağlar, girişimcinin bağlantılı olduğu aktörlere erişim sağlamalarının dışında, aynı zamanda yakın temaslarının ötesindeki aktörlere dolaylı erişim sağlamaya imkân tanıdıkları için de önemlidirler (Aldrich, Reese, Dubini, 1989; Dubini, Aldrich, 1991). Marz Dış Ticaret haricindeki diğer üç işletme, aile şirketi niteliği taşımaktadır. Aile üyelerinden özellikle kardeşlerin, işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli roller oynadıkları görülmüştür. Tüm girişimciler, işletmelerinin gelişimi ve uluslararasılaşmasında,

yakın arkadaşlarından da önemli destekler sağlamışlardır. Sonuç olarak, yeni ve erken dönemdeki girişimlerin sosyal ilişkilerden oluşan kaynaklara dayandığı ve sosyal ağ ilişkilerinin, girişimin ilk aşamalarında görece daha önemli olduğu (Federico ve diğ., 2009; Hite, Hesterly, 2001; Larson, Starr, 1993; Birley, 1985) görüşü, araştırmada doğrulanmıştır.

Ayrıca araştırmanın bulguları, özellikle aile ve arkadaşları içeren önceki ağ ilişkilerinin paylaşılan geçmiş deneyimler ve karşılıklı güven sayesinde, yeni girişim oluşturma sürecinde bir nevi kaynak sağlayıcı olarak hizmet ettiğini (Aldrich, Rosen, Woodward, 1987; Birley, 1985; McGrath, Vance, Gray, 2003; Zimmer, Aldrich, 1987) ve küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmalarında etkili olan bu ağ ilişkilerinin, uluslararasılaşma öncesine (Coviello, 2006), hatta işletmelerin kuruluş süreci öncesine (Masango, Marinova, 2014) dayandığı yönündeki önceki araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Bu durumun nedeni, henüz rüştünü ispat etmemiş yeni bir işletme için gerekli kaynakların, bankalar ya da finans kuruluşlarından sağlanmasının güçlük arz etmesidir. Yeni kurulan işletmelerin, diğer işletmeler tarafından potansiyel bağ olarak görülme olasılıkları da azdır. Diğer işletmeler henüz belirsiz bir geleceğe sahip olması nedeniyle, yeni bir işletme ile bağ kurmaya genellikle gönüllü değildirler. Bu nedenle yeni kurulan işletmeler, girişimcinin yakın dostlarından ya da aile üyelerinden oluşan gömülü bağlar sayesinde, ihtiyaç duydukları kaynaklara daha kolay erişebilirler. Üstelik bu gömülü bağların sağlayabileceği kaynaklar yeni işletme için kolay erişilebilir olurken, başka işletmeler tarafından erişilebilir olmayabilir. Bu durum, odak işletme için önemli düzeyde rekabet avantajı sağlayabilir.

Literatürde süregelen sosyal ağ ilişkilerinin mi, yoksa iş ağı ilişkilerinin mi küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmasında daha etkili olduğu sorunsalı, bu araştırmada da devam etmiştir. Ulaşılan sonuç, her iki ağ türünün küresel doğanların uluslararasılaşmalarının farklı aşamalarında, farklı faydalar sunarak etkili oldukları yönündedir. Bu doğrultuda araştırmada, Melen ve Nordman (2007) ile Rialp, Rialp ve Knight (2005) gibi araştırmacıların görüşleri paralelinde, her iki ağ türünün küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmasını kolaylaştırdığı ve birbirlerinden daha önemli oldukları yönünde, kolayca kategorize edilemeyeceği desteklenmiştir. Bunun yanında incelenen işletmelerde, Vasilchenko ve Morrish (2011), Mainela (2002), Agndal ve Chetty (2007), Smith-Doerr ve Powell (2005), Björkman ve Kock (1995) gibi araştırmacılar tarafından belirtildiği gibi, ilişkilerin sıklıkla iç içe geçtiği,

sosyal ilişkilerin iş uygulamalarına dâhil olduğu ya da iş ilişkisi olarak başlayan bir ilişkinin zamanla sosyal bir ilişkiye dönüştüğü görülmüştür. Smith-Doerr ve Powell (2005)'in deyimleriyle; sosyal bağlar ve ekonomik değişim derinden iç içe geçtiğinden, amaçlanan etkinlik arkadaşlık, itibar ve güven ile karışabilmektedir. Araştırmada karşılaşılan bu durum, zaman zaman ağ ilişkileri arasında net bir ayırma gidilmesini güçleştirmiştir.

Ağ ilişkilerinin olumsuz etkileri olabildiğine yönelik olarak ise, bu araştırmada herhangi bir bulguya ulaşılmamıştır.

✓ Ağ ilişkilerinin yapısal özellikleri:

- Ağ boyutu:

Örneklem işletmelerinin ağ boyutları hesaplandığında, 15 ile 21 arasında değişen değerler olarak, ortalamasının 24 olduğu bulunmuştur. En küçük ağ boyutu Marz Dış Ticaret'te; en büyük ağ boyutu ise Turkuaz Yatak'ta gözlemlenmiştir. Hansen (1995)'in yeni girişimler nezdinde önerdiği, 2 ile 19 arasında değişen başlangıç ağ boyutu ile kıyaslandığında; araştırma kapsamındaki genç küresel doğan işletmelerin ağ boyutları ortalamasının, daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

Alan yazında ağ boyutu büyüklüğünün, faydalı bilgilere ulaşma ihtimalini artırdığı ve bu sayede organizasyonun başlangıç performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulgusunu sunan bir dizi çalışma mevcuttur (örn: Aldrich, Rosen, Woodward, 1987; Burt, 1992; Hansen, 1995; Greve, 1995; Johannisson, 1986). Ancak nitel bir çalışma yolu ile korelasyon hesaplanması mümkün olmadığından araştırmada, ağ boyutu-işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenebileceği düşüncesiyle, ağ boyutu-ihracat oranı ilişkisine bakılmıştır. Ancak buradan, ağ boyutu ile ihracat oranı arasında doğrudan bir ilişki kurmanın mümkün olamayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Gelecekte daha büyük bir örneklemde, nicel bir çalışma ile bu ilişkinin incelenerek, sonucun sağlıklı bir şekilde ortaya konulabileceği düşünülmektedir.

Ağ boyutu zaman içinde değişim gösterebilmektedir. Greve ve Salaff (2003) doğrultusunda araştırmada, girişimcilerin motivasyon aşamasında (iş fikrinin oluşum aşamasında) en küçük olan ağ boyutlarının, planlama aşamasıyla (iş kurma aşaması) birlikte büyüdüğü tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni olarak, planlama aşamasında girişimcilerin artık işletmelerinin kuruluşu için çok çeşitli bilgi, beceri ve kaynaklara

erişmeye çalışmalarından dolayı, daha büyük boyutta bir ağa ihtiyaç duymaları olarak yorumlanabilir.

- Bağ gücü:

Araştırma kapsamındaki tüm işletmelerde güçlü ve zayıf bağların mevcut olduğu, ancak genel olarak zayıf bağların hâkim olduğu görülmüştür. Toplam 96 ağ ilişkisinin 58'ini zayıf, 38'ini ise güçlü bağlar oluşturmaktadır. Bu örüntü, zayıf bağların yüksek zaman ve sürdürme maliyetleri içermeleri nedeniyle, sayıca güçlü bağlardan fazla olması beklentisi (Singh ve diğ., 2000) ile uyumludur.

Sosyal ağ ilişkilerinin tamamına yakınının ise, güçlü bağlardan oluştuğu görülmüştür. Tespit edilen toplam 19 sosyal ağ ilişkisinin, Turkuaz Yatak'taki (Ta) dışında tamamı güçlü bağlardan oluşmaktadır. 77 iş ağı ilişkisinin ise; 57'sini zayıf bağlar, 20'sini güçlü bağlar oluşturmaktadır. Ulaşılan sonuç, örneklemimizdeki küresel doğan işletmelerin sosyal ağ ilişkilerinin, yoğunlukla güçlü bağlardan; iş ağı ilişkilerinin ise, çoğunlukla zayıf bağlardan oluştuğunu göstermiştir.

Zayıf bağlar, farklı bilgi kümelerini bağlayan yapısal boşluklar açabildiklerinden, işletmelere fırsatları keşfetmelerini sağlayan yeni pazar bilgileri sunarak, uluslararasılaşmada önemli rol oynarlar (Chandra, Styles, Wilkinson, 2009). Güçlü bağlar ise ağdaki bilginin yayılmasında, derin ve güvenilir bilginin elde edilmesinde, sağladıkları tavsiye ve danışmanlık destekleri ile uluslararasılaşmada önemli görülürler (Sigfusson, Harris, 2013). Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi literatürdeki mevcut tartışmalarda, bir grup araştırmacı uluslararasılaşmada zayıf bağların üstünlüğünü savunurken (örn: Kontinen, Ojala, 2011; Presutti, Boari, Fratocchi, 2007; Sharma, Blomstermo, 2003); başka bir grup güçlü bağların üstünlüğüne yoğunlaşmaktadır (örn: Chetty, Söderqvist, 2013; Ellis, 2011; Söderqvist, Chetty, 2009). Üçüncü grup olarak ifade edebileceğimiz bir grup araştırmacı ise (örn: Burt, 2000; Chandra, Styles, Wilkinson, 2009; 2012; Elfring, Hulsink, 2003; Han, 2006; Piantoni, Baronchelli, Cortesi, 2012; Rowley, Behrens, Krackhardt 2000; Smith, Ryan, Collings, 2012; Uzzi, 1996), her iki bağ türünün de uluslararasılaşmada önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Araştırmada ulaşılan sonuç, son gruba giren araştırmacıların ifade ettiği gibi ideal bir girişimcilik ağının, güçlü ve zayıf bağların bileşiminden oluşmasının daha faydalı olduğu görüşünü desteklemektedir.

- Ağ çeşitliliği

Araştırma kapsamında incelenen örnek olay işletmelerinde, ağ çeşitliliğinin sınırlı olduğu bulunmuş ve yakın arkadaşlık bağları ve eski/yeni müşterilerle olan bağlar olmak üzere, iki tür bağın baskın olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca her işletmenin ağında Eximbank, KOSGEB, İhracatçılar Birliği gibi kamu kurumlarının en az biriyle yürütülen ve çoğunlukla zayıf olan bağlar söz konusudur.

Bu doğrultuda araştırmada, işletmelerin erken aşamalarında girişimcilerinin kaynaklarından yararlanmaya çalışan, kimlik temelli bağlarla çevrelendiğini ileri süren Hite ve Hesterly (2001)'nin görüşleri doğrulanmaktadır. Ancak, bu yoğun bağların içindeki ilişki ve kaynakların sunduğu bilgi ve çeşitlilik düşüktür. Kişinin amacı bilgiyi en üst düzeye çıkarmak, kaynak ve fırsatları ele geçirmekse, ağında çeşitliliğe sahip olması daha avantajlıdır (Aldrich, Reese, Dubini, 1989). Benzer şekilde işletmeler açısından ağ çeşitliliği, işletmenin daha geniş bir kaynak havuzuna erişim sağlamasına imkân tanımaktadır (Tang, 2011). Bu sebeple girişimcilere, yapısal boşluklar yoluyla daha fazla kaynak sağlayabilecek zayıf bağlar oluşturmaları ve bu sayede ağ çeşitliliklerini artırmaları önerilebilir.

✓ Ağ ilişkilerinin Erken Uluslararasılaşmadaki Roller:

- Yabancı Pazar Fırsatlarının Tanımlanması ve Pazar Bilgisi Oluşturulması

Araştırma kapsamında incelenen küresel doğan işletmelerde, yabancı pazar fırsatlarının tanımlanması ve pazar bilgisi oluşturulmasında, çoğunlukla (Turkuaz Yatak, Marz Dış Ticaret ve Miya Konfeksiyon'da) güçlü bağlar rol oynamıştır. Sadece BYL Tekstil'de fuar kaynaklı iki zayıf bağ, fırsat tanımlamayı sağlayarak uluslararasılaşmanın başlangıcında etkili olmuştur.

İş ve sosyal ağ ilişkileri arasında bir ayırıma gidildiğinde ise bu süreçte iki işletmenin (Turkuaz Yatak ve Marz Dış Ticaret), çeşitli araştırma sonuçları (örn: Crick, Spence, 2005; Ellis, Pecotich, 2001; Riddle, Gillespie, 2003; Chandra, Styles, Wilkinson, 2009; Ellis, 2011; Harris, Wheeler, 2005; Komulainen, Mainela, Tähtinen, 2006; Zain, Ng, 2006) ile paralel şekilde, güçlü sosyal ağ ilişkilerinden yararlandığı bulunmuştur. Diğer iki işletmede ise (BYL Tekstil ve Miya Konfeksiyon) iş ağı ilişkileri, Coviello ve Munro (1995), Chetty ve Campbell-Hunt (2004) ile Styles ve Ambler (1994) gibi araştırmacılar doğrultusunda, uluslararasılaşmanın ilk

aşamalarında fırsatların tanımlanması ve pazar bilgisi elde edilmesinde önemli rol oynamıştır. BYL Tekstil’de zayıf olan bu bağlar, Miya Konfeksiyon’da ise güçlü iş ağı ilişkilerinden oluşmaktadır.

Tüm işletmeler nezdinde girişimciler, genellikle uluslararası fırsatları önceki bağlantıları yoluyla keşfetmiş ve bu temaslar, ihracatın başlatılmasını güçlü biçimde etkilemiştir (Ellis, Pecotich, 2001). Diğer bir deyişle, uluslararasılaşmanın ilk evrelerinde küresel doğan işletmelerin ağları, yoğun olarak girişimcileri tarafından daha önce geliştirilmiş ilişkilerden oluşmaktadır (Crick, Spence, 2005). Sonuç olarak hem sosyal, hem de iş ağı ilişkilerinin yabancı pazar fırsatlarının tanımlanması ve pazar bilgisi sağlanmasında önemli rol oynadığı, ancak bu önemli rolün işletmelerin erken dönemlerinde, yoğun olarak girişimcilerin önceki ağ ilişkilerinden süregelen güçlü bağlar tarafından oynandığı bulunmuştur.

- Yabancı Pazar ve Giriş Yöntemi Seçimi

Araştırma kapsamındaki küresel doğan işletmelerin yabancı pazar ve giriş yöntemi seçimlerinin, Coviello ve Munro (1995; 1997)’nin bulgularına benzer şekilde, stratejik değerlendirmeler neticesinde proaktif olarak alınan kararlardan ziyade, ağ ilişkileri tarafından yönlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde küresel doğan işletmelerin ilk aşamalarında, pazar ve giriş yöntemi seçimlerine yön veren ağ ilişkilerinin, çoğunlukla sosyal kaynaklı olduğunu belirten araştırmacıların (örn: Andersson, Wictor, 2003; Chetty, Campbell-Hunt, 2004; Ibeh, Kasem, 2011; Johanson, Vahlne, 1990; Komulainen, Mainela, Tähtinen, 2006; Vasilchenko, Morrish, 2011) yanında, iş ağı ilişkilerinin bu süreçte daha faydalı olduğunu belirten bir dizi araştırmacı da (örn: Bell, 1995; Coviello, 2006; Moen, Gavlen, Endresen, 2004) söz konusudur. Bu araştırma kapsamında ise Coviello ve Munro (1995; 1997) paralelinde, hem sosyal ağ ilişkilerinin hem de iş ağı ilişkilerinin, faaliyet gösterilecek pazar ve giriş yöntemlerini yönlendirdiği bulunmuştur. Ayrıca bu yönlendirmeyi sağlayan sosyal ve iş ağı ilişkilerinin, hem güçlü hem de zayıf bağlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

- Kaynak kısıtlarının aşılması ve riskin azaltılması

Araştırmadaki küresel doğan işletmelerin tümünde yabancı pazarlara ilişkin risklerin azaltılmasında, Sharma ve Blomstermo (2003), Mort ve Weerawardena (2006), Ellis ve Pecotich (2001) gibi araştırmacılar tarafından vurgulandığı gibi ağ ilişkileri etkili olmuştur. Etkili olan bu ağ ilişkileri, Gabrielsson ve Manek Kirpalani (2004), Parida, Pemartin ve Frishammar (2009)'ın bulgularını doğrular nitelikte çoğunlukla iş temellidir.

Tolstoy ve Agndal (2010) tarafından ifade edildiği gibi sahip oldukları kaynak kısıtları, araştırmadaki küresel doğan işletmeleri gerek duydukları kaynakları ağ ilişkileri yardımıyla bulmaya itmiştir. Araştırma verilerine yapılan içerik analizi sonucunda ağ ilişkilerinden sağlanan kaynaklar; finansal kaynak, fiziksel kaynak, tamamlayıcı kaynak ve yetenekler olmak üzere üç tema altında ortaya çıkmıştır.

BYL Tekstil dışında diğer üç işletmenin ihtiyaç duydukları finansal kaynaklara ulaşmasında, çoğunlukla iş ağı ilişkileri kritik rol oynamıştır. İşletmeler uluslararasılaşmalarını kolaylaştıran finansal kaynaklara ulaşma noktasında Eximbank, İhracatçılar Birliği, KOSGEB ve Ekonomi Bakanlığı gibi kamu kurumlarından çeşitli destekler sağlamışlardır. Ayrıca Turkuaz Yatak'ta kurulan ortaklıklar, finansal kaynak dezavantajlarını telafi etmekte etkili olmuştur (Sharma, Blomstermo, 2003).

Ayrıca ağ ilişkileri, işletmelerin ikisinde (Turkuaz Yatak ve Miya Konfeksiyon) finansal kaynaklar yanında, işletmelerin fiziksel kaynaklara erişimlerini de kolaylaştırmıştır (Nummela, 2002; Chetty, Wilson, 2003; Tang, 2011; Gulati, Gargiulo, 1999; Hoang, Antoncic, 2003). Nitekim Turkuaz Yatak'ın uluslararasılaşma başarısında, eski müşterileri tarafından bedelsiz gönderilen makine ile KOSGEB'den sağlanan makine desteği, ayrıca girişimcinin güçlü sosyal ağ ilişkilerinden sağladığı program, dizayn ve kalıpların hazırlanması gibi fiziksel ve tamamlayıcı kaynak ve yetenekler etkili olmuştur. Miya Konfeksiyon'da ise, grup şirketleriyle güçlü bağlar aracılığıyla sağlanan ofis, tesis, makine ve ekipman gibi fiziksel kaynaklar, işletmenin kuruluşuyla birlikte uluslararasılaşmasını kolaylaştıran önemli kaynaklar olmuştur.

Ağ ilişkileri, adı geçen işletmelerin çeşitli kaynak ve tamamlayıcı becerilere erişimlerini kolaylaştırıp maliyet avantajı yaratmanın yanında, üstün bilgi ve yetenekler üretebilmeleri için işbirliği yapabilmelerine de imkân sağlamıştır (Stearns,

1996). Nitekim Miya Konfeksiyon'a hızlı uluslararasılaşma yolunu açan, grup firması ACAR'ın uluslararasılaşma becerisi olmuştur. İşletme bu tamamlayıcı yetenek yanında, en büyük girdisi olan kumaşı Acar'dan tedarik etmesi sayesinde önemli düzeyde maliyet avantajı da yaratmıştır. Turkuaz Yatak ise, yine bir iş ağı ilişkisi aracılığıyla Almanya'da büyük bir işletme ile stratejik işbirliği geliştirmiştir. Sonuç olarak bu işletmelerin, yeni pazarlarda yeni ortaklıklar ve pozisyonlar geliştirmek için temas ve yardımlar sağlayabilen mevcut ilişkileri yoluyla, uluslararası pazarlara doğru genişlediği (Coviello, Munro, 1995) ve ağ partnerleri sayesinde, pazara ilişkin deneyimsel bilgi eksikliklerini aşabildikleri (Mort, Weerawardena, 2006) görülmüştür.

- Diğer roller

Araştırmadaki küresel doğan işletmeler tarafından ağ ilişkilerinden elde edilenlerin belirlenmesinde, literatür incelemesi bölümünde değinilen çerçeve dışında, ulaşılan başka temalar da söz konusu olmuştur. Araştırma verilerine uygulanan içerik analizi ile ulaşılan bu temalar, “operasyonel destek”, “önemli aktörlere erişim”, “manevi destek” ve “güven” dir.

İlk örnek olay Turkuaz Yatak'ta, işletmenin Almanya ve Belçika'daki acenteleri (A1 ve A2) ile girişimcinin, hem teknik hem de müşterilerle ilgili konularda önemli operasyonel destekler sağladığını belirttiği Hollanda'daki yakın arkadaşı (Tş), “operasyonel destek” temasının ortaya çıkmasını sağlamıştır. İşletmenin iş ağındaki güçlü bağları olan acenteler yanında, girişimcinin sosyal ağındaki güçlü bağlantısı (Tş), işletmeye uluslararası faaliyetlerini kolaylaştırıcı önemli operasyonel destekler sağlamış ve yabancı pazarlardaki faaliyetlerinin başarısında etkili olmuştur. Madsen, Rasmussen ve Servais (2000)'in ifade ettiği gibi, tam teşekküllü küresel bir işletme olmak için, yurtdışında üretim kuruluşuna veya birçok satış iştirakine sahip olunması gerekli değildir. Bunun yerine işletmelere araçlar, temsilcilikler, distribütörler, tedarikçiler gibi partnerleriyle, işbirlikçi düzenlemelere gitmeleri önerilmektedir.

Yapılan içerik analizi ağ ilişkilerinin, incelenen örnek olay işletmelerinde önemli kişi ve kurumlara erişim sağlanmasında da önemli rol oynadığını göstermiştir. Turkuaz Yatak'ta bu işlevi yürüten, eski ve mevcut müşterilere dayanan iş ağı ilişkileri ile girişimcinin Almanya'daki akraba ve tanıdıklarından oluşan sosyal bağlarıdır. Marz Dış Ticaret'te benzer şekilde fuarlar ve girişimcinin tanıdık ve arkadaşları vasıtasıyla ulaştığı aktörler, diğer bir deyişle hem sosyal hem de iş ağı ilişkileri, erken

uluslararasılaşmada önemli rol oynamıştır. BYL Tekstil’de, katılım sağlanan ilk fuar ile ailenin önceki işletmecilik faaliyetlerinden kaynaklı iş ağı ilişkilerinin yönlendirmesi ile kendilerine ulaşan müşteriler sayesinde, erken ve hızlı uluslararasılaşma gerçekleşmiştir. Miya Konfeksiyon ise, grup şirketi ACAR aracılığıyla bağlantı sağlanan dolaylı iş ağı ilişkileri sayesinde kurulmuş ve eş zamanlı uluslararasılaşmıştır. Diğer bir deyişle BYL Tekstil ve Miya Konfeksiyon, iş ağlarındaki bağlar aracılığıyla önemli aktörlere erişim sağlamıştır. Buradan hareketle, doğrudan bağlardan özellikle güçlü olanların, girişimcinin sadece doğrudan bağlantılı olduğu kişilere erişiminde değil, aynı zamanda yakın temaslarının ötesindeki kişilere sağladığı dolaylı erişim için de önemli olduğu (Aldrich, Reese, Dubini, 1989; Dubini, Aldrich, 1991) görülmüştür.

Görüşme verileri üzerinde yapılan içerik analizinde, ortaya çıkan bir başka tema ise “manevi destek”tir. Girişimciler, işletmelerinin kuruluşu ve uluslararasılaşma süreçlerinde, güçlü aile bağlarından yoğun manevi destek sağladıklarını ifade etmişlerdir. Hite ve Hesterly (2001), Larson ve Starr (1993) ve Federico ve diğ. (2009) paralelinde işletmelerin kuruluş ve erken dönemlerinde, büyüme için güçlü ve yoğun bağlantılı ilişkileri kullandıkları ve ağlarının yoğunlukla toplumsal olarak gömülü bağlardan oluştuğu görülmüştür.

İçerik analizi sonucunda ortaya çıkan son tema ise, “güven” teması olmuştur. Güven kavramı araştırmadaki üçüncü örnek olay olan BYL Tekstil’de çarpıcı biçimde sıklıkla vurgulanarak, bu kavram ile güçlü iş ağı ilişkileri nitelenmiştir. Güçlü bağlar, ortak bir geçmişe ve zayıf bağların sahip olmadığı “güven” gibi bir güce sahiptir. Güçlü bağların hüküm sürdüğü ilişkilerde, güven daha önceden inşa edilmiş, çalışma prosedürleri oluşmuş ve faydaların karşılıklılığı kurulmuştur (Ellis, 2011). Bu doğrultuda BYL Tekstil’de güven, bağlılık, açıklık ve yakın ilişkilerin sağladığı cömertlikten kaynaklı olarak, erken uluslararasılaşma aşamasında güçlü bağların daha sık kullanıldığı (Söderqvist, Chetty, 2009) görülmüştür. Chetty ve Söderqvist (2013) tarafından da ifade edildiği gibi uluslararasılaşma sürecinde küresel doğan işletmeler, mevcut ilişkileri yoluyla uluslararası anlamda ek ilişkiler kurma niyetindedir ve bu güçlü ilişkiler, işletmenin yeni ve küçük olma sorumluluklarının üstesinden gelmesine yardımcı olurlar. Ayrıca güven temasına ilişkin olarak, güven tazeleme fonksiyonlarıyla Turkuaz Yatak’ta fuarların, zayıf iş ağı ilişkileri olarak etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak ortak çıkarlar, işletmelerin birbirleriyle ağ ilişkileri

geliştirmelerini ve sürdürmelerini teşvik etmekte (Johanson, Mattsson, 1988; Johanson, Vahlne, 2003) ve genellikle, kurulma ve geliştirme için zaman ve çaba gerektirse de uzun vadede bu ilişkiler, karşılıklı güven ve paylaşılan bilgi miktarının artışı ile pazara yüksek derecede bağlılık sağlanması etekli olmaktadır (Madsen, Servais, 1997).

Araştırmada nihai olarak, ağ ilişkilerinin küresel doğan işletmelerin erken ve önemli düzeyde uluslararasılaşmasında itici bir g olduğu sonucuna varılmıştır.



KAYNAKÇA

- Acedo, Francisco J., Marian V. Jones. 2007. Speed of Internationalization and Entrepreneurial Cognition : Insights and a Comparison Between International New Ventures, Exporters and Domestic Firms. **Journal of World Business**. c. 42.: 236–252. doi:10.1016/j.jwb.2007.04.012.
- Adler, Paul S., Seok-woo Kwon. 2002. Social Capital : Prospects for a New Concept. **The Academy of Management Review**. c. 27. s. 1: 17–40.
- Agndal, Henrik, Sylvie Chetty. 2007. The Impact of Relationships on Changes in Internationalisation Strategies of SMEs. **European Journal of Marketing**. c. 41. s. 11/12: 1449–74. doi:10.1108/03090560710821251.
- Akhter, Manzoor. 2013. Origin and Role of Social Networks : A Comparative Study of Born Global Firms of France and Pakistan. Doctoral Dissertation. Conservatoire National des Arts et Metiers-CNAM..
- Akyazı, Turgut Emre, Himmet Karadal. 2017. Girişimcilik Ve Sosyal Ağlar : Sosyal Ağ Analizi Yöntemi İle Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'ndeki İşletmelerin Girişimcilik Haritasının Oluşturulması. **LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c. VIII. s. II: 168–92.
- Aldrich, Howard E., Martha Argelia Martinez. 2007. Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. **Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective**, ed. Alvaro Cuervo, Domingo Ribeiro ve Salvador Roig, 91:293–312. Springer.
- Aldrich, Howard E., Ben Rosen, Bill Woodward. 1987. The Impact of Social Networks on Business Foundings and Profit: A Longitudinal Study. **Frontiers of Entrepreneurship Research: Proceedings of the Seventh Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference**, ed. Neil C. ChurchillL, John A. Hornaday, Bruce A. Kirchhoff, O.J. Krasner ve Karl H. Vesper, 154–168.
- Aldrich, Howard, Auster Ellen. 1986. Even dwarfs started small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications. **Research in Organizational Behavior**. c. 8.: 165–98.
- Aldrich, Howard, Pat Ray Reese, Paola Dubini. 1989. Women on the Verge of a Breakthrough: Networking Among Entrepreneurs in the United States and Italy. **Entrepreneurship and Regional Development**. c.1. s.4: 339–56. doi:10.1080/08985628900000029.
- Aldrich, Howard, Catherine Zimmer. 1986. Entrepreneurship Through Social Networks. **The Art and Science of Entrepreneurship**. ed. Donald L. Sexton, Rimond W. Smilor. Ballinger Publishing Company: 3-23.

doi:10.2139/ssrn.1497761.

- Andersen, Otto. 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**. c. 24. s.2: 209–31. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490230.
- Andersen, Poul Houman. 2006. Listening to the Global Grapevine: SME Export Managers' Personal Contacts as a Vehicle for Export Information Generation. **Journal of World Business** c. 41. s. 1: 81–96. doi:10.1016/j.jwb.2005.10.006.
- Anderson, James C., Hakan Hakansson, Jan Johanson. 1994. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. **Journal of Marketing**. c. 58. s. 4: 1-15. doi:10.2307/1251912.
- Andersson, Svante, Ingemar Wictor. 2003. Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals - the Swedish Case. **Journal of International Entrepreneurship**. c. 1.: 249–276. doi:10.1023/A:1024110806241.
- Arenius, Pia Maria. 2002. Creation of Firm-Level Social Capital, Its Exploitation, and the Process of Early Internationalization. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business 2002/3. doi:ISBN 951-22-6114-6.
- Atlı, Hakan, Burak Kartal. 2014. Küresel Doğan İşletmelerde Girişimcinin Bireysel Özelliklerinin Erken Uluslararasılaşmadaki Rolü. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 39. s. Ocak: 145–58.
- Autio, Erkko. 2005. Creative Tension: The Significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's Article 'Toward a Theory of International New Ventures. **Journal of International Business Studies**. c.36. s.1: 9–19. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400117.
- Axelsson, Björn, Jan Johanson. 1992. Foreign Market Entry - The Textbook vs. The Network View. **Industrial Networks A New view of Reality**, ed. Björn Axelsson ve Geoffrey Easton, 1. baskı, New York: Routledge: 218–231.
- Baker, Ted, Anne S. Miner, Dale T. Eesley. 2003. Improvising Firms: Bricolage, Account Giving and Improvisational Competencies in the Founding Process. **Research Policy**. c. 32. s. 2: 255–276. doi:10.1016/S0048-7333(02)00099-9.
- Baskici, Cigdem, Yavuz Ercil. 2018. Uluslararasılaşma Sürecinin Başlamasında “Ağ Oluşturma Mekanizmaları”. **Business and Economics Research Journal**. c. 9. s. 4: 911–22. doi:10.20409/berj.2018.147.
- Baum, Joel A.C. 1996. Organizational Ecology. **Handbook of Organization Studies**, ed. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy ve Walter R. Nord. London, California, New Delhi: SAGE:77–114.
- Baum, Joel A.C., Tony Calabrese, Brian S. Silverman. 2000. Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. **Strategic Management Journal**. c. 21. s. 3: 267–94.

doi:10.1002/smj.892.

- Baxter, Pamela, Susan Jack. 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. **The Qualitative Report** c. 13. s. 4: 544–59. doi:citeulike-article-id:6670384.
- Bell, Jim. 1995. The Internationalization of Small Computer Software Firms A Further Challenge to “Stage” Theories. **European Journal of Marketing**. c. 29. s. 8: 60–75. doi:10.1108/03090569510097556.
- Bell, Jim, Rod Mcnaughton, Stephen Young. 2001. “ Born-Again Global ” Firms. An Extension to the “Born Global” Phenomenon. **Journal of International Management**. c. 7.: 173–89.
- Belso-Martínez, José A. 2006. Why are Some Spanish Manufacturing Firms Internationalizing Rapidly? The Role of Business and Institutional International Networks. **Entrepreneurship and Regional Development**. c. 18. s. 3: 207–26. doi:10.1080/08985620600565409.
- Bembom, Michael, Christian Schwens. 2018. The Role of Networks in Early Internationalizing Firms: A Systematic Review and Future Research Agenda. **European Management Journal**. c.36. s.6.: 679–94. doi:10.1016/j.emj.2018.03.003.
- Bilkey, Warren J., George Tesar. 1977. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. **Journal of International Business Studies**. c. 8. s. 1: 93–98. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490783.
- Birley, Sue. 1985. The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. **Journal of Business Venturing**. c. 1. s. 1: 107–17.
- Birley, Sue, Stan Cromie, Andrew Myers. 1991. Entrepreneurial Networks: Their Emergence in Ireland and Overseas. **International Small Business Journal**. c. 9. s. 5: 56–74.
- Björkman, Ingmar, Sören Kock. 1995. Social Relationships and Business Networks: The Case of Western Companies in China. **International Business Review**. c. 4. s. 4: 519–35. doi:10.1016/0969-5931(95)00023-2.
- Blankenburg, Desiree. 1995. A Network Approach to Foreign Market Entry. **Business Marketing: An Interaction And Network Perspective**. ed. Kristian Möller ve David Wilson. Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers: 375–411.
- Blomstermo, Anders, Kent Eriksson, Angelika Lindstrand, D. Deo Sharma. 2004. The Perceived Usefulness of Network Experiential Knowledge in the Internationalizing Firm. **Journal of International Management**. c. 10. s. 3: 355–373. doi:10.1016/j.intman.2004.05.004.
- Blomstermo, Anders, Kent Eriksson, D. Deo Sharma. 2002. Knowledge and Time: A Forgotten Factor in the Internationalisation Process of Firms. **Critical**

- Perspectives on Internationalisation.** ed. Virpi Havila, Mats Forsgren ve Håkan Håkansson. Oxford: Pergamon Press: 263–283.
- Borgatti, Stephen P., Ajay Mehra, Daniel J. Brass, Giuseppe Labianca. 2009. Network Analysis in the Social Sciences. **Science**. c. 323. s. 5916: 892–95. doi:10.1126/science.1165821.
- Bourdieu, Pierre. 1986. Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education. **Education: Culture, Economy, and Society**. ed. J.E. Richardson. New York: Greenword Press: 241–258. doi:10.1002/9780470755679.ch15.
- Brajkovich, Leo F. 1994. Sources of Social Structure in a Start-up Organization: Work Networks, Work Activities, and Job Status. **Social Networks** c. 16. s. 3: 191–212. doi:10.1016/0378-8733(94)90005-1.
- Brass, Daniel J., Joseph Galaskiewicz, Henrich R. Greve, Wenpin Tsai. 2004. Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. **Academy of Management Journal** c. 47. s. 6: 795–817. doi:10.2307/20159624.
- Brass, Daniel J., David Krackhardt. 1992. Power, Politics and Social Networks in Organizations. **Politics in Organizations: Theory and Research Considerations**. ed. Gerald R. Ferris ve Darren C. Treadway. New York, London: Routledge: 355–375.
- Brown, Brad, John E. Butler. 1993. Networks and Entrepreneurial Development: The Shadow of Borders. **Entrepreneurship and Regional Development**. c. 5. s. 2: 101–116. doi:10.1080/08985629300000008.
- Brüderl, Josef, Peter Preisendörfer. 1998. Network Support and the Success of Newly Founded Business. **Small Business Economics**. c. 10. s. 3: 213–25. doi:10.1023/A:1007997102930.
- Burt, Ronald S. 1992. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Harvard University Press. doi:10.1017/CBO9781107415324.004.
- . 1997. A Note On Social Capital and Network Content. **Social Networks**. c. 19.: 355–73.
- Burt, Ronald S. 2000. The Network Structure of Social Capital. **Research in Organizational Behavior**. c. 22.: 345–423. doi:10.1016/S0191-3085(00)22009-1.
- Can, Esin. 2015. **Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama**. 5. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Chandler, Alfred D. 1986. The Evolution of Modern Global Competition. **Competition in Global Industries**. ed. Michael E. Porter. Boston: Harvard Business School Press: 405–448. papers2://publication/uuid/BC3A4E39-58EC-491F-A159-FC9735335C3F.
- Chandra, Yanto, Chris Styles, Ian Wilkinson. 2009. The Recognition of First Time

- International Entrepreneurial Opportunities: Evidence From Firms in Knowledge-Based Industries. **International Marketing Review**. c. 26. s. 1: 30–61. doi:10.1108/02651330910933195.
- Chandra, Yanto, Chris Styles, Ian F Wilkinson. 2012. An Opportunity-Based View of Rapid Internationalization. **Journal of International Marketing** c. 20. s. 1: 74–102. doi:10.1509/jim.10.0147.
- Chetty, Sylvie. 1996. The Case Study Method for Research in Small and Medium Sized Firms. **International Small Business Journal**. c. 15. s. 1: 73–85.
- Chetty, Sylvie, Henrik Agndal. 2007. Social Capital and its Influence on Changes in Internationalization Mode Among Small and Medium-Sized Enterprises. **Journal of International Marketing**. c.15. s.1: 1–29. doi:10.1509/jimk.15.1.001.
- . 2008. Role of Inter-Organizational Networks and Interpersonal Networks in an Industrial District. **Regional Studies**. c.42. s.2: 175–87. doi:10.1080/00343400601142696.
- Chetty, Sylvie, Desiree Blankenburg Holm. 2000a. Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. **International Business Review**. c. 9. s. 1: 77–93. doi:10.1016/S0969-5931(99)00030-X.
- Chetty, Sylvie, Colin Campbell-Hunt. 2004. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. **Journal of International Marketing** c. 12. s. 1: 57–81. doi:10.1509/jimk.12.1.57.25651.
- Chetty, Sylvie, Desirée Holm Blankenburg. 2000b. The Role of Business Networks in the Internationalisation of Manufacturing Firms : A Longitudinal Case Study. **Advances in International Marketing - Supplement I**, s.4: 205–222.
- Chetty, Sylvie K., Heather I.M. Wilson. 2003. Collaborating with Competitors to Acquire Resources. **International Business Review**. c. 12. s. 1: 61–81. doi:10.1016/S0969-5931(02)00088-4.
- Chetty, Sylvie Kamala, Anette Söderqvist. 2013. Strength of Ties Involved in International New Ventures. **European Business Review**. c. 25. s. 6: 536–552. doi:10.1108/EBR-03-2013-0034.
- Christians, Clifford G. 2005. Ethics And Politics In Qualitative Research. **Handbook of Qualitative Research**. ed. N.K. Denzin ve Y.S. Lincoln, 3. bs., Sage Publications: 139–164. doi:10.1007/s13398-014-0173-7.2.
- Cook, Karen S, Richard M Emerson. 1978. Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. **American Sociological Review**. c. 43. s. 5: 721–39.
- Coviello, Nicole E., Andrew McAuley. 1999. Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. **Management International Review**. c. 39. s. 3: 223–256. doi:10.2307/40835788.

- Coviello, Nicole E. 2015. Re-Thinking Research on Born Globals. **Journal of International Business Studies**. c. 46. s. 1.: 17–26. doi:10.1057/jibs.2014.59.
- Coviello, Nicole E. 2006. The Network Dynamics of International New Ventures. **Journal of International Business Studies**. c. 37. s. 5: 713–731. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400219.
- Coviello, Nicole E., Martin P. Cox. 2006. The Resource Dynamics of International New Venture Networks. **Journal of International Entrepreneurship**. c. 4. s. 113–132. doi:10.1007/s10843-007-0004-4.
- Coviello, Nicole E, Hugh J. Munro. 1995. Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. **European Journal of Marketing**. c. 29. s. 7: 49–61. doi:10.1108/03090569510095008.
- Coviello, Nicole, Liena Kano, Peter W. Liesch. 2017. Adapting the Uppsala Model to a Modern World: Macro-Context and Microfoundations. **Journal of International Business Studies**. c. 48. s. 9.: 1151–1164. doi:10.1057/s41267-017-0120-x.
- Coviello, Nicole, Hugh Munro. 1997. Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. **International Business Review**. c. 6. s. 4: 361–386. doi:10.1016/S0969-5931(97)00010-3.
- Creswell, John W. 2012. **Educational Research Planning, Conducting And Evaluating Quantitative And Qualitative Research**. 4.bs. Pearson.
- . 2014. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 4.bs. Sage Publications.
- . 2017. **Nitel Araştırmacılar İçin 30 Temel Beceri**. çev. Dr.Hasan Özcan. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Crick, Dave, Martine Spence. 2005. The Internationalisation of “High Performing” UK High-Tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies. **International Business Review**. c.14. s.2: 167–185. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.04.007.
- Cunningham, Malcolm T., Peter W. Turnbull. 1982. Inter-Organizational Personnel Contact Patterns. **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods An Interaction Approach**. ed. Hakan Hakanson. IMP Project Group: 304–315. doi:10.1002/smj.4250030415.
- Czinkota, Michael R. 1982. **Export Development Strategies: US Promotion Policies**. **The International Executive**. New York: Praeger. doi:10.1002/tie.5060070408.
- Çavuşgil, S. Tamer, Gary Knight, John R. Riesenberger. 2012. **International Business: Strategy, Management and the New Realities**. 2.bs. Pearson.
- Çavuşgil, S.Tamer. 1980. On the Internationalization Process of Firm. **European**

Research. c. 8. s. 6: 273–81. doi:10.1038/242427b0.

Çavuşgil, S.Tamer, Gary Knight. 2015. The Born Global Firm : An Entrepreneurial and Capabilities Perspective On Early and Rapid Internationalization. **Journal of International Business Studies.** c. 46 : 3–16. doi:10.1057/jibs.2014.62.

Çavuşgil, S.Tamer, Gary A. Knight. 2009. **Born Global Firms.** New York: Business Expert Press.

Çavuşgil, S.Tamer, Gary Knight, M. Mithat Üner. 2011. **Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler.** Ankara: Detay Yayınları.

Çelik, Ayben, Tuğçe Danacı, Meltem Onay. 2015. Uluslararasılaşmanın Markalaşmadaki İtici Gücü: İnci Akü Üzerine Bir Çalışma. **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi.** c. 11. s. 43: 47–69.

Dhanaraj, Charles, Arvind Parkhe. 2006. Orchestrating Innovation Networks. **Academy of Management Journal.** c. 31. s. 3: 659–669. doi:10.1007/978-3-540-92267-4.

Dichtl, Erwin, M. Leibold, H.-G. Köglmayr, S. Müller. 1984. The Export-Decision of Small and Medium-Sized Firms: A Review. **Management International Review** c. 24. s. 2: 49–60. doi:10.3102/0013189X13480524.Paradise.

Dubini, Paola, Howard Aldrich. 1991. Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process. **Journal of Business Venturing.** c. 6. s. 5: 305–313. doi:10.1016/0883-9026(91)90021-5.

Eberhard, Manuel, Justin Craig. 2013. The Evolving Role of Organisational and Personal Networks in International Market Venturing. **Journal of World Business.** c. 48. s. 3: 385–397. doi:10.1016/j.jwb.2012.07.022.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review.** c.14. s.4: 532–50. doi:10.5465/amr.1989.4308385.

Elfring, Tom, Willem Hulsink. 2003. Networks in Entrepreneurship : The Case of High - Technology Firms. **Small Business Economics.** c. 21: 409–422. doi:10.1023/A:1026180418357.

Elg, Ulf, Ulf Johansson. 1996. Networking When National Boundaries Dissolve. **European Journal of Marketing.** c.30. s.2: 61–74. doi:10.1108/03090569610106653.

Ellis, Paul D. 2000. Social Ties and Foreign Market Entry. **Journal of International Business Studies.** c. 31. s. 3: 443–469.

———. 2011. Social Ties and International Entrepreneurship: Opportunities and Constraints Affecting Firm Internationalization. **Journal of International Business Studies.** c.42. s.1. :99–127. doi:10.1057/jibs.2010.20.

- Ellis, Paul, Anthony Pecotich. 2001. Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises. **Journal of Marketing Research**. c. 38. s. 1: 119–130. doi:10.1509/jmkr.38.1.119.18825.
- Emerson, Richard M. 1976. Social Exchange Theory. **Annual Review of Sociology**. c. 2.: 335–362. doi:10.3982/ECTA7195.
- Eriksson, Päivi, Kovalainen Anne. 2008. Case Study Research. **Qualitative Methods in Business Research**. Sage Publications. doi:10.4135/9781412986281.n32.
- Evers, Natasha, John Knight. 2008. Role of International Trade Shows in Small Firm Internationalization: A Network Perspective. **International Marketing Review**. c. 25. s. 5: 544–562. doi:10.1108/02651330810904080.
- Evers, Natasha, Colm O’Gorman. 2011. Improvised Internationalization in New Ventures: The Role of Prior Knowledge and Networks. **Entrepreneurship and Regional Development** c. 23. s. 7–8: 549–74. doi:10.1080/08985621003690299.
- Falemo, Bengt. 1989. The Firm’s External Persons: Entrepreneurs or Network Actors? **Entrepreneurship and Regional Development**. c. 1. s. 2: 167–177. doi:10.1080/08985628900000015.
- Fan, Terence, Phillip Phan. 2007. International New Ventures: Revisiting the Influences Behind the “Born-Global” Firm. **Journal of International Business Studies**. c. 38.: 1113–1131. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400308.
- Federico, Juan S., Hugo Kantis, Alex Rialp, Josep Rialp. 2009. Does Entrepreneurs’ Human And Relational Capital Affect Early Internationalization? A Cross-Regional Comparison. **European Journal of International Management**. c. 3. s. 2: 199–215.
- Fernhaber, Stephanie A, Patricia P Mcdougall, Benjamin M Oviart. 2007. Exploring the Role of Industry Structure in New Venture Internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c.31. s.4: 517–42. doi:https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00186.x.
- Fillis, Ian. 2001. Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey and Future Research Directions. **Management Decision**. c.39. s.9: 767–783. doi:10.1108/00251740110408683.
- Fina, Erminio, Alan M. Rugman. 1996. A Test of Internalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company. **MIR: Management International Review**. c. 36. s. 3: 199–213. doi:10.1097/00004583-199405000-00013.
- Fletcher, Richard. 2008. The Internationalisation From a Network Perspective: A Longitudinal Study. **Industrial Marketing Management**. c. 37. s. 8.: 953–964. doi:10.1016/j.indmarman.2007.09.008.
- Floyd, Steven W, Bill Woolridge. 1999. Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability.

Entrepreneurship Theory and Practice. c.23. s.3: 123–143.
doi:10.1177/104225879902300308.

Ford, David. 1990. **Understanding Business Markets : Interaction, Relationships and Networks.** London: Academic Press.

Freeman, Linton C. 1979. Centrality in Social Networks Conceptual Clarification. **Social Networks.** c. 1. s. 3: 215–239. doi:10.1016/0378-8733(78)90021-7.

Freeman, Susan, S. Tamer Cavusgil. 2007. Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. **Journal of International Marketing.** c. 15. s. 4: 1–40. doi:10.1509/jimk.15.4.1.

Freeman, Susan, Ron Edwards, Bill Schroder. 2006. How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. **Journal of International Marketing.** c. 14. s. 3: 33–63. doi:10.1509/jimk.14.3.33.

Gabrielsson, Mika, V. H. Manek Kirpalani. 2004. Born globals: How to Reach New Business Space Rapidly. **International Business Review.** c. 13. s. 5: 555–571. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.03.005.

Gadde, Lars-Erik, Lars-Gunnar Mattsson. 1987. Stability and Change in Network Relations. **International Journal of Research in Marketing.** c. 4. s. 1: 29–41.

Ganitsky, Joseph. 1989. Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case. **International Marketing Review.** c.6. s.5: 50–65. doi:10.1108/EUM0000000001523.

Gargiulo, Martin, Mario Benassi. 1999. The Dark Side of Social Capital. **Corporate Social Capital and Liability,** New York: Springer Science+Business Media: 298–322. doi:10.1007/978-1-4615-5027-3_17.

Gerschewski, Stephan, Elizabeth L. Rose, Valerie J. Lindsay. 2015. Understanding the Drivers of International Performance for Born Global Firms: An Integrated Perspective. **Journal of World Business.** c.50. s.3.: 558–575. doi:10.1016/j.jwb.2014.09.001.

Gilmore, Audrey, David Carson, Steve Rocks. 2006. Networking in SMEs: Evaluating its Contribution to Marketing Activity. **International Business Review.** c. 15. s. 3: 278–293. doi:10.1016/j.ibusrev.2006.02.003.

Grandori, Anna, Giuseppe Soda. 1995. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies.** c.16. s.2: 183–214. doi:10.1177/017084069501600201.

Granovetter, Mark. 1983. The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited. **Sociological Theory.** c. 1.: 201–233.

———. 1985. Economic Action and Social Structure : The Problem of

- Embeddedness. **The American Journal of Sociology**. c. 91. s. 3: 481–510.
- . 1992. Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis. **Acta Sociologica**. c. 35. s. 1: 3–11.
- Granovetter, Mark S. 1973. The Strength of Weak Ties. **The American Journal of Sociology**. c. 78. s. 6: 1360–1380. doi:10.2307/2776392.
- Greve, Arent. 1995. Networks and Entrepreneurship - An Analysis of Social Relations, Occupational Background and Use of Contacts During the Establishment Process. **Scandinavian Journal of Management**. c.11. s.1: 1–24. doi:10.1016/0956-5221(94)00026-E.
- Greve, Arent, Janet Salaff W. 2003. Social Networks And Entrepreneurship. **Entrepreneurship, Theory & Practice**. c. 28. s. 1: 1–22.
- Guercini, Simone, Andrea Runfola. 2010. Business Networks and Retail Internationalization - A Case Analysis in the Fashion Industry. **Industrial Marketing Management**. c. 39. s. 6: 908–916.
- Gulati, Ranjay, Martin Gargiulo. 1999. Where Do Interorganizational Network Come From? **The American Journal of Sociology**. c. 104. s. 5: 1439–1493.
- Hadley, Richard D., Heather I.M. Wilson. 2003. The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge. **International Business Review**. c. 12. s. 6: 697–717. doi:10.1016/j.ibusrev.2003.01.001.
- Håkansson, H., I. Snehota. 1995. **Developing Relationships in Business Network**. London: Routledge.
- Håkansson, Hakan, Jan Johanson. 1993. The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies. **The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks**. ed. Gernot Grabher, Routledge: 35–51.
- Halinen, Aino, Jan-Åke Törnroos. 1998. The Role of Embeddedness in the Evolution of Business Networks. **Scandinavian Journal of Management**. c. 14. s. 3: 187–205. doi:10.1016/S0956-5221(98)80009-2.
- Han, Mary. 2006. Developing Social Capital to Achieve Superior Internationalization: A Conceptual Model. **Journal of International Entrepreneurship**. c. 4.: 99–112. doi:10.1007/s10843-007-0003-5.
- Hansen, Eric L. 1995. Entrepreneurial Networks and New Organization Growth. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c.19.: 7–19. doi:10.1177/104225879501900402.
- Hansen, Morten T. 1999. The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits. **Administrative Science Quarterly**. c. 44. s. 1: 82. doi:10.2307/2667032.

- Harris, Simon, Colin Wheeler. 2005. Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies. **International Business Review**. c. 14. s. 2: 187–207. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.04.008.
- Hedlund, Gunnard, Adne Kverneland. 1985. Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan. **International Studies of Management & Organization**. c.15. s.2: 41–59. doi:10.1080/00208825.1985.11656408.
- Hilmersson, Mikael, Hans Jansson. 2012. International Network Extension Processes to Institutionally Different Markets: Entry Nodes and Processes of Exporting SMEs. **International Business Review**. c.21. s.4.: 682–693. doi:10.1016/j.ibusrev.2011.08.003.
- Hite, Julie M., William S. Hesterly. 2001. The Evolution of Firm Networks : From Emergence to Early Growth of the Firm. **Strategic Management Journal**. c. 22. s. 3: 275–286.
- Hoang, Ha, Bostjan Antoncic. 2003. Network-Based Research in Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**. c. 18. s. 2: 165–187. doi:10.1016/S0883-9026(02)00081-2.
- Hofferth, Sandra L., Johanne Boisjoly, Greg J. Duncan. 1999. The Development Of Social Capital. **Rationality and Society**. c. 11. s. 1: 79–110.
- Hohenthal, Jukka, Jan Johanson, Martin Johanson. 2014. Network Knowledge and Business-Relationship Value in the Foreign Market. **International Business Review**. c. 23. s. 1.: 4–19. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.08.002.
- Hordes, M. W., J. A. Clancy, J. Baddaley. 1995. A Primer for Global Start-ups. **Academy of Management Perspectives**. c.9. s.2: 7–11. doi:10.5465/AME.1995.9506273262.
- Ibeh, Kevin, Laila Kasem. 2011. The Network Perspective and the Internationalization of Small and Medium Sized Software Firms From Syria. **Industrial Marketing Management**. c.40. s.3.: 358–367. doi:10.1016/j.indmarman.2010.08.004.
- Jack, Sarah L. 2005. The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis. **Journal of Management Studies**. c. 42. s. 6: 1233–1250. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00540.x.
- Jarillo, J Carlos. 1989. Entrepreneurship and Growth: The Strategic Use of External Resources. **Journal of Business Venturing**. c. 4. s. 2: 133–47. doi:10.1016/0883-9026(89)90027-X.
- Johannisson, Bengt. 1986. Network Strategies: Management Technology For Entrepreneurship And Change. **International Small Business Journal**. c. 5. s. 1: 283–299. doi:10.1177/07399863870092005.
- . 1990. Economies of Overview-Guiding the External Growth of Small Firms. **International Small Business Journal**. c.9. s.1: 32–44.

doi:10.1177/026624269000900104.

———. 1995. Paradigms and Entrepreneurial Networks – Some Methodological Challenges. **Entrepreneurship and Regional Development**. c. 7. s. 3: 215–232.

Johanson, Jan, Lars-Gunnar Mattsson. 1987. Interorganizational Relations in Industrial Systems - A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. **International Journal of Management and Organization**. c. 17. s. 1: 34–48. doi:10.2753/IMO0020-8825440302.

Johanson, Jan, Lars Gunna Mattsson. 1988. Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach. **Strategies in Global Competition**. ed. Hood and Vahlne. London: Croom Helm: 287–314. doi:10.1057/9781137508829.0011.

Johanson, Jan, Jan-Erik Vahlne. 1977. The Internationalization Process of the Firm-a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**. c. 8. s. 1: 23–32. doi:10.2307/254397.

———. 1992. Management of Foreign Market Entry. **Scandinavian International Business Review**. c. 1. s. 3: 9–27. doi:10.1016/0962-9262(92)90002-N.

———. 2003. Business Relationships Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**. c. 1. s. 1: 83–101. doi:10.1023/A.

Johanson, Jan, Jan Erik Vahlne. 1990. The Mechanism Of Internationalisation. **International Marketing Review**. c. 7. s. 4: 11–24.

———. 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. **Journal of International Business Studies**. c. 40. s. 9.: 1411–1431. doi:10.1057/jibs.2009.24.

Johanson, Jan, Finn Wiedersheim-Paul. 1975. The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**. c. 12. s. 3: 305–323. doi:10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x.

Jones, Marian V. 1999. The Internationalization of Small High-Technology Firms. **Journal of International Marketing**. c.7. s.4: 15–41. doi:10.1108/03090569510097556.

Kabakçı Yurdakul, Işıl, Canan Çolak, Nihal Dulkadir Yaman. 2016. **Nitel Veri Analizinde Adım Adım Nvivo Kullanımı**. Ed. Işıl Kabakçı Yurdakul. 1. bs. Ankara: Anı Yayıncılık.

Kalyoncuoğlu, Selma, Mithat M. Üner. 2010. Küresel Doğan İşletme Kavramı ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 12. s. 3: 1–42.

Karadal, Himmet, Turgut Emre Akyazı. 2015. Girişimcilik Sürecinde Sosyal

Sermayenin Etkisi Üzerine Bir Örnek Olay Çalışması : Altuntaş Örneği. **14. Ulusal İşletmecilik Kongresi.** (Yayın No:2248949). 1(1), 1023-1029.

Karra, Neri, Nelson Philips. 2004. Entrepreneurship Goes Global Think. **Ivey Business Jornal** c. 67. s. 2: 1–7. doi:10.1016/j.pneumo.2010.03.002.

Kılıçer, Tuğba. 2013. KOBİ'ler İçin Girişimci Pazarlamanın Anahtarı: Pazarlama İlişki Ağları. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi.** c. 8 s. 2: 141–66.

Knight, Gary A., Tamer Çavuşgil. 1996. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. **Advances in International Marketing.** c. 8.: 11–26.

Knight, Gary A., Peter W. Liesch. 2016. Internationalization: From Incremental to Born Global. **Journal of World Business.** c.51. s.1.:93–102. doi:10.1016/j.jwb.2015.08.011.

Knight, Gary A., Tage Koed Madsen, Per Servais. 2004. An Inquiry Into Born-Global Firms in Europe and the USA. **International Marketing Review.** c. 21. s. 6: 645–665.

Knight, Gary A, S. Tamer Çavuşgil. 2005. A Taxonomy of Born-Global Firms. **Management International Review.** c. 45. s. 3: 15–35.

Knight, Gary A, S Tamer Cavusgil. 2004. Innovation, Organizational Capabilities and the Born-Global Firm. **Journal of International Business Studies.** c. 35. s. 2: 124–141.

Komulainen, Hanna, Tuija Mainela, Jaana Tähtinen. 2006. Social Networks in the Initiation of the High Tech Firm's Internationalisation. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management.** c. 6. s. 6: 526–541.

Kontinen, Tanja, Arto Ojala. 2011. Network Ties in the International Opportunity Recognition of Family SMEs. **International Business Review.** c. 20. s. 4: 440–453. doi:10.1016/j.ibusrev.2010.08.002.

KOSGEB. "Kobi ve Girişimcilik Ödülleri Uygulama Esasları". www.kosgeb.gov.tr [30.04.2018].

Krackhardt, David. 1992. The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations. **Networks and Organizations: Structure, Form and Action.** ed. N. Nohria ve R. G. Eccles. Cambridge MA: HBS Press: 216–239.

Larson, Andrea. 1992. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. **Administrative Science Quarterly.** c. 37. s. 1: 76–104. doi:10.2307/2393534.

Larson, Andrea, Jennifer A. Starr. 1993. A Network Model of Organization Formation. **Entrepreneurship Theory and Practice.** c.17. s.2: 5–15. doi:10.1177/104225879301700201.

- Leppäaho, Tanja, Sylvie Chetty, Pavlos Dimitratos. 2018. Network Embeddedness in the Internationalization of Biotechnology Entrepreneurs. **Entrepreneurship and Regional Development**. c.30. s.5–6: 562–84. doi:10.1080/08985626.2017.1408697.
- Lindstrand, Angelika, Kent Eriksson, D. Deo Sharma. 2009. The Perceived Usefulness of Knowledge Supplied by Foreign Client Networks. **International Business Review**. c. 18. s. 1: 26–37. doi:10.1016/j.ibusrev.2008.11.002.
- Loane, Sharon, Jim Bell. 2006. Rapid Internationalisation Among Entrepreneurial Firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An Extension to the Network Approach. **International Marketing Review**. c. 23. s. 5: 467–485. doi:10.1108/02651330610703409.
- Lorenzoni, Gianni, A Lipparini. 1999. The Leveraging of Intrafirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study. **Strategic Management Journal**. c. 20.: 317–338.
- Loustarinen, Reijo, Mika Gabrielsson. 2006. Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. **Thunderbird International Business Review**. c. 48. s. 6: 773–801.
- Madsen, Tage Koed, Sascha Kraus, Michèle O'Dwyer. 2012. Introduction and Overview : International Entrepreneurship and SME Internationalisation. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**. c. 15. s. 2: 131–135.
- Madsen, Tage Koed, Erik Rasmussen, Per Servais. 2000. Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exporters. **Globalization, the Multinational Firm and Emerging Economies**. c. 10.: 247–265.
- Madsen, Tage Koed, Per Servais. 1997. The internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? **International Business Review**. c. 6. s. 6: 561–583. doi:10.1016/S0969-5931(97)00032-2.
- Mainela, Tuija. 2002. Networks and Social Relationship in Organizing International Joint Ventures. Acta Wasaensia. No.103, Business Administration 41 Marketing.
- Manolova, Tatiana S., Ivan M. Manev, Bojidar S. Gyoshev. 2010. In Good Company: The Role of Personal and Inter-Firm Networks for New-Venture Internationalization in a Transition Economy. **Journal of World Business**. c. 45. s. 3: 257–265. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.004.
- Masango, Shingairai, Svetla Marinova. 2014. Knowledge-Based Network Ties in Early Rapidly Internationalising Small Firms: A Missing Link? **International Entrepreneurship and Management Journal**. c.10. s.3: 471–86. doi:10.1007/s11365-014-0311-x.
- McAuley, Andrew. 1999. Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector. **Journal of International Marketing**. c.7. s.4: 67–82. doi:10.2307/25048786.

- McDougall, Patricia P., Benjamin M. Oviatt. 2003. Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory & Practice**. 1-27. doi:10.1017/CBO9781107415324.004.
- McDougall, Patricia P. 1989. International Versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior And Industry Structure. **Journal of Business Venturing**. c. 4.: 387–400.
- McDougall, Patricia Phillips, Scott Shane, Benjamin M. Oviatt. 1994. Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research. **Journal of Business Venturing**. c. 9. s. 6: 469–487. doi:10.1016/0883-9026(94)90017-5.
- McGrath, Cathleen A., Charles M. Vance, Edmund R. Gray. 2003. With a Little Help From Their Friends: Exploring the Advice Networks of Software Entrepreneurs. **Creativity and Innovation Management**. c. 12. s. 1: 2–10. doi:10.1111/1467-8691.00262.
- Melen, Sara, Emilia Rovira Nordman. 2007. The Value of Human Capital for the Networks of Born Globals. **International Journal of Globalisation and Small Business**. c. 2. s. 2: 205–219. doi:10.1504/IJGSB.2007.015482.
- Melin, Leif. 1987. The Field-of-Force Metaphor: A Study in Industrial Change. **International Studies of Management & Organization**. c. 17. s. 1: 24–33.
- Mesquita, Luiz F, Sérgio G. Lazzarini. 2008. Horizontal and Vertical Relationship in Developing Economies: Implications for SMEs' Access to Global Markets. **Academy of Management Journal**. c. 51. s. 2: 359–380. doi:10.5465/AMJ.2008.31767280.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman. 1994. **Qualitative Data Analysis**. 2. bs.. Sage Publications.
- Moen, Øystein. 2002. The Born Globals — A New Generation of Small European Exporters. **International Marketing Review**. c.19. s.2/3: 156–75. doi:10.1108/02651330210425015.
- Moen, Øystein, Morten Gavlen, Endresen Iver. 2004. "Internationalization Of Small, Computer Software Firms. **European Journal of Marketing**. c. 38. s. 9/10: 1236–1251.
- Monferrer, Diego, Andreu Blesa, María Ripollés. 2015. Catching Dynamic Capabilities Through Market-Oriented Networks. **European Journal of International Management**. c. 9. s. 3: 384-408. doi:10.1504/EJIM.2015.069134.
- Mort, Gillian Sullivan, Jay Weerawardena. 2006. Networking Capability and International Entrepreneurship. **International Marketing Review**. c. 23. s. 5: 549–572. doi:10.1108/02651330610703445.
- Musteen, Martina, John Francis, Deepak K. Datta. 2010. The Influence of International Networks on Internationalization Speed and Performance: A Study of Czech

- SMEs. **Journal of World Business.** c.45. s.3: 197–205. doi:10.1016/j.jwb.2009.12.003.
- Nahapiet, Janine, Sumantra Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **Academy of Management Review.** c. 23. s. 2: 242–266. doi:10.2307/259373.
- Neuman, W. Lawrence. 2006. **Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar.** 2.Cilt. Çev. Sedef Özge. Ankara: Yayınodası Yayıncılık Hizmetleri.
- Novak, Daniel A. 2008. Leadership of Organizational Networks: An Exploration of the Relationship Between Leadership and Social Networks in Organizations. Doctoral Dissertation. Regent University. School of Global Leadership & Entrepreneurship.
- Nummela, Niina. 2002. Change in SME Internationalisation: A Network Perspective. **28th EIBA Conference, 8/10.12.2002 Athens, Greece.** doi:10.1108/14626000610705750.
- O'Donnel, Aodheen, Audrey Gilmore, Darryl Cummins, David Carson. 2001. The Network Construct in Entrepreneurship Research: A Review and Critique. **Management Decision.** c. 39. s. 9: 749–760. doi:10.1108/EUM00000000006220.
- Ojala, Arto. 2009. Internationalization of Knowledge-Intensive SMEs: The Role of Network Relationships in the Entry to a Psychically Distant Market. **International Business Review.** c.18. s.1: 50–59. doi:10.1016/j.ibusrev.2008.10.002.
- Ostgaard, Tone A., Sue Birley. 1994. Personal Networks and Firm Competitive Strategy-A Strategic or Coincidental Match? **Journal of Business Venturing.** c. 9. s. 4: 281–305. doi:10.1016/0883-9026(94)90009-4.
- Oviatt, Benjamin M., Patricia Phillips McDougall. 1994. Toward a Theory of International New ventures. **Journal of International Business Studies** c. 25. s. 1: 45–64. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490193.
- Özgen, Eren, Robert A Baron. 2007. Social Sources of Information in Opportunity Recognition : Effects of Mentors, Industry Networks and Professional Forums. **Journal of Business Venturing.** c.22.: 174–92. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.12.001.
- Parida, Vinit, Maria Pemartin, Johan Frishammar. 2009. The Impact of Networking Practices on Small Firm Innovativeness and Performance: A Multivariate Approach. **International Journal of Technoentrepreneurship.** c. 2. s. 2: 115–133. doi:10.1504/IJTE.2009.031500.
- Patton, Michael Quinn. 1990. **Qualitative Evaluation and Research Methods.** 2.ed. Sage Publications.
- . 2002. **Qualitative Research & Evaluation Methods.** 3 Ed.. Sage

Publications.

- Penrose, Edith. 1958. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley.
- Piantoni, Mariella, Gianpaolo Baronchelli, Elena Cortesi. 2012. The Recognition of International Opportunities Among Italian SMEs: Differences Between European and Chinese Markets. **Entrepreneurship and Small Business**. c. 17. s. 2: 199–219. doi:10.1504/IJESB.2012.048847.
- Podolny, Joel M. 2001. Networks as the Pipes and Prisms of the Market. **American Journal of Sociology**. c. 107. s. 1: 33–60. doi:10.1086/323038.
- Porter, Michael. 1990. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press. doi:10.2307/2393460.
- Powell, Walter W., Kenneth W. Koput, Laurel Smith-Doerr. 1996. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**. c. 41. s. 1: 116–145. doi:10.2307/2393988.
- Prah, Matilda. 2011. The Role of Networking and the Entrepreneur in the Rapid Internationalisation of a Small Software Firm in Finland. Master Thesis. Vaasa University Of Applied Sciences.
- Prashantham, Shameen, Charles Dhanaraj. 2010. The Dynamic Influence of Social Capital on the International Growth of New Ventures. **Journal of Management Studies** c. 47. s. 6: 967–994. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00904.x.
- Presutti, Manuela, Cristina Boari, Luciano Fratocchi. 2007. Knowledge Acquisition and the Foreign Development of High-Tech Start-ups: A Social Capital Approach. **International Business Review**. c.16. s.1: 23–46. doi:10.1016/j.ibusrev.2006.12.004.
- Punch, Keith F. 2005. **Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches**. 2. Ed. Sage Publications.
- Punch, Maurice. 1994. Politics and Ethics in Qualitative Research. **Handbook of Qualitative Research**. ed. N.K. Denzin ve Y.S. Lincoln. Sage Publications: 83–95.
- Qiu, Ying. 2005. Personal Networks, Institutional Involvement, and Foreign Direct Investment Flows into China's Interior. **Economic Geography**. c. 81. s. 3: 261–281. doi:10.1111/j.1944-8287.2005.tb00270.x.
- Ramachandran, K., S. Ramnarayan. 1993. Entrepreneurial Orientation and Networking: Some Indian Evidence. **Journal of Business Venturing**. c. 8. s. 6: 513–524. doi:10.1016/0883-9026(93)90036-5.
- Rasmussen, Erik S., Tage Koed Madsen, Felicitas Evangelista. 2001. The Founding of the Born Global Fompany in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**. c. 13. s.3: 75–

107. doi:10.1108/13555850110764793.

Reid, Stan. 1983. Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice. **International Marketing Review**. c. 1. s. 2: 44–56.

Reid, Stan D. 1981. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. **Journal of International Business Studies**. c. 12. s. 2: 101–12.

Rennie, Michael W. 1993. Global Competitiveness: Born Global. **McKinsey Quarterly**, s. 4: 45–52.

Renzulli, Linda A., Howard Aldrich, James Moody. 2000. Family Matters : Gender, Networks and Entrepreneurial Outcomes. **Social Forces**. c. 79. s. 2: 523–546.

Rialp, Alex, Josep Rialp, Gary A. Knight. 2005. The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry? **International Business Review**. c. 14. s. 2: 147–166. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.04.006.

Riddle, Liesl A., Kate Gillespie. 2003. Information Sources for New Ventures in the Turkish Clothing Export Industry. **Small Business Economics**. c. 20. s. 1: 105–120. doi:10.1023/A:1020252606058.

Roberts, Peter W., Grahame R. Dowling. 2002. Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. **Strategic Management Journal**. c. 23. s. 12: 1077–1093. doi:10.1002/smj.274.

Rowley, Jennifer. 2012. Conducting Research Interviews. **Management Research Review**. c. 35. s. 3/4: 260–271. doi:10.1108/01409171211210154.

Rowley, Tim, Behrens Dean, David Krackhardt. 2000. Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness In The Steel and Semiconductor Industries. **Strategic Management Journal**. c. 21. s. 3: 369–386.

Saban, Ahmet, Ali Ersoy. 2016. **Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Sapienza, Harry J, Erkko Autio, Gerard George, Shaker A Zahra. 2006. A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. **Academy of Management Review**. c. 31. s. 4: 914–933. doi:10.5465/AMR.2006.22527465.

Sarı Aytekin, Selcen. 2017. Ağın Merkezinde Yer Almak Aktöre Avantaj Sağlar mı?: Türk İşletme Grupları Örneğinde Bir Araştırma. **Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi**. c. 1. s. 2: 165–190.

Sarı, Selcen. 2015. Bağlamın Etkisinde Şekillenen Örgütler Arası Bağların Finansal Performans Üzerindeki Etkileri:Türkiye’deki İşletme Grupları. **Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi**.c. 1. s. 1: 55–72.

- Scott, John. 2000. **Social Network Analysis: A Handbook**. 2. ed.. London, California, New Delhi: SAGE Publications.
- Seggie, Fatma Nevra, Yasemin Bayyurt. 2015. **Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları**. 1. bs. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sepulveda, Fabian, Mika Gabrielsson. 2013. Network Development and Firm Growth: A Resource-Based Study of B2B Born Globals. **Industrial Marketing Management**. c.42. s.5.: 792–804. doi:10.1016/j.indmarman.2013.01.001.
- Servais, Per, Tage Koed Madsen, Erik S. Rasmussen. 2007. Small Manufacturing Firms' Involvement in International E-business Activities. **Advances in International Marketing: Volume 17**. Ed. S. Tamer Cavusgil. Emerald Group Publishing Limited: 297–317.
- Shane, Scott. 2003. **A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. doi:10.1177/0266242604043697.
- Sharma, D. Deo, Anders Blomstermo. 2003. The Internationalization Process of Born Globals: A Network View. **International Business Review**. c. 12. s. 6: 739–753. doi:10.1016/j.ibusrev.2003.05.002.
- Sharma, D. Deo, Jan Johanson. 1987. Technical Consultancy in Internationalisation. **International Marketing Review**. c. 4. s. 4: 20–29.
- Sigfusson, Thor, Simon Harris. 2013. Domestic Market Context and International Entrepreneurs' Relationship Portfolios. **International Business Review**. c. 22. s. 1.: 243–258. doi:10.1016/j.ibusrev.2012.04.008.
- Singh, Robert P., Gerald E. Hills, G.T. Lumpkin, Ralph C. Hybels. 2000. The Entrepreneurial Opportunity Recognition Process: Examining The Role Of Self-Perceived Alertness And Social Networks. **Academy of Management Proceedings**. 12:1–7. doi:10.5465/APBPP.2000.5535153.
- Slotte-Kock, Susanna, Nicole Coviello. 2010. Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. c. 34. s. 1: 31–57. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00311.x.
- Smilor, Raymond W., Michael D. Gill. 1986. **The New Business Incubator. Linking Talent, Technology, Capital & Know-How**. Massachusetts/Toronto: Lexington Books.
- Smith-Doerr, Laurel, Walter W.Powell. 2005. Networks and Economic Life. **The Handbook of Economic Sociology**. ed. Neil J. Smelser ve Richard Swedberg, 2. ed., Princeton University Press:379–402. doi:10.1177/0268580907074545.
- Smith, Adele R., Paul A. Ryan, David G. Collings. 2012. Born Global Networks: The Role of Connectors. **European Journal of International Management** c. 6. s. 5: 566–589. doi:10.1504/EJIM.2012.049642.

- Söderqvist, Anette, Sylvie K. Chetty. 2009. Strength of Ties and Their Role in Pre-Founding, Start-up and Early Internationalization. **12th McGill International Entrepreneurship Conference**, Vaasa.
- Stam, Wouter, Souren Arzlanian, Tom Elfring. 2014. Social Capital of Entrepreneurs and Small Firm Performance: A Meta-Analysis of Contextual and Methodological Moderators. **Journal of Business Venturing**. c. 29. s. 1: 152–173.
- Stearns, Timothy M. 1996. Strategic Alliances and Performance of High Technology New Firms. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. ed. Churchill N. Babson College: Babson MA.: 268–281.
- Strauss, Anselm L., Juliet M. Corbin. 1990. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**. California: Sage Publications.
- . 1998. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**. **The Modern Language Journal**. 2. Edition. Sage Publications. C. 77.doi:10.2307/328955.
- Styles, Chris, Tim Ambler. 1994. Successful Export Practice : The UK Experience. **International Marketing Review**. c. 11. s. 6: 23–47.
- Sydow, Jörg, Arnold Windeler, Carsten Wirth, Udo Staber. 2010. Foreign Market Entry as Network Entry: A Relational-Structuration Perspective on Internationalization in Television Content Production. **Scandinavian Journal of Management**. c. 26. s. 1: 13–24. doi:10.1016/j.scaman.2009.11.007.
- Szarka, Joseph. 1990. Networking And Small Firms. **International Small Business Journal**. c. 8. s. 2: 10–22. doi:10.1177/07399863870092005.
- Tang, Yee Kwan. 2007. Networking for the Internationalization of SMEs: Evidence from the Chinese Context. Doctoral Dissertation. The University of Glasgow Faculty of Law, Business and Social Sciences Department of Management.
- . 2011. The Influence of Networking on the Internationalization of SMEs: Evidence from Internationalized Chinese Firms. **International Small Business Journal**. c. 29. s. 4: 374–398. doi:10.1177/0266242610369748.
- Thai, Mai Thi, Thanh, Li Choy Chong. 2008. Born-Global : The Case of Four Vietnamese SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**. c. 6. s. 72: 72–100. doi:10.1007/s10843-008-0021-y.
- Tolstoy, Daniel, Henrik Agndal. 2010. Network Resource Combinations in the International Venturing of Small Biotech Firm. **International Entrepreneurship and Management Journal**. c.30.: 24–36. doi:10.1007/s11365-010-0148-x.
- Toyne, Brian. 1988. International Exchange: A Foundation For Theory Building In International Business. **Journal of International Business Studies**. c. 20. s. 1: 1–17.

- Turnbull, Peter W. 1987. A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process. **Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice**. ed. Philip J. Rosson ve D. Stanley Reid. New York: Praeger Publishers: 21–40.
- Türnüklü, Abbas. 2000. Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. c. 24.: 543–559.
- Tuzlukaya, Şule Erdem, A. Selami Sargut, H. Cenk Sözen. 2014. İş Sahiplerinin Sosyal Ağ Bağlantılarının Girişimciden, İkinci ve Üçüncü Kuşağa Değişimi. **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22-24 Mayıs 2014 Konya, 509–519.
- Uzzi, Brian. 1996. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations : The Network Effect. **American Sociological Review** c. 61. s. 4: 674–698.
- . 1999. Embeddedness in the Making of Financial Capital : How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing. **American Sociological Review**. c. 64. s. 4: 481–505.
- Vahlne, Jan-Erik, Jan Johanson. 2017. From Internationalization to Evolution : The Uppsala Model at 40 Years. **Journal of International Business Studies**. c. 48. s. 9. Palgrave Macmillan UK: 1087–1102. doi:10.1057/s41267-017-0107-7.
- Vahlne, Jan-Erik, Jan Johanson. 2013. The Uppsala Model on Evolution of the Multinational Business Enterprise – From Internalization to Coordination of Networks. **International Marketing Review**. c. 30. s. 3: 189–210.
- Varnalı, Renin. 2014. Entrepreneurial Success: The Role Of Social Networks And Human Capital. Doktora Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vasilchenko, Elena, Sussie Morrish. 2011. The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities by Information and Communication Technology Firms. **Journal of International Marketing**. c. 19. s. 4: 88–105. doi:10.1509/jim.10.0134.
- Weick, Karl E. 1976. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. **Administrative Science Quarterly**. c. 21. s. 1: 1–19.
- Welch, Denise E, Lawrence S Welch, Louise C Young, Ian F Wilkinson. 1998. The Importance of Networks in Export Promotion : Policy Issues. **Journal of International Marketing**. c. 6. s. 4: 66–82.
- Wilson, David T., Venkatapparao Mummalaneni. 1990. Buyer-Seller Relationships as a Bonding Process: A Preliminary Conceptualization. **Understanding Business Markets**. ed. David Ford. London: Academic Press: 408–420.
- Witt, Peter. 2004. Entrepreneurs’ Networks and the Success of Start-ups. **Entrepreneurship and Regional Development**. c. 16. s. 5: 391–412. doi:10.1080/0898562042000188423.

- Yin, Robert K. 1994. **Case Study Research: Design and Methods**. 2.bs.. Sage Publications..doi:10.1016/j.jada.2010.09.005.
- . 2003. **Case Study Research: Design and Methods**. 3. bs. Sage Publications.
- . 2014. **Case Study Research: Design and Methods**. 5 bs. Sage Publications.
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek. 2016. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. 10. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zaheer, Akbar, Bill McEvily, Vincenzo Perrone. 1998. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. **Organization Science**. c. 9. s. 2: 141–159. doi:10.2307/2640350.
- Zain, Mohamed, Siew Imm Ng. 2006. The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. **Thunderbird International Business Review**. c. 48. s. 2: 183–205. doi:10.1002/tie.
- Zhou, Lianxi, Wei Ping Wu, Xueming Luo. 2007. Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks. **Journal of International Business Studies**. c.38. s.4: 673–690. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400282.
- Zimmer, Catherine, Howard Aldrich. 1987. Resource Mobilization Through Ethnic Networks : Kinship and Friendship Ties of Shopkeepers in England. **Sociological Perspectives**. c. 30. s. 4: 422–45.

EKLER

EK-1. Görüşme Formu

I. İşletme İle Girişimcinin Genel Özelliklerine İlişkin Sorular

1. İşletmenin Genel Özellikleri

Kuruluş yılı:

Faaliyette bulunduğu endüstri:

Büyüklüğü (Çalışan sayısı):

Ürettiği ürünler:

İhraç ettiği ürün sıralaması:

İlk ihracata başlama yılı:

İlk ihracat pazarı:

Diğer ihracat pazarları (kuruluştan itibaren günümüze kadar):

Kuruluştan itibaren yıllık ihracat oranları (uluslararası satışlar/tüm satışlar):

Yurt dışındaki şube ve temsilcilikleri:

2. Girişimcinin Genel Özellikleri

Milliyeti:

Yaşı:

Eğitimi:

Yabancı dil bilgisi:

Önceki profesyonel iş tecrübeleri:

Önceki girişimcilik tecrübesi:

Sektör deneyimi ve teknik bilgisi:

3. Mevcut Coğrafi Çeşitlilik

Mevcut durumda işletmenin uluslararası faaliyet gösterdiği pazarlar

Çeşitli pazarlardaki ihracat oranı:

II. Ağ İlişkilerinin İncelenmesiyle İlgili Sorular

1. İşletmenizin kuruluş hikâyesini anlatabilir misiniz? İş fikriniz nasıl ortaya çıktı ve İşiniz nasıl hayata geçti? Bu süreçte hangi kişi ve/veya kurumlar önemli rol oynadı?
2. Bahsettiğiniz kişi ve kurumlar işinizi nasıl etkiledi? Onlardan nasıl destekler sağladınız?
3. Uluslararasılaşmanız nasıl başladı? Bu süreçte aığınızda temasta olduğunuz kişi sayısı neydi? Bu kişiler kimlerdi ve nasıl tanıştınız/bağlantılarınıza nasıl dâhil oldular?
4. İşletme kuruluşu öncesinde sizin veya ortaklarınızın sahip olduğu önceki iletişim ağlarının bu süreçte etkisi oldu mu? Nasıl?
5. Ailenizin ve yakın arkadaşlarınızın bu süreçteki rolleri ne olmuştur?
6. Hangi dışsal ilişkileri işletmenizin uluslararasılaşması için kritik olarak değerlendirirsiniz? Bu ilişkilerden elde ettikleriniz nelerdir?
 - Müşteriler
 - Distribütörler
 - Acente ve diğer araçlar
 - Bankalar ve Finans kuruluşları
 - Arkadaşlar
 - Danışman ve uzmanlar
 - Mesleki örgütlenmeler
 - Diğer
 - Tedarikçiler
 - Üniversiteler
 - Endüstriyel kuruluşlar
 - Kamu kurumları
 - Aile
 - Dernekler
 - Aynı endüstrideki diğer işletmeler
7. İşinizin gelişiminde önemli rol oynayan başka kişiler oldu mu? Onlarla ilişkinizi nasıl tanımlarsınız? Onlarla ne zaman ve nasıl görüşürsünüz? Bu kişiler işletmenizin uluslararasılaşmasında nasıl bir rol oynadı?
8. Aığınızda bulunan (temasta bulduğunuz) kişileri nasıl algılıyor ve değerlendiriyorsunuz? Bağlantılarınızda yer alan kişiler yüksek derecede birbiriyle benzeşiyor mu?
9. Temasta bulduğunuz bahsettiğiniz kişilere ulaşmak için sistematik bir yaklaşım izlediniz mi?
10. İlk pazarınızı nasıl seçtiniz, ne kadar iyi tanıyordunuz? İşletmenizde, ailenizde veya çevrenizde o pazara ilişkin ilk elden deneyimi olan biri var mıydı? İşletmenizin o pazarda dolaylı veya doğrudan bağlantıları var mıydı?
(Eğer varsa), bu kişi/kişilerin uluslararasılaşmanızın başlangıcındaki rolü ne oldu?
(Eğer yoksa), pazara ilişkin bilgiyi nasıl elde ettiniz?
11. Uluslararasılaşmanın başlangıcında karşılaştığınız önemli sorunlar neydi? Bu sorunları nasıl aştınız?

12. İşletmenizin uluslararasılaşmasını kolaylaştıran devlet destekleri söz konusu oldu mu? Olduysa hangi kurumların hangi kurumların desteklerinden faydalandınız? Bunların size sağladıkları nelerdir?

13. İşletmeniz uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden hangilerini kullanmıştır ve kullanmaktadır? Niçin bu yöntem seçilmiştir? Size sağladığı avantajlar nelerdir?

14. İşletmeniz yabancı pazarlarda stratejik ittifaklar/işbirlikleri veya ortaklıklar kullanıyor mu?

Kullanıyorsa

Bu ortaklıklar veya ittifaklar nasıl kuruldu?

Ortakları seçerken en önemli kriterler neler oldu?

İlişkileriniz, bu ittifakları oluşturmada herhangi bir rol oynadı mı?

Bu ittifak ve ortaklıklara sahip olmak, işletmenize ne gibi faydalar sağlamakta? Zorlukları var mı?

EK-2. Boş Levha Örneği

İSİM (Takma İsim Verilebilir) En düşük.....En yüksek Sağlananlar							
1		1	2	3	4	5	
2		1	2	3	4	5	
3		1	2	3	4	5	
4		1	2	3	4	5	
5		1	2	3	4	5	

EK 3. Örnek Olay Protokolü

I. ARAŞTIRMANIN AMACI
Türkiye’deki küresel doğan işletmelerin ağ ilişkilerinin, tür ve yapılarının incelenerek, erken uluslararasılaşmadaki rollerinin belirlenmesi
II. VERİ TOPLAMA PROSEDÜRLERİ
Örnek olay çalışmasının örnekleminin belirlenmesi, Örneklemi oluşturan işletmelerin girişimci/yöneticilerine araştırmanın tanıtılması ve katılım davetinde bulunulması, Araştırmaya katılmayı kabul eden girişimci/yöneticilerle görüşme takviminin belirlenmesi, Pilot çalışmanın yapılması, Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi, * Görüşmecinin kendini tanıtmaması * Katılımcıların araştırmanın detayları ile ilgili olarak bilgilendirilmesi * Ses kaydı için katılımcıların rızasının alınması * Görüşmenin işleyişi ile ilgili katılımcılara bilgi verilmesi Saha notlarının tutulması, İşletmelerin web sitelerinin incelenmesi, İşletmelerin sosyal medya araçlarındaki video, tanıtım ve basın haberlerinin incelenmesi
III. VERİ ANALİZ PROSEDÜRLERİ
Tekil örnek olay analizlerinin gerçekleştirilmesi Karşılaştırmalı örnek olay analizinin gerçekleştirilmesi
IV. ÖRNEK OLAY RAPORLARININ OLUŞTURULMASI

ÖZ GEÇMİŞ



Kişisel Bilgileri :

Adı Soyadı : Şayan Berber
Doğum Tarihi : 30-01-1981
Doğum Yeri : Manisa

Öğrenim Durumu :

Doktora : 2015-2019 Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme ABD
İşletme Yönetimi Doktora Programı

Y. Lisans : 2011-2014 İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Maliye ABD
Mali Hukuk Yüksek Lisans Programı

Lisans : 1999-2003 Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Lise : 1995-1999 Manisa Süper Lisesi

Yayınları :

Berber, Şayan ve Esin Can. 2019. Erken Uluslararasılaşmada Ağ İlişkilerinin Rolü Üzerine Bir Örnek Olay Çalışması: Turkuaz Yatak Örneği. **Business & Management Studies: An International Journal**, 7(5):2489-2524.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1331>

Berber, Şayan ve Esin Can. 2019. Uluslararasılaşmada Küresel Doğan İşletme Modelinin Ağ Yaklaşımı Perspektifinden Değerlendirilmesi. **V. International Conference On Applied Economics And Finance & Extended With Social Sciences (ICOAEF'19) Proceedings**, 9-11 Nisan 2019. Kyrenia, KKTC: 141-152.

Tepe Küçüköğlu, Mübeyyen, Mehmet Emin Baynazoğlu, Şayan Berber. 2019. Girişimcilik Dersi Alan Öğrencilerin Kariyer Yönelimleri: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. **V. International Conference On Applied Economics And Finance & Extended With Social Sciences (ICOAEF'19)**, 9-11 Nisan 2019. Kyrenia, KKTC.

Berber, Şayan, Mahmut Köle, Mustafa Emre Taşçı, Esin Can. 2018. From Past to Present Born Global Phenomenon: A Thematic Analysis. **Economics and Business Review**, Vol. 4 (18), No. 2: 80-97. DOI: 10.18559/ebr.2018.2.5

Tepe Küçüköğlu, Mübeyyen ve Şayan Berber. 2018. Girişimcilik ve Yenilik: Türkiye’de Yayınlanan Lisansüstü Tezleri Üzerine Bir İnceleme, **Akademi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 5. s. 15: 79-89.<http://dergipark.gov.tr/asbider/issue/41362/500099>

Tepe Küçüköğlu, Mübeyyen ve Şayan Berber. 2018. Girişimcilik ve Yenilik: Türkiye’de Yayınlanan Lisansüstü Tezleri Üzerine Bir İnceleme. **17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi Bildiriler**, 26-28 Nisan 2018. İzmir: Kâtip Çelebi Üniversitesi: 65-71.

Tepe Küçüköğlu, Mübeyyen ve Şayan Berber. 2017. Etik İklim, Sorun Bildirme ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. **2. Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kongresi Bildiriler (ISRC 2017)**, 28 Eylül- 1 Ekim 2017. Antalya: Manisa Celal Bayar Üniversitesi: 440-450.

İş Deneyimi : 2012-2019 İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi

Meslek Yüksekokulu

Dış Ticaret Bölümü

Öğretim Görevlisi

2012-2012 T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı

Sosyal Güvenlik Denetmen Yardımcısı

2011-2012 T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Birimi
Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı

2006-2011 LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.
Dış Ticaret Departmanı
Dış Ticaret Uzmanı

2004-2006 CSA Holding
Abalıoğlu Tekstil Sanayi A.Ş.
Lojistik Departmanı
Dış Ticaret Operasyon Sorumlusu

İletişim :

E-posta : **sayan.berber@gmail.com**