



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK
YÖNELİMİNİN YENİLİKÇİLİK BOYUTU:
KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER
ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA**

AYBÜKE YALÇIN

İŞLETME ANABİLİM DALI

MAYIS 2018



**ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN YENİLİKÇİLİK
BOYUTU: KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER ÜZERİNE NİTEL BİR
ÇALIŞMA**

Aybüke YALÇIN

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

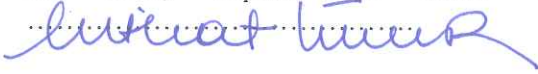
MAYIS 2018

Aybüke YALÇIN tarafından hazırlanan “Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Yenilikçilik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Çalışma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Başkan): Prof. Dr. M. Mithat ÜNER

İşletme Fakültesi, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye: Prof. Dr. Nurettin PARILTI

İşletme Fakültesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye: Doç. Dr. Cemalettin AKTEPE

Uluslararası Ticaret Bölümü, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye: Doç. Dr. F. Bahar KURTULMUŞOĞLU

İşletme Bölümü, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye: Dr. Öğr. Üyesi Pelin ÖZGEN

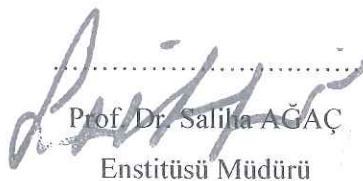
İşletme Fakültesi, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 30.05.2018

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.


Prof. Dr. Saliha AĞAÇ
Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Aybüke YALÇIN

30/05/2018

ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN YENİLİKÇİLİK BOYUTU:
KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA

(Doktora Tezi)

Aybüke YALÇIN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mayıs 2018

ÖZET

Teknolojik gelişmeler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, ticaret engellerinin ortadan kaldırılması gibi küreselleşmenin etkileri ülkeler arasındaki sınırları ortadan kaldırmış ve uluslararası girişimcilik faaliyetleri ivme kazanmaya başlamıştır. Uluslararası girişimcilik faaliyetlerinin hız kazanması ile bazı işletmelerin geleneksel yollar ile uluslararasılaşma süreçlerini geçirmediikleri, daha erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaştıkları fark edilmiştir. Uluslararasılaşma süreçlerini daha erken ve hızlı bir şekilde geçiren küçük ve orta ölçekli işletmeler, “küresel doğan işletmeler” olarak ele alınmaktadır. Sayıları her geçen gün artmaya başlayan küresel doğan işletmelerin diğer işletmelere nazaran daha hızlı uluslararasılaşmalarının nedeni, sahip oldukları girişimcilik yönelimleridir. Çalışma kapsamında küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini etkileyen girişimcilik yönelimlerinde yenilikçilik boyutu incelenmiştir. Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin nasıl olduğu incelenmiş ardından girişimcilik yönelimleri üzerine durulmuştur. Girişimcilik yönelimi boyutlarından biri olan yenilikçilik boyutunun küresel doğan işletmelere etkisi incelenmiştir. Çalışmada; Ankara, Çorum ve Konya’da bulunan, farklı sektörlerde faaliyet gösteren küresel doğan işletmelere ulaşılmıştır. İşletmelerle görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sayesinde elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri yardımı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucu olarak, elde edilen veriler sayesinde küresel doğan işletmelerin girişimcilik yöneliminde yenilikçilik boyutunu etkileyen dört faktör ortaya konmuş ve açıklanmıştır. Bu faktörler; bilgi oluşturma ve paylaşma, girişimcilik, bilgi ve iletişim teknolojileri ve insan kaynaklarıdır.

Bilim Kodu : 112701

Anahtar Kelimeler : Uluslararasılaşma Süreci, Küresel Doğan İşletmeler, Girişimcilik Yönelimi, Yenilikçilik, Nitel Araştırma

Sayfa Adedi : 230

Tez Danışmanı : Prof. Dr. M. Mithat ÜNER

THE INNOVATIVENESS DIMENSION OF INTERNATIONAL
ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION: A STUDY ON BORN GLOBAL FIRMS
(PH. D. Thesis)

Aybüke YALÇIN

GAZI UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

May 2018

ABSTRACT

Borders between countries have disappeared and, thus, international entrepreneurial activities have gained momentum thanks to the effects of globalization such as technological developments, advances in information and communication technologies, and the abolition of trade barriers. It has been noticed that some firms have become internationalized in a way earlier and faster than usual with the acceleration of international entrepreneurial activities, rather than the traditional ways of internationalization. Small and medium-sized enterprises, which go through the internationalization process earlier and faster, are considered “born global firms.” The reason why such firms, increasing in numbers every passing day, become internationalized faster than some other firms is the entrepreneurial orientations they have. In the scope of this study, the dimension of innovation, which affect internationalization processes of born global firms, was examined in terms of their entrepreneurial orientations. After examining how the internationalization processes of born global firms develop, their entrepreneurial orientations were emphasized. The effect of the dimension of innovation, one of the dimensions of entrepreneurial orientation, on born global firms was examined. The born global firms operating in different sectors in Ankara, Çorum and Konya were reached in the study. Interviews with the firms were conducted face to face. The data obtained through the interviews were analyzed with the help of qualitative research methods. In conclusion, four factors that influence the dimension of innovation in the entrepreneurial orientation of born global firms were revealed and explained based on the data obtained. These factors were information creation and sharing, entrepreneurship, information and communication technologies, and human resources.

Science Code : 112701

Key Words : Internationalization Process, Born Globals, Entrepreneurship
Orientation, Innovation, Qualitative Research

Page Number : 230

Supervisor : Prof. Dr. M. Mithat ÜNER

TEŞEKKÜR

Çalışmamın hazırlanma sürecinde anlayışını, desteğini ve önerilerini hiçbir zaman esirgemeyen, birlikte çalışmaktan onur duyduğum, danışmanım, saygıdeğer hocam Prof. Dr. M. Mithat ÜNER'e, eğitim hayatım boyunca üzerimde emeği olan tüm değerli hocalarıma, ilk öğretmenim, her daim sevgi ve saygı ile andığım, dedem İzzet ÖKTEM'e, minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam boyunca desteklerini her daim hissettiğim sevgili dostlarıma, arkadaşlarıma ve tez sürecim boyunca anlayış ve desteklerinden dolayı Gazi Üniversitesi Tapu Kadastro Yüksekokulu yönetimine, çalışmama katkıda bulunan işletme yöneticilerine de en içten teşekkürlerimi sunarım.

Varlıkları ile güç bulduğum, hayatımın her döneminde desteklerini bir an olsun benden esirgemeyen canım annem Tülay BÜYÜKÇELEBİ ve canım babam Naci BÜYÜKÇELEBİ'ye, iyi ve kötü her anımda yanımda olan, diğer yarılarım, kardeşlerim, Ayyüce BÜYÜKÇELEBİ ve Burak BÜYÜKÇELEBİ'ye, diğer tüm aile bireylerime sevgi ve minnetlerimi sunarım.

Tez sürecim ile birlikte hayatıma gelen ve o andan itibaren önceliğim olan, canım kızım Almina YALÇIN'ın varlığına minnattar olduğumu belirtirim. Birlikte büyüdüğüm, hayatı birlikte göğüslediğim, en büyük destekçim, eşim Turan İlteber YALÇIN'a sevgi ve minnetlerimi sunarım.



Canım dedeme...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
2. ULUSLARARASI LAŞMA KAVRAMI VE İŞLETMELERİN ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİ	5
2.1. Uluslararasılaşma Kavramı	5
2.2. Uluslararası İşletmecilik Kavramı.....	7
2.3. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Nedenler ve Karşılaşılan Riskler	9
2.4. Uluslararasılaşma Süreci	12
2.4.1. İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci	13
2.4.2. İşletmelerin Nasıl Rekabetçi Üstünlük Elde Edeceklerine Yönelik Açıklamalar.....	14
2.4.2.1. Doğrudan yabancı sermaye yatırımı tabanlı açıklamalar	14
2.4.2.1.1. İçselleştirme teorisi	15
2.4.2.1.2. Dunning'in eklektik paradigması.....	16
2.4.2.1.3. Monopolistik üstünlükler teorisi	17
2.4.2.2. Doğrudan yabancı sermaye yatırımı tabanlı olmayan açıklamalar.....	18
2.4.2.2.1. Uluslararası ortak girişimler.....	18
2.4.2.2.2. Ağ bağlantıları (şebeke) modeli	20
2.4.3. İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Yönelik Açıklamalar.....	22

	Sayfa
2.4.3.1. Geleneksel uluslararasılaşma modelleri	22
2.4.3.1.1. Uppsala uluslararasılaşma modelleri (U-Model)	23
2.4.3.1.2. Yenilik ile ilgili uluslararasılaşma modelleri (I-Model)	30
2.4.3.1.3. Geleneksel uluslararasılaşma modellerine getirilen eleştiriler.....	32
2.4.3.2. Küresel doğan işletmeler modeli	33
3. KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER	37
3.1. Küresel Doğan İşletmelerin Tanımlanması ve Ortaya Çıkışı	37
3.2. Küresel Doğan İşletmeleri Ortaya Çıkaran Etmenler	40
3.3. Küresel Doğan İşletmelerin Ayırt Edici Özellikleri.....	47
3.3.1. KOBİ Olma Koşulu.....	49
3.3.2. İhracata Başlama Süresi	51
3.3.3. Toplam Satışlar İçinde İhracatın Payı	52
3.4. Küresel Doğan İşletme Olgusunu Açıklarken Destek Alınan Teorik Bakış Açıları.....	52
3.4.1. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	53
3.4.2. Dinamik Yetenekler Bakış Açısı	55
3.4.3. Örgütsel Öğrenme Teorisi	56
3.4.4. Yenilik Teorisi.....	58
3.4.5. Bilgi Temelli Yaklaşım	59
3.5. Küresel Doğan İşletmelerde Uluslararası Girişimcilik Yönelimi	61
3.5.1. Uluslararası Girişimcilik ve Uluslararası Girişimcilik Yönelimi Kavramları	61
3.5.2. Uluslararası Girişimcilik Yönelimi Boyutları	69
3.5.2.1. Yenilikçilik	71
3.5.2.2. Proaktiflik	74
3.5.2.3. Risk Alma	76
4. KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERDE ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNDE YENİLİKÇİLİK.....	79

	Sayfa
4.1. Yenilik Süreci.....	79
4.1.1. Aşamalı Yenilik Süreci.....	81
4.1.2. Radikal Yenilik Süreci	82
4.2. Yenilik Türleri.....	85
4.2.1. Ürün Yeniliği.....	86
4.2.2. Süreç Yeniliği	89
4.2.3. Konumlandırma Yeniliği.....	91
4.2.4. Paradigma Yeniliği.....	93
4.3. Yenilikçilik Etkileri.....	94
4.3.1. Yenilikçiliğin İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerine Etkisi	94
4.3.2. Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi	96
4.3.3. Yenilikçiliğin İşletme Ölçeğine Etkisi	99
4.4. Yenilik Ölçümü.....	101
4.4.1. AR-GE.....	105
4.4.2. Patentler	108
4.5. İşletmelerin Yenilikçi Olmalarını Etkileyen Etmenler	109
4.5.1. Bilgi Oluşturma ve Paylaşma	112
4.5.2. İnsan Kaynakları.....	115
4.5.3. Girişimcilik.....	117
4.5.4. Bilgi ve İletişim Teknolojileri	120
5. KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİ ETKİLEYEN YENİLİKÇİLİK FAKTÖRLERİ.....	123
5.1. Araştırma Problemi	123
5.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı	124
5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Modeli	125
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	127

	Sayfa
5.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	127
5.6. Araştırma Verilerinin Analizi	129
5.6.1. Veri Analiz Süreci	129
5.6.1.1. Kodlama.....	130
5.6.1.1.1. Açık kodlama	131
5.6.1.1.2. Eksen (aksiyal) kodlama	131
5.6.1.1.3. Seçici kodlama	132
5.7. Çalışma Bulgularının Raporlanması	133
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	177
KAYNAKÇA.....	193
EKLER.....	211
EK-1. Literatür Entegrasyonu	212
EK-2. Görüşme Soruları.....	228
EK-3. Etik Kurul Formu	229
ÖZGEÇMİŞ	230

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. İşletmelerin uluslararasılaşması ve rekabet üstünlüğüne dair açıklamalar.	13
Çizelge 2.2. Yenilik ile ilgili uluslararasılaşma modelleri.....	31
Çizelge 2.3. Geleneksel uluslararasılaşma modelleri ve küresel doğan işletmeler modeli arasındaki farklar	34
Çizelge 3.1. Küresel doğan işletmelerin ayırt edici özellikleri	49
Çizelge 3.2. Türkiye’de kobi sınıflandırması	50
Çizelge 3.3. Avrupa Birliği kobi sınıflandırması.....	50
Çizelge 3.4. Uluslararası girişimcilik tanımlarının kronolojik gelişimi	65
Çizelge 3.5. Girişimcilik yönelimi boyutları	71
Çizelge 4.1. Aşamalı ve radikal yenilik arasındaki farklar	83
Çizelge 4.2. Jenerasyonlara göre yenilik ölçütlerinin gelişimi	102
Çizelge 4.3. Yenilik yönelimini etkileyen örgüt kültürü değişkenleri.....	119
Çizelge 5.1. Örnek olay başına verilerin kodlanması ve elde edilen temalar	133
Çizelge 5.2. Çalışma kapsamındaki işletmelerin özellikleri.....	133
Çizelge 5.3. Sorular ve Cevaplar-1	137
Çizelge 5.4. Sorular ve Cevaplar-2	140
Çizelge 5.5. Sorular ve Cevaplar-3	143
Çizelge 5.6. Sorular ve Cevaplar-4	145
Çizelge 5.7. Sorular ve Cevaplar-5	147
Çizelge 5.8. Sorular ve Cevaplar-6	149
Çizelge 5.9. Sorular ve Cevaplar-7	153
Çizelge 5.10. Sorular ve Cevaplar-8	155
Çizelge 5.11. Sorular ve Cevaplar-9	158
Çizelge 5.12. Sorular ve Cevaplar-10	161
Çizelge 5.13. Sorular ve Cevaplar-11	166

Çizelge	Sayfa
Çizelge 5.14. Sorular ve Çizelge-12	168
Çizelge 5.15. Sorular ve Cevaplar-13	171
Çizelge 5.16. Sorular ve Cevaplar-14	172
Çizelge 5.17. Sorular ve Cevaplar-15	174
Çizelge 5.18. Sorular ve Cevaplar-16	175



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Uluslararası işletmecilik riskleri	10
Şekil 2.2. İşletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen içsel ve dışsal nedenler	11
Şekil 2.3. İşletmelerin uluslararasılaşma aşamaları	24
Şekil 2.4. Uluslararasılaşmanın temel mekanizması.....	25
Şekil 2.5. Uluslararasılaşma sürecinin işletme şebeke modeli	30
Şekil 3.1. Küresel doğan işletmeleri ortaya çıkaran etmenler	41
Şekil 3.2. Küresel doğan işletme olgusunu açıklarken destek alınan teorik bakış açıları.....	53
Şekil 4.1. Yenilik süreci aşamaları	84
Şekil 4.2. Yenilik türleri.....	86
Şekil 4.3. Yenilik ölçüm çerçevesi	104
Şekil 4.4. Yenilikçiliği oluşturan etmenler	111

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AB	Avrupa Birliği
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
KDİ	Küresel Doğan İşletme
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

1. GİRİŞ

Harvey (1997), “Mekân ve zamanın nesnel niteliklerinde öylesine devrimci değişimler olur ki, dünyayı görüş tarzımızı, bazen çok köklü biçimlerde, değiştirmek zorunda kalırız.” diyerek mekânsal engellerin ortadan kalktığını, dünyanın “küresel köy” olduğunu ve böylece ekonomik ve ekolojik olarak karşılıklı bağımlılıkların oluştuğundan bahsederek bu durumu zaman-mekân sıkışması olarak tanımlar (Harvey, 1997:270). Harvey’in zaman-mekân sıkışması tanımlamasından yola çıkarak, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler, şehirler ve ülkeler arası mesafelerin kısalmasına neden olmuş ve dünyanın giderek daha da küçük bir yer hâline gelmesini sağlamıştır diyebiliriz. Pek çok alanda etkisini hissettiren gelişmeler ve değişimler ticaret hayatını da etkileyerek ülkeler arası ticaretin canlanmasına yol açmıştır. Ulaşım teknolojileri sayesinde insanlar ürettikleri malları sadece kendi pazarlarında satmayıp dış pazarlara da kolayca ulaştırma imkânı elde etmeye başlamışlardır.

Bilginin hızla yayılması, ülkeler arası ticaret engellerinin kalkması ve tüketicilerin sonsuz istek ve ihtiyaçları karşısında işletmeler, iç pazarları ile yetinemeyip dış pazarlara açılmaya başlamışlardır. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının her geçen gün artması ile birlikte ülkelerin birer tüketim toplumuna dönüşmesi işletmelerin rekabet edebilmek adına yeni yollar aramalarını sağlamıştır. Uluslararası faaliyetlere yoğunlaşan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde farklı davranışlar sergiledikleri fark edilmektedir. Araştırmacılar, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini incelemiş ve buna yönelik “Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli” ile “Küresel Doğan İşletme Modeli” olmak üzere iki farklı model ortaya koymuşlardır.

Geleneksel uluslararasılaşma modeli, literatürde süreç modeli olarak da anılmaktadır. Geleneksel uluslararasılaşma modeli iki farklı model ile açıklanır. Bunlar “Uppsala Uluslararasılaşma Modeli” ve “Yenilik ile İlgili Uluslararasılaşma Modeli”dir. Uppsala uluslararasılaşma modeline göre işletmeler uluslararasılaşma sürecini aşamalı olarak geçerler. Modele göre işletmeler bir sonraki aşamaya öğrenerek geçebilirler. Her bir aşama kendinden sonra gelen aşamanın temelini oluşturur. Yenilik ile ilgili uluslararasılaşma modeline göre ise, işletmeleri uluslararasılaşmaya iten içsel ve dışsal nedenler vardır ve işletmeler değişik aşamalardan geçerek uluslararası pazarlarda faaliyet gösterirler.

1980’li yıllara kadar işletmelerin belli süreçleri yaşadktan sonra uluslararasılaşmaları mümkün olabilirken, 1980’li yıllardan sonra küreselleşmenin artması ile birlikte işletmelerin uluslararasılaşma süreci hızlanmaya başlamıştır. 1990’lı yılların başlarında özellikle küçük ve orta ölçekli, sınırlı kaynaklara sahip işletmelerin geleneksel yolların öngördüğü aşamaları atlayarak hızlıca uluslararası pazarlara girdikleri gözlenmeye başlamıştır. Kuruldukları andan itibaren veya kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmeler, işletmelerin uluslararasılaşmalarına yönelik ortaya konan “Küresel Doğan İşletme Modeli” kapsamında yer alan, küresel doğan işletmeler olarak anılmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak karşımıza çıkan işletmeler, sınırlı kaynaklara sahip olmaları sebebiyle iç pazarda istedikleri gibi rekabet edememekte ve böylece dış pazarlara yönelerek rekabet etmeye çalışmaktadırlar.

Küresel doğan işletmeleri, geleneksel yollar ile uluslararasılaşan işletmelerden ayıran pek çok etmen vardır. Küresel doğan işletmelerin hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarına neden olan etmenlerin başında girişimci olarak adlandırabileceğimiz işletme kurucusunun ve/veya yöneticilerinin sahip oldukları özellikler gelir. Küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmalarını etkileyen kurucu ve/veya yönetici özellikleri Kalyoncuoğlu (2010) ve Konaklıoğlu (2011) tarafından yazılan doktora tezlerinde detaylı bir şekilde ele alınmıştır. İşletme yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin yanı sıra işletmelerdeki girişimcilik yöneliminin yüksek olması da işletmelerin hızlı bir şekilde uluslararası faaliyetlerde bulunmalarını sağlamaktadır. Covin ve Slevin (1989)’a göre girişimcilik yönelimi, yüksek performans gösteren işletmeler için çok önemli bir davranış olan girişimci stratejik duruştur. Knight’a (1997) göre ise girişimcilik yönelimi; ürün/süreç ve teknolojik yenilikçilik, yönetimin risk alma eğilimi ve proaktif rekabetçi duruş ile ilgilidir ve işletmelerin stratejik ve performans hedeflerine ulaşmak için yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma davranışları ile ilgilenme eğilimidir.

Alan yazın da küresel doğan işletmelerin kurucu ve/veya yönetici özellikleri veya girişimcilik yönelimleri üzerine yazılan tezlere rastlanmaktadır (Kalyoncuoğlu,2010, Konaklıoğlu, 2011; Beğendik, 2013; Faiz, 2013). Çalışma, küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini etkileyen girişimcilik yönelimleri noktasında yenilikçilik boyutunun ne derece etkili olduğunu araştırmak amacı ile yapılarak alan yazının tamamlayıcı bir parçası olmayı hedeflemektedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda, ilk önce küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri incelenmiş, ardından

uluslararasılaşma sürecinde etkili olan girişimcilik yönelimlerinin ne olduğu açıklanmıştır. Girişimcilik yönelimi boyutlarından biri olan yenilikçilik boyutu üzerine yoğunlaşarak yenilikçilik kavramı, yenilikçilik türleri ve yenilikçiliği etkileyen faktörler detaylı olarak araştırılmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, uluslararasılaşma kavramı ve işletmelerin uluslararasılaşma sürecinden bahsedilmiştir. Uluslararasılaşma ve uluslararası işletmecilik kavramları açıklanarak işletmeleri uluslararasılaşmaya iten nedenler ve karşılaşılan riskler açıklanmıştır. Uluslararasılaşma süreci kapsamında ise, işletmelerin nasıl rekabetçi üstünlük elde edeceklerine yönelik açıklamalara değinildikten sonra işletmelerin uluslararasılaşmalarına yönelik açıklamalara geçilmiştir. Açıklamalar geleneksel uluslararasılaşma modelleri ve küresel doğan işletme modeli olmak üzere detaylı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde, öncelikle küresel doğan işletmelerin tanımı, ortaya çıkışı ve küresel doğan işletmeleri ortaya çıkaran etmenler açıklanmıştır. Ardından küresel doğan işletmelerin ayırt edici özellikleri üzerine durulmuştur. Küresel doğan işletme olgusunun daha iyi anlaşılması açısından, işletmeleri açıklarken destek alınan teorik bakış açıları belirtilmiş ve incelenmiştir. Bölümün sonunda küresel doğan işletmelerin uluslararası girişimcilik yönelimlerini açıklamak için uluslararası girişimcilik ve uluslararası girişimcilik yönelimi kavramları açıklanmış daha sonra uluslararası girişimcilik yönelimi boyutlarının neler olduğu belirtilerek ayrı ayrı ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, küresel doğan işletmelerin uluslararası girişimcilik yönelimi boyutlarından biri olan yenilikçilik boyutunu daha detaylı olarak araştırmak için yenilik süreci, yenilik türleri, işletmelerin yenilikçi olmalarını etkileyen faktörler, yenilikçilik etkileri ve yenilik ölçümü çalışmanın amacı doğrultusunda ele alınarak açıklanmıştır. Çalışmanın ana modelini oluşturan işletmelerin yenilikçi olmalarını etkileyen faktörlere (girişimcilik, insan kaynakları, bilgi oluşturma ve paylaşma, bilgi ve iletişim teknolojileri) bu bölümde yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecini etkileyen girişimcilik yöneliminde yenilikçilik faktörlerinin ortaya konması amacıyla Ankara, Çorum ve Konya'da bulunan küresel doğan işletmeler üzerine nitel araştırma yöntemi

uygulanmıştır. Küresel doğan işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletme olması ve Türkiye’de ki girişimlerin %99.9’unun KOBİ’lerden oluşması çalışmanın sınırlılığı olup, araştırmacının işletmelere ulaşmasını zorlaştırmıştır. Çalışma kapsamında ulaşılan işletme kurucuları veya yöneticileri ile yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Küresel doğan işletmelerin girişimcilik yönelimlerinin daha iyi anlaşılabilmesi adına nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemine başvurulmuştur. Katılımcılardan elde edilen veriler kodlama yöntemiyle analiz edilmiştir. Katılımcıların cevapları ve cevapların yorumlanmasına bu bölümde değinilmiştir.



2. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI VE İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

Teknolojik, kültürel, ekonomik ve sosyal alanlarda yaşanan devamlı değişim ile bu alanlardaki gelişmeler, işletmeleri önemli oranda etkilemiştir. İletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler sayesinde yabancı pazarlar hakkındaki bilgilere ulaşabilme daha kolay bir hâl almıştır. Ülkeler arasındaki engellerin kalkması, pazarlara daha rahat ve hızlı ulaşım sağlanması, küreselleşmenin de etkisiyle, işletmeleri yabancı pazarlara doğru itmekte ve işletmeler toplam sermayelerinin büyük bir çoğunluğunu yabancı pazarlardan elde etmektedir. Zamanla işletmelerin yabancı pazarlara açılma yöntemleri ve davranışları hakkında yapılan açıklamalar yetersiz kalmaya başlayarak literatüre küresel doğan işletme kavramı eklenmiştir.

Birinci bölümde, çalışmanın asıl konusu olan küresel doğan işletme ve girişimcilik yönelimi konularını daha iyi kavrayabilmek adına, uluslararasılaşma ve uluslararası işletmecilik kavramları, işletmeleri uluslararasılaşmaya iten nedenler, uluslararasılaşma süreci ile işletmelerin nasıl rekabetçi üstünlük elde edeceklerine yönelik açıklamalar ele alınmıştır.

2.1. Uluslararasılaşma Kavramı

II. Dünya Savaşı'ndan sonra bir işletme fenomeni olarak algılanmaya başlanan uluslararasılaşma, yoğun olarak ihracat kararlarını içermekte iken, daha sonra Dunning (1958), Vernon, Servan-Schreiber (1969), Horst (1972) ve Luostarinen (1979), uluslararasılaşmanın, ihracat kararından daha ziyade uluslararasılaşma süreci olarak adlandırılan boylamsal bir yaklaşıma doğru kaydığını ifade etmişlerdir (Aykan, 2009). Uluslararasılaşma, 1970'li yılların başından beri uluslararasılaşmanın makro çevresel yönlerinin yayınlandığı makaleler ve çeşitli ülkelerden (Almanya, Amerika Birleşik Devletleri ve Singapur gibi) işletmelerin uluslararasılaşmasını analiz eden bir dizi çalışma ile kabul edilmiştir (Knight ve Liesch, 2016).

Tarihsel olarak uluslararasılaşma tartışmaları Adam Smith ve David Ricardo gibi ekonomi yorumcularına dayanmaktadır. Smith, kıt kaynakların önemine dikkat çekerek uluslararasılaşmayı; "...üretilmiş ürünlerin çok olduğu yerden istendiği yere taşınması" olarak tanımlayarak, dağıtım sistemi temelli bir açıklama yapmıştır (Beğendik, 2013).

Welch ve Luostarinen (1988) uluslararasılaşmayı, uluslararası faaliyetlere artan bir biçimde katılma süreci olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanımda ise uluslararasılaşma işletmenin strateji, yapı kaynak vb. gibi imkânları ile uluslararası çevreye uyum sağlama süreci olarak belirtilmektedir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001).

Küreselleşme dar anlamda, makroekonomik açıdan pazarın küreselleşmesi olarak ele alınır ve ülkeler arasındaki ekonomik bağlılığın ülke düzeyinde artması, pazarın küreselleşmesinin makroekonomik yönünü ifade etmektedir. Pazarın küreselleşmesinin mikroekonomik yönü ise ülkeler arasındaki ekonomik bağlılığın ve ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler düzeyinde artmasıdır. Pazarın küreselleşmesinin mikroekonomik yönü bir nevi uluslararasılaşma kavramının bir başka ifadesi niteliğindedir. Uluslararasılaşma, bulunduğu ülke sınırları içinde faaliyette bulunan işletmelerin bir bakıma uluslararası pazarlarda iş yapmaya zorlandığı ve süregelen ekonomik bütünleşme ve dünya genelindeki ülkelerin her geçen gün birbirlerine daha bağımlı hâle gelmeye başladıkları süreci ifade etmektedir (Kalyoncuoğlu,2010).

Küreselleşme dünya çapında hemen hemen her bireyi ve sektörü bir şekilde etkiler. Küreselleşmenin yol açtığı rekabet ortamı işletmelerin ister istemez uluslararası pazarlara doğru kaymalarını sağlar. Ulusal işletmeler kendi pazarlarında tehditlerle, dünya pazarlarında ise fırsatlarla karşılaşabilecek ve böylelikle uluslararası işletmelere dönüşme ihtiyacını görebileceklerdir. Yerel pazarlarda pek önem verilmeyen, kalite, maliyet, verimlilik, ürün yenilikleri, yönetim teknikleri standartları, uluslararası pazarlarda daha yüksek olacak, rekabet üstünlüğü elde etme noktasında önem taşıyacaktır (Mirze, 2010:416). İşletmeler, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başladıklarında aynı zaman da uluslararası bir nitelik de kazanmaya başlayacaklardır. Aktepe'ye (2004) göre, işletmeler kurulurken stratejilerini sadece yurt içi faaliyetlere göre değil, zamanı geldiğinde yurt dışında da faaliyet gösterebilecek şekilde belirlemelilerdir ve işletmelerin kendine uygun pazarda faaliyette bulunma kararı verebileceği gibi çok sayıda ülke pazarında da faaliyette bulunabilmektedir. Böylece, uluslararasılaşma kavramını en yalın hâlde işletmelerin bulundukları ülke dışında faaliyet göstermeleri olarak tanımlayabiliriz.

Uluslararasılaşma terimi genellikle ya işletmelerin yurt dışı faaliyetlerine karşı tutumlarını ya da yurt dışında fiilî yürüttükleri faaliyetlerini ifade etmektedir. Tutumlar ve gerçekleşen davranışlar arasında yakın bir ilişki vardır ve tutumlar uluslararası girişimleri başlatma

kararlarının temelidir ve uluslararası faaliyetlerden elde edilen deneyimler tutumları etkiler (Johanson; Wiedesheim-Paul 1975). Ayrıca Johanson ve Wiedesheim (1975), yapılan çalışmaların gözlemlemenin kolay olduğu uluslararası faaliyetler üzerine durduğunu belirtirken, uluslararasılaşma sürecinin temelde tutum ve davranışlar arasındaki etkileşimin bir miktarı olduğunu düşünürler.

2.2. Uluslararası İşletmecilik Kavramı

Uluslararası işletmecilik alanı, bir fenomen olarak gözlemlendiğinden dolayı gerçek ampirik bir alan olarak ortaya konmuş ve geliştirilmiştir (Knight ve Liesch,2016). Uluslararası işletmecilik, bir işletmenin, iki veya daha çok bağımsız ülke içinde ya da arasında yer alan ve özel veya kamu sektörüne ait girişimlerin çeşitli ülke sınırları arasında çeşitli ülke sınırları arasında kaynak, mal, hizmet ve benzeri hareketlerini kapsayan bir işletme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Can,2015: 8). Dinçer ve Fidan (2014) ise ithalat-ihracat ve başka ülkelere lisans vermekten, değişik ülkelerde üretimde bulunmaya kadar çeşitli faaliyetlerle uğraşan işletmeler olarak tanımlamaktadır.

Uluslararası işletmelerin tanımı yapılırken göz önünde bulundurulması gereken bazı unsurlar vardır (Aktepe ve Aktepe, 2011:365):

- İki'den fazla ülkede faaliyette bulunarak gelir elde etmeleri
- Aldığı kararlarda, dünyadaki konjonktürel durumu ve gelişmeleri dikkate almaları, merkezî bir karar alınırken tüm değişkenler hesaba katılarak ortak bir strateji belirlenmesi, iktisadi çıkarların küresel olarak ele alınması
- Bilgi-kaynak ve sorumluluk paylaşımı olması
- Uluslararası işletmelerin güçlü bir finansal yapıya, sadece sermaye yapısı ile değil teknoloji düzeyi ile de pek çok pazarda üstün bir konuma sahip olması ve sahip olduğu ileri teknolojinin yanı sıra yönetim ve pazarlama anlayışını da başka pazarlara transfer edebilmeleri
- Uluslararası ve ulusal istikrarsızlıklardan uzun dönemde etkilenme olasılıklarının düşük olmasıdır.

Uluslararası işletmecilik, işletmelerin uluslararası arenada gösterdikleri ticaret ve yatırım faaliyetlerinin performansı ile ilgilidir. Buradan yola çıkarak, uluslararasılaşan bir işletme uluslararası pazarlarda iki şekilde bulunabilir (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2012: 40-41; Kalyoncuoğlu, 2010);

1- Uluslararası ticaret

2- Uluslararası yatırım

Ulusal sınırlar dışında mal ve/veya hizmet alışverişi faaliyetleri uluslararası ticaret olarak tanımlanırken, başka bir ülkeye transfer edilen kaynaklar veya o ülkeden kaynak alımı ise uluslararası yatırım faaliyetini ifade etmektedir. Ticaret, mal ve hizmetlerin ulusal sınırların dışına geçmesini sağlarken, yatırım, işletmenin yurt dışında bulunan varlıklarının mülkiyetini sağlamak için bulunduğu sınırlar dışına çıkmasına imkân verir. Bu bağlamda, uluslararası işletmecilik kavramı, bulundukları ülke pazarı dışında, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeleri ifade etmektedir.

Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunacak işletmelerin başarısı, bulundukları ülke pazarlarının şartlarını bilmesi ve şartlara uyum sağlaması ile ilgilidir. Çevresel özellikler ülkeden ülkeye değişiklik gösterecektir, dolayısıyla çevresel unsurlar her ülke için ayrı ayrı ele alınmalıdır. Çevresel unsurların yanında, yatırım şekillerinde de farklılıklar ortaya çıkabilir. Yalnızca ihracat yaparak dış pazarlarda faaliyet gösteren bir işletme ile dış pazarlarda doğrudan yatırım yapan işletmelerin karşılaştığı çevresel değişkenler arasında farklılık vardır. Dünyanın pek çok ülkesinde yatırım yapmış işletmelerin bile uluslararası pazarlarda karşılaştıkları başarısızlıklar göz önünde bulundurulduğunda, değişken koşulların önemi daha da fazla artacaktır. Böylece her ülke pazarına yönelik koşulların kendi içinde değerlendirilmesi çok önemli hâle gelmektedir (Aktepe ve Aktepe, 2011:368). Dolayısıyla bir işletme yabancı bir pazara girerken makro ve mikro çevre faktörlerinin incelemek zorundadır. Küresel pazarda etkili olan makro (dış) çevre faktörleri, demografik çevre, ekonomik çevre, teknolojik çevre, sosyal ve kültürel çevre ile politik ve hukuki çevre olarak açıklanabilir. Mikro (iç) çevre faktörleri ise, işletmenin müşteriye yönelik hizmetlerini yakından etkilemektedir. Faktörleri; işletmenin kendisi, tedarikçileri, pazarlama kanallarında yer alan aracı kurum-kuruluşlar, hedef pazarlardaki müşterileri, rakip işletmeler şeklinde sıralamak mümkündür (Seymen ve Bolat, 2005:276-279).

2.3. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Nedenler ve Karşılaşılan Riskler

İşletmeler ve yöneticilerin dış pazar yerine iç pazarı tercih etmelerinin, iç pazarı daha iyi tanıma, daha az risk, yabancı dil probleminin olmaması, dış pazarlara kıyasla iç pazardaki rakiplerin sayısının ve rekabetin fazla olmaması, yabancı ülkeye girişte karşılaşılabilecek olan gümrük formaliteleriyle uğraşma sorunu olmaması gibi rahatlıkları ve kolaylıkları vardır. Ancak küreselleşmenin yoğun olarak hissedilmeye başlamasıyla birlikte işletmeler zorlansalar da dış pazara doğru yönelmek zorunda kalmışlardır. İç pazarların durgunluğu, ülke içindeki hükûmet sınırlamaları veya dış pazarlara açılmaya verilen teşvikler, dış ülkelerde yabancılara konulan ticari engellerin giderek azalması ve talep yetersizliği işletmeleri dış pazarlara açılmaya itecektir. Bununla birlikte, dış pazarların geniş, çok çeşitli ve çok boyutlu olmaları, iç pazar ile karşılaştırılamayacak düzeyde büyük satış ve kâr imkânları sağlar ve çekici güç etkisi yapmaktadır. Böylece iç pazarın durgunluğu veya doymasının itici gücü ile dış pazarların çekici gücü, tüm belirsizliklerine, risklerine ve karşılaşılabilecek yeni problemlere rağmen, işletmelerin dış pazarlara yönelmelerine yol açmaktadır (Mucuk, 2010:320).

İşletmeler dış pazarlarda büyümek, satışlarını iç pazardan dış pazarlara doğru yaymak istediklerinde, yurt dışında satış ofisleri açabilir veya doğrudan yatırıma yönelebilirler. İşletmeler tüm bunları sahip oldukları kaynakları göz önünde tutarak yapmalıdır (Aktepe ve Aktepe, 2011:367).

Ülkelerin sahip oldukları kaynakların ve ham maddenin farklı düzeylerde olması, pazarlarda fiyat farklılıklarına yol açabilir ve işletmelerde ürünlerini en ucuz pazarda üretmeyi, kendisine en büyük kazancı sağlayacak en pahalı pazarda da satmayı hedefleyebilirler. Böylece işletmeler üretim maliyeti üstünlüğü elde etmiş olacaktırlar. İş gücü maliyetlerinin düşük olması ve hammadde kaynaklarına yakın olma işletmelere büyük oranda bir maliyet üstünlüğü sağlayabilecektir. Bir başka açıdan, her ülkenin sahip oldukları kaynakların her sektörün talebini karşılayacak düzeyde olmayabilir. Ülkelerin coğrafi konumlarından dolayı bazı sektörlerdeki arz miktarı pazarın ihtiyacına yetişemeyebilir ve doğal kaynaklardaki dengesizlik bir nevi uluslararası ticaretin hareket noktası olmuş olabilir. Ticari engellerin azaltılması, gümrük tarifeleri ve kotalardaki düzenlemeler de işletmeleri uluslararası ticarete yönlendirici etkiye sahip olabilir. Düzenlemeler sayesinde üstünlük elde edecek ülkeler dış pazarlara yönelmeye başlayabileceklerdir.

Uluslararası işletmeler, dünyanın pek çok bölgesinde farklı pazar ve rekabet şartları altında faaliyet gösterirler. Her pazarın yapısı ve koşullarının farklı olduğu düşünülürse dış pazarlara açılan işletmelerin risk düzeyleri de o derece artacaktır. Şekil 2.1’de de gösterildiği gibi uluslararası işletme, ticari, finansal, ülke ve kültürler arası riskleri göz önünde bulundurmaları gerekir. Üner (2011), uluslararası işletmelerin iktisadi ve politik riskleri en alt seviyede tutmak için, yatırımlarını dünyanın çeşitli ülkelerine yayarak, “çeşitlendirme” yoluna gidebileceklerini ve böylece riskin en aza indirilmesinin sağlanmış olacağını ifade etmektedir.



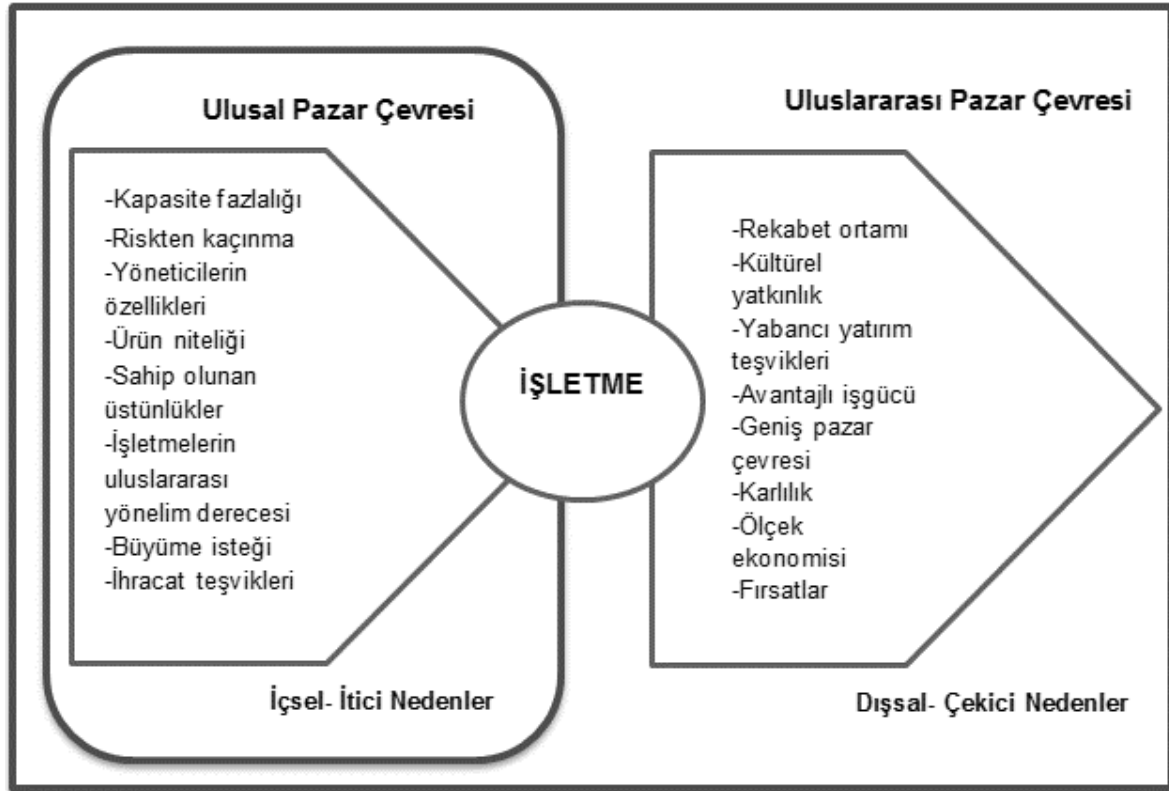
Şekil 2.1. Uluslararası işletmecilik riskleri

Kaynak: Çavuşgil vd., 2012:46,48

İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten en önemli sebeplerin başında kâr amacı ve büyüme olarak kabul edilse de bahsi geçen ekonomik sebepler tek başına yeterli olamayacaktır. İşletmelerin uluslararasılaşma sürecine yeni bir bakış açısı kazanmaları, yeni ürün ve teknolojilerle, farklı müşteri ve taleplerle karşılaşacakları uluslararası pazarın fırsatlarını yakalayabilmeleri gerekir. Uluslararası pazarlarda karşılaştıkları pek çok rakip, işletmelere yeni beceri, bilgi ve deneyim kazandıracaktır. Uluslararasılaşma sürecinde her ne kadar ekonomik faktörler önemli olsa da öğrenme faktörü de en az onun kadar önemli olacaktır (Aykan, 2009).

İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten bazı nedenler vardır (Çiçek ve Demirer, 2009):

- Ülke dışında fırsatların doğması ve kâr yönünden iç tıkanıklık
- Ticaret engellerinin kaldırılması ve yeni kuruluşlar
- Ülkelerin politik düşüncelerinin değişmesi ve ekonomik zorluklar
- Ülke içinde işletmelerin aşırı büyümesi ve sermaye birikimi
- Teknolojik gelişim
- Üretim faktör fiyatlarının farklı oluşu
- Yabancı sermayenin ülkeye çekilmesidir.



Şekil 2.2. İşletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen içsel ve dışsal nedenler

Kaynak: Bilkey, 1978; Erkutlu ve Eryiğit, 2001; Güllü, 2005

Şekil 2.2’de de gösterildiği gibi, işletmeleri uluslararası pazarlara iten (içsel) ve çeken (dışsal) nedenler vardır. Ulusal pazarın yavaşlayan talep ile doyumunluğa ulaşması ve işletmenin de üretimini arttırarak maliyet üstünlüğü elde etme isteği, kapasite fazlalığından dolayı işletmeleri uluslararası pazarlara doğru yönelmeye itecektir. İşletmeler ülke içindeki ekonomik ve politik şartların değişmesi, istikrarsızlık, krizler gibi nedenlerle talepteki ani değişikliklerden etkilenmemek için sadece ulusal pazarda değil uluslararası pazarlarda da faaliyetlerini sürdürerek riskini dağıtmak isteyebilir. Diğer yandan, işletme yöneticileri de

işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmesinde etkili olan bir başka unsurdur. İşletme yöneticisinin yabancı dil bilgisi, yaşı, yabancı kültürler hakkındaki bilgisi ve ilgisi, yurt dışı tecrübesinin olması, değişime ve yeniliğe açık olması gibi özellikleri, uluslararası pazarlara açılma konusunda etkili olacaktır. İşletmelerin sahip oldukları pazarlama, teknoloji ve bilgi üstünlükleri veya üretilen ürünün yapısı gereği özünde uluslararası olması, ana ülkenin sağladığı ihracat teşvikleri, işletmelerin büyüme isteğı ve uluslararası yönelimlerinin yüksek oluşu uluslararası pazarlara doğru yönelmeye zorlayıcı etki edecektir.

Uluslararası pazarlardan gelen talep veya dış pazarlara sunulacak ürünler ile işletmeler hem iç pazarın rekabet ortamından kurtulup risklerini azaltmış hem de kendi ana pazarlarından daha geniş pazarlara yönelebilmek fırsatı ile ürünlerinin ömürlerini uzatmış olacaklardır. Yabancı ülkelerin uyguladıkları yabancı yatırım teşvikleri büyümek isteyen işletmeleri cezbedecek ve uluslararası pazarlara doğru çekecektir. İşletmelerin hedef pazar seçimindeki veya hedef pazara yönelmelerini kışkırtıcı nedenlerden biri de o ülkeye olan kültürel yakınlıktır. Ülkeler kültürlerine daha yakın buldukları ülkelere karşı daha rahat hareket edecek kültürler arası riskleri en aza indirmiş olacaklardır. Emek yoğun faaliyet gösteren işletmelerde iş gücü maliyetinin düşük olduğu ülkelere yatırım yapılarak maliyet üstünlüğü sağlanacaktır. Böylece iş gücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkeler işletmeleri uluslararasılaşmaya çeken bir faktör olarak karşımıza çıkacaktır. Ölçek ekonomisi sayesinde işletmeler maliyetlerini düşürerek uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir. Güllü (2005) çalışmasında, Boston Danışma Grubu'nun, ölçek ekonomisiyle, bir işletmenin çıktısını ikiye katlamasının ona %30 oranında bir maliyet azalması sağlayabileceğini gösterdiğini ve bir pazarı diğerine tercih etme noktasında çekici faktörlerin itici faktörlerden daha önemli olabileceğini ortaya koymuştur.

2.4. Uluslararasılaşma Süreci

Küreselleşen dünyada ve dolayısıyla iş yaşamında gümrük vergileri, ticari ve politik sınırlamalar gibi insan yapısı kısıtlamalar zamanla kaldırılmaktadır. Bütün ülke ekonomilerinde, piyasaların daha da uluslararası bir nitelik kazanması ve çalışanlar için ilginç fırsatlar veya tehditler ortaya konmaya başlanmasıyla birlikte uluslararası nitelik kazanan işletme sayısı giderek artmaya ve satışlarının önemli bir yüzdesi dış piyasalardan gelmeye başlamıştır (Mirze,2010:414).

Uluslararasılaşma sürecinde, teknolojinin ve iletişiminin çok hızlı değişimi işletmeleri rekabet edebilir bir konuma getirerek motive etmektedir. Diğer taraftan, ülkelerin yaşam kültürlerinin ve alışkanlıklarının benzer hâle gelmesi de uluslararası işletmelere uygun ortam sağlar (Aktepe ve Aktepe,2011:366).

Birçok teorik ve uygulamalı çalışmaya konu olan ve genel kabul gören işletmelerin uluslararasılaşma süreci, belirli aşamaların geçilerek, aşamalı bir ilerlemenin ifade edildiği bir süreçtir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977; Bilkey,1978; Aktepe, Üner ve Koçak, 2011).

2.4.1. İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci

İşletmelerin uluslararası pazarlarda nasıl rekabet üstünlüğü elde edecekleri ve elde ettikleri üstünlüğü nasıl sürdürecekleri doğrudan yabancı sermaye yatırımı tabanlı ve doğrudan yabancı sermaye yatırımı tabanlı olmayan açıklamalar vasıtası ile ifade edilir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımı tabanlı açıklamalar, monopolistik üstünlükler teorisi, içsellik teorisi ve Dunning'in eklektik paradigması olmak üzere üç teoriden oluşur. Doğrudan yabancı sermaye yatırımı tabanlı olmayan açıklamalar ise ağ bağlantıları (şebeke) modelini ve uluslararası ortak girişimleri kapsar.

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde, yurt dışı pazarlara açılma ve pazarlarda yer alma iki modele dayandırılır. Modeller Çizelge 2.1'de de açıkça gösterildiği gibi, geleneksel uluslararasılaşma modelleri ve küresel doğan işletme modelidir. Modeller genel olarak işletmelerin neden ve nasıl uluslararasılaştıkları üzerine odaklanır.

Çizelge 2.1. İşletmelerin uluslararasılaşması ve rekabet üstünlüğüne dair açıklamalar

İşletmeler Nasıl Rekabet Üstünlüğü Elde Eder ve Sürdürürler?	İşletmeler Neden ve Nasıl Uluslararasılaşır?
Doğrudan Yabancı Yatırım Tabanlı Açıklamalar İçselleştirme Teorisi Monopolistik Üstünlükler Teorisi Dunning'in Eklektik Paradigması	İşletmelerin Uluslararasılaşması Geleneksel Modeller Uppsala Uluslararasılaşma Modeli Yenilik ile İlgili Uluslararasılaşma Modeli
Doğrudan Yabancı Yatırım Tabanlı Olmayan Açıklamalar Ağ Bağlantıları (Şebeke) Modeli Uluslararası Ortak Girişimler	Küresel Doğan İşletmeler ve Uluslararası Girişimcilik

2.4.2. İşletmelerin Nasıl Rekabetçi Üstünlük Elde Edeceklerine Yönelik Açıklamalar

İşletmelerin uluslararası ticarete nasıl rekabetçi üstünlük elde edecekleri ve elde ettikleri üstünlükleri nasıl sürdürdüklerine ilişkin, doğrudan yabancı sermaye yatırımı tabanlı olan ve doğrudan yabancı sermaye yatırımı tabanlı olmayan açıklamalar yardımıyla detaylı bir şekilde ele alınmaya çalışılacaktır.

2.4.2.1. Doğrudan yabancı sermaye yatırımı tabanlı açıklamalar

Yabancı pazarlara girmek için işletmelerin ya ihracatı ya da doğrudan yatırımı tercih etmeleri gerekmektedir. Risk açısından bakıldığında doğrudan yabancı yatırım yolu, işletmeler için ihracata nazaran çok daha riskli olabilir. Çünkü ihracat yapan işletme ev sahibi ülke ile herhangi bir fiilî ilişki içerisinde bulunmayacak ev sahibi ülkenin yatırım şartları, işçilik ve ham madde maliyetleri gibi unsurlar göz ardı edilebilecektir. Böylece ülkenin sahip olduğu çeşitli faktörlerden kaynaklanan riskler elimine edilebilir. Ancak faktörler, her zaman risk teşkil etmeyerek bazen de işletmelere yabancı pazarlarda var olmanın getireceği pek çok üstünlük sağlayabilir.

Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarında yatırımı yapan sermaye ihracatçısı ülke, sermayesini en fazla kâr edebileceği ülkelere transfer ederken, sermaye ithalatçısı ülkenin öncelikli amacı ise, sermayeyi kalkınmasının finansmanında kullanmaktır. Bir işletmenin kendi ülkesi dışında bir başka ülkede yatırım yapmak istemesinin en önemli nedeni kendi ülkesi dışında yaptığı yatırımlardan beklediği kârların, kendi ülkesinde yapacağı yatırımlardan elde edeceği kârlardan fazla olacağının beklentisi içinde olmasıdır (Çakır ve Ülkütaş,2007:47).

İşletmeler, dış pazardan uzun vadede kalıcı ve büyük miktarda fayda bekliyorsa ve beklentilerine cevap verebilecek bir pazar yapısı görüyorsa, o ülke pazarına doğrudan yatırım yapabilir. İş gücünün düşük maliyeti, ham maddenin ucuzluğu, kolay ulaşılabilirlik ve cazip yatırım ortamı uluslararası işletmeler için doğrudan yatırıma teşvik edici faktörler olarak kabul edilmektedir (Aktepe ve Aktepe, 2011:408).

Doğrudan yabancı sermaye yatırımı tabanlı açıklamalar arasında, içselleştirme teorisi, Dunning'in eklektik paradigması, monopolistik üstünlükler teorisi yer almaktadır.

2.4.2.1.1. İçselleştirme teorisi

Coase'ın (1937), Robinson (1934) ve Kaldor'un (1934) çalışmalarından büyük oranda etkilenecek yapmış olduğu "işletmenin doğası (the nature of firm)" adlı çalışma, içselleştirme teorisinin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Buckley ve Casson içselleştirme teorisini kavramsallaştırmış ve Dunning ve Rugman da teoriye katkıda bulunmuşlardır. İçselleştirme teorisine göre, yurt dışı piyasaların birçok risk ve düzensizlik içermesi işletmeleri piyasalara doğrudan yabancı sermaye yatırımı yapma yoluyla içselleştirmeye itmektedir (Öztürk, 2004; Rugman ve Verbeke, 2008).

İçselleştirmenin temelini, Rugman'a (1980) göre, yatırım yapılmaya karar verilen uluslararası pazarlarda ticaret ve yatırımların verimliliğini engelleyecek aksaklıkların giderilmesi oluşturur. Buckley'e (1988) göre ise işletmeler ya tüm faaliyetlerini olabilecek en düşük maliyetle yapabilecekleri yeri seçer ya da içselleşmenin faydası maliyetinden çok daha fazla olduğu sürece içselleşerek büyür (Kurtaran, 2010; Yapraklı, 2010; Aktepe ve Aktepe, 2011:411). Rugman ve Verbeke (2008) çalışmalarında, Buckley ve Casson'un (1976) içselleştirme dürtüsünün bazı faktörlerin etkileşimine dayandığı ve faktörlerin endüstriye özgü faktörler, bölgeye özgü faktörler, ülkeye özgü faktörler ve işletmeye özgü faktörler olduğu görüşüne yer verir.

İşletmelerin sahip oldukları üstünlükler, kendisini farklılaştırmak ve pazarı kendine yönelik geliştirmek adına çok önemli olan bilgi ile kazanılmaktadır. İçselleştirme teorisinde bilgi (know-how) ara malı olarak algılanır ve bilginin üretim sürecinde yer aldığı ve piyasalara bilginin eşit dağılmadığı, aksak bir piyasanın söz konusu olduğu varsayılmaktadır. Ara ürün niteliğinde olan bilgi, ürünlerin geliştirilmesi, üretilmesi, dağıtılması ve satışında bir zorunluluk olarak ortaya çıkar. Eğer işletmeye özgü üstünlük denetim altında tutulmazsa, bilgi kamu malı hâline gelecektir. Kendi dış birimlerini kurarak üretimlerini içselleştiren işletmeler, birimler vasıtasıyla rekabetin temeli olan bilgiyi güvenli bir şekilde saklayacaktır. İşletmeler lisans anlaşmaları ve yönetim sözleşmeleri gibi diğer dış pazarlara açılma tercihlerindense, içselleştirmeyi tercih etmektedirler (Czinkota, Ronkainen ve Moffett, 2005:177; Kalyoncuoğlu, 2010; Aktepe ve Aktepe, 2011:411; Beğendik, 2013).

İçselleştirme teorisi, işletmelerin yabancı ülkelerle dış ticaret veya lisans sözleşmesi yapmalarındansa neden doğrudan yabancı sermaye yatırımı tercih ettiklerini ortaya koyar.

Ancak Buckley kendi ortaya koymuş olduğu model dâhil olmak üzere diğer modellerde de işlem maliyetlerinin ölçülmesini büyük bir sorun olarak algılamaktadır. İşlem maliyetlerinin listelenmesine ve sınıflandırılmasına karşın tahmin edilemez olduğunu açıklar (Yapraklı, 2010).

2.4.2.1.2. Dunning'in eklektik paradigması

Eklektik paradigması, 1973 yılında John Harry Dunning tarafından uluslararası işletmelerin doğrudan yabancı sermaye yatırım faaliyetlerini açıklamak için ortaya konmuştur. Dunning, eklektik paradigmasının bir ülkedeki işletmelerin dış pazarlara girip girmeme kararının yanı sıra pazara girme yöntemini, pazardaki üretim faaliyetlerinin şekil ve dereceleri ile birlikte başka ülkelerin bu ülkedeki üretimlerini açıklamaya yönelik oluşturulduğunu belirtmektedir. Model sadece çok uluslu işletmeleri kapsayan ve sadece doğrudan yabancı sermaye yatırımını açıklayan bir model olmayıp, aynı zamanda işletmelerin dış pazarlarda değer yaratan faaliyetleri ve faaliyetlerini nasıl finanse ettiklerinden çok elde ettikleri sonuçları açıklamaya çalışmaktadır (Aktepe ve Aktepe, 2011:412; Yeşil, 2010).

Eklektik paradigmasının en önemli noktası gerçekleştirilecek olan doğrudan yabancı sermaye yatırımı için bazı şartların yerine getirilmesi gerektiği varsayımdır. Yerine getirilmesi gereken şartlar; sahiplik üstünlüğü ("O"wnership advantages), konumlama üstünlüğü ("L"ocation advantages) ve içselleştirme üstünlüğü ("I"nternalization advantages) dır (Dunning, 1988; Dunning, 2001; Pedersen, 2003). Bazı kaynaklarda eklektik paradigması, OLI teorisi olarak belirtilir. Eklektik paradigmasına göre doğrudan yabancı sermaye yatırımının gerçekleşmesini sağlayan koşullar (Dunning, 1988; Dunning,2000; Dunning, 2001; Pedersen, 2003; Aktepe ve Aktepe, 2011:413; Öztürk, 2010; Casson, Porter ve Wadeson, 2016):

- **Sahiplik Üstünlüğü:** Yurt dışında üretim yapan işletmeler, ev sahibi ülkedeki yerel işletmeler karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmek adına patentli teknoloji ve ticari marka, yönetsel ve pazarlama ile ilgili know-how, piyasaya girişin kontrolü gibi birtakım üstünlüklere sahip olmalıdır. Sahiplik üstünlüğü işletmenin varlık veya işlem becerileri ile ilgilidir. Ayrıca, üstünlükler işletmenin faaliyette bulunduğu dış çevreden kaynaklanan olumsuzluklar karşısında daha baskın olmalıdır.

- **Konumlama Üstünlüğü:** Konumlama konusundaki üstünlükler işletmenin kendisinden değil yatırımı gerçekleştirdiği ülkenin sahip olduğu statik veya dinamik unsurlarından kaynaklanır. Yer seçimi konumsal piyasa başarısızlığına sebep olabileceği için işletmelerin bu unsurlara dikkat etmeleri gerekir. İşletmeler yer seçimlerini, ana ülkeye nazaran, ücret maliyetleri, üretim maliyetleri, üretim faktörlerinin miktarı ve kalitesi, enerji, ham madde, teknoloji transfer maliyetleri, pazarın büyüklüğü ve yapısı ile yatırım teşvikleri gibi bazı konumsal üstünlüklere sahip ülkelere yönelik yapmalıdırlar.
- **İçselleştirme Üstünlüğü:** İşletmeler içselleştirme özelliğine sahip olabilmek için, ev sahibi ülke pazarına yatırım yaparak elinde var olan kaynaklarını pazara transfer etmektedirler. İşletmelerin kendi özelliklerini ülkeye veya pazara adaptasyonunu sağlayacak unsurlar vasıtasıyla pazarda üstünlük sağlayacak bir konuma gelmelerini hedeflemektedir. Böylece özellikle maliyetlerin düşürülmesi, pazar araştırmalarının eksiksiz yapılması gibi ilave faaliyetlerin önemine dikkat çekilmektedir.

Dunning'in eklektik paradigması tanımlayıcı faktörler olarak ana ülke ve ev sahibi ülke özelliklerini ilave ederek teorik yaklaşımı genişletmiştir. İşletmeyi dış yatırıma hazırlayan faktörler açısından ülke, sektör ve işletmeden kaynaklanan belirleyiciler arasında sistematik bir ayırım yapılması gerekmektedir (Yıldırım, 2007).

2.4.2.1.3. Monopolistik üstünlükler teorisi

İşletmelerin sahip oldukları ürünlerin eşsiz ve nitelikli olması veya bir veya daha fazla kaynağın hâkim olarak elde bulundurulması, onlara pazarda monopol bir güç sağlayabilir. Monopol güce sahip işletmeler, bulundukları pazarda üretim miktarı veya fiyat gibi unsurlar hakkındaki kararları tek başlarına alabilirler. Monopolistik üstünlük elde tutulduğu, başka işletmelere kaptırılmadığı sürece, monopol güce sahip işletmelerin pazardaki rekabet üstünlüğü devam etmiş olacaktır.

Uluslararasılaşma stratejisi olarak doğrudan yabancı sermaye yatırımı tercih eden işletmelerin yatırımda bulundukları ülkedeki yerel rakiplerine nazaran rekabet üstünlüğü elde etmeleri, rakipleri tarafından kolayca ulaşılamayan yüksek know-how, farklı ve üstün üretim süreçleri, markalaşmış olma, farklılaştırılmış ürünler, örgütsel kabiliyetler ve patenti tutulan teknolojiler gibi nedenlere bağlıdır. İşletmelerin sahip oldukları tüketiciler için eşsiz olabilecek, farklılaştırılmış bir ürünle ilgili son derece özel, mülkiyeti kendisinde olan

ayrıcalıklı bilgi en önemli monopolistik güçlerden biridir (Kalyoncuoğlu, 2010; Aktepe ve Aktepe, 2011:410; Çavuşgil vd., 2012:195).

2.4.2.2. Doğrudan yabancı sermaye yatırımı tabanlı olmayan açıklamalar

1960'lı yıllardan itibaren küresel ekonomik iş birliklerinin geliştiği dönemler içerisinde yoğun ilgiye maruz kalan doğrudan yabancı sermaye yatırımları zamanla popüleritesini kaybetmeye başlamıştır. 1980'lerden sonra ise küresel sermayenin hızlı hareket etmeye başlamasıyla birlikte işletmelerin daha esnek yatırım yöntemlerine doğru ilgi gösterdikleri gözlemlenmektedir. İşletmeler özellikle yatırım yaptıkları ülkelerde, mevcut yatırımlara ortak olmak suretiyle sermaye transferi yaparak yatırımlarının şeklini değiştirmekte, gelişmekte olan ülkelerde özelleştirme gibi fırsatları kullanarak iş birliklerine gitmekte ve doğrudan yatırıma göre daha esnek olan lisans anlaşmaları, yönetim anlaşmaları, franchise türü anlaşmalarla dış pazarlarda faaliyetlerini yönlendirmeye başlamaktadırlar (Aktepe ve Aktepe, 2011:413).

Doğrudan yabancı sermaye yatırımı tabanlı olmayan açıklamalar arasında, uluslararası ortak girişimler ve ağ bağlantıları (şebeke) modeli yer almaktadır.

2.4.2.2.1. Uluslararası ortak girişimler

İki veya daha fazla işletmenin iş birliği içerisinde olmaları ortak girişim olarak ifade edilmektedir. İş birliklerine katılan ortaklar, varlıkları, riskleri ve karları paylaşmaktadırlar. Uzun vadeli olarak kabul edilen ortak girişimlerde, ortakların fonlar, teknoloji, know-how veya ekipmanlar gibi sağladıkları katkılar arasında farklılıklar olabilmektedir. Ortak girişimlerin kurulma nedenleri: (1) Hükûmet politikası veya kanun, (2) Bir ortağın diğer ortakların becerisine ihtiyaç duyması, (3) Bir ortağın diğer ortakların niteliklerine veya varlıklarına ihtiyaç duyması. Buradan yola çıkarak, uluslararası pazarlarda faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için gerekli olan kaynakların ve yeteneklerin işletmenin kendisi tarafından karşılanamaması durumunda, işletmenin diğer işletmelerle ortak girişim içine girmekten başka bir şansı bulunmayacaktır. Böylece, iş birlikleri uluslararası faaliyetlerde önemli bir rol oynamaktadır (Çavuşgil vd., 2012:200; Czinkota vd., 2005:371; Czinkota ve Ronkainen, 1998:528).

Ortak girişimlerin iki temel yöntemi vardır: İlki, yeni bir tüzel kişiliğin doğduğu sermaye tabanlı ortak girişimler, diğeri ise işletmenin ortaklığının proje tabanlı olduğu yöntemdir. Proje tabanlı yöntemde, işletmeler ortaklarıyla AR-GE, tasarım, üretim veya diğeri herhangi değer yaratan faaliyetlerde geçici iş birliği içerisinde olmaktadır. Her iki yöntemde de, işbirliği içindeki işletmelerin kaynaklarının ve yeteneklerinin bir araya getirilmesi ile sinerji meydana getirilmektedir. İşletmeler, kendilerinin gerçekleştirmelerinin mümkün olmadığı faaliyetleri yürütmek için ortaklarına izin vermekte ve ortak girişimde bulunan işletmeler ortak çabaları karşılaştıkları riskleri paylaşmış olmaktadır (Çavuşgil vd., 2012:200).

Ortak girişimler, pek çok hükûmetin yabancıların yerel faaliyetlerde gerçekleştirecekleri sermaye katılımına kısıtlamalar getirmesi nedeniyle işletmelerin bir pazara kârlı bir şekilde girebilmesinin tek yolu olabilir. Pazarlara diğeri giriş yöntemleri sınırlı olabilir, mesela giriş yöntemlerinden biri olan ihracat, gümrük engelleri sebebiyle kısıtlanabilir. Ortak girişim ise ortakların kaynaklarının bir araya getirilmesi ile birlikte her bir ortağın üstün pozisyon elde edebilmesinden dolayı daha tercih edilebilir ve daha değerli bir yöntem olarak görülür (Czinkota vd., 2005:371).

Ortak girişimlerdeki temel hedef her iki tarafın iş birliğinden yarar elde etmesidir. Her işletmenin ortak girişimlere sağlayacağı katkının farklılık arz edebileceği gibi daha makro anlamda, dünyanın doğu ve batı bölgeleri arasında oluşturulan ortak girişimlerde de tarafların katkıları farklı olacaktır. Batı ülkelerinin ortaklığa katkısı; pazarlama sistemleri, finansal yönetim, planlama, teknoloji, bilgi sistemleri, sermaye, know-how, insan kaynakları ve finansal teşvikler; Doğu ülkelerinin katkısı ise daha çok ucuz iş gücü, yer (bina, arsa), dağıtım şebekeleri, siyasi bağlantılar, uygun vergi oranları, düşük maliyet ve konum açısından olmaktadır. Sonuç itibarıyla her ikisi de farklı konularda beceri sahibidir ve bir araya gelerek ortak girişim oluşturulması iki taraf içinde üstünlüklüdür (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini ve Tıgılı, 2007:140). Çok uluslu işletme açısından ortak girişimlerin üstünlükleri (Can, 2015:121):

- Maliyet ve riskin ortaklarca paylaşılması
- Yerel işletme tarafından ev sahibi ülke ile ilgili çok değerli bilgilerin yabancı ortaklara paylaşılması, yeni teknolojiler ve müşterilerle ilgili yeni bilgi edinme
- Politik baskıların azalması, siyasi gerilimi azaltma, ticari engelleri aşma
- Yeni pazarlara girişin kolaylaşması

- Pazarda rekabetçi üstünlük elde edilmesi
- Teknolojik üstünlük elde edilmesi
- Maliyetlerde düşmenin (ölçek ekonomisi) gerçekleştirilmesidir.

Üstünlüklerin yanı sıra, olumsuzlukları da vardır. Teknoloji transferi nedeniyle kontrolün kaybedilmesi, işletmelerin doğrudan yatırımla elde edeceği kârdan daha az bir kârla yetinmek zorunda kalması, işletmenin bir ortakla çalıştığı için kontrol ve koordinasyon maliyetlerinin yükselmesi, ortaklar arasında çatışma çıkma ihtimalinin bulunması ve işletme karşısındaki dinamik bir ortağın gelecekte ciddi bir rakip olarak çıkabilme ihtimalidir. Ortaklar arasında çatışma çıkmasının en önemli sebepleri, her iki taraf arasındaki iletişimin, dil farklılığı ve ülkeler arasındaki mesafe gibi nedenlerden dolayı yetersiz olması ve kültürel farklılıklar olarak ele alınabilir. Örneğin, James River işletmesinin (peçete, tuvalet kâğıdı, kâğıt havlu gibi kâğıt ürünleri üreten işletme), 10 farklı ülkeden 13 işletmenin oluşturduğu bir konsorsiyum olan Avrupa Ortak Girişimi pek çok konuda sorunlar yaşamıştır. Sorunlar arasında, yetersiz bilgisayar sistemleri, üretimde verimlilik farklılıkları, üretilen ürünlerde farklı standartların olması gibi nedenler bulunmaktadır (Cengiz vd., 2007:147; Can, 2015:121).

2.4.2.2.2. Ağ bağlantıları (şebeke) modeli

Rolleri ve sorumlulukları tanımlanmış üyeler tarafından oluşturulmuş bir ağ sistemine dayalı, paylaşılmış bir değerler sistemi olarak ifade edilen şebeke organizasyonlar, bir bakıma dış kaynaklardan yararlanma, ortak girişimler vb. uygulamalardan ayrı düşünülemeyen ve bahsi geçen uygulamalar sonucu ortaya çıkan organizasyon yapılarıdır. Küreselleşmenin ve yoğun rekabet şartlarının giderek daha etkisini gösterdiği koşullar altında, işletmeler maliyetleri azaltmak ve kaliteyi ve etkinliği arttırmak için giderek bu tür uygulamalara ağırlık vermeye başlamışlardır. Ağ modelinin temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetleri ile bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Böylece işletme asıl bildiği iş üzerine yoğunlaşabilecek ve değişimlere daha hızlı cevap verebilecek konuma gelecektir. Üstünlükler yanında işletmeye, faaliyetleri üzerinde kontrolü kaybedebilme, organizasyonel ölçümlerden bazılarının yok olabilmesi ve iş görenlerin işletmeye bağlılıklarında zayıflama gibi olumsuzluklar da getirebilir (Şimşek ve Çelik, 2011:388; Seymen ve Bolat, 2005:90; Demir, 2008).

Ağ bağlantıları modeline göre bir işletme diğer işletmelerin kontrolü altındaki kaynaklara bağımlıdır ve her bağımlı işletme içinde bulunduğu pazarda oluşturduğu kendi şebekesinin organizatörü olacaktır veya sahip olduğu uzmanlığa göre bağımsız bir şebeke üyesi olacaktır. Her ülkedeki bağlı işletme, bulundukları işletmeye bilgi vermektedir. Ayrıca, bağlı işletme merkezden bağımsız hareket edebilir ve merkez işletmenin politikaları ile ters düşebilir. Örneğin, Japonya'daki yavru işletme, ihtiyaç duyduğu kaynakların bir kısmını İngiltere'de faaliyet gösteren ve İngiltere'deki yavru işletmeye de girdi sağlayan bir tedarikçi den temin edebilir. Bu durum, o ülkedeki ya da diğer ülkelerdeki tedarikçi işletmelerin izlediği politikaları olumlu ya da olumsuz etkileyebilir (Aktepe ve Aktepe, 2011:415).

Uluslararasılaşma sürecinde şebeke yaklaşımı Uppsala uluslararasılaşma modelinde geliştirilmiştir ve uluslararası değişim bakış açısını benimser. İşletmeler bir takım farklı aktörlerin (rakipler, tedarikçiler, müşteriler, hükûmet ve diğerleri) şebeke ilişkileri ile ilgilenirler. Şebeke ilişkileri sayesinde işletmeler yabancı pazar bilgisine ulaşabilir, fırsatları yakalayabilirler (Barbosa, Fuller ve Ferreira, 2005).

İşletmelerin bir şebekeye dâhil olmaları üç şebeke paradoksu ile açıklanır: (a) Şebeke konumu fırsat ve sınırlamaları birlikte yaratır. (b) Bir işletme başka bir işletmeyi ilişkileri ile etkileyebilir fakat aynı zamanda bu ilişki tarafından da etkilenebilir. (c) İşletmeler şebekeleri kontrol edebilir fakat aynı zamanda şebekeler tarafından da kontrol edilebilir (Forsell, 2010).

Şebekelerde, alıcılar ve satıcılar, sürekli değişim ve ürün, hizmet, mali durum, teknoloji ve bilgi bağlantıları vasıtasıyla birbirlerine bağlı hâle gelirler. Ortaklar arasında devam eden etkileşim, işbirliği, rakipler arasındaki rekabetüstünlüğü ve değer yaratmaya dayalı istikrarlı ilişkiler meydana getirir. Şebeke ilişkileri yabancı pazarların sahip olduğu risk ve belirsizliğin ortadan kalkmasını sağlayabilecektir. Şebeke bağlantıları, birçok işletmenin yurt dışındaki işlerini genişletmek, yeni pazarlara açılmak ve yeni ürünler geliştirmek noktasında anahtar bir rol oynar (Çavuşgil vd.,2012:201).

2.4.3. İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Yönelik Açıklamalar

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecine yönelik olarak, işletmelerin neden ve nasıl uluslararasılaştıkları iki farklı model ile açıklanmaktadır. Bunlar; Uppsala uluslararasılaşma modeli ve yenilik ile ilgili uluslararasılaşma modelini içeren geleneksel uluslararasılaşma modelleri ve küresel doğan işletme modelidir.

2.4.3.1. Geleneksel uluslararasılaşma modelleri

Geleneksel uluslararasılaşma modelleri literatürde süreç teorileri olarak da ele alınmaktadır. Uppsala Uluslararasılaşma Modelleri ve Yenilik Temelli Uluslararasılaşma Modeli olmak üzere iki modeli ifade etmektedir. Kalyoncuoğlu'nun (2010) çalışmasında modeller, uluslararasılaşma sürecinin aşama aşama gerçekleştiğini, yurt dışı pazarlar hakkında bilgi ve tecrübenin zamanla kazanıldığını ve kazanım sürdükçe uluslararası faaliyetlerin gerçekleşmeye başladığı şeklinde belirtilir. Geleneksel uluslararasılaşma modelinin kabul ettiği aşamalı süreci için Madsen ve Servais (1997) "sudaki halkalar" ifadesini kullanır, suyun içinde oluşan bir halkanın yavaşça ve gittikçe büyüyen hâlini işletmelerin ürün, coğrafi pazar ve pazara giriş koşullarına göre yavaşça ve gittikçe büyüyerek uluslararasılaşmalarına benzetir. Üner (1994) uluslararasılaşmayı çeşitli aşamalardan meydana gelen bir öğrenme süreci olarak kabul etmektedir. Aktepe (2011) çalışmasında uluslararasılaşma sürecinin, belirli aşamaların geçilmesiyle meydana gelen aşamalı bir ilerlemeyi ifade ettiğini söylemektedir. Kalyoncuoğlu (2010) geleneksel uluslararasılaşma modellerinde, yurt dışı pazarlara açılmayı, zaman alan bir öğrenme süreci olarak ifade ederken, yurt dışı pazarlara açılabilmeyi, süreçte işletmenin ancak belli bir yeterliliğe ulaşabilmesine bağlamaktadır.

Uppsala uluslararasılaşma modelleri ve Yenilik temelli uluslararasılaşma modeli olmak üzere her iki araştırma dizisi de işletmelerin, dış pazarlar hakkında bilgi eksikliği, yüksek riskten kaçınma, algılanan yüksek belirsizlik ya da benzer faktörler nedeniyle yavaş ve zamanla artan bir şekilde uluslararasılaştığını iddia etmektedir (Madsen ve Servais,1997).

2.4.3.1.1. Uppsala uluslararasılaşma modelleri (U-Model)

Uppsala uluslararasılaşma modelleri ilk kez Johanson ve Wiedersheim-Paul'ün (1975) “işletmelerin uluslararasılaşması- Dört İsveç işletmesi örnek olayı” adlı çalışması ile ortaya konmuştur. Johnson ve Vahlne (1977) ve Wiedersheim-Olsen ve Gatignon (1986) tarafından yapılan çalışmalar ile de geliştirilmiştir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977; Aktepe, Üner, Koçak, 2011; Aykan, 2009). Uppsala uluslararasılaşma modelleri uluslararasılaşmayı aşamalı bir model olarak inceleyen ilk çalışmadır ve daha sonra öne sürülen diğer modellerin doğrudan ya da dolaylı olarak temeli niteliğindedir (Konaklıoğlu, 2011).

Uppsala modeli bir öğrenme sürecidir ve modelin temel prensibi, işletmelerin, uluslararasılaşma sürecinde, öğrenerek bir sonraki aşamaya geçebilecekleridir. Ayrıca modele göre her aşama bir sonraki aşamanın kaynağını oluşturur. Her yeni pazar, yeni bir öğrenme sürecini ifade etmektedir. İşletmeler süreçte kademeli olarak ilerler, bilgi ve tecrübeleri arttıkça da daha rahat hareket ederler ve yeni pazarlara girme konusunda cesaretleri artar.

Uppsala modeli, işletmelerin iç pazarlara satış ve düzenli olmayan bir ihracat ile başlayan uluslararasılaşma aşamalarını sıralı olarak geçmelerinin önerildiği bir süreç teorisi olarak ifade edilmektedir. Modele göre işletmelerin izleyeceği bir sonraki aşama ise araçlar vasıtasıyla düzenli ihracat yapılması ve daha sonra satış ortaklıklarının kurulmasıdır. Son aşama ise, işletmelerin deniz aşırı üretim yerlerine yatırım yapmalarıdır (Hashai ve Almor, 2004). Modelde, işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerine en iyi ve en kolay anladıkları pazardan başlamaları savunulmaktadır. Nedeni ise, işletmelerin aşına oldukları pazarlarda ki algılanan pazar belirsizliğinin az olmasıdır. Dolayısıyla Uppsala modeli aynı zamanda “psikolojik yakınlık” faktörü üzerinde durmaktadır. Psikolojik yakınlık kavramı ilk defa Beckerman tarafından 1956'da gündeme gelmiş, 1977 yılında Johanson ve Vahlne tarafından tekrar gündeme getirilmiştir (Aktepe, 2011). Psikolojik yakınlık faktörü, dil, kültür, politik sistem, eğitim seviyesi ve sanayinin gelişme seviyesi gibi faktörler nedeni ile işletme ile pazar arasındaki bilginin akışını engeller ve bozar niteliktedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975). Psikolojik mesafenin ortaya çıkmasına etki edecek “iş mesafesi” ve “kültürel mesafe” olmak üzere iki unsur vardır. İş mesafesine ve kültürel mesafeye bağlı olarak ortaya çıkan benzerlikler ve farklılıklar psikolojik mesafenin temelini oluşturur

(Sümer ve Üner, 2012). Model, işletmelerin en iyi anladıkları yani psikolojik mesafelerinin en az olduğu pazarları hedeflemelerini savunmaktadır. Aynı zamanda model, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde sadece psikolojik mesafelerinin yakın olduğu pazarlarla sınırlı kalmamalarını zamanla tecrübelerinin artmasıyla birlikte psikolojik mesafelerinin daha fazla olduğu pazarlara da yönelebileceklerini söylemektedir.

Uluslararasılaşma karşısındaki en önemli engel, bilgi ve kaynak eksikliğidir. Engeller, yabancı pazarlar ve işlemler hakkında bilgi sahibi olunarak azaltılabilir. İşletmelerin yabancı pazarlar hakkındaki bilgi eksikliği ve belirsizliği ortadan kaldırma eğilimi ile işletmeler, öncelikle komşu ülkelere veya görece olarak daha iyi bildikleri ve iş yapma faaliyetleri açısından benzer oldukları ülkelere ihracat yapmaya yöneltmektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975).

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), bir işletmenin uluslararası pazarlara girerek uluslararası bir işletme hâline gelebilmesinin farklı aşamaları olduğunu savunmakta ve dört farklı aşama ortaya koymaktadırlar (bk. Şekil 2.3). Bunlar (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977; Andersen, 1993; Knight ve Çavuşgil, 1996) :



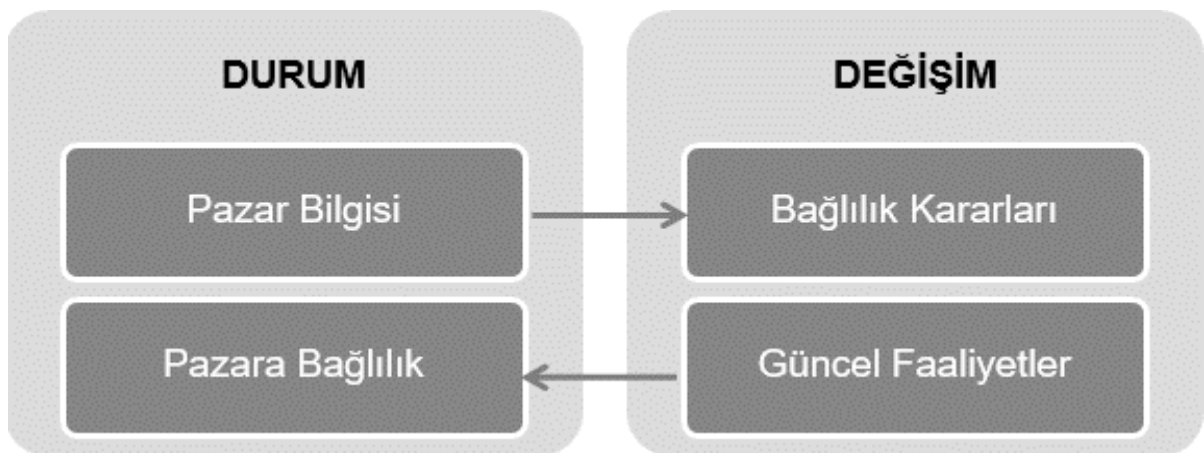
Şekil 2.3. İşletmelerin uluslararasılaşma aşamaları

Kaynak: Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975

Adım adım gerçekleşen ve gittikçe yabancı pazarlara daha çok nüfus etme şeklinde gelişen sürecin adaptasyon süreci olduğu ifade edilmektedir. İşletme, ancak süreç sonunda fiziksel ve kültürel açıdan uzak olan yabancı pazarlara girmektedir (Ural ve Küçükaslan, 2008). Art arda ve sıralı bir şekilde tamamlanması gereken dört aşamanın ilk aşamasında, pazardan düzenli bir bilgi akışı eksikliği vardır ve pazar için kaynak taahhüdü yapılmamıştır. İkinci aşamada, ihracat bağımsız araçlar vasıtası ile yapılmakta ve böylece satışları etkileyen faktörler açısından düzenli bir bilgi akışı elde edilmektedir. Üçüncü aşamada, oluşturulan satış birimleri ile işletmeye pazardan gelen bilgi akışı kontrol edilebilir hale gelmiştir. Dördüncü ve son aşamada ise, yurtdışı üretim/imalat birimleri kurularak üretim yapılmaya başlanır ve büyük oranlarda kaynak taahhüdü vardır (Johanson ve Wiedersheim-Paul,1975).

Johanson ve Wiedersheim-Paul'un Uppsala Uluslararasılaşma Modelinde uluslararasılaşma, yabancı bir pazar hakkında işletmenin sahip olduğu bilgi ve o pazar için taahhüt ettiği kaynağa bağlı olarak gelişmektedir. Model, işletmenin pazar hakkında bilgisi artmadan fazla kaynak taahhüt etmediğini önermektedir (Beğendik,2013).

Johanson ve Vahlne 1977 yılında, Uppsala Uluslararasılaşma Modelini tekrardan ele alıp geliştirdikleri çalışmalarında “Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması” olarak adlandırdıkları, yeni, dinamik bir model ortaya koymuşlardır. Model, uluslararasılaşmanın tüm aşamalarının açıklanmasında faydalı olacak ve aynı zamanda uluslararasılaşma değişkenlerinin durum ve değişim boyutları arasındaki farklılıkları ortaya koyacak niteliktedir (Johanson ve Vahlne, 1977; Johanson ve Vahlne, 2009).



Şekil 2.4. Uluslararasılaşmanın temel mekanizması

Kaynak: Johanson ve Vahlne,1977

Şekil 2.4'te gösterildiği gibi durum ve değişim boyutlarının ele alındığı model; pazar bilgisi, pazara bağlılık, bağlılık kararları ve güncel faaliyetler olmak üzere dört ögeden oluşur. Pazar bilgisi ve pazara bağlılık, durum boyutunu; bağlılık kararları ve güncel faaliyetler ise değişim boyutunu ifade etmektedir. Pazar bilgisi ve pazara bağlılık öğelerinin hem bağlılık kararlarını hem de gerçekleşen güncel faaliyetleri etkilediği varsayılmaktadır.

Pazara Bağlılık

Pazara bağlılık kavramı, bağlılık derecesi ve bağlılık kaynaklarının miktarı olmak üzere iki faktörden oluştuğu varsayılır. Bağlılık derecesi, kaynaklar için alternatif kullanım alanlarının bulunması ve kaynakların alternatif kullanım alanlarına aktarılmasının zorluğunu ifade ederken, kaynakların miktarı ise pazardaki yatırımın (pazarlama, organizasyon, personel vb.) miktarı olarak ele alınmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977; Andersen, 1993). Belirli bir pazar alanında bulunan kaynaklar, genellikle pazara olan bağlılığı ifade edebilir. Pazara bağlılık, bir kural olarak, küçük artan adımlarla olacaktır. Bu durumun üç istisnası vardır. İlki, yüksek kaynağa sahip işletmelerin bağlılıklarının sonuçlarını deneyimleyecekleri ve uluslararasılaşma adımlarını daha büyük atabilecekleridir. İkincisi, pazar koşulları istikrarlı ve homojen olduğu takdirde ilgili pazar bilgisinin deneyim haricî yollardan da elde edilebileceğidir. Üçüncüsü ise işletmenin, benzer koşullar altında pazardan önemli bir deneyim elde ettiği takdirde herhangi bir pazara elde ettiği deneyimi genelleleyebileceğidir (Johanson ve Vahlne, 1990:12; Andersen, 1993:211).

Pazar Bilgisi

Model, bağlılık kararlarını bilginin çeşitli türlerine dayandırır ve pazar bilgisine ayrı bir ilgi gösterir. Modelde ele alınan bilgi türlerinden ilki, kararları başlatmak için kabul edilen fırsatlar veya sorunlar bilgisidir. İkincisi ise, alternatifleri değerlendirirken göz önünde bulundurulmuş pazar çevresinin ilgili kısımları ve çeşitli faaliyetlerin performansları hakkındaki bilgilerdir. Genel olarak, pazar bilgisi, günümüz ve gelecekteki talep ve arz durumları, dağıtım kanalları ve rekabet ve para transferi ve ödeme koşulları ile ilişkilidir ve bunların hepsi ülkeden ülkeye ve zamandan zamana değişir (Johanson ve Vahlne, 1977:27).

Johanson ve Vahlne (1977), modele göre bilgiyi sınıflandırmışlardır. Sınıflandırmaya göre bilgi, nesnel ve deneyimsel bilgi olmak üzere ikiye ayrılır. Nesnel bilgi, öğretilebilen,

deneyimsel bilgi ise sadece kişisel deneyimler ile öğrenilebilecek bilgidir. Mevcut bağlamda deneyimsel bilgi kritik rol oynar çünkü nesnel bilgi gibi kolay ulaşılabilir değildir. Yurt içi faaliyetlerde bilgiyi büyük ölçüde bireylerin, organizasyonların ve pazarların deneyimlerini ilave edebileceğimiz, hayat boyu elde edilen temel deneyimlere dayandırabiliriz. Yurt dışı faaliyetlerde ise yurt içi faaliyetlerde olan temel deneyimsel bilgi mevcut değildir. Yurt dışı faaliyetler süresince kazanılmış olması gerekir. Dolayısıyla, pazar bilgisi ve pazara bağlılık arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bilgi bir kaynak olarak kabul edilir (Johanson ve Vahlne, 1977:28).

Pazar bilgisi ve pazara bağlılık, ayrılan kaynak miktarını ve güncel faaliyetlerin gerçekleştirilme şekli hakkındaki kararları etkilemektedir. Buna karşılık pazar bilgisi ve pazara bağlılık derecesi güncel faaliyetlerden ve pazara giriş kararından etkilenecektir (Aykan, 2009:127).

Güncel Faaliyetler

Güncel faaliyetler ve faaliyetlerin sonuçları arasında bir zaman aralığı vardır. Sonuçlar, faaliyetler az veya çok tekrar edilmediği takdirde fark edilemez. Örneğin, faaliyetlerin belirli bir zaman dilimi içerisinde tekrarlanmaması durumunda pazarlama faaliyetleri satış ile sonuçlanamayacaktır. Pek çok çalışma zaman diliminin önemli olduğunu ve zaman dilimi uzadıkça pazara bağlılık derecesinde de bir artış olacaktır (Johanson ve Vahlne, 1977:28).

Güncel faaliyetler deneyimlerin ana kaynağıdır. Deneyim alternatif olarak deneyimli personelin istihdam edilmesi veya deneyimli kişilerin fikirleri ile de kazanılabilir. Uluslararasılaşma sürecindeki işletmelerin deneyimlerini bütünleştiren alternatif yolların rolünü açıklamak için, temel niteliğinde olan, işletme deneyimi ve pazar deneyimi ayırt edilir. İşletme ile işletmenin bulunduğu pazar arasındaki sınırdaki çalışan kişilerin, pazardan ve işletme içinden ulaşılan bilgileri yorumlayabilmeleri gerekir. Ulaşılan bilginin yorumlanabilmesi ancak hem işletme hem de pazar deneyimi olan kişiler tarafından mümkün olacaktır (Andersen, 1993:211; Johanson ve Vahlne, 1977:29).

Bağılılık Kararları

Bağılılık kararları, yurtdışı faaliyetlere bağlanan kaynakların kararını veren değişimsel yönlerin ikincisidir. Kararların, pazardaki algılanan fırsatlara ve problemlere cevap olacak nitelikte verildiği varsayıldığında, bağılılık kararları deneyime bağlı olacak ve aynı zamanda pazardaki güncel faaliyetlerin performansları ile de ilişkili olacaktır (Andersen, 1993:211; Johanson ve Vahlne, 1977:29).

İşletme çok fazla kaynağa sahip değilse ve/veya pazar koşulları durağan ve homojen değilse veya işletmelerin diğer pazarlar hakkında yeterli deneyimleri yoksa bağılılık kararları küçük adımlarda verilecektir. Aksi durumda, pazar deneyimi, pazardaki risk durumu ile ilgili düzensizliği düzeltmek için atılacak adımların bulunduğu pazar ortamı ile entegrasyon ve faaliyetler düzeyinde kademeli bir artışa yol açacak, pazar büyümesi hızlanacaktır (Johanson ve Vahlne, 1977:29).

Johanson ve Vahlne (1977), “uluslararasılaşmanın temel mekanizması” olarak adlandırdıkları modeli 32 yıl aradan sonra geliştirerek yeni bir model ortaya koymuşlardır. Johanson ve Vahlne (2009), “uluslararasılaşmanın temel mekanizması” modelini revize ederek ismini “uluslararasılaşma sürecinin işletme şebeke modeli” olarak değiştirmişlerdir.

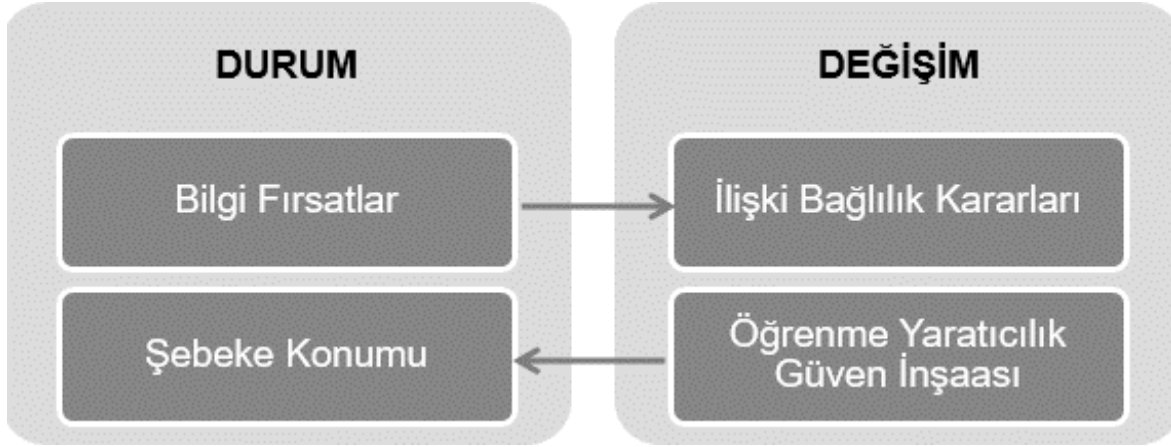
Johanson ve Vahlne (2009), 1977 yılında ortaya koymuş oldukları çalışma da ele alınan deneyimsel bilginin, fırsatların belirlenmesi konusunda etkili olabileceğinin ihmal edildiğini ve ana ülke ile yabancı ülke arasındaki kültür ve normlar arasındaki farklılıkları dikkate alarak belirsizliklerin azaltılabileceğine değinirler. Öğrenme ve bağılılık hususları fırsatların belirlenmesi ile güçlü bir ilişki içindedir.

2009 yılında ki işletme şebeke modeli, modelin 1977 yılı versiyonunda olduğu gibi, durum ve değişim olmak üzere iki boyuttan oluşur ve boyutlar birbirlerini etkiler. Modelin 1977 yılındaki versiyonunda ele alınan “bilgi”, 2009 yılında güncellenmiş olan modele “fırsatların tanımlanması” değişkeni eklenerek fırsatlar üzerine durulmuş ve fırsatların bilginin bir alt kümesi olduğu ifade edilmiştir. Fırsatlar, uluslararasılaşma sürecine yön veren bilginin en önemli unsurudur. Bilginin bir diğer önemli unsuru ise, kurumsal bağlamda işletmelerin doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içerisinde oldukları şebekeleri, stratejileri, yetenekleri ve ihtiyaçları içeren bilgileri içeriyor olmasıdır (Johanson ve Vahlne,2009).

Önceki modelde “pazara bağlılık” olarak ele alınan değişken, modelde “şebeke konumu” olarak tanımlanmıştır. Uluslararasılaşma sürecinin bir şebeke içinde sürdürüldüğü kabul edilir ve işletmelerin süreçteki başarıları bir veya birden fazla şebeke ile olan bağlantıları vasıtasıyla belirlenir (Johanson ve Vahlne,2009). Şebekeler içinde yer alan işletmeler, “içeriden biri” (insider) olmayı başararak, şebeke içindeki her yaşananandan haberdardır. Fakat işletme şebeke dâhilinde yaşananlardan haberdar değil ise, o zaman işletme “dışarıdaki kişi” (outsider) olacaktır. Şebeke dışındaki kişi (outsider) olmak, yabancılık anlamı taşır ve böyle bir durumda işletmeyi uluslararası pazarlarda geliştirmek mümkün değildir (Faiz, 2013).

“Güncel aktiviteler” değişkeni ise çıktıların daha açık hale getirilmesi için “öğrenme, yaratıcılık ve güven inşası” şeklinde değiştirilmiştir. 1977 yılında ortaya konmuş olan modelde, güncel faaliyetler kavramının bilgi, güven ve bağlılık noktasında artışa neden olduğunu göstermiştir. 2009 yılında güncellenen model de ise (bk. Şekil 2.5) ilave edilen “öğrenme” kavramı, çok önemli bir unsur olarak kabul edilen deneyimsel öğrenmeden bile daha önemlidir. Öğrenme, yaratıcılık ve güven inşası sürecinin etkinliği, yoğunluğu ve hızı, bilgi, güven ve bağlılığın mevcudiyetine bağlıdır. Bir diğer değişim boyutu değişkeni olan “bağlılık kararları” ise yeni model de “ilişki bağlılık kararları” olarak revize edilmiştir. Bağlılık ilişkilerini veya şebeke ilişkilerinin varlığını açıklamak için “ilişki” ifadesi ilave edilmiştir. Değişkenler merkez işletmenin kendi şebekesi içerisinde oluşan bir veya daha fazla ilişkiye bağlılık düzeyi seviyesinin artışına ya da azalışına karar verir (Johanson ve Vahlne, 2009).

Yeni model, güven ve yaratıcılığın şebeke ilişkileri ile kolaylaşacağını savunmasına rağmen uluslararasılaşmayı hâlâ bir öğrenme süreci olarak görmektedir. Konuya yeni bir bakış açısı getirmesine rağmen yeni modelin de eskisi gibi, küresel doğan işletme anlayışının tersi bir bakış açısıyla uluslararasılaşmayı aşamalı olarak algıladığı görülmektedir (Konaklıoğlu, 2011).



Şekil 2.5. Uluslararasılaşma sürecinin işletme şebeke modeli

Kaynak: Johanson ve Vahlne, 2009

2.4.3.1.2. Yenilik ile ilgili uluslararasılaşma modelleri (I-Model)

Geleneksel uluslararasılaşma modellerinden, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin inceleyen bir başka model yenilikle ilgili uluslararasılaşma modelleridir. Yenilik ile ilgili yapılan çalışmaların ilki 1962 yılında Roger (1964) tarafından yazılan “Yeniliklerin Yayılımı” adlı eserdir. Her ne kadar eser yenilikle ilgili çalışmaların temeli niteliğinde olsa bile yenilik ile ilgili uluslararasılaşma modelleri Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982) tarafından geliştirilmiş ve modele pek çok katkıda bulunulmuştur. Model, işletmeleri uluslararasılaşmaya iten içsel ve dışsal nedenler üzerine odaklanmış ve işletmelerin değişik aşamalardan geçerek uluslararası pazarlarda faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürüttüklerini ifade etmektedir (Aktepe, Üner ve Koçak, 2011).

Uppsala uluslararasılaşma modeli ve Rogers’ın benimseme süreci aşamalarından elde edilmiş yenilik ile ilgili uluslararasılaşma modelleri arasında yakın bir ilişki vardır ve her iki modelde uluslararasılaşmanın birbirini izleyen aşamalar ile ortaya çıktığını ortaya koyar. Davranışsal olarak kabul edilen her iki modelinde aşamalarının çok uzun oluşu, işletmenin pazar hakkında bilgi eksikliğine ve uluslararasılaşmak için alınması gereken kararlarda ki belirsizliklere dayandırılmaktadır (Andersen, 1993; Knight ve Çavuşgil, 1996).

Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota’nın (1982) yenilik ile ilgili uluslararasılaşma modelleri Çizelge 2.2’de detaylı bir şekilde ortaya konmuştur. Modeller arasındaki temel farklılık, ihracata başlamayı sağlayan etmenler, uluslararasılaşma

aşamalarının sayıları ve her bir aşama için verilen tanımlamalar ile ilgilidir. Çavuşgil (1980) ve Reid (1981) uluslararasılaşmayı beş aşamada ele alırken, Bilkey ve Tesar (1977) ile Czinkota (1982) altı aşama olarak inceler. Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980) ve Czinkota (1982) modellerine göre; işletmeler ilk aşamada ihracat düşüncesi içinde değillerdir. İkinci aşamada, oluşan talep fazlasını karşılamak için kısmen de olsa ihracata sıcak bakmaya ve yavaş yavaş ilgilenmeye başlarlar. Reid'in (1981) modelinde ise işletmeler ilk aşamada, diğer modellere göre, ihracata daha yakın durmaktadır. Bilkey ve Tesar (1977) ve Czinkota (1982) işletmeleri ihracata iten unsurun dışsal faktörler olduğunu, Çavuşgil (1980) ve Reid (1981) ise içsel faktörler olduğunu ifade etmektedirler. Uluslararasılaşmaya iten faktörler olarak, dışsal faktörlerin ele alındığı modellerde "itme mekanizması" devreye girer, böylece işletmelerin uluslararasılaşma sürecine dışsal faktörler tarafından desteklenerek başlar, içsel faktörlerin ele alındığı modellerde ise "çekme mekanizması"nın devreye girer ve uluslararasılaşma süreci işletme yönetimi tarafından desteklenir (Faiz, 2013).

Çizelge 2.2. Yenilik ile ilgili uluslararasılaşma modelleri

	Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)
1.Aşama	Yönetim ihracata ilgisizdir.	Dahili Pazarlama: İşletme sadece iç pazara satış yapmaktadır.	İhracat Bilinci: İşletme ihracatın farkındadır, fırsatları tanıma problemi ve uyarılma ihtiyacı vardır.	İşletme ihracata tamamen ilgisizdir.
2. Aşama	Yönetim sipariş almaya istekli fakat ihracat için herhangi bir çaba göstermez.	İhracat Öncesi: İşletme ihracatın yapılabilirliğini araştırır ve bilgi toplar.	İhracat Niyeti: İhracat hakkında motivasyon, inanç, tutum ve beklenti	İşletme ihracat yapmaya kısmen ilgilidir.
3.Aşama	Yönetim aktif ihracatın olabilirliğini araştırır.	Tecrübe Ederek Katılım: İşletme psikolojik mesafesinin yakın olduğu bazı ülkelere sınırlı ihracat yapar.	İhracat Denemesi: Sınırlı ihracattan kazanılan kişisel deneyim	İşletme ihracatı araştırır.
4.Aşama	İşletme tecrübe kazanmak amacıyla psikolojik mesafesi yakın olan ülkelere ihracat yapar.	Aktif Katılım: Yeni ülkelere doğrudan ihracat yapılır ve satış hacmi artar.	İhracat Değerleme: İhracat sonuçlarını değerlendirme	İşletme ihracatı tecrübe eder.
5.Aşama	İşletme deneyimli bir ihracatçıdır.	İhracatla Bütünleşme: Yönetim sahip olduğu kısıtlı kaynakları iç ve dış pazara ayırma konusunda bir tercih yapar.	İhracatı Kabul Etme: İhracatın benimsenmesi veya ihracatın reddedilmesi	İşletme tecrübeli küçük ihracatçı konumundadır.
6.Aşama	İşletme psikolojik mesafesinin uzak olduğu ülkelere de ihracat yapabilmeyi araştırmaktadır.			İşletme tecrübeli büyük ihracatçı konumundadır.

Kaynak: Andersen,1993

Yenilik ile ilgili uluslararasılaşma modelleri Uppsala modelinden daha işlevseldir. Pek çok yargılayıcı faktörlere dayanan ve çok daha karmaşık olan Uppsala modeli, stratejik seçimler ve organizasyon şekli etrafında şekillenirken Yenilik ile ilgili modeller genellikle toplam satışlardaki ihracat oranlarına göre şekillenir. Yenilik ile ilgili modeller aşamalarla hareket etmenin işletme için bir yenilik olduğunu savunmaktadır (Uner, Kocak, Çavuşgil ve Çavuşgil, 2013).

Her iki modelde davranış odaklıdır ve her iki modele göre yavaş ve birbirini izleyen uluslararasılaşma sürecinin iki faktörü vardır (Knight ve Çavuşgil,1996):

1. İşletmelerin özellikle deneyimsel bilgi ile ilgili pazar bilgisi eksikliği,
1. Uluslararasılaşma için birbiri ardına alınacak kararlara ilişkin belirsizliklerdir.

2.4.3.1.3. Geleneksel uluslararasılaşma modellerine getirilen eleştiriler

Küreselleşmenin de etkisiyle ivme kazanan uluslararasılaşma çalışmaları ile birlikte işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde farklılıklar ortaya çıkmaya başlamış ve 1980'lerin sonlarında geleneksel uluslararasılaşma modellerinin geçerliliği sorgulanmıştır. Pek çok araştırmacı, Uppsala uluslararasılaşma modelinin karmaşık olan bir süreci basitleştiren genel ve deterministik bir model olduğunu ve her koşulda kullanılamayacağını ifade etmektedir. Modele göre süreçte dış pazarlar hakkında pazar bilgisi elde etmek, kültür ve dil farklılıkları, ülkeler arasındaki iletişim ve ulaştırma kaynaklarının yavaş hızda olması sebebiyle oldukça zordur. Model dışsal etmenleri göz ardı etmekte ve işletmeler çoğu zaman modelde belirtilen aşamaları atlamaktadır (Oviatt ve McDougall, 1994; Knight ve Çavuşgil,1996; Chetty ve Campbell-Hunt, 2003).

Turnbull (1987), bir işletmenin uluslararasılaşma sürecinin büyük ölçüde, faaliyet çevresine, sektör yapısına ve işletmenin kendi pazarlama stratejisine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Douglas ve Craig (1989) ise, Uppsala uluslararasılaşma modelinin kritik bir konu olan strateji belirleme yerine daha çok pazar bilgisi edinme ile pazara bağlılık arasındaki ilişki üzerine yoğunlaştığını belirtmektedirler. Geleneksel uluslararasılaşma modelleri, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde izleyecekleri yolun tutarsızlık gösterebileceğini, her işletmenin aynı süreci yaşamayacağını hesaba katmayı ihmal etmektedir. Reid (1983,1984), uluslararasılaşma sürecinin, Penrose'un (1959) çalışmasında, işletmelerin bilinçli ve

stratejik olarak kendi pazar çevrelerinde gelişen koşullara uyum sağlayacakları görüşüne tutarlı olarak, beklenmedik durum temelli bir süreç olduğu savunulmaktadır (Knight ve Çavuşgil,1996). Andersen (1993), Uppsala modelinde uluslararasılaşma sürecinin başlangıç durumları ve koşulları ile sürecin neden ve nasıl başladığına dair herhangi bir açıklama olmadığını belirtmektedir. Yeşil (2010) çalışmasında, modelin imalat sektöründe daha çok kullanıldığını ama hizmet sektörünün uluslararasılaşmasını açıklamada yetersiz kaldığını belirtmektedir.

Uluslararasılaşma modellerinin bir başka eleştiri noktası, psikolojik mesafe kavramıdır. Günümüzde, internet ile coğrafi ve kültürel yakınlık olmadan kültürel olarak homojen dünya oluşturulmuştur (Beğendik, 2013). Yani işletmeler pazar hakkındaki bilgiye sadece pazardaki faaliyetleri sonucu sahip oldukları deneyimsel bilgi ile değil gelişen iletişim teknolojisi sayesinde de ulaşabileceklerdir. Gelişen iletişim teknolojileri ve küreselleşme ile birlikte “dünyanın bir köy hâline gelmesi”¹ ülkeler arasındaki mesafeleri ortadan kaldıracak ve modelde de belirtilmiş olan “psikolojik mesafe” kavramı önemini kaybedecektir.

2.4.3.2. Küresel doğan işletmeler modeli

İşletmelerin neden ve nasıl uluslararasılaşacaklarını anlatmaya çalışan geleneksel uluslararasılaşma modelleri, bir önceki kısımda ifade edildiği gibi, pek çok eleştiriye maruz kalmıştır. Son zamanlarda, uluslararası işletme çevresindeki hızlı değişimin, dünya genelindeki pek çok işletmenin uluslararasılaşma süreci üzerinde güçlü bir etkisi olmuştur. İşletmelerin her birinin aynı süreci yaşamadığı, pek çok küçük ve orta ölçekli işletmenin uluslararasılaşma süreçlerinde süreç modelin öngördüğün aşamaları yoksaydıkları gözlemlenmiştir. Bazı işletmeler, küresel doğup küresel yönde faaliyet gösterebilirler. Küresel bakış açısıyla kurulup kısa sürede uluslararası pazarlara açılan işletmeler, pek çok aşamayı atlayarak sürece devam ederler ve ele alınan modeller KDI’lerin varlığını açıklamakta yetersiz kalır. Araştırmacılar, 1990’ların ortalarından itibaren yeni bir akım olarak gündeme gelen “küresel doğan işletmeler modeli” yaklaşımını ortaya koyarak işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini yeniden incelemeye başlarlar.

¹ Frances Cairncross’un “The Death of Distance: How the Communications Revolution Is Changing our Lives” kitabında geçen tanımlama.

Küresel doğan işletme; kurulduğu andan veya kuruldukları andan çok kısa bir süre sonra, bilgi temelli kaynaklarını kullanarak, birden fazla ülkeye satış yaparak üstün uluslararası performans arayan, uluslararasılaşma sürecinde kendine has özellikler barındıran, uluslararası işletmedir (Aktepe, Üner ve Koçak, 2011).

Yeni kurulan işletmelerin genellikle başlangıçta sınırlı kaynaklı olarak nitelendirilmesine rağmen küresel doğan işletmeler, kurulduklarından kısa bir süre sonra uluslararası satış yapmaya başlarlar. Küresel doğan işletmeler, geleneksel bakış açıları tarafından ifade edilenden daha hızlı uluslararasılaşma eğilimindedirler ve dünya genelinde sayıları oldukça fazladır (Knight ve Liesch, 2016).

Çizelge 2.3. Geleneksel uluslararasılaşma modelleri ve küresel doğan işletmeler modeli arasındaki farklar

Uluslararasılaşma Nitelikleri	Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri	Küresel Doğan İşletmeler Modeli
Ana ülke	Yerel pazarlardaki gelişmeye öncelik verilir.	Yerel pazarlara büyük ölçüde ilgisiz
Uluslararasılaşma öncesi tecrübe	Tecrübe yok.	İlgili uluslararası pazarlarda büyük miktarda tecrübeye sahip
Uluslararasılaşmanın kapsamı	Uluslararası pazarlar sırayla gelişir.	Çoğu uluslararası pazar aynı zamanda gelişir.
Uluslararasılaşmanın hızı	Yavaş	Hızlı
Psikolojik mesafe	Psikolojik mesafeye göre sıralanmış	Psikolojik mesafeye bakılmaz.
Uluslararasılaşmayı öğrenme	Kazanılan tecrübelerden	Üstün uluslararasılaşma bilgisi sebebiyle öğrenme daha hızlı gerçekleşir.
İşletme stratejisi	Uluslararasılaşma sürecinde işletme motivasyonunun temeli değildir.	Rekabetçi üstünlük elde etmek için hızlı ve tam anlamıyla uluslararasılaşma gereklidir.
Bilgi kullanımı ve iletişim teknolojisi	Uluslararasılaşma sürecinde çok gerekli değildir.	Küresel pazarlara ulaşmada ve bu pazarları öğrenmede anahtar rol oynar.
İş ortakları şebekesi	Uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında kullanılır ve giderek yerini işletmenin kendi kaynakları alır.	Küresel pazarlara ulaşmanın hızlı bir şekilde gelişimi ortaklarla olan kapsamlı şebeke ağını gerektirir.
Uluslararasılaşmada zaman	İşletme başarısında önemi yoktur, yavaş	İşletmelerin kuruldukları ilk yıllar içerisinde işletme başarısı noktasında çok önemlidir.

Kaynak: Chetty ve Campbell-Hunt, 2004

Çizelge 2.3'te geleneksel uluslararasılaşma modelleri ile küresel doğan işletme modelinin karşılaştırması yapılmıştır. Küresel doğan işletmelerin geleneksel yollar ile uluslararasılaşan işletmelerden hangi durumlarda farklılıklar gösterdiği açıkça görülmektedir. Bu bölümde uluslararasılaşma kavramı ve uluslararasılaşma süreci üzerine durulmuştur. İşletmelerin uluslararasılaşma süreçleri incelenirken bazı işletmelerin geleneksel uluslararasılaşma

yollarından farklı bir şekilde uluslararasılaştıkları ve bu işletmelerin küresel doğan işletmeler olarak adlandırıldıklarından bahsedilmiştir. Çalışmanın temel konusu olan “küresel doğan işletmeler modeli” ileriki bölümlerde detaylı bir şekilde incelenecektir.





3. KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER

Ülkelerin giderek gelişmesi ve piyasa bazlı ekonomilere doğru kaymanın artması ile yeni uluslararası pazarlama fırsatları, büyük ve küçük işletmeler için ortaya çıkmaktadır. Küresel doğan işletmeler, daha çok küçük veya orta ölçekli, kısıtlı kaynaklara sahip işletmelerdir. Geleneksel modellerin ortaya koyduğu aşamaları atlayarak, uluslararasılaşma sürecini hızlandıran KDI'lerin sayılarının ve etkilerinin giderek artması ise çeşitli nedenlere bağlıdır. İlki, küreselleşme kaynaklı altyapı ve teknolojik gelişmeler sayesinde küresel doğanlar çok fazla ülkede ticaret yapmaktadırlar. Küreselleşme eğilimleri birçok işletme için bir yük olmaktan çok bulunmaz bir nimet niteliğindedir. İkincisi, erken uluslararasılaşan, küçük işletmelerin esnek yapıları ve uluslararası yönelimleri, beğenileri değişen tüketicilere uyum sağlamak için önemli bir üstünlük sağlar (Knight, Madsen ve Servais, 2004).

3.1. Küresel Doğan İşletmelerin Tanımlanması ve Ortaya Çıkışı

Küreselleşme etkileri, teknolojinin etkisi, sektöre özgü faktörler ve geleneksel giriş engellerinin bypas edilmesi, mevcut modellerin uluslararasılaşma davranışını açıklamada yeterli olmamaya başlamıştır. Uluslararası pazarlara giren küçük işletmelerin, kısıtlı kaynaklara rağmen sayılarının giderek artması alternatif açıklamalara olan ihtiyacın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Fillis, 2001).

1980'lerin başından itibaren mevcut modellerin geçerliliğini kaybetmesine neden olan, geleneksel modellerdeki aşamaları atlayarak uluslararası pazarlara giren işletmeler, araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Literatürde, erken uluslararasılaşma eğiliminde olan işletmelerin isimlendirilmesinde tek ortak bir karar olmamakla birlikte pek çok farklı isimle anılmaktadır. Uluslararası işletme literatüründe, kendi yaşam döngüsü içerisinde erken uluslararasılaşan işletmeler, “doğuştan ihracatçı (innate exporters)” (Ganitsky, 1989), “ileri teknoloji ile başlayanlar (high technology start-ups)” (Jolly, Alahuta, Jeannet, 1992), “küresel doğanlar (born globals)” (Rennie, 1993; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997) “küresel başlayanlar (global start-ups)” (Oviatt ve McDougall, 1995), “anında uluslararasılaşanlar (instant internationals)” (Fillis, 2001; Preece, Miles ve Baetz, 1999) ve “uluslararası yeni girişimler (international new ventures)” (Oviatt ve McDougall, 1994) olarak isimlendirilir (Aspelund ve Moen, 2001; Andersson ve Wictor, 2003; Knight v.d., 2004; Tanev, 2012; Moen, Sarheim ve Erikson, 2008; Larimo, 2007).

Çalışmada erken uluslararasılaşan işletmelerin tümü, çalışmanın bütünlüğünün bozulmaması adına, “küresel doğan işletmeler” olarak adlandırılacaktır.

Küresel doğan işletmeler (KDİ) üzerine yapılan ilk çalışma, Hedlund ve Kverneland’ın (1985) yapmış oldukları çalışmadır. Hedlund ve Kverneland (1985), Japonya pazarında ki İsveç işletmelerini ve işletmelerin pazara giriş stratejilerindeki değişikliği incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, KDİ’lerin yabancı pazarlara yönelik ilişkilerinin aracılar vasıtası ile yürütülmesi ve ortak girişimler sayesinde bilgiye daha hızlı ulaşabilme imkânı sağlanmış, böylelikle KDİ’lerin daha erken ve hızlı uluslararasılaştıkları gözlemlenmiştir. Bir diğer elde edilen sonuç ise, işletme yöneticilerinin uluslararası işletmecilik deneyimlerinin erken uluslararasılaşma noktasında ne kadar etkili olduğu ve yöneticilerin geleneksel yaklaşımların aksine yabancı ülke pazarlarına daha hızlı giriş yollarına odaklanmaları gerektiğidir (Hedlund ve Kverneland, 1985; Çavuşgil ve Knight, 2009). Bir sonraki çalışma, Ganitsky’in (1989), “doğuştan ihracatçı” olarak tanımladığı, 18 ihracatçı İsrail işletmesi üzerine olmuştur. Ganitsky (1989), doğuştan ihracatçı işletmeler ile ilk olarak yerel pazarlarda hizmet eden ve sonra yabancı pazarlarda bulunmaya başlayan işletmeleri karşılaştırmış ve iki tip işletmenin, değerlendirme süreçleri, ihracat katılımları, risk profilleri ve yönetsel tutumları arasında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ganitsky (1989) KDİ’lerin, lider, meydan okuyan, yüksek performanslı ve niş pazarları benimseyenler şeklinde dört rekabetçi durumundan bahsederek, bir nevi işletmelerin ilk sınıflandırmasını gerçekleştirmiş olmaktadır. Aynı zamanda, Ganitsky (1989) çalışmasında, kısıtlı kaynaklar ve deneyim eksikliğinin uluslararasılaşma sürecinde başarısızlık yaratabileceği sonucuna ulaşmıştır (Çavuşgil ve Knight, 2009). Patrica McDougall ise erken uluslararasılaşan işletmeleri ilk kez 1980’lerin sonlarına doğru incelemiştir. McDougall (1989), kuruluşlarından kısa bir süre sonra uluslararasılaşan işletmeleri “uluslararası girişimcilik” olarak tanımlamıştır. Çalışması sonucunda, KDİ’lerin yabancı pazarlara girerken saldırgan stratejiler uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, yönetimin işletmelerin kuruldukları ilk günlerden itibaren uluslararası faaliyetlere odaklandıklarını ve çok sayıda dağıtım kanalını kontrol ederek ve geliştirerek, farklı pazar segmentlerindeki çok sayıda müşteriye hizmet ederek ve yüksek pazar veya ürün görünürlüğünü geliştirerek temel stratejiler uyguladıkları gözlemlenmiştir (Çavuşgil ve Knight, 2009).

Jolly, Alahuhta ve Jeannet (1992), çeşitli ülkelerden kurucularının olduğu ve uluslararası niş pazarlara yönelik stratejileri takip eden, girişimci bir eğilim gösteren, yüksek teknoloji

işletmeler üzerine çalışma yapmıştır. Çalışmada işletmelerin geleneksel uluslararasılaşma aşamalarının “zerinden atlayarak (leapfrogging)”, kısa bir sürede önemli küresel oyunculardan biri olabileceklerini ifade etmişlerdir. Jolly vd. (1992), rekabet üstünlüğünün itici güçleri olarak girişimcinin sahip olduğu yetenekleri tanımlamışlardır. Yetenekler; küresel vizyona sahip olmak, iş yapmaya odaklanmış bir yaklaşım, teknolojik fırsatları fark edebilme ve onlardan yararlanabilme yeteneğidir. Çalışmada işletme kurucularının ve/veya yöneticilerinin sahip oldukları girişimcilik özelliklerinin ve bakış aıların önemi vurgulanmıştır. Pek çok ileri teknoloji ile uluslararasılaşmaya başlayan işletmelerin, kurucuların bakış açıları sayesinde uluslararasılaştıkları söylenmiştir (Jolly vd., 1992; Fillis, 2001).

“Küresel doğan” ifadesi ilk olarak, 1993 yılında Michael Rennie’nin Avustralya’da gerçekleştirdiği bir araştırma sonucu yazdığı makalesini, McKinsey & Company tarafından yayınlanması ile literatüre kazandırılmıştır (Aspelund vd.,2007). Rennie (1993) alışmasında, Avustralya’da iki tür ihracatçının ortaya çıktığını bunların “küresel doğan” ve “yurtiçi tabanlı” işletmeler olduğunu saptamıştır. Avustralya’daki değişik endüstri alanlarında faaliyette bulunan 700 işletmenin %25’ini, kuruluşundan itibaren iki yıl içinde uluslararası faaliyetlere başlayan ve toplam satışlarının %76’sını adı geçen faaliyetlerin oluşturduğu “küresel doğan” işletmeler ve %75’inin ise yaklaşık olarak kuruluşlarından yirmi yedi yıl sonra uluslararası faaliyetlerde bulunan ve toplam satışlarının %20’sini ise faaliyetin oluşturduğu “yurtiçi tabanlı” işletmeler oluşturmaktadır. Rennie (1993)’nin yapmış olduğu alışma, KDİ’lerin geleneksel işletmelerden farklı olduklarının ne çıkarılması ve ilk kez tanımsal karakteristiklerinin dile getirilmesi sebebiyle oldukça önemlidir (Madsen ve Servais, 1997; Kalyoncuoğlu, 2010).

KDİ’ler, uluslararası işletme alanında ortaya çıkan yeni bir gerçekliği temsil etmektedirler. KDİ’lere ilk önce yerel pazarları küçük ülkelerde rastlanmıştır. Zamanla tüm dünyaya yayılan KDİ’ler özellikle dışa açık küçük ekonomilerdeki işletmelerin hatırı sayılır bir kısmını oluşturmaktadır. Avustralya, Danimarka, Norveç, Fransa, Kanada, İrlanda ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde, yerel ihracatın önemli bir kısmını KDİ’ler oluşturmaktadır. Ayrıca Çin ve Hindistan gibi yükselmekte olan pazarlarda da görülebilmektedir (avuşgil vd., 2011). KDİ’ler, uluslararası satışlarını güçlü potansiyele sahip nc ürünler sunarak gerçekleştirirler ve uluslararası faaliyetlerinin hızını ve etkinliğini kolaylaştırılması için internet ve iletişim teknolojilerinden yararlanırlar.

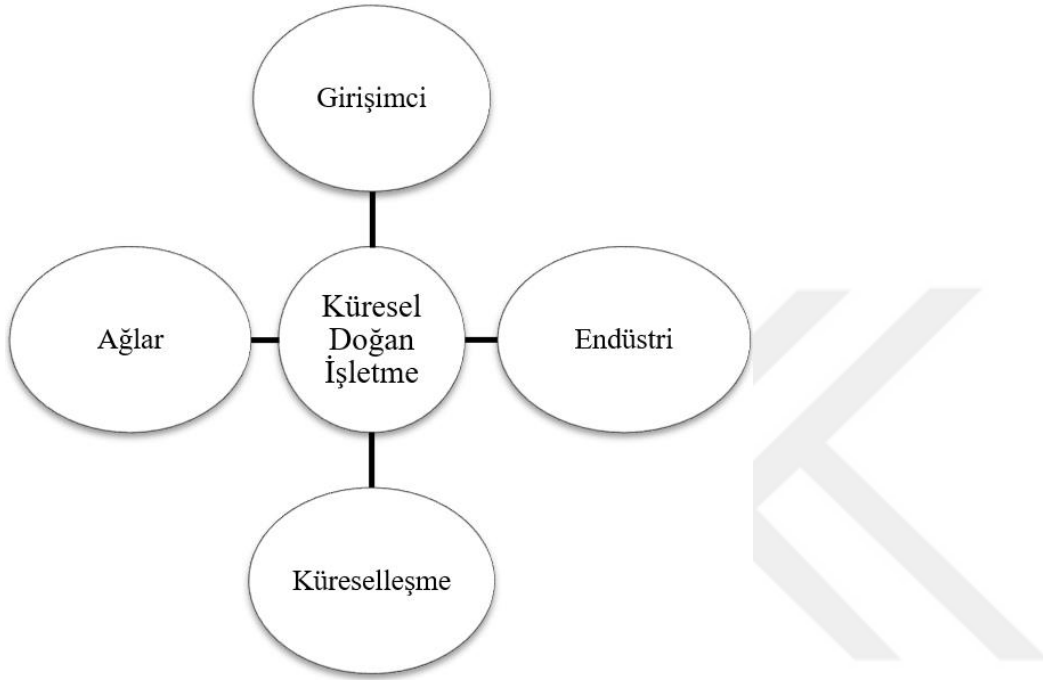
Araştırmacılar KDI'lerin hemen hemen tüm büyük ticaret ülkelerinde oluşumunu belirterek, “küresel doğan işletme” fenomenini göreceli olarak evrensel kabul etmişlerdir (Knight ve Çavuşgil, 2004; Moen, v.d., 2008; Aspelund vd., 2007; Çavuşgil vd., 2012:102).

Küresel doğan işletme fenomeni, Knight vd.'nin (2004) çalışmalarında klasik uluslararası teorilerine önemli derecede karşı koyar. Klasik uluslararasılaşma teorisinin ele aldığı işletmeler ile KDI'ler karşılaştırıldığında, KDI'lerin diğer işletmelerin aksine kuruluşlarında çok kısa bir süre sonra uluslararasılaşma eğiliminde oldukları görülebilir. İkinci olarak küresel işletmeler, süreç teorilerinde olduğu gibi belirli aşamaları geçmeyi beklemeden yapacağı ilk dış satış için aynı anda birçok pazarı hedef almış olabilir. Üçüncü olarak, başlangıçtaki hedef pazarlar ile ana ülke arasında psikolojik mesafe olabilir. Dördüncü olarak, ilk defa yabancı pazarlara girerken pazara giriş şekillerinde, ihracat, lisanslama, ortak girişimler ve hatta doğrudan yabancı yatırımlar gibi seçenekler olabilir. Beşincisi, internet gibi temel bilgi ve iletişim teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte, uluslararasılaşan işletmelerin yöneticisi, hem dünya çapındaki müşterilerine erişebilecek hem de pazar hakkında bilgiyi kolayca elde edebileceklerdir. Son olarak, küresel işletmelerin çoğu uluslararası faaliyetlerinde yüksek girişimci ruha sahiptirler ve dış pazar risklerinden kaçınmazlar. Küresel doğan işletmelerin sahip olduğu özellikler ve gösterdikleri davranışlar, klasik uluslararasılaşma teorilerinin benimsediği uluslararasılaşma kalıbına ters düşer (Knight, 2004).

3.2. Küresel Doğan İşletmeleri Ortaya Çıkaran Etmenler

Küreselleşmenin etkisi ile birlikte işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde ihtiyaç duydukları, bilgi ve teknoloji gibi uluslararasılaşma araçlarına daha kolay ulaşır hale gelmişlerdir. Aynı zamanda işletmelerin küresel pazarlar içerisinde yapacakları ortaklıklar, sahip oldukları kurucu ve/veya yöneticilerin küresel bakış açısına sahip olmaları, uluslararası faaliyetlerde deneyim sahibi olmaları gibi pek çok neden, uluslararasılaşma süreci için kabul edilmiş geleneksel modellerin yetersiz kalmasına ve geleneksel modellerde ele alınan aşamaların dikkate alınmamasına sebep olmuştur. Tüm değişen koşullar, KDI'lerin ortaya çıkmasına ve faaliyette bulundukları pazarlarda başarı elde etmelerini sağlamıştır.

Literatürde, pek çok araştırmacı tarafından ele alınan KDI'lerin ortaya çıkmasını kolaylaştıran etmenler (bk. Şekil 3.1) detaylı bir şekilde incelenecektir (Andersson ve Wictor, 2003; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Rialp, Rialp ve Knight, 2005).



Şekil 3.1. Küresel doğan işletmeleri ortaya çıkaran etmenler

Kaynak: Andersson ve Wictor, 2003

Küreselleşme

İletişim teknolojilerindeki ve ulaşımdaki gelişmeler, pazarlama talebi ve stratejilerinin küreselleşmesi ve ticaret engellerinin azaltılması gibi küreselleşme eğilimleri, uluslararası stratejilerin devam etmesini kolaylaştıran faktörlerdir. Faktörler KDI'lerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmasına rağmen KDI fenomenini açıklamak için yeterli değildir. İç pazara odaklanan pek çok işletme, bölge ve ülke arasında, kültür, dil ve pazar kanalları açısından farklılıklar vardır (Andersson ve Wictor, 2003). Küreselleşme, dünya genelindeki ticaret ve yatırım engellerinin azaltılması ve alıcıların yaşam tarzları ve tercihlerinin birbirlerine yaklaşması gibi eğilimleri ortaya çıkarmaktadır. Ulusal hükümetlerin, ticaret ve yatırım engellerini azaltma eğilimleri daha fazla sayıda işletmenin uluslararasılaşmasını kolaylaştırmıştır. Böylece, yöneticilerin dünyayı bütünleşik bir pazar olarak görmelerinin önü açılmış ve işletmelerin büyük ölçüde faaliyetlerini dış pazarlarda gerçekleştirmelerine imkan sağlanmıştır (Çavuşgil v.d., 2011:27).

Girişimci

KDİ alanındaki çalışmaların ortak noktalarından biri, girişimci ve girişimcilik yöneliminin önemidir. Girişimcilik yönelimi, girişimcinin daha önceki faaliyetlerinde dış pazardan elde ettiği deneyimlerle ilişkilidir. KDİ’ler, gerçek girişimciler veya güçlü bir ürüne sahip olan veya olmayan deneyimli kişiler tarafından doğar ve pazara girer. Uluslararası girişimcilik, organizasyonlarda değer yaratmayı amaçlar ve ulusal sınırları aşan yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma davranışlarının bir bütünüdür. İşletmelerin uluslararası davranışlarını anlayabilmek adına bireysel girişimcilik seviyesi önemlidir. Bir işletmenin kuruluşundan itibaren küresel bir bakış açısına sahip olması, muhtemelen onun KDİ girişimciliğinin en önemli özelliğidir. Bir diğer önemli nokta ise st yönetimin uluslararası deneyime sahip olma özelliğidir. İşletmelerin rekabet üstünlüğünün itici gücü olarak, girişimcilerin; küresel vizyona, iş yapmaya odaklanmış bir yaklaşıma, teknolojik fırsatları tanıma ve onları etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğine sahip olmaları gerekir (Andersson ve Wictor, 2003; Madsen ve Servais, 1997; Fillis, 2001). İç pazara bağlı kalmayan, dış pazarlara odaklanan girişimcilere sahip işletmeler veya girişimciler aracılığı ile doğan işletmeler, i pazarlara bağlı kalmadan kuruluşları veya kuruluşlarından kısa bir zaman sonra hızlı bir şekilde faaliyetlerini dış pazarlarda gerçekleştirmeye başlayacaklardır. Moen ve Servais’e (2002) göre, küresel doğma kararını alanlar her zaman için global düşünceye sahip kişilerdir ve global pazarların durumları onlar için çok önemlidir. Global düşünce yapısı, işletmelerin ilk kurulduklarında “yerel kalma” veya “küresel doğma” kararlarını almada oldukça etkilidir. Girişimci olma ve girişimci davranışlar, araştırmacıların ilgi odağı olmayı başaran KDİ fenomeni için oldukça önemlidir.

Ağlar

Pek çok çalışma, bir işletmenin uluslararası gelişimini anlamak için hem bireysel hem de organizasyonel seviyede uluslararası ağların önemini vurgular. Ağlar yeni kurulan işletmeler için büyük önem taşır ve yeni işletmelerin hayatta kalabilmeleri finansçılar, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki ilişkiye bağlıdır. Ağlar, dış pazarlarda yürütülen iş faaliyetleri, devlet müdahaleleri veya yönetimin kişisel bağlantıları vasıtasıyla geliştirilir ve tedarik gibi ie dönük veya ihracat gibi dışa dönük etkileşimleri ortaya çıkarır. Küresel ağ ilişkileri işletmelerin erken uluslararasılaşmaları yönünde önemli bir tetikleyicisidir. Ağ ilişkileri, KDİ’lere çok değerli bilgiler sunar ve ağ ilişkilerinin yokluğunda ulaşamayacağı yurt dışı

üstünlükler elde etmesini sağlar (Oviatt ve McDougall, 1995; Andersson ve Wictor, 2003; Çavuşgil ve Knight, 2009; Çavuşgil vd., 2011:23). Sınırlı kaynaklarla uluslararasılaşma sürecine başlayan KDI'ler, gerekli olan bilgi ve kaynaklara, oluşturacakları şebeke ilişkileri ile sahip olabileceklerdir. Dolayısıyla ağ ilişkileri, KDI'lerin uluslararasılaşmasında kritik derecede rol oynar.

Endüstri

Küresel doğan işletmeler, çok farklı endüstrilerde bulunurlar ve endüstrinin karakteristik özellikleri küresel doğan işletmelerin uluslararası gelişimleri için oldukça önemlidir. İşletmelerin uluslararası davranışları anlaşılmalı çalışıldığında, işletmenin hangi ulustan olduğundan çok hangi endüstride bulunduğu daha önemlidir. KDI'ler diğer işletmelere göre daha uzmanlaşmış ve niş pazarlara odaklanmışlardır. Endüstrideki büyüme hızı veya sektörün güçlü ürünler ve önemli hizmetlere sahip olup olmaması gibi endüstriyel faktörler işletmeler için önemlidir. Ana müşterilerin bulunduğu endüstri, özellikle tedarikçiler için büyük önem taşır. Bir girişimin uluslararası rakiplerinin ve müşterilerinin sayısı ne kadar fazla ise KDI girişimcilerinin dış pazarlara girme düşünceleri o kadar yüksek olacaktır (Andersson ve Wictor, 2003; Oviatt ve McDougall, 1997).

Knight ve Çavuşgil (1996), Madsen ve Servais (1997) ve Rialp, vd. (2005) çalışmalarında KDI'lerin ortaya çıkmasına neden olan faktörlere ilave olarak, niş pazarlardan, üretim ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeden, küçük işletme olma üstünlüğünden ve uluslararasılaşma araçları ile tüm işletmelerin daha ulaşılabilir bir hale gelmesinden bahsetmektedirler.

Niş Pazarlar

Niş pazarların rolü, özellikle gelişmiş dünya ülkelerinde giderek artmaktadır. Uzman veya özelleştirilmiş ürünler için olgun ekonomilerde tüketiciler arasında giderek artan bir talep vardır. Küresel doğan işletmeler üzerine yapılan çalışmalar, küresel niş pazarlarda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için küçük bir işletmenin nasıl piyasaya girdiğine ve büyüdüğüne odaklanır (Tanev, 2012). Pazarların küreselleşmesi ve büyük çokuluslu işletmelerin dünya çapında artan rekabeti ile birçok küçük işletmenin, ürünlerin tedariki konusunda nispeten daha dar bir pazar olan küresel niş pazarlarda uzmanlaşmaktan başka

şansı yoktur. Küçük işletmeler genellikle bir niş strateji benimseyerek uluslararası pazarlara giriş yapmaktadırlar. Küçük işletmelerin bir niş strateji benimsemesi, onları büyük çokuluslu işletmelerin rekabetinden korumaktadır. Penrose'un (1959) belirttiği gibi, niş pazarların varlığı dünya ekonomik sistemlerindeki küçük işletmelerin refahına ve hayatta kalmalarına imkân sağlamaktadır. Küçük işletmeler, pazarlama, araştırma ve tasarım, üretimdeki kapsam ve ölçek ekonomilerinin baskın olduğu pazarlarda rekabet edebilecek konumda değildir. Niş stratejinin benimsenmesi, korumalı pazar alanları arayan işletmelerin tek savunmacı hareketi değildir. Girişimcilerin aynı zamanda yaratıcı ve yenilikçi olmaları da gereklidir. (Knight ve Çavuşgil, 1996; Zucchella ve Palamara, 2006).

Üretim Teknolojilerindeki İlerlemeler

Mikroişlemci tabanlı teknolojik gelişmeler, düşük ölçekli parti tipi üretimi daha ekonomik hale getirmiştir. Yeni makine araçları, karmaşık ve standart olmayan parçaların üretiminde görece olarak kolaylık elde edilmesini sağlamıştır. Yeni teknolojiler sayesinde küçük işletmeler, dünya çapında komplike ürünlerin satışında büyük çok uluslu şirketler ile karşılaştırılabilir konuma geleceklerdir. Üretim teknolojilerinin ilerlemesiyle birlikte pek çok sektörde uzmanlaşma artmış, işletmeler her ölçekte üretim yapabilme imkanı elde etmiş, böylece pazara farklı tercihlere uygun ürün çeşitliliği sağlanmıştır (Knight ve Çavuşgil, 1996).

İletişim Teknolojilerindeki İlerlemeler

Faks makinesi, sesli posta, elektronik veri değişimi ve elektronik posta teknolojileriyle desteklenmiş, bilgisayar gibi telekomünikasyon cihazlarının bulunması ile birlikte, küçük işletmelerin yöneticileri dahi sınır ötesi faaliyetlerini etkili bir şekilde yönetebilme imkânı ele etmiştir. Böylelikle, bilgi herkes tarafından daha hızlı ve kolayca ulaşılabilir hale gelmiştir (Knight ve Çavuşgil, 1996). İletişim teknolojilerindeki ilerleme sayesinde, internet vasıtasıyla uluslararası pazarlarda ki bilgiye daha kolay ve daha hızlı daha az maliyetle ulaşmaya başlayan küçük işletmelerin sayıları gün geçtikçe artmaya başlamıştır. İnternet erişimlerinin genişlemesi sayesinde, sınırlar arasındaki fikir ve bilgi alışverişlerinin artmasını sağlayacak ve böylece bazı ürünlere yönelik talep ve zevkler benzerlik göstermeye başlayacaktır. Hayatlarının erken dönemlerinde uluslararasılaşan “küresel doğan” işletmeler, internet tabanlı işletmelerin somut bir örneğidir. İnternet tabanlı işletmeler,

internetin küresel işlem maliyetlerini düşürmesiyle birlikte küresel pazarlardan kolayca faydalanabilirler. Gabrielson ve Kirpalani (2004) çalışmalarında, internetin, büyük çok uluslu işletmeler ile bir şebeke birliği içerisinde olan KDI'ler için çok faydalı olduğunu belirtmekte ve aynı zamanda bir KDI olarak pazara giren Amazon işletmesinin çok hızlı bir büyüme elde etmek için interneti kullandığı örneğini vermektedirler (Gabrielson ve Kirpalani, 2004; Chen, 2007).

İnternet, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde önemli yardımcılarından biri olurken, bazı araştırmalar İnternet'in küresel pazarlardaki işletmeler üzerindeki temel etkisinin küresel satışlar veya işletmeler için dağıtım kanalları olmadığını, küresel bir standarda dayanan bir iletişim ağı olduğu yönündedir. İnternet teknolojisinin yaygınlaşıp, tüketicilerin kullanıma yönelik güvenleri arttıkça internetin küresel bir satış kanalı olarak önemi artacak ve internet işletmelerinin satışlarında artış olacaktır (Chen, 2007).

Küçük İşletme Olma Üstünlüğü

Koçak (1997) çalışmasında, işletme büyüklüğü ile ihracat arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacıları ele almıştır. Çalışmaya göre; Talaat Abdel-Marek küçük işletmelerin büyük işletmelere kıyasla ihracatta çok daha başarılı ve istekli olduklarını, işletmeleri ihracata karşı tutumlarına göre inceleyen Abbas ve Swiercz'in ise işletmelerin ihracata karşı tutumlarında işletme büyüklüğünün bir önemi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Cooper ve Kleinschmidt ise ihracat ile ölçek büyüklüğü arasında negatif bir ilişki olduğunu savunmaktayken, Czinkota ve Johnson ile Diamantopoulos ve English ise ölçek büyüklüğü ile ihracat arasında bir ilişki olmadığını savunmaktadır. Kirpalani ve Macintosh, McGuinness ve Little, Çavuşgil ile Axin ise orta ölçekli işletmelerin ihracata daha sistematik yaklaştıklarını ortaya koymuşlardır (Koçak, 1997). Çalışmada, KDI'lerin ortaya çıkmasına etki eden etmenleri incelerken baz alınan araştırmacılar (Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Rialp, vd., 2005) ise küçük işletmelerin büyük işletmelere nazaran daha esnek olduklarını, tepki verme sürelerinin daha hızlı olduğunu ve uyum yeteneklerinin olduğunu ve bahsi geçen özelliklerin KDI'lerin uluslararasılaşma çabalarına fayda ettiğini söylemektedirler. Araştırmalara göre, küçük Amerikan ihracatçıları uluslararası standartlara ve yabancı pazardaki müşterilerin beğenilerine uyum sağlama noktasında, daha esnek ve hızlıdır. Bir diğer araştırmaya göre ise küresel doğan Avustralyalı işletmeler, özellikli müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ürünlerini çabucak uyumlu hale getirirler ve güçlü bir müşteri

yönelimine sahiptirler (Knight ve Çavuşgil, 1996). Son olarak, daha küçük işletmeler olarak küresel doğan işletmeler, genellikle büyük işletmeler tarafından göz ardı edilen niş pazarlarda faaliyet gösterme eğilimindedirler (Knight, vd., 2004). Niş pazarların ve küçük işletme olmanın getirdiği üstünlüklerle, KDI'ler diğer işletmelerle daha rahat rekabet edebilme imkânı elde edecek ve pazarda önemli bir yer elde etmiş olacaklardır.

Uluslararasılaşma Araçları

Bilgi, teknoloji ve kolaylaştırıcı kurumlar gibi uluslararasılaşma araçlarının daha rahat ulaşılabilir hale gelmesi, işletmelerin uluslararasılaşmasında etkili olmuştur. Dolayısıyla uluslararasılaşma araçları KDI'lerin ortaya çıkışını hızlandıran etmenlerden biri haline gelmiştir. Örneğin, 1970'lerde dünya finans pazarlarının entegrasyonu küresel ekonomilerde itici bir güç olmuştur. Günümüzde, denizaşırı ülkelerdeki tanıtımlar ve yeni projeler için ihtiyaç duyulan fona, küçük işletmeler her zamankinden çok daha rahat bir şekilde ulaşabilmektedirler (Knight ve Çavuşgil, 1996). Pazar bilgisinin kolayca erişilebilir hâle gelmesi, iletişim araçlarındaki ilerlemeler, üretim tekniklerindeki ilerlemeler, uluslararasılaşma sürecindeki ortak girişimlerin ve aracı kurumların etkisi ve karşılıklı iletişimin daha kolay sağlanabilmesi, pazarlar arası teknoloji transferleri gibi pek çok neden KDI'lerin ortaya çıkmasına yardımcı olan etmenlerdir.

KDI'lerin ortaya çıkmasında etkili olan etmenler detaylı bir şekilde incelendikten sonra, özet olarak, bir yatırımcı gözünden KDI'lerin önemini iki madde hâlinde ele alınabilir. İlki, yeni yatırım fırsatlarının giderek artmasının yatırımcıya uluslararası pazar bakış açısı kazandırmasıdır. Pazar bakış açısının ortaya çıkmasına yardımcı olan ve dolayısıyla KDI'lerin gelişimine katkıda bulunan faktörler ve eğilimler pek çok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Moen, vd. (2008) çalışmasında faktörlere örnek olarak pazarların küreselleşmesindeki artış, ticaret engellerindeki azalma, uzman ve özelleştirilmiş ürünlere olan talepteki artış, küçük işletmelere esneklik/adaptasyon sağlayan fırsatlara ulaşabilme imkânı ve karşılaşılan durumlara daha hızlı cevap verebilme gibi durumlar ile üretim, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve yöneticiler veya öğrenciler gibi uluslararası deneyime sahip insanların sayılarının artması olarak ele almıştır. İkinci olarak ise uluslararası pazarlara odaklanmadan kurulan yeni işletmelerin, uluslararası pazarlarda faaliyet gösterecekleri zaman başarılı olmada zorluk çekecekleri ve rekabetçi konuma gelebilmeleri için ulusal sınırların dışındaki küçük niş pazarlara odaklanarak uzmanlaşmaya

zorlanmalarıdır (Moen, vd., 2008). Yatırımcıların yeni pazar koşullarını, KDI'lerin ortaya çıkmasını kolaylaştıran faktörleri göz önünde bulundurması ve o yönde hareket etmesi gerekmektedir.

3.3. Küresel Doğan İşletmelerin Ayırt Edici Özellikleri

KDI'lerin zamanla önem kazanması ve KDI'lere yönelik yapılan çalışmaların sayılarının giderek artması, diğer işletmeler ile arasında nasıl farklılıklar olduğunun ortaya konulabilmesini kolaylaştırmıştır. KDI'leri, Oviatt ve McDougall (2004) çalışmalarında “kuruluşundan itibaren, pek çok ülkede kaynaklarının kullanımından ve ürünlerinin satışından önemli bir rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan bir işletme organizasyonu” olarak tanımlar (Rialp, Sanchez ve Garcia, 2012). KDI'leri diğer işletmelerden ayıran en belirgin özellik, kurulduklarından kısa bir süre sonra veya kuruluşları ile beraber, geleneksel uluslararasılaşma süreçlerini atlayarak hızlıca uluslararasılaşmalarıdır.

Literatürde pek çok araştırmacı KDI'lerin ayırt edici özelliklerini detaylı bir şekilde ortaya koymuştur. Çavuşgil ve Knight (2009) ayırt edici özellikleri şu şekilde oluşturmuştur:

- Kuruluşundan itibaren veya kuruluşundan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda aktif olmak
- Sınırlı finansal ve maddi kaynaklara sahip olmak
- Birden çok farklı endüstride bulunmak
- Yöneticilerin güçlü bir uluslararası bakış açısına ve girişimcilik yönelimine sahip olması
- Genellikle farklılaştırılmış strateji üzerinde durmak
- Genellikle üstün ürün kalitesinin üzerinde durmak
- Gelişmiş iletişim ve bilgi teknolojilerini sonuna kadar kullanmak
- Yabancı pazarlarda dağıtım için tipik olarak dışsal, bağımsız araçlar kullanmak.

Knight ve Çavuşgil (1996), Andersson ve Wictor (2003) ve Rennie (1993)'ye göre ise KDI'lerin özellikleri şu şekildedir:

- Yönetim, geleneksel işletmelerin aksine yabancı pazarları yerel pazarların basit bir tamamlayıcı gibi görmez, işletmenin kuruluşundan itibaren dünyayı tek bir pazar olarak görür.

- KDİ'ler toplam üretimlerinin en az %25'ini ihraç etme eğiliminde olan ve kuruluşlarını takiben iki yıl içerisinde bir veya daha fazla ürünle ihracata başlarlar.
- KDİ'ler ortalama yıllık satışları genellikle 100 milyon doları geçmeyen küçük ölçekli üretici olma eğilimindedirler.
- KDİ'lerin önemli bir kısmı aktif girişimciler tarafından kurulan ve bazı süreç veya teknolojilerdeki önemli gelişmeler sonucunda ortaya çıkma eğiliminde olan işletmelerdir.
- KDİ'ler benzersiz bir ürün fikrinin geliştirilmesine veya yeni bir iş yapma biçimi için son teknolojileri uygulayabilirler.
- KDİ'lerin sattıkları ürünler tipik olarak önemli derecede katma değer içeriyorsa, ürünlerin önemli bir kısmı endüstriyel kullanımlar için tasarlanmıştır.

Knight ve Çavuşgil'in (1996) çalışmalarındaki KDİ tanımı, "genellikle 500 kişiden az çalışanla ve ortalama satışları 100 milyon doların altında olan, ürün ve süreç yeniliklerinin geliştirilmesinde en ileri teknolojilere başvuran küçük, teknoloji eğilimli işletmeler" olarak yapılmıştır. Ancak, Knight ve Çavuşgil'in (1996) tanımında yer alan teknoloji eğilimli olma ifadesi bazı araştırmacılar tarafından genel bir ifade olarak kabul edilmemiş, teknoloji eğilimli işletmelere farklı endüstrilerde de rastlanabileceği belirtilmiştir (Rennie, 1993). KDİ'lerin teknoloji eğilimli olmaları gerekir fakat sadece teknoloji eğilimli işletmelerden oluşmamaktadır. Moen, vd.'ye göre (2008) pek çok KDİ, teknoloji tabanlı işletme olarak sınıflandırılabilir fakat teknoloji tabanlı işletmelerin çoğu büyüme odaklı bakış açısıyla KDİ'lerden ayrılır. Çoğu KDİ'nin yüksek teknoloji ürün sunmasına rağmen, KDİ'lere ait ampirik çalışmalar diğer sektörlerde de olmuştur. Örneğin, McAuley (1999) KDİ üzerine yaptığı çalışmalarını, İskoçya'da güzel sanatlar ve el sanatları sektöründe yapmıştır (Moen vd., 2008). Çavuşgil ve Knight 2009 yılındaki çalışmalarında ise KDİ'lerin ayırt edici özelliklerini ortaya koyarken "birden çok farklı endüstride bulunmak" ifadesini kullanmışlardır.

Araştırmacılar arasında farklı şekillerde isimlendirilen küresel doğan işletme kavramının tanımlanmasında da ortak bir karar verilememiş ve dolayısıyla literatürde kavram birliği sağlanamamıştır. Her ne kadar tanımlar arasında farklılıklar olsa da her biri üç önemli unsur üzerinde durmaktadırlar:

- i) Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ) olma koşulu
- ii) İhracata başlama süresi

iii) Toplam satışlar içinde ihracatın payı

Araştırmacılar KDİ'lere yönelik tanımlama yaparken KDİ'lerin genel özelliklerini belirten üç unsur üzerine dururlar. Ele alınan unsurlar, ülke, sektör ve ekonomik durumlar gibi faktörlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Çizelge 3.1'de araştırmacıların çalışmalarında KDİ'lerin genel özelliklerini belirten üç unsuru nasıl ele aldıkları detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Çizelge 3.1. Küresel doğan işletmelerin ayırt edici özellikleri

YAZARLAR	KOBİ Olma Koşulu	İhracata Başlama Süresi	Toplam Satışlar İçinde İhracatın Payı
Andersson ve Wictor (2001)	Var	3 yıl	%25
Çavuşgil (1994)	Var	3 yıl	-
Chetty ve Campbell (2004)	Var	2 yıl	%75
Freeman ve Çavuşgil (2007)	-	3 yıl	-
Gabrielsson ve Kirpalani (2004)	Var	3 yıl	%25
Harveston (2000)	-	3 yıl	%25
Karra ve Phillips (2004)	Var	3 yıl	%25
Knight ve Çavuşgil (1996)	Var	3 yıl	%25
Knight (1997)	Var	-	%25
Knight, Madsen ve Servais (2004)	Var	3 yıl	%30-40
Madsen, Rasmussen ve Servais (2000)	-	3 yıl	%25
Madsen ve Knudsen (2003)	-	3 yıl	%25
Moen ve Servais (2002)	Var	2 yıl	%25
McDougall, Shane ve Oviatt (1994)	-	8 yıl	-
Rasmussen, Madsen ve Evangelista (2001)	-	3 yıl	%25
Rennie (1993)	Var	2 yıl	%76
Shrader, Oviatt ve McDougall (2000)	Var	6 yıl	%52

Kaynak: Adı geçen yazarların makalelerinden derlenmiştir.

3.3.1. KOBİ Olma Koşulu

KDİ'leri tanımlayan pek çok araştırmacının hem fikir olduğu unsurlardan biri, KOBİ olma koşuludur. KOBİ olma koşulları, her ülkenin kendine has belirlediği ölçütleri olmasından dolayı ülkeden ülkeye değişmektedir. Ülkelerin yapmış oldukları KOBİ tanımları değişkenlik gösterse de temel aldıkları ölçütlerin aynı olmasından ve KDİ'lerin belirlenen ölçütlerde ortaya çıkan işletmeler olmasından dolayı KDİ'lerin genel bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

4 Kasım 2012 tarihinde resmi gazetede yayınlanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” kapsamında KOBİ “İki yüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk lirasını aşmayan ve Yönetmelik’te mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri” olarak tanımlanmıştır (bk.Çizelge 3.2.) (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>).

Türkiye’de KOBİ sınıflandırılması şu şekildedir:

Çizelge 3.2. Türkiye’de kobi sınıflandırması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

(Kaynak: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm> Erişim: 16.11.2016)

- a) **Mikro İşletme:** On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler.
- b) **Küçük İşletme:** Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler.
- c) **Orta Büyüklükteki İşletme:** İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler.

KOBİ tanımının ülkelere göre değiştiğinin gösterilmesi adına, Avrupa Birliği’ne göre KOBİ sınıflandırması ise şu şekildedir:

Çizelge 3.3. Avrupa Birliği kobi sınıflandırması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 10 Milyon Avro	≤ 50 Milyon Avro
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 5 Milyon Avro	≤ 43 Milyon Avro

Kaynak:<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm> Erişim: 16.11.2016

AB’ne göre yapılan KOBİ sınıflandırılmasında, on kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri iki milyon avroyu aşmayan işletmeler mikro ölçekli KOBİ olarak kabul edilmiştir. Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı on milyon avroyu aşmayan, mali bilançosundan herhangi biri

beş milyon avroyu aşmayan işletmeler küçük ölçekli KOBİ olarak kabul edilmiştir. Bir işletmenin büyük ölçekli KOBİ olarak sınıflandırılabilmesi için ise, iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam etmesi ve yıllık net satış hasılatının elli milyon avroyu aşmaması veya mali bilançosundan herhangi biri kırk üç milyon avroyu aşmaması gerekmektedir.

Literatürde KDI'lere yönelik yapılan çalışmaların çoğu KDI'leri KOBİ olarak kabul etmektedir (Andersson ve Wictor, 2001; Çavuşgil, 1994; Chetty ve Campbell, 2004; Gabrielsson ve Kirpalani, 2004; Karra ve Phillips, 2004; Knight ve Çavuşgil, 1996; Knight, 1997; Knight, Madsen ve Servais, 2004; McKinsey Co., 1993; Rennie, 1993; Shrader, Oviatt ve McDougall, 2000).

3.3.2. İhracata Başlama Süresi

KDI'leri tanımlarken ilk bahsedilen konu, uluslararasılaşma süreleridir. Uluslararasılaşma süresi aynı zamanda KDI'leri geleneksel işletmelerden ayıran en belirgin özelliktir. KDI'ler kuruluşlarıyla beraber veya kurulduktan kısa bir süre sonra dış pazarlarda faaliyet gösteren ve elde ettikleri toplam satışlarının büyük bir kısmını yurt dışı faaliyetlerden elde eden işletmelerdir. Literatürde KDI'ler üzerine yapılan çalışmalar sonucu, uluslararasılaşma süresi üzerinde, her ne kadar farklı görüşler ortaya çıksa da kuruluşlarını takiben en geç üç yıl içerisinde ihracat faaliyetlerine başlama koşulu öne sürülmüştür. KDI'nin bulunduğu ülkenin yapısına ve şartlarına göre sürenin değişebileceğini savunan araştırmacılar arasında altı ile sekiz yıla kadar uzayacağını ortaya koyanlarda vardır (Shrader, Oviatt ve McDougall, 2000; McDougall, Shane ve Oviatt, 1994). Tam tersine Chetty ve Campbell (2004), Rennie (1993) ile Moen ve Servais (2002) ise uluslararasılaşma süresinin iki yılı aşmaması gerektiğini savunmaktadırlar.

Bir işletmenin KDI olarak kabul edilebilmesi için gerekli koşullardan biri olan ihracata başlama süresi, yazarlar tarafından farklı süreleri gösterse de hakim görüş KDI'lerin kuruluşlarından itibaren veya en geç üç yıl içerisinde uluslararası faaliyetlerini göstermiş olmasıdır (Andersson ve Wictor, 2001; Çavuşgil, 1994; Freeman ve Çavuşgil, 2007; Gabrielsson ve Kirpalani, 2004; Harveston, 2000; Karra ve Phillips, 2004; Knight ve Çavuşgil, 1996; Knight, Madsen ve Servais, 2004; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000; Madsen ve Knudsen, 2003; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001).

3.3.3. Toplam Satışlar İçinde İhracatın Payı

KDİ'lerin tanımlanması konusunda üzerinde durulan üç önemli unsurun sonuncusu, KDİ'lerin toplam satışlar içerisindeki ihracatın payıdır. Çizelge 3.1'de gösterilen küresel doğan işletmelerin ayırt edici özelliklerine yönelik yapılan araştırma bulgularına göre, araştırmacıların büyük bir çoğunluğu toplam satışlar içerisindeki ihracatın payının en az %25 olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır (Andersson ve Wictor, 2001; Chetty ve Campbell, 2004; Gabrielsson ve Kirpalani, 2004; Harveston, 2000; Karra ve Phillips, 2004; Knight ve Çavuşgil, 1996; Knight, 1997; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000; Madsen ve Knudsen, 2003; Moen ve Servais, 2002; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001). Ayrıca, bir işletmenin KDİ olarak tanımlanabilmesi için toplam satışlar içerisindeki ihracat payı Chetty ve Campbell'ın (2004) çalışmalarına göre %75, Rennie'nin (1993) çalışmasına göre %76 ve Sharader, Oviatt ve McDougall'ın (2000) çalışmalarına göre ise %52 olması gerekmektedir.

Ele alınan üç unsurun sağlanması sonucunda, bir işletme “küresel doğan işletme” olarak tanımlanabilecektir. Literatürdeki çalışmaların büyük bir çoğunluğunun hem fikir olduğu koşullar göz önünde bulundurulursa, küresel doğan bir işletme kuruluşundan veya kuruluşunu takip eden ilk üç yıl içerisinde uluslararası faaliyetlerde bulunan, toplam satışlar içerisindeki ihracat payı en az %25 olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir.

3.4. Küresel Doğan İşletme Olgusunu Açıklarken Destek Alınan Teorik Bakış Açıları

Uluslararasılaşma süreci çerçevesinde geleneksel teorilerin bakış açıları sürecin uzun bir zaman dilimi içinde gerçekleşecek olmasıdır. Fakat küresel bakış açısına sahip, yenilikçi, değişim yanlısı ve genellikle uluslararası deneyim sahibi girişimci kişiler tarafından kurulan KDİ'ler, kuruluşlarını takiben veya kuruluşlarından çok kısa bir süre sonra süreci tamamlarlar. Dolayısıyla, geleneksel bakış açısına sahip yaklaşımlar KDİ'leri açıklamada yetersiz kalırlar. KDİ'leri daha iyi anlamak ve açıklamak için bazı teori ve yaklaşımlardan yararlanılır (bk. Şekil 3.2). Teoriler: kaynak temelli yaklaşım, bilgi temelli yaklaşım, örgütsel öğrenme teorisi, yenilik teorisi ve dinamik yetenekler bakış açısıdır (Çavuşgil ve Knight, 2009; Knight ve Çavuşgil, 2000).



Şekil 3.2. Küresel doğan işletme olgusunu açıklarken destek alınan teorik bakış açıları

Kaynak: Çavuşgil ve Knight,2009; Knight ve Çavuşgil,2004

3.4.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

Küresel doğan işletme fenomenini destekleyen pek çok teorik çalışmada kaynak temelli yaklaşıma rastlanabilir. Çünkü KDİ'leri açıklamaya katkı sağlayan çok önemli yaklaşımlardan bir tanesidir. Kaynak temelli yaklaşım, KDİ'lerin sahip oldukları benzersiz ve kendilerine has varlıklarının ve yeteneklerinin bileşimlerinin ve değerinin derinlemesine anlaşılmasını teorik olarak ortaya koyar. Kaynak temelli yaklaşım, Chamberlin (1933) ve Robinson'un (1933) çalışmalarında ele aldıkları mükemmel olmayan rekabet ve heterojen kaynaklar yaklaşımına dayanır. İşletmeler, rakipleri tarafından elde edilmesi zor heterojen bir kaynağa sahipse ve kaynaklar Barney'in (1991) belirttiği, değerli olma, az bulunur olma, kopyalanamaz olma ve yerine konamaz özellikleri taşıyor ise rekabetçi üstünlük elde edebilirler. Yaklaşımına göre, rekabet ortamında değerli ve taklit edilmesi zor kaynaklar işletmeleri kazanan veya kaybeden yapabilecek, etkin bir rol oynar (Knight vd., 2004; Freeman ve Çavuşgil, 2007; Çavuşgil, vd., 2009; Turan, 2007).

Finansal, bilgisel, insan, teknoloji, organizasyonel kaynaklar olmak üzere alt segmentlere ayrılan kaynaklar, işletmelerin sahip oldukları nitelikleri ve güçlü ve zayıf oldukları yönlerini belirtmektedir (Nalçacı, 2012). Pazarda yeni olan KDİ, önemli miktarda finansal

ve insan kaynaklarının yanı sıra maddi olan, tesis, ekipman ve diğer fiziksel kaynak eksikliği yaşamaktadırlar. Bu önemlidir, çünkü somut kaynaklar daha çok geleneksel işletmelerin uluslararası pazarlarda başarı elde etmesi için bir kaldıraç görevi görür. Tam tersi, KDİ'ler için ise pazarlama yönelimi ve stratejilerinin oluşturduğu spesifik bir grubu kapsayan temel soyut kaynakların birleşimi kaldıraç olarak görünür. Soyut kaynaklar, teknik bilgi (know-how), beceriler ve KDİ'lerde çalışan yöneticilerin sahip oldukları deneyimlerden oluşur ve işletme stratejisi ve performansının temel belirleyicileridir. Organizasyonların sahip oldukları kaynakların rakiplerinin sahip oldukları kaynaklardan farklı ve benzersiz oluşu performans üstünlüğü kazanmayı sağlayacak önemli bir unsurdur (Knight vd., 2004; Freeman ve Çavuşgil, 2007; Çavuşgil vd., 2009).

Kaynak temelli yaklaşım, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme kapasitesinin önemli bir belirleyicisi olan işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin transfer edilebilirliğini savunmaktadır (Grant,1996). Grant (1991), işletmenin kaynak ve yeteneklerinin getirisini iki faktöre bağlar: i. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, ii. İşletmenin kaynak ve yeteneklerinden kazandığı üstünlükleri değerlendirebilmesidir. Yetenekler, organizasyonel hedeflere ulaşmak için kaynakları kullanabilme becerisine bağlıdır. KDİ'lerin uluslararasılaşma kabiliyetlerini anlamak için atılacak ilk adım kaynakları üzerine çalışma yapmak olacaktır. Yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayan kaynaklar özellikle KDİ'ler için oldukça önemlidir (Gassmann ve Keup, 2007).

Porter'a göre, ülkeler mevcut kaynaklarını optimum kullanarak rekabetçi güç elde edebilirler ve bunun için de her ülkenin uzmanlaşabileceği alanlar seçerek ve kurulacak endüstri kümeleriyle de sinerji etkisi yaratarak, kaynaklarını en etkin şekilde kullanması gerekir (Çivi, 2001). İşletmeler küresel rekabet pazarında üstünlük elde etmek için, kendi öz yeteneklerine odaklanarak diğer ihtiyaç duydukları kaynak veya yetenekleri, gerçekleştirecekleri ortak girişimler sayesinde elde edebilirler. KDİ'lerin genellikle önemli kaynaklara sahip olmamasına karşın yine de başarılı olmalarının sebebi, büyük bir çoğunluğunun, ihtiyaçları olan kaynaklara ulaştıracak şebeke ve ilişkilere sahip olmalarıdır. İşletmeleri, önemli kaynaklara sahip rakiplerinden farklılaştıracak becerilerinin temelinde girişimcilik faaliyetleri bulunmaktadır (Çavuşgil vd., 2011:74). İşletmelerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin, zamanla kopyalanabilir olması, kaynak ve yeteneklerden elde edilecek rekabet üstünlüğünün kısa süreli olmasına neden olabilir. Bu durumu ortadan

kaldırmak için, kaynak ve yeteneklerin kopyalanamaz, erişilemez ve aktarılmaz olması işletmeler adına büyük önem taşır (Nalçacı, 2012).

3.4.2. Dinamik Yetenekler Bakış Açısı

Dinamik yetenekler bakış açısı, işletmeyi amaç ve hedeflerine ulaştıracak becerilerden bahsederken, kaynakların yerine yeteneklerin rolü üzerinde durur (Çavuşgil vd., 2011:75). İşletmelerin rekabet üstünlüklerinin temelini dinamik yetenekleri oluşturur ve dinamik yetenekler organizasyonel hedeflere ulaşmak için kaynakları kullanabilme becerisine dayanır (Gassmann ve Keup, 2007). İşletmenin yeni ürünler ve yöntemler ortaya çıkararak değişen pazar şartlarına cevap vermesini sağlayan dinamik yetenekler kavramı, kaynak temelli yaklaşımın uzantısı olarak ele alınmaktadır. Kaynak temelli yaklaşımın, rekabet ortamının sahip olduğu yüksek çevresel belirsizlik nedeniyle, işletmelerin rekabet sürdürülebilirliği sağlamaları için yetersiz kalmasından dolayı, dinamik yetenekler bakış açısında dikkat çekilmiştir (Şahin, Mert ve Kaplan, 2015). Yeni pazarların ortaya çıkması ve gelişmesi ile birlikte, işletmeler dinamik yetenekleri sayesinde yeni kaynak yapılanışını gerçekleştirirler (Çavuşgil vd., 2011:75). Pazarlardaki değişim ve çeşitlilik, işletmelerin dinamik yeteneklerine odaklanmalarını sağlamıştır. Dinamik yetenekler sayesinde işletmeler, değişen pazarlara yenilikçi ürünler sunabilecek ve değişen koşullara çok daha hızlı bir şekilde uyum sağlamış olacaklardır.

Dinamik yetenekler, işletmenin hızla değişen çevrelere hitap edebilmesi için içsel ve dışsal yeterliliklerini bütünleştirme ve yeniden şekillendirme yeteneğidir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Bir işletmenin büyüme ve üretim fırsatlarını elde etme potansiyeli, o işletmenin fırsatları tanıma, fırsatlara bağlı faaliyetleri gerçekleştirme isteği ve fırsatlara cevap verebilme isteğine bağlıdır. Bir işletmenin üretim fırsatlarının gelişmesi sayesinde büyümesi, ürün, teknoloji, organizasyon ve pek çok değişikliğin ve yeni fikirlerin getirilmesi ile ilgili organizasyonel faaliyetler şeklinde ki "girişimci faaliyetler" ile sınırlıdır (Jantunen, Puumalainen, Saarenketo ve Kylaheiko, 2005). Yeni mal, hizmet ve üretim metotlarının kullanılmaya başlanmasının yanı sıra, spesifik organizasyonel yeteneklere sahip olunması, işletmenin faaliyetlerinin yeniden keşfedilmesi koşuluyla, yeni pazar kapılarının açılmasına ve pazarlara optimum şekilde hizmet edilebilmesine destek verecektir (Çavuşgil vd., 2011:75).

Ürünlerin pazara sürüm süresi ve zamanlaması kritik, teknolojik değişim oranı hızlı, gelecekteki rekabetin ve pazarların doğasının belirlenmesi ise zor olduğunda, işletmelerin bazı yenilikçi tepkiler yapması gerekir. Dinamik yetenekler yaklaşımında geçen 'dinamik' terimi de, değişen işletme ortamıyla uyum içinde olmak için yetkinlikleri yenileme kapasitesini ifade etmektedir (Teece vd., 1997). Dolayısıyla, KDI'lerin farklı çevrelerle özdeşleşmiş, kompleks ve dinamik bir yapıya sahip olan yabancı pazarlar içerisinde, sahip olacakları dinamik yetenekler son derece önemli olacaktır. KDI'ler dinamik yetenekler sayesinde, bilgi birikimlerini geliştirecek ve yabancı pazarlara girişi hızlanacaktır (Çavuşgil vd., 2011:76; Prange ve Verdier, 2011).

3.4.3. Örgütsel Öğrenme Teorisi

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte değişen pazar şartlarına ayak uydurmak zorunda kalan işletmeler, geleneksel ve bilinen yöntemleri bir kenara bırakarak yeni oluşumlar içerisine girmeye başlamışlardır. Yeni örgütsel yapılanmalara duyulan ihtiyaç ve değişen pazar şartları, bilgiye verilen önemi daha da arttırmıştır. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin hızla büyümelerini kolaylaştıracak önemli faktörlerden biri, sahip oldukları bilgidir. Örgütsel öğrenme ise kısaca, işletmenin yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak değerlendirilebilir (Kalkan, 2006). Örgütsel öğrenmeyi, Fiol ve Lyles (1985) “daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi”, Stata (1989) “çeşitli yönetim araç ve metotlarının örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırmak için işletme bünyesine entegre edilmesi” olarak ele almışlardır. Huber (1991) ise “enformasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişletilmesi” olarak tanımlamaktadır (Kalkan, 2006).

Örgütsel öğrenme bir işletmenin hayatta kalabilmesi ve performans etkinliği için çok önemlidir. Uluslararası genişleme, örgütsel ve özellikle de teknolojik öğrenmeyi teşvik edebilir. Bilgi bütünleşmesinin örgütsel öğrenmeyi teşvik ederek rekabet üstünlüğü yaratma ve geliştirme üzerindeki etkisini anlama ihtiyacı literatürde vurgulanmıştır. Örgütsel öğrenme, elde edilen yeni bilgilerin işletmenin bilgi üssüne dâhil edilmesi ile alakalı süreçlerle ilgilenmektedir. Uluslararası faaliyetlerden öğrenilenleri içselleştirme, bir girişimin yeterliliklerini oluşturması ve yüksek performans elde etmesi için çok önemlidir. İşletmelerin uluslararası pazarlardaki fırsatlardan yararlanarak rekabet üstünlüğü elde

edebilmesi için işletmelerin genellikle iç pazarlarında bulunmayan farklı koşulları öğrenmesi gerekmektedir (Zahra vd., 2000; Çavuşgil vd., 2011:76).

Örgütsel öğrenme çok yönlüdür ve hedeflerin uyarlanması, önemli olanın ne olduğunun belirtildiği, bilginin nerede ve nasıl aranmasının belirtildiği mevcut kurallar ve yeni fikirlerin üzerine yoğunlaşır. Ghoshal'a (1987) göre, öğrenme, uluslararası çeşitlilik arayan işletmeler için önemli bir hedeftir. Uluslararası çeşitlilik, öğrenme hızı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahiptir. Bir işletmenin birden çok kültürü ve pazarı tecrübe etmesi nedeniyle öğrenme hızının artması, uluslararası çeşitliliğin olumlu etkisidir. Uluslararası piyasalara erken maruz kalma öğrenmeyi hızlandırır, ancak daha fazla uluslararası pazara yayılmaya devam edilmesi, artan işlem maliyetleri ve kültürel çeşitlilik aşırı bilgi yüklenmesine neden olabilir. Aşırı bilgi yüklenmesinin ortaya çıkması da öğrenme hızını yavaşlatarak olumsuz bir etkiye sebep olacaktır (Zahra vd., 2000; Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006).

Örgütsel bağlamda; bilgi, işletmenin bilgi birikimi ve inançları olarak tanımlanırken, örgütsel öğrenme, işletmenin bilgiyi işleme kapasitesi, yeni bilgi ekleme ve bilgiyi stratejik karar vermede rekabet üstünlüğü olarak kullanma kapasitesi olarak kavramsallaştırılmıştır. Uluslararasılaşmanın hızlanması için işletme bilgiyi birçok kaynaktan öğrenmelidir. Küresel doğan bir işletmede ki yetenek geliştirme süreci, küresel bir bakış açısına sahip, öğrenme eğilimli ve geçmişte uluslararası faaliyetlerde bulunmuş deneyimli, girişimci özelliklere sahip yönetici veya kurucu tarafından yürütülür. KDİ'ler gibi küçük, yenilikçi ve uluslararası yeni girişimler, bilgi yoğun ürünler geliştirmesini mümkün kılan, pazar odaklı öğrenme ve içsel odaklı öğrenme yetenekleri ile şebekeleşme yeteneklerini oluşturmakta ve beslemektedirler (Weerawardena, Mort, Liesch ve Knight, 2007). KDİ'lerin hayatta kalma ve refahı, yeni işletmeler için yeni ve dinamik ortamlarda daha hızlı adapte olma ve yenilik yapma kabiliyeti ile açıklanabilir. KDİ gibi yeni kurulmuş işletmeler, yeni ve dinamik çevrelere uyum sağlayabilir ve rekabet edebilirler ve bu tür yetenekleri daha önceden kabul edilmemiş bir etki olan "yeniliğin öğrenme üstünlükleri" olarak nitelendirebilirler. Fakat öğrenme üstünlükleri, itibar eksikliği, sosyal sermaye ve maddi kaynakların yol açtığı yenilik yükümlülüklerini ortadan kaldırmaz (Autio, Sapienza ve Almeida, 2000).

KDİ'ler, daha güçlü örgütsel yeterlilikler oluşturmak için çok önemli hale gelen yoğun örgütsel öğrenme ve bilgi modelleri geliştirmeye yönelik özel bir yönelim göstermektedirler.

Örgütsel öğrenme eğilimleri yüksek KDİ'lerin yenilik yapma kabiliyetleri de geleneksel işletmelere göre daha yüksektir. Öğrenme, işletmelerin yeterliliklerinin oluşumu için temel ve bilginin edinilme biçimidir. Yenilik süreçleri yoluyla yaratılan bilgi, muhtemelen küresel şirketlerin benzersiz ürünler geliştirmek için kullandığı temel kaynak olan teknolojik gelişme için gereken kapasiteyi sağlar ve böylelikle KDİ'ler dinamik yeteneklerini ilerleterek üstünlük sağlamış olurlar (Rialp vd., 2012).

3.4.4. Yenilik Teorisi

KDİ'lerin faaliyetlerine sınırlı kaynaklarla başlamalarına rağmen hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarını ve pazardaki diğer büyük ve köklü işletmelerle bile rekabet edebilir konuma gelebilmelerini açıklayan teorilerden bir tanesi “Yenilik Teori” sidir (Çavuşgil vd., 2011).

Uluslararasılaşma veya deniz ötesi ülkelerdeki pazarlarda ilk olarak faaliyette bulunmak, işletmeler için yenilikçi bir yaklaşımdır ve KDİ'ler, doğaları gereği yenilikçi işletmelerdir. İşletmelerin yenilikçilik kültürü, yeni iş yapma metotlarını ve ürünleri iyileştirme veya geliştirmelerini sağlar. Yüksek teknoloji endüstrilerde KDİ'lere rekabet üstünlüğü sağlayan yenilik, iki ana kaynaktan oluşur: (1) İşletmenin bilgi birikimine dayanan içsel AR-GE, (2) Diğer işletmelerin yeniliklerinin taklit edilmesidir. AR-GE sayesinde yeni malların ve üretim yöntemlerinin ortaya çıkarılmasının yanı sıra işletmelerin yeni pazarlara girişi ve pazarlara en uygun şekilde hizmet etmek için işletme faaliyetlerinin tekrardan gözden geçirilmesini destekler. AR-GE faaliyetleri ile işletme büyüklüğü arasında pozitif yönlü bir ilişki varken, yenilikçilik kapasitesi ile hem işletme büyüklüğü hem de işletme yaşı arasında negatif bir ilişki vardır. (Rialp vd., 2012; Knight ve Çavuşgil, 2004). Dolayısıyla daha küçük ölçekli ve yeni işletmelerin yenilikçilik kapasiteleri diğer büyük ölçekli ve köklü işletmelere göre daha yüksek olacaktır. Büyük ölçekli ve köklü işletmelerin sahip oldukları kültür, bazı durumlarda yenilik yapma ve değişen koşullara göre hareket etme noktasında engelleyici bir etki yapabilecektir. KDİ'ler de ise durum tam tersidir. Kuruluşlarında kısa bir süre sonra uluslararasılaşan ve esneklikleri yüksek olan KDİ'lerin stratejik kararlar almaları çok daha kolaydır. Knight ve Çavuşgil'de (2004) çalışmalarında yenilikçiliğin erken uluslararasılaşmayı sağladığını ve KDİ'lerin de yenilikçilik kapasiteleri ile ele alındıklarını belirtmektedirler.

Öğrenme, AR-GE, üretim, pazarlama, organizasyonel, kaynak ayırma ve strateji planlama gibi boyutları olan yenilikçilik kabiliyetleri bir işletmenin sahip olduğu özel varlıklarından biridir ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar. Yenilikçilik kabiliyetleri, işletmenin içsel deneyimleri ve deneyimle elde ettikleri niteliklerle yakından ilgilidir (Guan ve Ma, 2003). Sınırlı kaynaklarla yaşamlarına başlayan KDI'lerin deneyimli, uluslararası pazarlar hakkında bilgi sahibi yönetici ve/veya kurucuları sayesinde yenilikçilik kabiliyetleri yüksektir. KDI'ler aynı zamanda geleneksellikten uzak, risk alabilen, yeniliğe açık işletmeler olarak teknolojik gelişmeler gibi değişen koşulların getirdiği pek çok gelişmeyi yakından takip eden ve ona göre hareket eden işletmelerdir. Knight ve Çavuşgil (2005) çalışmalarında teknolojiyi işletmelerin dış çevrelerinde değişen koşullara cevap vermesine imkân sağlayan yenilikçiliğin temeli olarak ifade etmektedirler (Knight ve Çavuşgil, 2005). Dolayısıyla yenilikçi işletmeler, yüksek teknolojiye geçerek ve zamanla geliştirerek yabancı pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmiş olacaklardır. Özellikle bilgisayar yazılımı yapan teknoloji işletmeleri, kapasitelerinin az olmasına rağmen çalışanlarının beceri sahibi ve yenilik yaratabilme özellikleri sayesinde, ihracat potansiyellerini kısa sürede arttırmabilmektedirler (Aktepe vd., 2011).

KDI'lerin niteliklerini ve davranışlarını açıklamada yardımcı olan teorilerden biri olan yenilikçilik teorisi, aynı zamanda KDI'ler için kritik önem taşıyan girişimcilik ve girişimcilik yönelimi kavramları ile yakından ilişkilidir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında girişimcilik ve girişimcilik yönelimi kavramları detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

3.4.5. Bilgi Temelli Yaklaşım

Inkpen (2008), bilgiye dair iki görüşten bahsetmektedir. Bir görüş, bilgiyi bilişsel algıların yanı sıra mal ve hizmetlerde somutlaşan uzmanlık ve becerilerden oluştuğu noktasında tanımlamakta, diğer görüş ise bilgiyi ikiye ayırarak iki tip bilgidен (knowledge) bahsetmektedir: i. Bilgi edinme (information), ii. Know-how. Bilgi edinme (information) veya bir şeylerin ne anlama geldiğini bilme; gerçekleri, aksiyomatik önermeleri ve sembolleri içerir. Know-how veya bir şeyi nasıl yapacağını bilmek ise, kişinin işini kolayca ve verimli bir şekilde yapabilmesini sağlayan birikmiş pratik beceri veya uzmanlıktır. Ulaşılması, aktarılması ve kullanılabilir hale gelmesi zor olan organizasyonel bilgi, organizasyon üyeleri tarafından tekrarlanabilir olan faaliyetlerin kapasitesini oluşturmaktadır. Üyelerin organizasyon içerisindeki anlamlı bir uygulamayı bilgi ile

ilişkilendirmesi gerekmektedir (Inkpen, 2008). Polanyi (1966) ise gerekçelendirilmiş ve açıkça belirtilmiş bilginin yanı sıra, insanlar tarafından muhafaza edilen gizli bilginin varlığından bahsetmektedir ve “Söyleyebildiğimizden fazlasını bilebiliriz.” ifadesini kullanmaktadır. Inkpen (2008) insanlar tarafından elde tutulan gizli bilginin kolayca transfer olabilmesi için kişiler tarafından aktarılması gerektiğini öne sürmektedir..

Freeman, Hutchings, Lazaris ve Zyngier (2010) çalışmalarında gizli ve içeriğe dayalı bilginin başarılı bir şekilde aktarılması ve yeni bir duruma uyarlanması için, organizasyonun her düzeyinde, yönetici ve bazı durumlarda ise çalışanları kapsayan yoğun sosyal etkileşimlere sahip olunması gerektiğinden bahsetmektedirler. Bilgi temelli yaklaşım, organizasyonların bilgiyi ve yetenekleri depoladığını varsaymaktadır. Yaklaşım, KDİ’lerin uluslararasılaşmasının ele alındığı bazı çalışma ve modellerde incelenmiştir (Freeman vd., 2010). KDİ yöneticileri çabuk öğrenirler ve geleneksel işletmeler de yetersiz kalan öğrenme üstünlüğüne sahiptirler. “İşletmenin yeni, dışsal bilginin değerini tanıma, onu özümseme ve onu ticari amaçlara uygulama yeteneği” olarak tanımlanan emilim kapasitesi, KDİ’nin sahip olduğu üstünlüklerden biridir. Çünkü KDİ’ler, çoğunlukla uluslararası bilgi ve deneyime sahip, eğitilmiş ve tecrübeli yöneticiler veya kuruculara sahiptirler, böylece uluslararasılaşma için gerekli olan bilgiyi kolayca elde edebilmektedirler (Freeman vd., 2010).

Bilgi en önemli kaynaktır ve bireylerin uzmanlık bilgisinin entegrasyonu organizasyonel yeteneklerin temelidir. Uluslararasılaşmada ise bilgi, yabancı pazarlara girişi ve pazarlarda yapılacak faaliyetleri kolaylaştıran bir takım üstünlükler sağlar. Bilgi temelli yaklaşım, tipik olarak, yenilikçi ürün özellikleri, mükemmel müşteri hizmetleri veya işletmeyi rakiplerinden ayıran tüm patentli know-how ile bağlantılı olacak şekilde ortaya çıkmıştır. Yenilikçi süreçler içinde geliştirilen bilgi, yeni teknoloji geliştirme için gerekli imkânları işletmelere sağlar. KDİ’ler için bilgi, benzersiz ürünler geliştirmek ve yerli işletmelerin sahip oldukları üstünlükleri aşmak için kullandıkları kilit bir kaynak niteliğindedir (Knight ve Çavuşgil, 2004).

Küçük işletmelerin hızlıca uluslararasılaşmasını teşvik eden çok sayıda model bilgi temellidir. Modellerde işletme yeteneklerinin artma kapasitesinin bilgiye dayandığı ortaya konur (Aktepe vd., 2011). KDİ’ler açısından, "bilgi yoğun" olanlar bilgi birikimlerini, süreçlerini iyileştirmek için bir araç olarak kullanırken, "bilgi temelli" KDİ’ler ise ürünlerine doğrudan bilgi aktararak yüksek teknoloji ürünler geliştirirler. “Bilgi yoğun” KDİ’ler ile

“bilgi temelli” KDI’leri birbirinden ayıran özellik yenilik yapma kabiliyetleridir (Rialp vd., 2012). Yenilik yapma kabiliyeti yüksek KDI’ler uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmiş olacaktırlar. Dolayısıyla, bilgi temelli yaklaşım, uluslararası büyüme seçeneklerini açıklamada faydalı olacak ve böylece KDI’lerin uluslararası büyümelerine ışık tutacak niteliktedir (Autio vd., 2000).

3.5. Küresel Doğan İşletmelerde Uluslararası Girişimcilik Yönelimi

Girişimcilik küreselleşmenin ve rekabet ortamının gün geçtikçe daha fazla artmasının etkisi ile gerek işletmelerin gerekse bölgesel ve ulusal ekonominin önemli bir tetikleyicisi olarak görülmektedir. Rekabetçi üstünlük elde edebilmek ve gün geçtikçe daha fazla arttırmak için pek çok ülkede ki hükümetler düzenleyici değişiklikler başlatmış ve girişimci büyümeyi teşvik etmek için çok sayıda girişimlerde bulunmuşlardır.

Bu bölümde, uluslararası girişimcilik ve uluslararası girişimcilik yönelimi kavramları açıklanmaya çalışılacaktır. Ardından, uluslararası girişimcilik yönelimi boyutları ele alınarak yenilikçilik boyutu üzerine durulacaktır.

3.5.1. Uluslararası Girişimcilik ve Uluslararası Girişimcilik Yönelimi Kavramları

Girişimcilik

Girişimcilik, her ne kadar yakın geçmiş içerisinde üzerine odaklanılmış bir kavram olsa da aslında insanoğlunun üretime başladığı yıllara kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Girişimcilik kavramı ilk kez İrlandalı Ekonomist Richard Cantillon tarafından Fransa’da yapılmıştır. Yazar 1755’te yayımlanan “Essai sur la nature de commerce en generale” adlı eserinde, girişimciliğin “risk alabilme” özelliği üzerine durmuştur. Cantillon’a göre girişimci, belirli bir fiyattan ürünleri satın alarak, belirsiz bir fiyattan satan, kar elde etmeden arbitraja kadar birçok imkânların arayışı içinde olan ve böylece risk alan bir spekülâtördür. Cantillon’un tanımında ki risk unsuruna istinaden, Frank Knight (1921) ise risk ile belirsizliği birbirinden ayırarak girişimciliği, belirsizlik ortamı içerisinde neyin, ne zaman ve nasıl üretileceğine ilişkin üretken süreçte karar verici konumunda ve kâr elde etme beklentisiyle sorumlu olan kişi olarak tanımlamaktadır. Cantillon’un girişimcilik tanımının ardından Fransız ekonomist J. B. Say ise “girişimci” kavramını; “ekonomik kaynakları

verimliliğin ve getirinin daha düşük olduğu alanlardan daha yüksek alanlara geçiren kişi” olarak ifade etmektedir. J. B. Say, o yıllarda yapmış olduğu tanım ile girişimcilik kavramının tek başına risk üstlenme ile sınırlı kalmayıp, kavramın üretim faktörlerini örgütlenme ve yönetme niteliklerini de kapsaması gerektiğini savunmaktadır. Fakat tanım, “girişimcilik” ve “girişimci” ifadeleri arasında bir karışıklık ortaya koymakla birlikte girişimcinin kim olduğunu açıkça ifade etmez. (Drucker, 1985:21; Döm, 2012:2; Pişkinsüt, 2011; Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013:32). Girişimci işletmeler, üst yöneticilerinin girişimcilik yönetim tarzlarına sahip olduğu işletmelerdir. Aynı zamanda işletmenin stratejik kararlarına ve yönetim felsefelerine bakılarak da ‘girişimci’ olup olmadıkları anlaşılabilir. Miller (1983), girişimci bir işletmenin, ürün pazarı yeniliğine giren, oldukça riskli girişimler üstlenen ve rakiplerini yenerek proaktif yeniliklere ilk ulaşan işletmeler olduğunu savunmaktadır. (Mohammed, Umar ve Nzelibe, 2016).

Yakaladığı fırsatları değerlendirirken kendi girişimcilik anlayışıyla stratejiler geliştiren ve böylelikle değişimin öncülüğünü yapan kişi “girişimci” olarak ifade edilirken “girişimcilik” ise yenilik üretme, risk alma, fırsatları görme ve uygulamaya geçme faaliyetlerinin geneli olarak ifade edilebilmektedir. Schumpeter’e göre girişimciliğin dört değişik davranışsal göstergesi bulunmaktadır. Bunlar; pazara yeni bir ürün ve hizmet sunmak, üretimde yeni bir yöntem geliştirmek, henüz keşfedilmemiş bir talep boşluğu yakalamak ve bir sanayi dalında yeni bir işletme kurmaktır. Dolayısıyla, Schumpeter’e göre girişimcilik, yenilik yapmak anlamına gelmektedir (Ercan ve Gökdeniz, 2009).

Jeffrey A. Timmons girişimciliği, ihtiyaç duyulan kaynakların elde olup olmamasına dikkat edilmeksizin, fırsatlardan yararlanılması olarak ifade etmekte ve bir vizyona sahip olunması ile risk alma durumunun girişimcilikte bulunması gerektiğini açıklamaktadır (Yelkikalan, 2013). Karşılaşılan fırsatları yakalamak için çabalayan, işletmenin performansını arttıracak hedefler ile belirlenmiş bir vizyona sahip ve hedeflere ulaşabilmek için risk alabilmeyi göze alabilen girişimciler, rakiplerinin karşısında üstünlük elde etmiş olacaklardır.

Casson’a (1982) göre başarılı bir girişimcinin tipik özellikleri; risk alma, yenilikçi olma, pazarın nasıl işlediği hakkında bilgi sahibi olma, pazarlama becerileri, işletme yönetimi ve işbirliği yapma becerilerine sahip olmasıdır. Caird (1988) ise bir girişimcinin karakteristik özellikleri olarak, risk almaya istekli olmaktan, iş fırsatlarını belirleme yeteneğinden, hataları etkin bir biçimde düzeltme yeteneğinden ve karlı fırsatları yakalama kabiliyetinden

bahsetmektedir. Girişimcilikte ihtiyaç duyulan özellikler, işletmelerin çevre durumu ve mevcut durumları ile bağlantılıdır (Littunen, 2000).

Robert Hisrich (1985) ise girişimciyi, finansal, sosyal, psikolojik risklerle birlikte parasal ve kişisel tatmin alan, gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı değere sahip bir şey yaratma süreci olarak ifade etmektedir (Döm, 2012:5). Gerber'e göre ise girişimci kişi, yenilikçi, büyük stratejist, yeni pazarlara nüfuz edip bulmada yeni yöntemlerin yaratıcısı ve dünyayı kucaklayan bir devdir. Sears Roebuck, Henry Ford, IBM'den Tom Watson ve McDonald's'dan Ray Kroc girişimci yapıda insanlardır (Gerber, 2015:24).

John Kao (1989) yapmış olduğu girişimcilik tanımında ise girişimciliği bir görevler dizisi olarak ifade etmekte ve fırsatları görebilmek, beşerî ve diğer kaynakları yönetebilmek ve fırsatları gerçek sonuçlara dönüştürebilmek olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla girişimci, yeni şeylerin tasarlanmasında yaratıcılığını ortaya koyan, yeni fikirlerin oluşturulmasında, uygulamaya konulmasında ve geleceğe taşınmasında, hem kendi toplumunda hem de dünya üzerinde ulaşabildiği her yerde katalizör görevi gören kişidir (Döm, 2012: 5; İrmış ve Özdemir, 2011).

Tanımlardan yola çıkacak olursak, girişimcilik bir nevi risk almayı göze alabilmek, yenilikçi düşünebilmek, fırsatları görebilmek ve fırsatlar doğrultusunda pazara yeni, farklı ve kabul görebilecek ürünler sunabilmektir. Girişimci ruhu içerisinde her daim bulunduran ve her yaptığı işte bir sonraki yapacağı iş için fırsatlar kovalayan girişimciler için başarı kaçınılmazdır. Dolayısıyla girişimci, tüm dünyadaki müşterilerin her geçen gün değişen isteklerine cevap verebilen, isteklerin neler olabileceğini önceden görebilen, herkesten önce pazara ürünleri sunabilen, proaktif, risk alabilen ve yenilikçi kişidir.

Girişimciliğin önemi pek çok çalışmada tartışılmıştır. Çalışmalarda, pozitif uluslararası genişleme ve girişimcinin uluslararası davranışı, güdüsü, yönelimi, deneyimi ve şebeke bağlantıları arasında ilişki bulunmuştur. Girişimcilerin deneyimleri, altyapıları ve şebekeleri işletme için önemli kaynaklardır ve uluslararasılaşmanın önemli kolaylaştırıcılarıdır. Uluslararası deneyim yurt dışı faaliyetlerin, risklerin ve yurt dışı pazarlardaki geri dönüşlerin gerçekçi algısıdır (Beğendik, 2013). Küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanan küresel doğan işletmelerin, büyük ölçekli işletmelere nazaran daha kıt kaynaklara sahip

olmasına rağmen uluslararasılaşma sürecinde daha başarılı olmalarının nedeni olarak, girişimcilerin kişisel olarak sahip oldukları bilgi, deneyim ve sosyal ilişkileri gösterilebilir.

Uluslararası Girişimcilik

Uluslararası girişimciliğe yönelik araştırmaların gelişimine bakıldığında bilinen ilk gönderme, Morrow'un (1988) uluslararası girişimlerin yaşına yönelik yaptığı tartışmalara kadar uzanmaktadır. Morrow'a (1988) göre, teknolojiadaki ilerlemeler ve artan kültürel farkındalık bir zamanlar uzak olarak algılanan pazarları, yeni girişimler veya yeni kurulmuş işletmeler için ulaşılabilir hale getirmiştir (Zahra ve George, 2002). McDougall ise 1989 yılında uluslararası yeni girişimler üzerine yazdığı makalesi ile uluslararası girişimcilik alanındaki ilk ampirik çalışmayı ortaya koymaktadır. McDougall (1989) uluslararası girişimciliği, kuruluşlarından itibaren uluslararasılaşan ve işletme faaliyetleri ilk aşamalardan itibaren uluslararasılaşmaya yönelik olan uluslararası yeni girişimlerin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır (Wach ve Wehrmann, 2014; Zahra ve George, 2002).

Girişimcilik ve uluslararasılaşma birbirleri ile yakından ilişkilidir, çünkü dış pazarlara girmek ve yatırım yapmak işletme için girişimci faaliyetler olarak görülür (Dimitratos ve Plakoyiannaki, 2003). Venkataraman'a (1997) göre de girişimcilik alanı, gelecekte keşfedilmiş, oluşturulmuş ve kullanılacak olan malların veya hizmetlerin kimler tarafından ve hangi sonuçlar ile ortaya konduğunu ve gerekli olan fırsatların nasıl ortaya çıktığını anlamayı amaçlamaktadır. Açıklama uluslararası yönelim ile birleştirilirse, uluslararası girişimcilik; gelecekteki malların veya hizmetlerin keşfedilmesi, oluşturulması ve/veya kullanılması için uluslararası pazarların kullanıldığı süreç olarak tanımlanabilmektedir (Coombs ve Sadrieh, 2009).

Uluslararası girişimcilik kavramına yönelik akademik açıdan verilen önem, 1990'lardan itibaren hızla artmaya başlamıştır. Entrepreneurship Theory and Practice (1996; 2013), Academy of Management Journal (2000), International Business Review (2005), European Management Journal (2008) gibi alanın önde gelen akademik eserleri, uluslararası girişimcilik alanı üzerine özel sayılar yayınlamış; uluslararası girişimciliği ana çalışma konusu olarak ele alan Journal of International Entrepreneurship isimli dergi de 2003 yılında yayın hayatına başlamıştır. Yapılan bilimsel çalışmalar yalnızca özel sayı ve bilimsel eserlerin yayın hayatına başlaması ile sınırlı kalmamıştır. Örneğin, Jones, Noviello ve Tang

(2011), 1989 - 2009 yılları arasında uluslararası girişimcilik konulu 323 makaleyi tematik açıdan incelemiş; Kraus (2011), 1999 - 2009 döneminde konuyla ilgili yayınlanan makalelerde yer alan 2.659 atfın bilimsel analizini gerçekleştirmiş; Kiss, Danis ve Çavuşgil (2012) ise gelişmekte olan ekonomilerde uluslararası girişimcilik ana teması ile 2011 yılına kadar yazılmış 88 makaleyi bilimsel açıdan irdelemiştir (Çavuşgil, 2011:94; Altuntaş, Sözüer ve Semerciöz, 2015). Uluslararası girişimcilik tanımlarının kronolojik gelişimi Çizelge 3.4'te gösterilmektedir.

Çizelge 3.4. Uluslararası girişimcilik tanımlarının kronolojik gelişimi

McDougall (1989)	Uluslararası girişimcilik, ... kuruluşlarından itibaren uluslararasılaşan, işletme faaliyetleri ilk aşamalardan itibaren uluslararasılaşmaya yönelik olan uluslararası yeni girişimlerin geliştirilmesi olarak tanımlanır.
Zahra (1993)	Uluslararası girişimcilik, bir işletmenin uluslararası pazarlara girdiğinde ortaya çıkan risk alma davranışının doğasının ve sonuçlarının incelenmesidir.
(Oviatt ve McDougall, 1994)	, birden çok ülkede çıktılarının satışı ve kaynakların kullanımı ile önemli bir rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan bir işletme organizasyonudur.
Wright and Ricks (1994)	Ülke sınırlarını aşan, işletmelerin ve faaliyette bulundukları uluslararası ortamlar arasındaki ilişkiye odaklanan işletme düzeyinde bir faaliyettir.
(McDougall ve Oviatt, 1996)	Ülke sınırları dışında değer yaratma ve büyüme hedefine sahip olan ticari işletmelerin yeni ve yenilikçi faaliyetleridir.
(Oviatt ve McDougall, 2000)	Ülke sınırları içerisinde karşılaştırılan veya ülke sınırlarını aşan ve ticari işletmelerde değer yaratmaya yönelik yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma davranışlarının bir bileşimidir.
(Knight, 2000)	Güçlü bir yönetici veya işletme tarafından harekete geçirilen fırsat arayışı, risk alma ve karar verme faaliyetleri ile ilişkilidir.
(Knight, 2001)	Uluslararası girişimcilik eğilimi, işletmenin uluslararası pazarlarda sürdürdüğü genel proaktifliğini ve saldırganlığını yansıtır.
(McDougall, Oviatt ve Shrader, 2003)	Uluslararası girişimcilik, ülke sınırlarının ötesinde gelecekteki mal ve hizmetleri yaratmak için fırsatların keşfedilmesi, kabulü, değerlendirilmesi ve kullanılmasıdır.
(Jones ve Coviello, 2005)	 çevresel değişim veya insan iradesi, faaliyeti veya kararı tarafından etkilenen ve yenilikçilik tarafından belirlenen potansiyel olarak sürekli olmayan bir süreçtir.
(Oviatt ve McDougall, 2005)	... ülke sınırlarının ötesinde gelecekteki mal ve hizmetleri yaratmak için fırsatların keşfedilmesi, kabulü, değerlendirilmesi ve kullanılmasıdır.

Kaynak: Wach ve Wehrmann, 2014, Zahra ve George, 2002

McDougall ve Oviatt (2000), uluslararası girişimciliği; ülke sınırlarını aşarak işletme için değer yaratma amaçlı, yenilikçi, proaktif ve risk üstlenen davranışların bir birleşimi şeklinde tanımlamaktadır. 2005 yılında ise Oviatt ve McDougall, daha önce yapmış oldukları tanımları iyileştirerek, uluslararası girişimciliğin hızına etki edecek faktörleri açıklamak üzere bir model geliştirmişlerdir ve uluslararası girişimciliği; geleceğe yönelik mal ve hizmetlerin yaratılabilmesi için ülke sınırları arasında fırsatların keşfedilmesi, tesis edilmesi, değerlemesi ve yararlanılması olarak tanımlamışlardır (Çavuşgil vd., 2011:94-95; McDougall ve Oviatt, 2000; Gabrielsson vd., 2008). Dolayısıyla, uluslararası girişimcilik; ülke sınırlarını aşan ve örgütlerde değer yaratmayı amaçlayan, yenilikçilik, proaktiflik ve

risk alma davranışlarının bir bileşimidir (Oviatt ve McDougall, 2005). Uluslararası girişimcilik davranışı, bireysel veya grup düzeylerinde ortaya çıkabilir. Uluslararası alanda iş yapabilmek için işletme büyüklüğü ve yaşı artık bir önkoşul olmaktan çıkmıştır (Gabrielsson vd., 2008). Dolayısıyla, uluslararası girişimcilik davranışının ortaya çıkabilmesi için büyük veya köklü işletme olma gibi bir şart söz konusu değildir. Önemli olan, işletme yöneticilerinin veya sahiplerinin girişimcilik ruhuna sahip olmalarıdır. Autio, Sapienza ve Almedia (2000) da çalışmalarında, pek çok genç işletmenin benzersiz girişimci yetenekleri ve bakış açıları sayesinde uluslararası rekabette başarı gösterebildiklerini ortaya koymuşlardır.

Son yıllarda önemi hız kazanmış uluslararası girişimcilik alanı, küresel doğan işletmeler ile alakalı teori ve uygulamaların zenginleştirilmesine katkıda bulunacak olan teorik yaklaşımların kullanımı ve entegrasyonunu sağlayabilecek olan emsalsiz fırsatlar sunmaktadır (Çavuşgil vd., 2011:94).

Uluslararası Girişimcilik Yönelimi

Roux ve Bengesi (2014), girişimcilik yönelimi kavramının ilk kez Khandwalla (1977) ile Miller (1983) tarafından ortaya konduğunu savunmaktadırlar. Covin ve Wales (2011) ise girişimcilik yönelimi araştırmalarının teorik temelini, Mintzberg (1973), Khandwalla (1976, 1977), Miller (1983) Covin ve Slevin (1989), Miller ve Friesen (1982) ve Lumpkin ve Dess (1996) çalışmalarına dayandığını gözlemlemişlerdir. Covin ve Wales (2011)’e göre, araştırmacıların çalışmaları girişimcilik yönelimini karar alma sürecinde köklü bir yönetsel konuma getirmiştir. Henry Mintzberg (1973), girişimci bir organizasyonel strateji oluşturma yöntemlerinin faydasını tanımlayan ilk araştırmacılardan biridir ve girişimcilik yöntemini, girişimcilik fırsatlarını ve büyüme için etkin araştırmalara dayandırıldığını savunmaktadır. Khandwalla (1976; 1977), girişimci yönetim tarzının daha temkinli ve istikrar odaklı bir yaklaşımın tersine karar verme sürecinde cesur, riskli ve agresif bir yaklaşımı ifade ettiğini belirtmektedir. Danny Miller ise 1983 yılında yapmış olduğu çalışma ile girişimci işletme kavramına bilimsel olarak dikkat çekmektedir. Miller, son derece önemli olan ve aldığı pek çok atıf nedeniyle alanda “klasik” olma statüsü kazanan makalesinde girişimci bir işletmenin, ürün pazarı yeniliğine giren, oldukça riskli girişimler üstlenen ve rakiplerini yenerek proaktif yeniliklere ilk ulaşan işletmeler olduğunu savunmaktadır. Covin ve Slevin (1989), işletmeler arasında yoğun ve düşmanca bir

çekişmenin olduğu rekabet ortamlarında faaliyet gösteren işletmelerin, daha iyi huylu rekabet ortamlarında faaliyet gösteren işletmelere göre yeniliği benimseme oranlarının daha fazla olduğunu söylemektedirler (Roux ve Bengesi, 2014; Mohammed vd., 2016; Wales, Gupta ve Mousa, 2011).

Girişimcilik yönelimi, girişimcilik kavramından farklıdır. Girişimcilik, yalın bir ifade ile pazara yeni girişleri ifade etse de girişimcilik yönelimi; girişimciliği nasıl üstlendiği, girişimcilik davranışları için kullanılan yöntemleri, uygulamaları ve karar verme biçimleri ile ilgili olan girişimcilik sürecini ifade etmektedir (Lee ve Peterson, 2000). Lumpkin ve Dess'e (1996) göre, "girişimcilik yönelimi" yeni girişimlerin nasıl gerçekleşeceği sorusunu yanıtlayan kilit girişimci süreçleri temsil eden bir kavram iken, "girişimcilik" yürütülmekte olanı betimleyen girişimci kararlar olarak tanımlanabilir (Aldemir, 2011).

Miller'in çalışmasını temel alarak, Covin ve Slevin (1989) girişimcilik yönelimini, yüksek performans gösteren işletmeler için oldukça önemli bir davranış olan girişimci stratejik duruş olarak tanımlamış ve ardından küçük ve orta ölçekli işletmelerin girişimci stratejik duruşlarını ölçmüşlerdir. İşletme yöneticilerinin dinamik pazarlarda rekabet etmek için uygulamayı benimsedikleri stratejiyi ifade eden girişimci stratejik duruş; işletme üyeleri arasında paylaşılan değerler, inançlar ve normlardan çok kurucunun ve üst düzey yöneticinin seçtiği stratejik duruşu temsil etmektedir (Beğendik, 2013; Kılıçkaya, 2016). Girişimcilik yönelimi, işletmelerinin hayatta kalmalarına yardımcı olur ve işletmeler ve işletme sahipleri için değer oluşturur. Rekabetçi ve dinamik ortamda yüksek girişimcilik yönelimine sahip işletmeler, pazardaki yeni fırsatlara dayalı yeni stratejik ve iş platformları geliştirmektedir (Buttar ve Koçak, 2010).

Girişimcilik yöneliminin bir eğilim olarak mı yoksa davranış yapılanması olarak mı tanımlanması gerektiği veya bir yansıtıcı veya biçimlendirici bir yapı olarak mı ölçülmesi gerektiği konusunda devam etmekte olan tartışmalara rağmen, çoğu bilim adamı, Miller'ın, bir işletmenin belirli süreç, uygulama ve faaliyetlerle ilgili stratejik duruşu olarak girişimcilik yöneliminin kendine has üç bileşen tarafından oluştuğu ifadesine katılır. Bileşenler; işletmelerin ürün pazar yeniliğine girerek değer yaratmalarını, aynı zamanda riskli girişimler ve gelecekteki taleplere göre hareket etmelerini sağlayan; yenilikçilik, risk alma ve proaktifliktir (Chin, Tsai, Fan, Zhu, Yang, Liu, Ting ve Tsuei, 2016). Girişimcilik yönelimi, stratejik bir seçim ve yönelim olarak var olan ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara

girilmesi ile sonuçlanacak olan girişimci bir faaliyette bulunabilmek için kullanılan yöntem, uygulama ve karar alma biçimleri gibi süreçlerin nasıl gerçekleştirileceğine odaklanır. Başka bir deyişle, girişimcilik yönelimi girişimciliğin ele alınma biçimi ile ilgilidir (Aldemir, 2011). Ürün/süreç ve teknolojik yenilikçilik, yönetimin risk alma eğilimi ve proaktif rekabetçi duruş ile ilişkili olan girişimcilik yönelimi, işletmelerin stratejik ve performans hedeflerine ulaşmak için yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma davranışları ile ilgilenme eğilimidir (Knight, 1997).

Mukiri (2011), girişimcilik yönelimine sahip işletmelerin sermaye sağlayıcılar ile bağlantılar gibi gelişmekte olan fırsatlara karşı dikkatini yoğunlaştırmaya ve çaba sarf etmeye daha yatkın olduklarını savunmaktadır. Yani, girişimcilik yöneliminin başarılı olabilmesi için bir işletmenin finansal kaynaklara ihtiyacı vardır. Stratejik olarak girişimcilik yönelimi odaklı işletmeler, borç sermayesi sağlayıcılarıyla daha iyi ilişkiler içerisinde olduklarından dolayı borç sermayesine ulaşabilirler. Kısaca girişimcilik yönelimi, organizasyonun tamamı adına yapılan önemli kararları içeren organizasyonel bir fenomendir (Mohammed vd., 2016). Küresel doğan işletmelerin en çarpıcı özelliklerinden bir tanesi de uluslararası faaliyetlerinde güçlü girişimcilik yönelimine sahip olma eğilimi sergilemeleridir. Özellikle küresel doğan işletmelerin, diğer ülkelerde göreceli olarak saldırgan bir duruş sergilemelerine neden olan yönelimleriyle, uluslararası fırsatları aktif olarak araştırma ve fırsatları elde etmelerini destekleyen bir organizasyonel kültüre sahip olma eğilimleri söz konusudur (Çavuşgil vd., 2011:96-97).

Girişimcilik yönelimi kavramı, bir işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasına ve üstün performans göstermesine yardımcı olan işletme düzeyindeki süreçler, uygulamalar, karar verme biçimleri ve stratejik yönelimleri ifade etmektedir. Günümüz ekonomik durumun nitelendirildiği hızlı değişimler, kısalan teslimat süreleri ve giderek yaygınlaşan girişimci faaliyetler (Rüzgar, Koçak ve Rüzgar, 2015) neticesinde işletmelerin var oldukları pazar içerisinde varlıklarını sürdürmeye devam etmeleri, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri giderek zorlaşmaktadır. Fakat durumu üstünlüğe çevirebilen, hızlı değişimlere ayak uydurabilen veya girişimci faaliyetlerin başarılı bir şekilde sürdürebilen işletmelerin performansları olumlu derecede etkilenecek ve başarı elde etmelerini sağlayacaktır. Girişimcilik yöneliminin işletme performansı üzerinde ki etkilerini konu alan çalışmaların çoğu aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Zahra ve Covin (1993) çalışmalarında girişimcilik yönelimi ile işletme performansı arasında pozitif

bir ilişki olduğunu, ilişkinin zamanla önemli ölçüde güçlenebileceğini ve girişimcilik yöneliminin performans üzerindeki etkisini sadece kısa vadeli bir düzeltme olarak değil aynı zamanda üstün mali performans elde etmek için uzun vadeli bir strateji olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Lumpkin ve Dess (1996) ve Wiklund ve Shepherd (2003), Zahra ve Covin'in (1993) çalışmalarına paralel olarak girişimcilik yöneliminin performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu çalışmalarında belirtmektedirler. Wiklund ve Shepherd (2003) ise girişimcilik yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişki ile ilgili farklı görüşlerin bulunduğu çalışmaların varlığını belirterek, bazı çalışmaların (Dimitratos, Lioukas, Carter, 2004; Lumpkin & Dess, 2001; Zahra, 1991) iki kavram arasında düşük ilişki ortaya koyduklarından, bazılarının ise (George, Wood, Khan, 2001; Covin, Slevin, Schultz, 1994) pozitif veya düşük olarak tanımlanacak önemli bir ilişki bulamadıklarından bahsetmektedirler.

Uluslararası girişimcilik yönelimi, işletmelerin uluslararası fırsatlar arayışında proaktif ve saldırgan olmalarını işaret etmektedir. Aynı zamanda işletmenin rekabet ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda yenilikçilik, proaktif olma ve risk alma davranışları içerisinde yer alma tavrını yansıtacaktır (Çavuşgil vd., 2011:97). Böylece, işletmeler girişimcilik yönelimleri sayesinde pazarın yeni ve henüz ortaya çıkmamış gereksinimleri ile karşılaşabileceklerdir (Buttar ve Koçak, 2010). Rakiplerinden önce fırsatları yakalayan, girişimcilik yönelimine sahip işletmelerin rekabet ortamında başarı elde etme şansı daha yüksek olabilecektir.

3.5.2. Uluslararası Girişimcilik Yönelimi Boyutları

Girişimcilik yöneliminin dikkat çekici boyutları, strateji ve girişimcilik literatürlerinin bütünleştirilmesi ve gözden geçirilmesinden türetilir. Miller'ın (1983) çalışmasına dayanarak, literatürde girişimcilik yöneliminin üç boyutu tanımlanmış ve sürekli olarak kullanılmaya devam edilmiştir. Boyutlar; yenilikçilik, risk alma ve proaktifliktir. Lumpkin ve Dess (1996) ise girişimcilik yöneliminde göze çarpan iki boyutun daha olduğunu ileri sürmüştür. İlave ettikleri iki boyut; rekabetçi agresiflik ve özerkliktir (Rauch, Wiklund, Lumpkin ve Frese, 2004).

Miller'ın alana yapmış olduğu katkılara rağmen, Covin ve Slevin'in 1989 yılında yapmış oldukları çalışmalarının yayınlanmasına kadar, işletme düzeyinde girişimcilik üzerine

yapılan araştırmaların ciddi boyutlara ulaşmadığı gözlemlendi. 1996 yılında Lumpkin ve Dess, girişimcilik yönelimi boyutlarının bağımsız öngörücülerce belirtildiğı çok boyutlu bir fenomen olarak düşünölebileceğini öne sürmüşlerdir. Bir işletmenin girişimci olarak düşünölmesi için, girişimcilik yöneliminin çeşitli boyutlarının birlikte değışmesinin gerekli olmadığını iddia ederek, kavramın önceki tanımına ve kullanımına ciddi bir değışim yaptı. Lumpkin ve Dess (1996) tarafından girişimcilik yöneliminin radikal olarak yeniden tanımlanması, önemli bir teorik bölünmenin başlangıcına işaret etmiştir. Ayrıca, Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik yöneliminin temel olarak ele alınan üç boyutuna iki yeni boyut daha ilave etmişlerdir; rekabetçi agresiflik ve özerklik. Rekabetçi agresiflik bir işletmenin agresif duruşunu sürdürerek piyasada ki düşmanlarının üstesinden gelebilme çabası, rakiplerinden üstün olmak için verdiği gayretin yoğunluğudur. Aynı zamanda rekabetçi tehditlere karşı güçlü bir saldırı hâli ve agresif tepkiler göstermesi olarak nitelendirilir. Özerklik ise girişimci liderler veya yeni bir girişim meydana getirme, işletme üyelerinin gelecek vadeden girişimcilik fikirlerini ve gündemlerini bağımsız olarak takip etmek ve amaca ulaştıklarını görmek için, yönlendiren ekipler tarafından üstlenilen bağımsız bir faaliyet olarak tanımlanmıştır (Wales vd., 2011; Rauch vd., 2004).

İşletmeler çoğunlukla girişimcilik yönelimlerinin ortaya çıkardığı girişimcilik faaliyetleri sayesinde, uluslararası faaliyet alanlarını genişletmektedirler. Uluslararasılaşma sürecinde önemli sayılan girişimcilik yönelimi, işletmeler açısından uluslararası faaliyet alanlarının büyümesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, kaynak yoğun nitelikleri sebebiyle girişimcilik yöneliminin her bir boyutu önemli maliyetler ortaya çıkaracak potansiyele sahiptir. Örneğin, yenilikçilik, belirgin yatırımlara yol açarken proaktiflik ise yoğun araştırma, öğrenme ve misilleme maliyetleri gerektirir. Boyutlar aynı zamanda uluslararası kazancı, performansı ve uluslararası pazarlara giriş hızını etkiler (Dai, Maksimov, Gilbert ve Fernhaber, 2014). Bağımsız hareket eden (özerklik), deney yapmaya teşvik eden (yenilikçi), risk alan (risk alma), inisiyatif kullanan (proaktiflik) ve pazarlarında agresif bir şekilde rekabet eden (agresif rekabet) işletmeler güçlü bir girişimcilik yönelimine sahipken, hepsinden veya birkaçından yoksun olan işletmeler zayıf bir girişimcilik yönelimine sahiptir (Lee ve Peterson, 2000). Çizelge 3.5'te girişimcilik yönelimi boyutlarının yazarlar tarafından nasıl ele alındığı kronolojik olarak gösterilmektedir.

Çizelge 3.5. Girişimcilik yönelimi boyutları

YAZARLAR	GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI
Mintzberg (1973)	Yenilikçilik, proaktiflik, merkeziyetçilik, risk alma, büyüme eğilimi
Khandvalla (1977)	Risk alma, esneklik, merkeziyetçilik
Miller ve Friesen (1978)	Proaktiflik, risk alma, analiz etme
Miller ve Friesen (1982)	Yenilikçilik, risk alma
Miller (1983)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Covin ve Slevin (1989)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Covin ve Covin (1990)	Agresif rekabetçilik
Covin (1990)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Covin, Slevin ve Covin (1990)	Yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma
Lumpkin ve Dess (1996)	Kendi kendini kontrol, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve saldırgan rekabet
Wiklund (1999)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Lee ve Peterson (2000)	Kendi kendini kontrol, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, agresif rekabet
Kreiser, Marino ve Weaver (2002)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Marino, Strandholm, Steensma, Weaver (2002)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Messeghem (2003)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Wiklund ve Shepherd (2003)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Tarabishy, Solomon, Fernald ve Sashkin (2005)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Monsen (2005)	Risk alma, yenilikçilik, proaktiflik ve özerklik
Stam ve Elfring (2006)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Rauch, Frese, Koenig ve Wang (2006)	Yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik

Kaynak: Rauch vd.,2004,Beğendik,2013, Bulut,Fiş,Aktan ve Yılmaz,2008, adı geçen makalelerden derlenmiştir.

Wales vd.'nin (2011) "Girişimcilik yönelimi üzerine ampirik araştırmalar: Gelecek araştırmalar için bir değerlendirme ve öneriler" adlı çalışmalarında, literatürdeki 128 makalenin girişimcilik boyutlarını ne şekilde ele aldıklarını inceleyen bir tablo ortaya koymuşlardır. Tabloda 128 makalenin 98 tanesi Miller'ın (1983) ortaya koymuş olduğu üç boyutu (yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma) kabul etmiştir. Literatürde temel olarak girişimcilik yönelimi ölçümlerinde yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarının kabul görmesinden dolayı çalışmanın ilerleyen bölümlerinde üç boyut ele alınacaktır.

3.5.2.1. Yenilikçilik

Peter Drucker, yenilikçilik ve girişimcilik arasında yakın bir ilişki olduğunu, Covin ve Miles (1999) yenilik olmadan girişimciliğin olmasının mümkün olamayacağını savunmaktadırlar. Çavuşgil vd. (2011) ise yenilikçiliği başarılı işletmelerin damarlarında akan kan olarak dile getirmişlerdir (Schillo, 2011; Kelly, Neck, O'Connor ve Paulson, 2005; Çavuşgil vd., 2011:112).

Yenilik, işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OECD/Avrupa Birliği, 2005:50).

1968'de Zuckerman Komitesi yeniliği "bir dizi teknik, endüstriyel ve ticari adımlar" olarak, 1969'da Marquis ise inovasyonu "teknolojik değişimin bir birimi" olarak tanımlamaktadır (Cumming, 1998). 1973 yılında ise Tinnesand 188 yayının derlemesinden topladığı yenilik tanımı sonuçlarını bir çalışmada yayınlanmıştır. Sonuçlara göre 188 yayın temel alınarak, çalışmaların %36'sı yeniliği, yeni bir fikrin tanıtılması, %14'ü yeni bir fikir, %14'ü yaratıcılığın tanıtılması, %11'i genel davranışları bozan bir fikrin tanıtılması, %9 ise bir icat olarak tanımlanmıştır (Oxley, Hong ve McCann, 2013; Cumming, 1998). 1985'de Kuhn yaratıcılığın, olmayan bir şeyleri ortaya çıkarıp oluşturduğunu, yeniliğin ise yaratıcılık sonucu ortaya çıkanların mal ve hizmetleri şekillendirdiğini savunmaktadır. 1988'de Badawy ise yaratıcılığın yeni ürünlerin yaratılması, yeniliğin ise yaratılan ürünlere yeni kullanımlar sunması olarak tanımlamıştır. Urabe, 1988'de yazdığı çalışmasın da yeniliğin, yeni bir fikrin oluşturulması ve yeni bir ürüne veya sürece uygulanmasından oluştuğunu, ülke ekonomisinin dinamik büyümesine ve istihdam artışına yol açtığını söylemektedir. 1990'da Udwardia yeniliği "yeni ürünlerin, süreçlerin veya hizmetlerin başarılı bir şekilde oluşturulması, geliştirilmesi ve tanıtılması" olarak tanımlamaktadır. 1995'te Twiss, bir buluşun bir yenilik haline gelebilmesi için pazarda mutlaka başarılı olmuş olması gerektiğini söylemektedir.

Yenilik, ekonomik ve sosyal fayda yaratan değerdir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına çözüm sunamayan veya işletmeye ekonomik değer kazandırmayan ürün sadece buluştur. Örneğin, elektrikli süpürgeyi J. Murray Spengler icat etmiştir. Ama icat pazara sunulamadığından dolayı atıl kalmıştır. W. H. Hoover icadı ticarileştirdiğinden dolayı birçok tüketici elektrikli süpürgeyi onun bulduğunu sanmaktadır (Can, 2012).

Yenilikçilik; yeni ürünlerin yanı sıra yeni süreçlerde AR-GE yoluyla teknolojik liderliklerin tanıtılması sayesinde yaratıcılığa ve deneyime kendini kaptırma yatkınlığıdır (Rauch vd.,2004; Lumpkin ve Dess, 2001; Lumpkin ve Dess, 2009). Yenilikçi olmayı içinde barındıran girişimcilik yönelimi, bir sistem içerisinde ki bir kişi veya grubun sistemin diğer üyelerine nazaran yeni fikirlere daha hızlı adapte olabilme derecelerini belirtmektedir. Hage

(1980), bir işletmede ki insan kaynakları açısından, mühendisler ve bilim adamları gibi daha profesyonel ve uzman olan çalışan sayıları ne kadar yüksek olursa o işletmenin yenilik seviyesinin o kadar artacağını savunmaktadır. Miller ve Fiesen (1982), işletmelerin "teknokratikleşmesini" incelemişler ve yüksek yenilikçilik düzeylerinin, işletme içerisinde alanında eğitilmiş uzmanlara daha fazla yer verilmesi ve kararlarına güvenilmesi ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar (Winklhofer, Houghton ve Chesney, 2007; Lumpkin ve Dess, 1996).

İşletmelerin performansları ile yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Uluslararası operasyonlarda yeniliğin işletmenin genel performansını geliştirebileceği farklı ampirik çalışmalarla da ortaya konmuştur. Yenilikler, aynı zamanda bir işletmenin performansını arttıracak önemli yeteneklerin geliştirilmesine de yol açabilir. Bir işletmenin AR-GE için ayrılan kaynakların miktarı ve harcama düzeyi o işletmenin yenilikçilik faaliyetleri ile ilgili olduğunu gösterir. Morck ve Yeung (1991) ise çalışmalarında, uluslararasılaşmanın AR-GE yatırımları ile etkileşim halinde olduğu takdirde işletme performansını önemli ölçüde etkileyeceklerini, aksi takdirde uluslararasılaşmanın tek başına işletme performansını etkilemeyeceğini savunmaktadırlar (Zahra ve Garvis, 2000; Lumpkin ve Dess, 1996).

Yenilikçilik, bir işletmenin pazara sunduğu mal ve hizmet türleriyle ilgilidir. Sürekli olarak ürün, süreç ve yönetim tekniklerini geliştirme üzerine odaklanan işletmeler, küresel ürünler geliştirebilmek ve hızla artan küresel rekabetin baskısına ayak uydurabilmek için yenilikçi süreçlere ihtiyaç duyacaklardır (Schillo, 2011; Çavuşgil vd., 2011:112).

Girişimcilik yöneliminde ki yenilikçiliğin rolünü ilk kez açıklayan Shumpeter'e (1934) göre, değişim dıştan çok içten kaynaklanır ve girişimciliğin tanımındaki temel unsur yenilikçiliktir. Schumpeter yenilikçiliği, "girişimciye kâr getiren ve teknolojik ilerlemeler sonucu ortaya çıkan her şey" olarak tanımlamaktadır. Shumpeter (1942), kaynakların mevcut işletmelerden uzaklaşarak yön değiştirmesi ve yeni işletmelerin büyümesine etki eden yeni mal ve hizmetlerin sunulması ile mevcut pazar yapılarının bozularak zenginliğin artmasına neden olan ekonomik bir "yaratıcı yıkım" sürecini ana hatlarıyla belirtmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996; Yavuz, Albeni ve Kaya, 2009). Girişimcilik yönelimi bağlamında, yenilikçilik daha dar olarak tanımlanmakta ve teknolojik liderliğin şirkete olan önemi ve ürün hatlarındaki değişiklikler vurgulanmaktadır (Schillo,2011).

Yenilikçilik, yeni ürün veya teknolojik süreçlere neden olabilecek yeni fikirleri, yenilikleri, deneyimleri ve yaratıcı süreçleri sürdürme ve destek olma eğilimini yansıtır. Yeniliklerin "radikallik" derecesine göre değişebilmesine rağmen, yenilikçiliğin, var olan teknolojilerden veya uygulamalardan ayrılmaya ve yaratıcılıkta şimdiki durumunun ötesine geçmeye istekli olduğunu ifade etmektedir. Yenilikçilik çabalarında başarılı olan işletmeler, rakiplerinden daha fazla kar elde etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996; Certo, Moss ve Short, 2009).

Yapılan araştırmalar, yenilikçi faaliyetlerin girişimcilik yönelimi ile yönlendirildiğini göstermektedir. Ürün yeniliğinin ve teknolojik liderliğe doğru söz konusu eğilimin sıklığı ve büyüklüğü olarak da tanımlanabilecek yenilikçilik eğilimi, işletmelerin risk alma ve proaktif pazar liderliği davranışlarını teşvik etmektedir. Köklü işletmelerde yenilikçilik, öncesinde gösterilen üstün performansın girişimci davranışı engellemesi nedeniyle yeni ve küçük işletmelere oranla daha zor rastlanılan bir eğilimdir (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Çalışmada da genelde küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak sınıflandırılan küresel doğan işletmelerin girişimcilik yönelimlerinin yenilikçilik eğilimlerinin nasıl olduğu detaylı bir şekilde incelenecek ve sonuçlar ortaya konmaya çalışılacaktır.

3.5.2.2. Proaktiflik

Proaktiflik, bir işletmenin pazardaki fırsatları izlemeye olan yöneliminin yanı sıra yenilikleri, yenilenme hareketlerini ve yeni yönetim tekniklerini uygulamada hep öncü rol oynayarak, içinde bulunduğu ortamı ve sektörü şekillendirme eğilimini gösterir (Fiş ve Wasti, 2009). Numella, Saarenketo ve Puumalainen (2004), proaktif olmayı, gelecekteki sorunların, ihtiyaçların ve uluslararası pazarlarla ilgili değişikliklerin ve dolayısıyla önemlerinin kavranması olarak ele almaktadırlar. Rauch vd. (2004) ise proaktifliği aynı zamanda rekabette öne çıkacak yeni ürünlerin tanıtılması ile karakterize edilen ve gelecekteki talebin tahmin edilmesi ile hareket eden fırsatları arayan, ileriye dönük bir bakış açısı olarak açıklamaktadırlar. Rüzgar vd.'ye (2014) göre ise proaktiflik, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak girişimcilik bakış açısını sağlamak adına gerekli olanın yapılması ile ilgilidir. Proaktif davranış sergileyen işletmelerin kendileri için çevresel fırsatlar oluşturabilmeleri proaktif davranış sergilemeyen işletmelere göre daha yüksektir. Proaktif işletme davranışları, işletmelerin geçmişteki çevresel algıları ve gelecekteki fırsatların tahmini üzerine etki ederek yenilikçi ve risk alma davranışlarının katalizörü gibi davranmaktadır (Tang, Kreiser ve Marino, 2009). Genellikle uluslararasılaşma çabalarına yönetsel ve finansal kaynak tahsis etmek için ön planda bulunan proaktif işletmeler, dış pazar ihtiyaçlarına daha duyarlıdır ve sonuç olarak yeteneklerine uyan denizaşırı fırsatlardan yararlanmaya hazırdırlar (Dai vd., 2013).

Yabancı pazarlarda bulunmak ve varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler birbirlerini takip eden bütün pazarlarda ki fırsatları proaktif olarak tespit etmek zorundadırlar (Dai vd., 2013). Girişimcinin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biri olan proaktiflik; yeni bir ürün veya hizmetin ortaya çıkarılması aşamasında veya sonrasında karşılaşılabilecek problemleri öngörerek harekete geçme ve önlem alma becerisini ifade etmektedir. Böylelikle ne istediğini bilen, hedefe yönelik harekete geçmekten sakınmayan ve hata yapma korkusu taşımayan girişimcilerin başarı olasılığı artmaktadır (Pişkinsüt, 2011). Özellikler, oldukça proaktif olan işletmelerin, dış pazarların kaymağını almalarını ve rekabetten daha büyük bir uluslararası rekora ulaşmalarına imkân sağlayan, agresif doğalarını yansıtmaktadır (Dai vd., 2013).

Zahra (1991), girişimcilik yönelimini, işletmelerin ve onların üst düzey yöneticilerinin girişimsel faaliyetlere olan yönelimlerini ve işletmelerin girişimciliklerini ölçen bir değerlendirme mekanizması olarak görmektedir. Girişimci işletmeler, ileriye dönük iken muhafazakâr işletmeler daha çok “bekle ve gör” politikasını uygulayan işletmelerdir (Miller, 1983). Proaktif bir yaklaşım geliştiren kurulu işletmelerin sırrı, yeteneklerinin dinamizmini kaybetmemek için sistemin sürekli olarak kendisini yenilemesidir (Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006). Pazarların küreselleşmesi, kendilerini yatırım ve iş yapmak için seçtikleri cazip yerlere yeniden konumlandırmak isteyen ülkeler arasında, yeni bir rekabet türünün ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. Son yıllarda işletmelerin yanı sıra, hükümetler de giderek rekabet üstünlüğü yaratmak için tasarlanan gelişmiş proaktif politikalara sahip olmaya başlamışlardır (Knight, 2015).

Gün geçtikçe gelişen ve değişen dünyada işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, hedef kitlelerinin gelecekte oluşabilecek istek ve ihtiyaçlarını rakiplerinden önce öngörerek harekete geçmeleri işletmeleri var oldukları pazarda öne geçirmiş ve işletmelerin proaktif davranış benimsemeleri onlara üstünlük sağlamış olacaktır.

Proaktiflik; risk alma ve yenilik bileşenleri ile etkileşim hâlindeyken işletme performansı üzerindeki etkileri olumlu olmaktadır. Proaktif davranışlar her türlü yenilik ile mevcut ve yeni pazarlarda ilk olmayı ve dolayısıyla rekabet alanında ilk pozisyonu alma fırsatını da sağlamaktadır (Bulut vd., 2008). İşletmeler, yenilikçilik düzeylerini arttırıcı etkide bulunan proaktif davranışları sayesinde, kritik pazar bilgilerini kolayca elde edebilmekte ve işletme faaliyetlerinde pazar bilgilerinden yararlanabilmektedir. Yani proaktif olma ile belirtilmek

istenen en önemli nokta, rakiplerden önce davranmak ve öncü bir işletme olabilmektir (Faiz, 2013).

3.5.2.3. Risk Alma

Belirsizlik ve belirsizliğe tolerans, risk alma anlamına gelir. Yüksek risk alma eğilimli bir iklimde, sonuçlar bilinmese bile cesur bir şekilde yeni girişimler yapılabilir. Dolayısıyla, insanlar bazı fikirleri yüzünden “kumar oynadıklarını” hissedebilirler. Fakat çoğu zaman “riski göze alarak” fikirlerini ortaya atarlar. Riskten kaçınılan bir ikliminde ise, ihtiyatlı ve kararsız bir anlayış hâkimdir (Tidd ve Bessant, 2014:153).

Miller (1983), risk alma davranışını, işletmenin sağlam hedeflerine ulaşmak için temkinli faaliyetler karşısında cesur olma ve yüksek riskli projelere yönelme eğilimi olarak ifade etmektedir (Madhoushi, Sadati, Delavari, Mehdivand, Mihandost, 2011). Lumpkin ve Dess’e (2001) göre, risk alma, bilinmeyen yeni pazarlara girmek, bilinmeyen pazarlara yönelme, belirsiz sonuçlu girişimlere büyük miktarda kaynak ayırmak ve / veya borçlanmak gibi cesur adımlar atma eğilimidir. Miller ve Friesen’a (1978) göre ise, risk alma bir organizasyonun strateji oluşturma sürecinin bir parçasıdır (Bleeker, 2011).

Yurt dışı pazarlarda girişimlerde bulunan işletmeler, önemli risklere maruz kalmaktadır. İlk olarak, birden fazla dış pazarda yeterli getiri elde etmek önemli bir mücadele olacaktır. İşletmelerin yabancı pazarlara giriş biçimleri ve karşılaşacakları yabancı rekabet gücü noktasında, pazarına girilen her ülkenin kurumsal çevresi ile ilgili riskler bulunmaktadır. Risk alma, uluslararası alanda başarılı olabilmek adına çok önemlidir (Dai vd., 2014). Organizasyonların faaliyet gösterdikleri şartlar, aldıkları risk miktarını etkiler. Pek çok çalışma, işletmelerin pazara yeni girişlerinde işletme düzeyinde ki risk alımı yerine bireysel risk alımı üzerine odaklanmıştır (Bleeker, 2011).

Yüksek risk alma yönelimi, işletmelerin herhangi bir durumda tehditler yerine iyimser olma eğilimleriyle ilişkilidir ve herhangi bir durumda tehditler yerine fırsatları algılamakta, böylece işletmelerin yurt dışındaki kaynakları aşırı derecede zorlamasına neden olmaktadır. Risk alma davranışı, yurt dışı pazarlarda girişim yapmak için gerekli olmasına rağmen, aşırıya götürüldüğü takdirde bir işletmenin yurtdışındaki rekabetçi konumunu zayıflatma

potansiyeline sahiptir (Dai vd., 2014). Dolayısıyla alınan risklerin hesaplanabilir ve yönetilebilir nitelikte olması gerekmektedir (Rüzgar vd., 2014).

Girişimci bir stratejik duruş, sık ve kapsamlı teknolojik ve ürün yeniliği, saldırgan bir rekabet yönelimi ve üst yönetimin güçlü risk alma eğilimi ile karakterizedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Ancak yeniliği destekleyen bir işletme kültürü, daha fazla fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Çalışanlar eğer yeni fikirlere zorlayan bir motivasyon görmezlerse, başka öncelikler tarafından ilgileri dağılabilir (Perreault, Cannon ve McCarhy, 2013:237). İşletmelerde risk alma oranı çok düşükse, çalışanlar güvenli ya da sıradan olarak kabul edilen fikirlerin haricinde çok az sayıda yeni fikir sunabilirler. Riskten kaçan işletmelerde ise insanlar sıkıcı, düşük enerjili işlerden şikâyet ederler ve fikirleri faaliyete geçirmek için kullanılan uzun ve sıkıcı bir süreçten ötürü hayal kırıklığına uğrarlar. Aksine eğer işletmelerde çok fazla risk alma davranışı varsa, çalışanların kafası karışacaktır çünkü etrafta dolaşan çok fazla fikir vardır fakat çok azına onay verilir ve çalışanlar fikirleri kabul edilmedikçe hayal kırıklığına uğrayacaklardır (Tidd ve Bessant, 2014:153). Dolayısıyla, işletmelerin pazarda büyümelerini kolaylaştıran yüksek veya düşük risk alma düzeyi değil, daha ziyade pazarda kalmalarına izin verecek orta düzeyli bir risk alma davranışı olacaktır. Ayrıca, işletme içinde risk alma davranışının oluşması için yöneticiler, çalışanların risk alma eğilimi algılarını oluşturmaya çalışırken onların iyi niyetli muhtemel hatalarından kaynaklanabilecek kayıplara da tahammül edebileceklerini açıkça belirtmeli ve çalışanlarına öncelikle güven vermeli, onları cesaretlendirmelilerdir (Bulut vd., 2008).

Yenilik süreci boyunca, bir kuruluşun araştırma ve seçme aşamaları belirsizlikle karşı karşıya kalır. Yenilik uygulanırken belirsizlik azalır. Aynı zamanda güçlü girişimcilik yönelimine sahip işletmeler, çevresel belirsizliklerden fayda sağlamaya çalışma yeteneğine sahiptirler. Çevresel belirsizliklerin getirdiği risk miktarı farklı olsa da, yenilik sürecinde risk kaçınılmazdır, çünkü sürecin net sonucu önceden bilinemez (Bleeker, 2011). Arzu edilen girişimcilik yönelimi ile oluşturulan kurum içi iklimde, risk alma eğiliminin tamamlayıcısı şüphesiz yenilik arzusudur. Kurum içi ve dışındaki fırsatların işletme mensuplarınca çeşitli bilgi kaynaklarından taranarak analiz edilmesi ve alternatifler içinden kârlı görünen fikir ve projelerin gerçekleştirilmesi için risk alma davranışının teşvik edilmesi, devamında ise yenilikçilik eğilimini ve yenilik performansını güçlendirecektir (Bulut vd., 2008).



4. KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERDE ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNDE YENİLİKÇİLİK

Her geçen gün değişen pazarlar, müşteri tercihleri, üretim teknikleri, teknoloji, rakipler, çevre koşulları gibi bir işletmeyi etkileyecek pek çok unsur, işletmeleri değişime ve yenilik yapmaya zorunlu kılmıştır. “Yenilik yap veya öl” sözünde de olduğu gibi hızla değişen dünya içerisinde var olmaya çalışan işletmeler, performansları iyi olsa bile, varlıklarını devam ettirebilmek için yenilik yapmak zorunda kalabilirler. Kendi pazarında lider konumunda olan pek çok markanın sürekli ürün, süreç veya pazarlama yeniliklerine başvurmalarının nedeni, pazardaki konumlarını kaybetmek istememelerinden kaynaklanabilir. Yenilikçilik kavramı, belirli bir performans düzeyini veya pazardaki konumunu iyileştirmek veya korumak isteyen işletmelerin dikkate alması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada “yenilikçilik” kavramının küresel doğan işletmeler üzerinde nasıl bir etki oluşturduğu, işletmelerin yenilikçi olup olmadıkları analiz edilecektir. Analiz kısmından önce detaylı olarak “yenilikçilik” kavramı irdelenmeye çalışılacak, ardından seçilen işletmeler ile yapılan görüşmeler vasıtasıyla uygulama kısmına geçilecektir.

4.1. Yenilik Süreci

Yenilik getirme çoğu zaman yaratıcılık olarak düşünülmektedir. Theodore Levitt’in belirttiği gibi, yaratıcılık ve yenilik getirme arasında farklılık, işlerin yapılmasını düşünmek ile işi yapmak arasındaki farklılık ile aynıdır. Levitt’e göre; “Yaratıcılık yeni şeylere kafa yormaktır. Yenilik ise yeni şeyler yapmaktır” (Gerber, 2015:122). İşletmeler yapılacak olan yenilik denemelerinin başarısız olma ve ortaya çıkaracağı maliyet riski sebebiyle yenilik yapmayı riskli bulabilirler. Fakat Sony’s System Technologies Laboratories Başkanı Masahiro Fujita’nın dediği gibi “Yenilik yapmamanın getirdiği risk, yenilik yapmanın getirdiğinden daha büyüktür.” Bazı işletmeler bu durumu göz önünde bulundurarak yapacakları büyük bir yeniliğin başarısının, birkaç yenilik başarısızlığını telafi edeceği üzerinde durmaktadır. Önemli olan, yeniliği zekice yapmak ve başarısız olmamaktır. İşletmelerde yeniliği DNA’sına kazımış, teşvik edip ödüllendiren bir kültürün var olması çok önemlidir (Kotler ve Kotler, 2013:96).

Hurley ve Hult işletmenin yenilikçiliğini, bir işletmenin kültürünün bir parçası olarak yeni fikirlere açıklık, yani kolektif bir perspektiften tanımlamaktadırlar. İşletme yenilikçiliği iki perspektiften kavramsallaştırılmıştır. Birincisi davranışsal değişken, yani yeniliklerin işletme tarafından benimsenme oranı olarak görülürken, ikincisi, bir örgütün değişim isteği olarak görür (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002).

Zaltman, Duncan ve Holbek'e (1973) göre yeniliğe açıklık, yenilik sürecinin ilk aşamasının kritik bir parçasıdır. Yani, bir örgütün üyelerinin öğrenmeye istekli olup olmadıklarını ya da yeniliklere direndiklerini belirtmektedir (Baldwin ve Johnson, 1995). Örgütlerin yenilik sürecine girdiklerinde en önemli beklentilerinden biri, üyelerinin yenilikleri benimsemesi ve yeniliğe uyum sağlamasıdır. Örgüt üyelerinin yenilikleri kabul etme veya yeniliklere direnme davranışlarının nedenlerini bilmek son derece önemlidir. Böylece, yeniliğe uyumu etkileyen nedenleri ortaya koymayı amaçlayan çeşitli modeller ve teoriler geliştirilmiştir. Rogers'ın "Yeniliğin Yayılması" teorisi alanda en yaygın olarak kabul gören teoridir. "Yeniliğin Yayılması" teorisi, yeniliğe uyum süreciyle ilgili bilgi toplamaya ve belirsizliği azaltmaya odaklı karmaşık bir teoridir (Demir, 2006).

Rogers (1983:20), yeniliğe karar verme sürecini, bir bireyin (veya diğer karar verme biriminin), bir yeniliğe ilişkin ilk bilgiden (bilgi), yenilik yönünde bir tutum oluşturmaya (ikna), yeni düşüncüyü benimseme veya reddetme kararına (karar), yeni fikri uygulamaya koyma (uygulama) ve kararı onaylamaya (onay) kadar geçen süreç olarak ifade etmektedir.

Yenilik süreçleri; geliştirme, teknolojik değişim hızı, bağlantılar ve bilgiye erişim ile birlikte organizasyonel yapılar ve kurumsal faktörler bazında sektörden sektöre büyük farklılaştırma göstermektedir. Bazı sektörler, hızlı değişim ve radikal yeniliklerle karakterize edilirken, diğerleri aşamalı değişikliklerle tanımlanmaktadır (OECD, 2005:41).

Yenilik süreci iki farklı şekilde ele alınabilir: i.aşamalı yenilik süreci, ii.radikal yenilik süreci. Aşamalı ve radikal yenilikler sanayilerin içinde el ele gitmektedir. Yenilikler, aşamalı ve uzun süreçleri kapsamalarına rağmen, bazen radikal bir şekilde de ortaya çıkabilmektedir (Luecke, 2008:5).

4.1.1. Aşamalı Yenilik Süreci

Aşamalı yenilik, günden güne yapılan iyileştirmelerin birikmesine ve dolayısıyla örgütsel performansın belkemiğini oluşturmaya yol açtığı için, herhangi bir geliştirme çabasının arkasındaki önemli bir güç olarak düşünülmektedir (Obeidat, 2016). Luecke (2008:4) ise aşamalı yenilik sürecinden, var olan teknolojileri ve formları kullanma ve bir yenilik üretme anlamına gelen yeniliklerdir diye bahsetmektedir. Yapılan yenilikler, var olan bir şeyin geliştirilmesi ya da yeniden yapılandırılarak başka bir amaca hizmet eder hale getirilmesidir. Aşamalı yeniliğe, belirli sınırlarda yapılan yenilikler de denilebilmektedir (Luecke, 2008:4). Başka bir deyişle, aşamalı yenilik sürecinde, mevcut malların, hizmetlerin, uygulamaların ve yaklaşımların değişikliği veya iyileştirilmesi ile sonuçlanır. Yapılan iyileştirmeler, hizmet işleyişlerinin geliştirilmesi veya bir mal üretmek için kullanılan malzemeler üzerinde yapılan değişiklikleri içerir. Schumpeter'e göre de, aşamalı yenilikler, değişim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir (Obeidat, 2016; OECD, 2005:33). Tidd ve Bessant (2014:41) aşamalı yenilik sürecini “yapılan işi daha iyi yapma” çabası olarak açıklamaktadır.

Aşamalı yeniliğin uygulanması, yeni ürünün geliştirilmesinden önce iyi tanımlanmış ürün kavramının yanı sıra teknik, pazar ve mali analiz gerektirir. Aşamalı yenilik, aynı zamanda, mevcut bilgi kaynaklarını güçlendirme, birleştirme ve bunlardan yararlanma becerisini de gerektirmektedir (Obeidat, 2016). Aşamalı yenilik süreci, sürekli, değişken ve süreç olarak üç farklı türde ele alınabilir. Sürekli yenilik, ürünlerde çoğalan değişikliklerin oluşturulması esasına dayanır. Değişken yenilik, yeni teknolojinin eskisinin üzerinde hafif, ana fonksiyonları aynı kalan, yıkıcı yenilikleri kapsar. Değişken yeniliğe güncelleştirilen bilgisayar yazılımları örnek olarak verilebilir. Süreç yeniliği ise, mevcut ürünün üretim aşamaları için gerçekleştirilen yeni yöntemlerin kullanılmasına dayanmaktadır (Satı, 2013:63).

Aşamalı bir yenilikçilik yaklaşımının benimsenmesi, kuruluşların kısa vadeli finansal performansı yakalamak ve sürdürmek, verimliliği artırmak, teknolojiyi sürdürmek ve zamanla geliştirilmesi üzerine düşünmek, maliyetleri düşürmek, etkinliği arttırmak ve riskleri azaltmak açısından faydalar sağlamaktadır. Aşamalı yeniliği kullanmanın olumsuzluğu, rakiplerine kıyasla hedeflere daha yavaş ulaşılması ve radikal yeniliklere kıyasla rekabet üstünlüğü kaybına neden olmasıdır (Obeidat, 2016).

Girişimcilik yönelimi derecelerinin farklı yenilik türleri ile ilişkili olduğu görölmektedir. Düşük seviyeli girişimcilik yönelimi aşamalı yenilik ile ilişkiliyken, yüksek girişimcilik yönelimi ise radikal yenilik ile ilişkilidir. Girişimcilik yönelimi boyutlarından proaktiflik, risk alma ve özerlik radikal yeniliği teşvik ederken agresif rekabetçilik tam tersidir. Dolayısıyla girişimcilik yönelimi, hem aşamalı hem de radikal yenilik yoluyla doğrudan veya dolaylı olarak performansı etkiler (Koçak, Carsrud ve Oflazoğlu, 2017).

4.1.2. Radikal Yenilik Süreci

Radikal yenilikler müşterilerin ve pazarların ihtiyaçlarını karşılamak ve yeni tasarımlar sunmak, yeni pazarlar yaratmak veya yeni dağıtım kanalları geliştirmek için tasarlanmıştır (Koçak vd., 2017). Var olan teknoloji ya da yöntemlerden farklı bir yeniliği dünyaya sunmak anlamına gelmektedir. Radikal yenilik; araştırma, değişim, deney yapma, esneklik ve risk alma yapısı olarak tanımlanabilmektedir (Koçak vd., 2017). Aynı zaman da radikal yeniliğe, devrim yaratan yenilik veya sürekli olmayan yenilik de denilebilmektedir. Var olan kurum ya da sanayilerin iş modellerini potansiyel açıdan yıkmaya gücüne sahip bulunan radikal yeniliği tanımlamak için yıkıcı teknoloji deyiimi de kullanılmaktadır. Yıkıcı teknolojiler var olan teknolojilerin yerini alır ve o teknolojilere bağımlı olan şirketlerin düşüşünü hızlandırır. Yıkıcı teknolojiler yeni pazarların oluşmasına imkân sağlar. Pazarlar başlangıçta küçük olsa bile zamanla büyüyebilmektedirler (Luecke, 2008:4). Koçak vd.'ye (2017) göre yenilik işletmelerin teknoloji yönelimlerinin bir sonucudur ve hem radikal hem de aşamalı yenilikler ile teknoloji yönelimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çünkü teknoloji yönelimli işletmeler yeni teknolojik çözümler üretebilir ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ve gelişmiş ürünler sunabilir. Darroch ve McNaughton (2002), Ettlie ve Rubenstein (1987), Salavou ve Lioukas (2003), Renko ve ark. (2009) radikal yeniliklerin teknoloji yönelimli işletmelerden çıktığını savunmaktadırlar. Darroch ve McNaughton (2002), teknolojiye değişimlerin radikal yeniliklere yol açma ihtimalinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla teknoloji yönelimi artan radikal yönelim ile ilişkilidir (Koçak vd., 2017).

Radikal yenilik, endüstri paradigmasını değiştiren veya hareket ettiren, tedarikçi veya tüketici ilişkilerindeki değişikliklere ve var olan baskın ürünleri yerinden etmeye yol açan yeniliktir (Cromer, Dibrell ve Craig, 2011). Kaluzny, Veney ve Gentry (1972), radikal yenilikleri risk açısından tanımlamaktadırlar. Radikal ve aşamalı yenilikler, teknolojiye

somutlaştırılmış yeni bilgiyi algılama derecelerinden biri olduğu için, yöneticilerin aşinalık ve tecrübe seviyelerine dayalı olarak bir yenilik kararına göre farklılık gösterebilmektedirler (Dewar ve Dutton, 1986).

Radikal yenilikler, yeni bilgi gerektirir ve yeni örgütsel alışkanlıkların araştırılması ve teknolojilere, işletmelere, süreçlere ve ürünlere yönelik yeni yaklaşımların keşfedilmesinden meydana gelmektedir (Koçak vd., 2017). Dolayısıyla, daha önce tanımlanmamış, tekerleğin, transistörün veya mikroişlemcinin icadı gibi, yeni bir işlevsellik veya teknolojinin ortaya çıkması anlamına gelir (Sen ve Ghandforoush, 2011). Sen ve Ghandforoush (2011), Hindistan’da bilgi teknolojisi yoğun sanayi sektörü üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, küçük ve orta büyüklükte ki işletmelerin radikal yenilikleri tercih ettiklerini savunmaktadırlar.

Radikal yeniliklere karşılık, aşamalı yenilikler (sömürücü yenilikler), mevcut müşterilerin veya pazarların ihtiyaçlarını karşılamak ve mevcut bilgi ve becerileri genişletmek, kurulan tasarımları geliştirmek, mevcut malları ve hizmetleri genişletmek ve mevcut dağıtım kanallarının verimliliğini artırmak üzere tasarlanmıştır (Koçak vd., 2017). Aşamalı yenilikler, organizasyonun devamlı ilerlemesini sağlayacak biçimde yeniliğe süreklilik kazandırılmasını ve organizasyonun sadece belirli bölümlerinin etkilenmesini, radikal yenilikler ise organizasyonun bütün yapısında çeşitli dönüşümler yaşanmasını ve pazarda radikal değişimlerin oluşmasını sağlamaktadır. Örneğin, cep telefonu radikal bir yenilik olarak karşımıza çıkarken daha sonra geliştirilen MP3 çalarlı, değiştirilebilir kapaklı, kameralı veya akıllı cep telefonları aşamalı yenilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Satı, 2013:62-64). Yani radikal yenilik, geniş bir uygulama yelpazesine sahip tamamen yeni bir üretim süreci türünü ortaya koymakta ve yepyeni bir ürün yelpazesine yol açmaktadır (Greenhalgh ve Rogers, 2010:8). Aşamalı ve radikal yeniliklerin farkları Çizelge 4.1’de ortaya konmuştur.

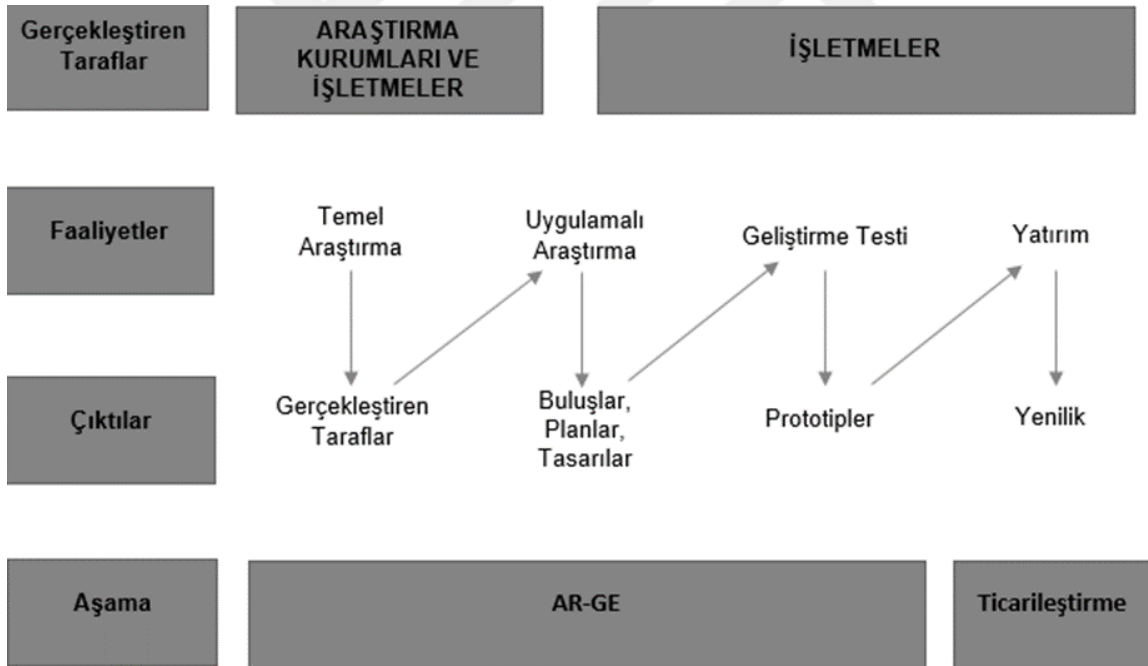
Çizelge 4.1. Aşamalı ve radikal yenilik arasındaki farklar

Aşamalı Yenilik	Radikal Yenilik
Sürekli İlerleme	Örnek İlerleme Parçaları
Organizasyon Bölümlerinde Etki	Organizasyonun Bütününde Dönüşüm
Normal Yönetim Süreçleri ve Yapısı	Yeni Yönetim ve Yapı Yaratılması
Teknolojik İlerleme	Büyük Teknolojik Yenilik
Üretimde İlerleme	Yeni Pazar ve Yeni Ürün Yaratılması

Kaynak: Satı,2013:65

Rogers (1983)'a göre yenilikçilik süreci, her biri belirli noktalarda olaylar, eylemler ve o noktada yapılan kararlarla karakterize olan beş aşamadan (ajanda ayarları, eşleştirme, yeniden tanımlama/yeniden yapılandırma, açıklama, rutinleştirme) oluşan bir sıralamadan oluşmaktadır. Yenilik sürecinde bir sonra ki aşama açık veya dolaylı olarak kararlaştırılmadan bir sonraki aşamalar gerçekleştirilemez (Rogers, 1983:362-363).

Yenilik süreci Şekil 4.1'de gösterildiği gibi ayırt edilebilecek bir dizi aşamayı içerir. Sürecin her aşamasında, nitelikli personel ve uzmanlaşmış ekipmanlarla donatılmış bilgi girişi gerektiren ve kaynakları kullanma konusunda zaman harcayan faaliyetler bulunmaktadır. Ayrıca aşamalar başarılı olursa her aşamada bir çıktı ortaya konmaktadır. Başlangıçta yeni bilginin biçimi soyuttur, fakat yeni bilgi bazı hizmet faaliyetleri türlerine uygulandığında soyut olarak kalsa da satılmak üzere ortaya çıkan mallar üzerine uygulandığında somutlaşır (Greenhalgh ve Rogers, 2010:6-7).



Şekil 4.1. Yenilik süreci aşamaları

Kaynak: Greenhalgh ve Rogers,2010:7 ve United Nations Economic Commission for Europe (2012)'den uyarlanmıştır.

Yenilik sürecinin ilk aşamaları (AR-GE), temel bilimsel bilgi, yeni süreçler veya tasarımlar için planlar ve yeni ürünlerin veya süreçlerin ilk prototiplerini üretmektedir. İlk aşamada buluşlar yapılır. Faaliyetlerin tamamı "AR-GE" aşaması olarak ele alınır, ancak kamu bilim kurumları, üniversiteler, buluş yapanlar ve işletmeler de dâhil olmak üzere çeşitli temsilciler

tarafından piyasa öncesi etkinliği de temsil etmektedir. Yenilik sadece pazarlanabilir bir ürünün veya yeni bir sürecin ortaya konduğu “ticarileştirme” aşamasında sağlanmaktadır (Greenhalgh ve Rogers, 2010:7).

İşletmeler, yenilik sürecinin ilk aşaması olan temel araştırmalar sonucu elde ettikleri buluşları ve ardından ortaya çıkan prototipleri tek başlarına oluşturmazlar. AR-GE aşamasından ticarileştirme aşamasına kadar, AR-GE uzmanları, operasyondan sorumlular ve pazarlama çalışanları yeni fikirlerin fizibilitesini değerlendirmek için birlikte çalışmalıdırlar (Perreault vd., 2013:238). Aşamalardan geçerken ihtiyaç duydukları kurumlardan da yardım alırlar. Yani AR-GE aşaması olarak adlandırılan süreç, işletmelerin tek başlarına geçecekleri bir süreç olmayabilir. İşletmelerin aşamaları başarılı bir şekilde geçebilmeleri için bağlantılarının kuvvetli olması onlar için üstünlük olabilir.

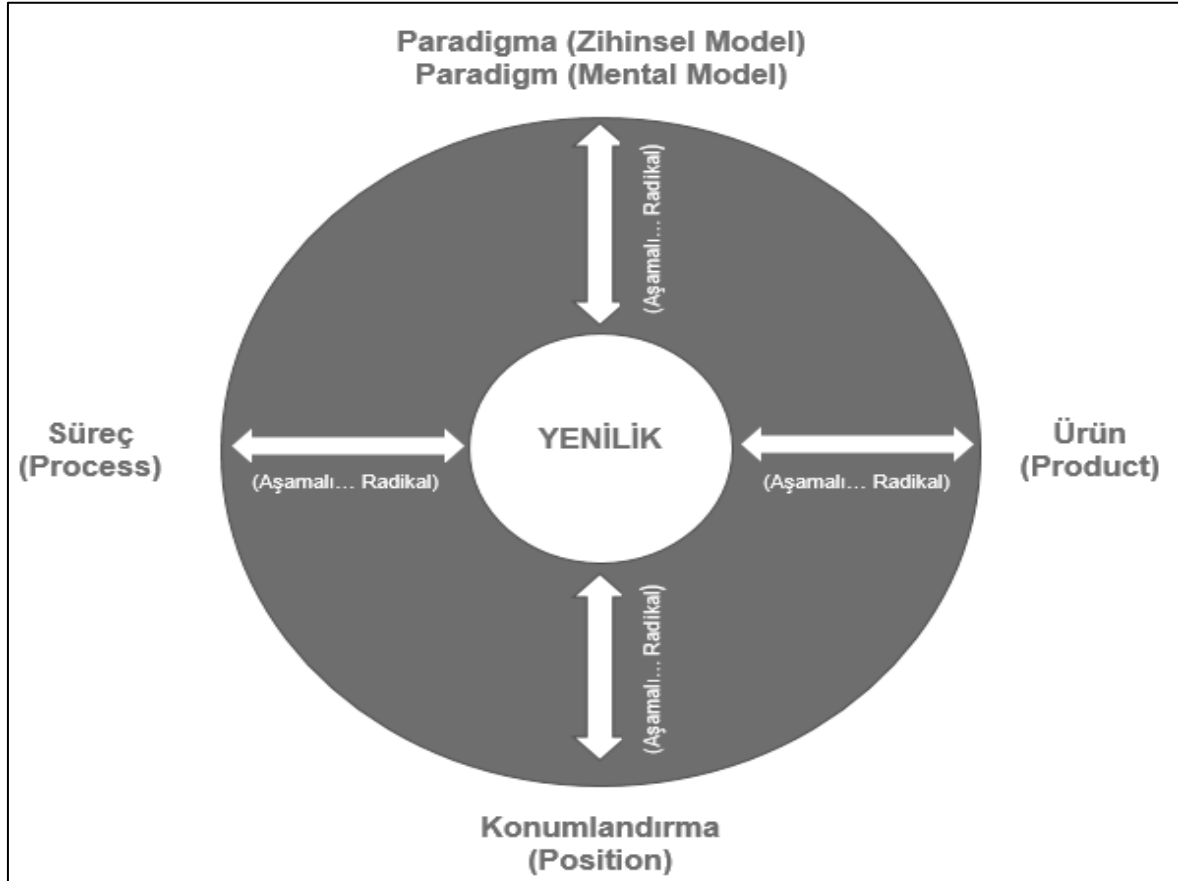
4.2. Yenilik Türleri

Araştırma ve yenilikçilik teşviklerinin en önemli nedeni yeni fikirlerin, mal ve hizmetlerin yayılması ve geliştirilmesidir. İşletmeler, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek için yeni ve iyi yollar sunduğundan; müşteriler, ürünler arasında daha fazla seçeneğe sahip olmakta ve böylece işletmeleri rekabete yönlendirmektedir. İşletmelerin, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürünler üretmeleri daha fazla istihdam ve gelir oluşumu ile sonuçlanmaktadır. Sonuçlar ülkelerin geleceği için büyük önem taşımaktadır (Perreault vd., 2013:6).

Yenilik bir işletmenin en önemli rekabet silahlarından biridir ve genellikle işletmelerin temel yetenekleri olarak görülmektedir (Sandvik ve Sandvik, 2003; Rosli ve Sidek, 2013). Pazardaki istek ve/veya ihtiyaçlar noktasında ortaya çıkan yenilik gereksinimleri farklı türlerde olabilmektedir. En çok karşılaşılan yenilik türü olarak, ürün ve süreç yeniliklerine, yeniliklerin süreçleri noktasında aşamalı ve radikal yeniliklere rastlanmaktadır. Ürün ve süreç yeniliği dışında kalan yenilik türleri bağlamında, literatürde farklı gruplandırmalara rastlamak mümkündür. Oslo Kılavuzunda² (OECD, 2005) yenilik türleri; ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yenilik olmak üzere ele alınmıştır.

² Oslo Kılavuzu, yenilik faaliyetlerinin ölçeğini belirlemeyi ve yenilikçi işletmelerin yenilikçiliklerini etkileyecek içsel ve sistematik faktörlerin özelliklerini anlamayı amaçlayan, yeniliği ve yenilik faaliyetlerini tanımlayan, sektördeki yenilik faaliyetlerine ilişkin verileri toplayan ve yorumlayan en önemli uluslararası kılavuzdur (www.oecd.org).

Francis ve Bessant (2005) ve Tidd ve Bessant (2009;2014:25), yeniliğin 4P'si olarak ele aldıkları dört yenilik türünden bahsetmektedirler. Francis ve Bessant (2005), yeniliği dört türe ayırdığı modelde türlerin sıkı kategorilere ayrılmadığı ve sınırlarının net olmadığını, işletmeler için tek bir türün alternatifi olması gerekmediğini, istendiğinde aynı anda dört türünde takip edilebileceğini savunmaktadırlar. Tidd ve Bessant (2009) ise modeli güncellemektedir. Şekil 4.2.'de gösterildiği gibi, yenilik türlerinin gösterildiği model, yenilik bakış açılarını gösteren birbirinden bağımsız dört eksen oluşur ve her bir eksen merkezden uzaklaştıkça radikal yenilik çabalarının, merkeze yaklaşıldıkça da aşamalı yenilik çabalarının ortaya çıktığını göstermektedir (Mabogunje, Hansen ve Berg, 2013).



Şekil 4.2. Yenilik türleri

Kaynak: Tidd ve Bessant, 2014:25

4.2.1. Ürün Yeniliği

Tidd ve Bessant (2014:24) ürün yeniliğini, organizasyonun sunduğu ürünlerdeki değişimler olarak ele almaktadır. Oslo Kılavuzunda ürün yeniliği, mevcut özellikleri ya da öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya

konulması olarak ele alınmaktadır (OECD, 2005:52). Ürün yeniliği, bir kuruluşun başarısına katkıda bulunan kilit faktörlerden biridir. Kısalan ürün yaşam döngüleri ve artan yenilik yoğunluğu sebebiyle işletmelerin başarıyla rekabet edebilmeleri için yenilik yapmaları ve yenilik yeteneklerine sahibi olmaları istenmektedir. Küresel doğan işletmeler çoğunlukla yenilik yeteneklerine sahip işletmelerdir. Yeni ürün geliştirme ve ürün yeniliği, pazar payını ve işletmenin performansını artırmak için önemli bir stratejidir. Yapılan çalışmalar, yeni ürün geliştirmenin işletmenin performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Baronchelli ve Cassia,2010; Hassan vd., 2013). Ürünün yenilikçiliğini, işletme için ve pazar için yeni olan ürün yenilikçiliği olarak iki boyutta ele alan Sandvik ve Sandvik (2003), işletme performansını; fiyat yüksekliği, satışlarda ki büyüme, kapasite kullanımı ve karlılık değişkenleri ile belirtmektedirler. Sadece pazar için yeni olan ürün yenilikçiliğinin işletme performansını olumlu şekilde etkilemektedir (Sandvik ve Sandvik, 2003).

Schumpeter ise ürün yeniliğini, “yeni bir ürünün tanıtılması..... veya yeni bir ürün kalitesinin tanıtılması” olarak tanımlamaktadır. Ürün yeniliği; yetenekleri, kullanım kolaylığı, bileşenleri veya alt sistemleri açısından yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş mal veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Ürün yeniliklerinin (yeni veya geliştirilmiş) pazar için olmasa bile girişim için yeni olması gerekir. Ürün yenilikleri, işletmenin kendisi tarafından veya diğer işletmeler veya kurumlar tarafından geliştirilmiş olabilir (Litan, Wyckoff ve Fealing, 2001:52). Fakat yoğun rekabetin yaşandığı piyasalar içerisindeki işletmelerin, müşterilerin istek ve/veya ihtiyaçlarını rakiplerinden önce fark edip yeniliği kendilerinin yapması, piyasalar üzerindeki etkinliklerini arttıracaktır. Ettlie ve Reza (1992), işletmelerin hem müşteri tatmini hem de piyasalardaki diğer işletmeler ile rekabet edebilmek adına ürün yeniliğine odaklandığını belirtmektedirler (Hassan, 2013).

Ürün yeniliği, teknik özelliklerde, parçalar ve malzemelerde, içerilen yazılımda, kullanıcı kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli derecede iyileştirmeleri içerirken; küçük çaplı değişiklikler veya iyileştirmeler, rutin yükselmeler, düzenli mevsimsel değişiklikler (konfeksiyon modelleri gibi), diğer müşteriler için üretilen ürünlere kıyasla önemli derecede farklı özellikler içermeyen, tek bir müşteri için yapılan uyarlamaları içermez (OECD, 2005:152). Bir ürün yeniliği, sunulan ürün yelpazesini ve kalitesini geliştiren yeni bir şey getiren harekettir: Örneğin, Apple iPod, Sony Walkman'a kıyasla bir ürün yenilik örneğidir (Greenhalgh ve Rogers, 2010:3). Ürün yenilikleri, somut imal edilmiş mallar, maddi olmayan hizmetler veya ikisinin birleşimi olabilir. İnsanların yaşama ve çalışma

biçimlerinde önemli bir etkisi olan somut ürün yeniliklerine, kişisel bilgisayarlar, cep telefonları ve mikrodalga fırınlar örnek olarak verilebilir (Greenhalgh ve Rogers, 2010:4). Çizelge 3.2’de görüldüğü üzere, merkeze daha yakın konumda olan ürün yeniliklerinin aşamalı yenilik, merkezden daha uzak konumda olan ürün yeniliklerinin ise radikal yenilik düzeyine geldiği görülmektedir. Örneğin, Windows 7 ve 8 yazılımlarının değişikliğe uğrayarak Vista ve XP programlarının ortaya çıkması yani var olan yazılım fikrinin geliştirilmesi aşamalı bir ürün yeniliğidir. Fakat dünyada ilk defa ortaya çıkan bir yazılım türü ise, mesela koruma/tanıma programları, radikal ürün yeniliğine örnektir. Benzer olarak, araba modellerinin yeni modelleri aşamalı yenilik, Toyota Prius veya Tesla gibi hibrit motorlu veya yüksek performanslı elektrikli arabalar radikal yeniliğe örnektir (Tidd ve Bessant, 2014:26).

Ürün yeniliklerinin pazar genişlemesi stratejisi ve patentleme faaliyeti gibi pazara yönelik yenilikçilik çabalarına dayanan teknolojik rekabet arayışından kaynaklandığı kabul edilir. Ürün temelli stratejide, küçük işletmelerin yenilikçi dinamiklerden daha çok istifade etmesi beklenirken, büyük işletmelerin piyasa gücü elde ettirecek stratejilere daha fazla güvenmesi beklenmektedir. Dâhili (ve haricî) yenilikçi faaliyetler vasıtasıyla geliştirilen aşamalı ya da radikal olan ürün yenilikleri, malların kalitesini ve çeşitliliğini arttırmakta ve işletmelerin daha büyük miktarlarda ve/veya fiyatlarla üretimlerini arttırma fırsatı yaratmaktadır (Vaona ve Pianta, 2008).

Ürün yenilikleri müşteriye yönelik olduğundan dolayı pazar odaklıdır, süreç yenilikleri ise verimliliğe yönelik olduğundan dolayı işletme odaklıdır. Pazar odaklı olmalarından dolayı ürün yeniliklerinin benimsenme oranı süreç yeniliklerinin benimsenme oranına göre daha yüksektir. Çünkü ürün yeniliklerinin, süreç yeniliklerine göre daha gözlemlenebilir ve daha üstün olduğu algılanmaktadır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001). Görüşü desteklemek için Damanpour ve Gopalakrishnan (2001), çeşitli argümanlar önermektedirler. Birincisi; süreç yenilikleri çıktıların üretimi ve teslimatı ile ilgiliyken, ürün yeniliklerinin kendisi çıktı olduğu için daha kolay gözlemlenebilir. İkincisi; başarılı ürünlerin önemli derecede kazanç sağlamalarından dolayı, ürün yeniliklerinin önem derecesi daha fazladır. Çünkü süreç yenilikleri getirilerek azaltılabilecek olan üretim maliyetleri, başarılı ürünlerden elde edilen kazançlara göre daha azdır. Üçüncüsü; ürün yeniliği liderleri, genellikle kuruluştaki iletişim ağlarında daha merkezi bir konumdadır ve kaynakları elde etmek ve yeniliklerini geliştirmek için merkeziyetçiliği kullanabilirler (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001).

4.2.2. Süreç Yeniliği

Yenilik çabası, yeni bir süreci ortaya çıkarmaktadır. Yeni bir üretim yönetimi bulunur ve yeni süreç sayesinde daha verimli bir şekilde mal ve hizmet üretilmektedir (Atik, 2005:7). Bir süreç yeniliği, mal ya da hizmet üretmenin ya da sunmanın yeni bir yoludur (Greenhalgh ve Rogers, 2010:5). Oslo Kılavuzu (OECD, 2005:53) süreç yeniliğini, “yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir”, süreç yeniliğini ise, genellikle, bir endüstride yeni olan bir kuruluş ya da işletme birimi (örneğin, bir tesis için) için üretim teknolojisi değişiklikleri olarak tanımlamaktadır. Collins ve diğerleri (1988) ve Gerwin (1988) tarafından işletmelerin ürün/süreç yeniliğini başlatma eğilimine ve değişikliklerin gittikçe zorlaşmasına ilişkin veriler, argümanlar ve tartışmalara dayanarak tasarım üreten fonksiyonel entegrasyonun, süreç yeniliği yoluyla değer yakalamada çok önemli olacağını önermektedir. (Ettlie ve Reza, 1992).

Bir yandan yeni bir ürün yaratma hedefinin olması, diğer yandan da ürünü pazarın kabul edebileceği bir fiyata üretebilecek süreci yaratma hedefinin olması, yeni ürün ve üretim sürecinin birbirine bağlı olduğunu göstermektedir. Ürün ve süreç yenilikleri birbirlerinden ayırt edilebilir olmasına karşın, birbirlerine bağlı olmalarının da etkisiyle aralarındaki ayrımı yapmak bazen zor olabilmektedir. Temel neden, birçok yenilikte, bir işletmenin bitmiş ürününün bir başka işletmenin üretim sürecinin bir parçası olabilme ihtimalidir. Bazı yeni ürünler, pazara hâkim olma başarısını göstermek için, önce kendisini üretecek olan süreci belirlemek zorundadır. Bir sektördeki her süreç yeniliği, yeniliği kullanan işletmelerin girdi maliyetlerini azaltır. Diğer taraftan bir sektördeki her ürün yeniliği ise, yeniliği kullanan işletmeler için yeni ürün çeşitleri ortaya çıkarmaktadır (Greenhalgh ve Rogers, 2010:14; Luecke, 2008:12). Dolayısıyla işletmelerin kullandıkları yenilikler, onlara rakipler karşısında üstünlük elde edebilecek fırsatlar sunabilmektedir.

Süreç yeniliği birbiri ardına gelen üretim ve dağıtım süreçlerindeki değişim ve yeniliği kapsamaktadır. Değişim ve yenilik üretim ve dağıtım yöntemleri içinde geçerlidir. Hatta süreç yeniliği büyük bir bütün olarak görülebilen üretim ve dağıtım yöntemlerini de içermektedir. Yenilik, örgütün tüm süreçlerini içine alır. Örneğin maliyet azaltılması, kalitenin artırılması, ürünün pazara hızla sunulması bunlardan birkaçıdır (Kılıçkaya, 2016).

Yeni ürünler, pazardaki yeniliklerin en ileri safhası olarak görülürken, süreç yeniliği ise pazarda önemli stratejik bir rol oynar. Başka hiç kimsenin yapamayacağı bir şeyi yapabilmek ya da başkasından daha iyi olan yollarla yapabilmek güçlü bir üstünlük kaynağıdır (Tidd, Bessant ve Pavitt, 2005:6). Süreç yeniliklerinin başarısını, yönetimin desteği, sürece kullanıcıların katılımı, uygulama sürecinin kalitesi, liderlik ve yeni sürecin geliştirilmesinde rol alan takımların öğrenme becerisi gibi pek çok faktör etkilemektedir (Kılıçkaya, 2016). Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir. Aynı zamanda, hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Yöntemler, hizmet odaklı işletmelerde kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir (OECD, 2005:53). Örneğin, doktor kontrolüne gideceğiniz zaman sekreterle konuşmak yerine bir ekrana dokunarak, doktora randevunuza geldiğiniz bildirilecektir (Greenhalgh ve Rogers, 2010:5). Aşamalı ve radikal yenilik süreçleri açısından örnek verecek olursak; geliştirilmiş sabit hatlı telefon hizmetleri aşamalı süreç yeniliği; Skype ve diğer VoIP sistemleri ise radikal süreç yenilikleridir. Müzayede ev faaliyetlerinin geliştirilmesi aşamalı yenilik; eBay gibi internet sitelerinin gelişmesi ise radikal yeniliktir (Tidd ve Bessant, 2014:27).

- Oslo Kılavuzu'na (OECD, 2005:57) göre ürün ve süreç yeniliklerinin ayırt edici ilkeleri:
- Yenilik, müşterilere sunulan hizmetin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş özelliklerini kapsıyor ise bir ürün yeniliğidir.
- Yenilik, hizmeti gerçekleştirmek için kullanılan yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri, teçhizatı ve/veya becerileri kapsıyor ise bir süreç yeniliğidir.
- Yenilik, hem sunulan hizmetin özelliklerinde hem de hizmeti gerçekleştirmek için kullanılan yöntemler, teçhizat ve/veya becerilerde önemli iyileştirmeler, kapsıyor ise hem bir ürün hem de bir süreç yeniliğidir.

Geleneksel ürün ve süreç yeniliklerinin yaşam döngüsü modeli, ürün yeniliğinden süreç yeniliğine ve endüstrinin olgunlaşması ile birlikte radikal yenilikten aşamalı yeniliğe doğru bir değişime işaret etmektedir (Tidd, 2001). Ürünün süreç yenilikleri karşısında algılanan göreceli üstünlüğü, yeniliklerin işletme düzeyinde gerçekleşme oranını pek çok çalışma da doğrulamaktadır. Örneğin, Myers ve Marquis (1969), endüstriyel işletmelerin ürün yeniliğini benimsemeleri süreç yeniliğini benimsemelerine göre üç kat daha fazla olduğunu

söylemektedirler. Strebel (1987), Myers ve Marquis'un (1969) sonuçlarını destekleyerek, işletmelerin yaşam döngülerinin her aşamasında süreç yeniliklerindense ürün yeniliklerini benimsediklerini savunmaktadır. Ürün yenilikleri nispeten özerk olma eğilimindedir ve daha az rahatsız edici şekilde ilerleyebilir. Diğer taraftan, süreç yenilikleri, etkileri açısından daha sistematik olma eğilimindedir ve benimsenmesi genellikle ürün yeniliklerinden daha yıkıcıdır. Çünkü süreç yenilikleri genellikle; araçlar, makineler, insanlar ve sosyal sistemler toplamını içerir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001). Ayrıca, bazı çalışmalar da hem süreç hem de ürün yeniliği getiren işletmelerin, yenilik yapmayan işletmelere kıyasla daha yüksek bir ihracat imkânına sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Tuhin, 2016).

TÜİK tarafından açıklanan (www.tuik.gov.tr) son verilere göre 2014-2016³ yılları yenilikçi girişimlerin ve yenilik türleri oranına bakacak olursak; Türkiye'deki yenilikçi girişimlerin genel oranı %61,5'tir. Yenilik türü bazında incelediğimizde; %31,8'i ürün yeniliği yapan girişimler, %34'ü ise süreç yeniliği yapan girişimler olduğu görülmektedir. Sektör bazında incelediğimizde ise sanayi sektöründeki yenilikçi girişimlerin oranının %64,5 iken hizmet sektöründeki yenilik girişimlerinin oranı ise %57,7'dir. TÜİK verileri açıklarken, bir girişimcinin birden fazla yenilik türünü aynı anda yapabileceğinin de göz önünde bulundurulmasının gerektiğini belirtmektedir.

4.2.3. Konumlandırma Yeniliği

Tasarlanmış yenilik stratejileri büyük işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Konumlandırmalar ve süreçler büyük işletmeler için olduğu kadar küçük işletmeler için de ciddi önem taşımaktadır. Çünkü küçük işletmelerin yenilik stratejilerinin amacı ile büyük işletmelerin yenilik stratejilerinin amacı aynıdır.

Gün geçtikçe artan rekabet koşullarında, hem küçük hem de büyük işletmeler kendilerine özgü yenilikçi bir üstünlük elde etmek istemektedir (Tidd vd., 2005:110). Konumlandırma, işletmelerde strateji planlama sürecinin bir parçasıdır. Konumlandırmanın strateji planlama sürecinin bir parçası olarak görülmesindeki amaç ise bütün pazarlama karmasının rekabet üstünlüğü olarak konumlandırılmasının desteklenmesidir (Perreault vd., 2013:107). Porter'a göre, bir işletmenin belirleyeceği stratejinin amacı, kendisini rekabetçi güçler karşısında en

³ 2018 yılı itibarıyla TÜİK tarafından açıklanan son veriler bu yıllara ait olduğu için 2014-2016 yılları oranları alınmıştır.

iyi savunabileceği veya üstünlük sağlayabileceği bir sektörde konumlandırmasıdır (Tidd vd., 2005:123). İşletmeler seçtikleri hedef pazarda, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını iyi analiz ederek, doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yerde konumlandırmaları neticesinde rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir. İşletmelerin gerçekleştirmiş oldukları konumlandırma yenilikleri sayesinde, faaliyetlerini canlandırabilir, hatta pazarda öncü konuma dahi gelebilirler.

Konumlandırma yeniliği, ürün ya da süreçlerin tanıtılması noktasındaki değişikliklerdir. Yenilik, belirli bir kullanıcı bağlamında kurulu bir ürün ya da sürecin algısını yeniden konumlandırarak da gerçekleşebilir. Örneğin, 1927 yılında İngiltere'de geliştirilen eski bir ürün olan Lucozade, başlangıçta iyileşme döneminde çocuklara ve hastalara yardımcı olmak için geliştirilen glikoz bazlı bir içecektir. Marka sahibi, zamanla ürününü büyümekte olan sağlıklı yaşam pazarına, egzersizleri desteklemek için performans artırıcı bir sağlık içeceği olarak yeniden konumlandırmıştır. Gerçekleşen değişim konumlandırma yeniliğinin iyi bir örneğidir (Tidd ve Bessant, 2014:24-25; Tidd vd., 2005:11). Benzer şekilde Haagen Dazs, bilinen süreçlerle yapılmış eski bir ürünü (dondurma) yeni ve kârlı bir hâle dönüştürmeyi başarmıştır. Markanın stratejisi, pazar bölümünü hedeflemek ve ürünlerini yetişkinlerin zevkine uygun olarak yeniden konumlandırmaktı ve "yetişkinler için dondurma" sloganı ile başarılı bir şekilde marka yeniden konumlandırıldı. Haagen Dazs'ın ürününü çocuklardan yetişkinlere doğru kaydırarak yeniden konumlandırması, aşamalı konumlandırma yeniliği iken, yetersiz pazarlara hitap etme, mesela gelişmekte olan ama göreceli olarak yoksul bir Hint pazarı için Tata Nano markalı iki bin dolara satılan otomobilleri konumlandırmak radikal konumlandırma yeniliğidir (Tidd ve Bessant, 2014:27).

Şekil 4.2.'de gösterilen 4P modelindeki konum yeniliği parametresi, pazardaki yerini artırma kabiliyetine atıfta bulunmaktadır. Pazardaki yerini arttırmak için ya mevcut müşterilere ya da yeni müşterilere daha çok satış yapılacaktır. Yeni müşterilere satış, işletmenin profilini tamamen etkileyebilir veya değiştirebilir. Sanchez (2000) ve Anderson (1998), konumlandırma yeniliği parametresinin, ürün yeniliği parametresi ile birleşimini, ürün mimarisi; süreç yeniliği parametresi ile birleşimini ise süreç mimarisi olarak ele almaktadırlar (Mabogunje vd., 2013). Aşamalı ve radikal konumlandırma yeniliklerini incelersek, havayolu şirketlerinin farklı yolcu grupları için yaptığı seyahat sınıflandırma hizmeti, Business Class, Economy Class, Premium Economy Class vs. gibi, aşamalı konumlandırma yeniliği olurken, yeni pazar oluşturmak ve mevcut pazarı etkilemek için

oluşturulan düşük maliyetli hava yolu şirketlerinin daha önce hava yolu ile seyahati karşılayamayanlara da düşük fiyatlar ile seyahat imkânı sunması radikal konumlandırma yeniliğini örneğidir (Tidd ve Bessant, 2014:27).Türkiye’de örneği Pegasus hava yolu şirkettir. Hava yolu ile yolculuğun herkesin hakkı olduğunu misyon edinen şirket, izledikleri uygun ve ulaşılabilir fiyat politikası sayesinde radikal konumlandırma yeniliği yaparak pazarda başarı elde etmektedirler.

4.2.4. Paradigma Yeniliği

Paradigma yeniliği, bir işletmenin yaptıklarını belirleyen temel zihinsel modellerdeki değişikliklerdir (Tidd ve Bessant, 2014:24). Yenilik profiline belirlenmesinde başlangıç ve en önemli adım, paradigma boyutunu keşfetmektir (Mabogunje vd., 2013). Paradigma yeniliği, yeni teknolojiler, farklı değer beklentilerine sahip yeni pazarların ortaya çıkışı, yeni yasal kurallar ve yeni çevre koşulları (iklim değişiklikleri, enerji krizleri vs.) gibi pek çok etken tarafından tetiklenebilir. Örneğin, İnternet teknolojilerinin ortaya çıkması ile birlikte çoğu işin yapılış biçimi yeniden bir çerçeveye oturtulmuştur. Geçmiş yıllarda da teknoloji tarafından tetiklenen benzer düşünce bazlı değişiklikler yaşanmıştır; buhar gücü, elektrik, toplu taşıma (demiryolları ve motorlu araçlar), mikroelektronik vs. Benzer teknolojilerin yeniden bir çerçeveye oturtulması, ancak nanoteknoloji ve genetik mühendisliği gibi yeni teknolojileri kullanarak gerçekleşecektir (Tidd ve Bessant, 2015). Paradigma yeniliği, yeni bir çerçeveden bakılmasına ve işletmenin faaliyetlerinin geliştirilmesine yol açarken, örgütsel yenilikçilikten elde edilen değer ise yeni liderlik modelleri ve yeni yönetim yöntemleri getirilerek, mevcut işletme faaliyetleri ile sınırlandırılmıştır (Reguia, 2014).

Paradigma yeniliğine, düşük maliyetli havayollarına geçiş yapma, İnternet üzerinden sigorta ve diğer finansal hizmetlerin sağlanması, kahve ve meyve suyu gibi içeceklerin premium "tasarımcı" ürünler olarak yeniden konumlandırılması örnek olarak verilebilir (Tidd vd., 2005:11). IBM şirketinin, bilgisayar üretimini satıp bir makine üreticisi olmaktan çıkması ve danışmanlık ve hizmet tarafına yönelerek servis ve çözüm şirketi oluşturması aşamalı paradigma yeniliğidir. Diğer taraftan, Linux, Mozilla, Apache gibi programların pasif kullanıcılardan yeni mal ve hizmetleri birlikte geliştirdiği aktif kullanıcılara yönelmesi; Cirque de Soleil’in sirke karşı tepkili olan insanları da kazanmak adına sirk deneyimini yeniden tanımlaması; Amazon, Google, Skype gibi kuruluşların çevrim içi modellerle

perakende, reklamcılık ve telekomünikasyon gibi endüstrileri yeniden tanımlaması radikal paradigma yeniliğine örnek verilebilir (Tidd ve Bessant, 2014:28).

Baregheh vd. (2012) çalışmalarında, Bessant ve Tidd (2007)'in ele aldığı yenilik türlerine ilave olarak, NESTA tarafından ortaya konulduğu ifade edilen "gizli yenilik" türüne de dikkat çekmektedirler. Gizli yenilik, yeniliğin girdi ve çıktı önlemlerinin (AR-GE harcamaları ve patentler) yeniliğin yansıtıcısı olmadığı, gıda sektörü gibi düşük teknoloji sektörlerde ortaya çıkmaktadır (Baregheh vd., 2012).

4.3. Yenilikçilik Etkileri

Yenilikçiliğin işletmelerin ve dolayısıyla sektörlerin ve ülkelerin rekabet gücü ve büyümesi için kritik öneme sahip olduğu yaygın olarak bilinmektedir. Sadece gelişmiş ekonomilerde değil, aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerde de yenilikçilik, rekabet gücünü artırmak, etkinlikleri çeşitlendirmek ve katma değeri daha yüksek etkinliklere yönelmek için çok iyi bir yol olabilir (Arvanitis vd., 2011).

4.3.1. Yenilikçiliğin İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerine Etkisi

Uluslararasılaşma, yeni ülke pazarlarına girerek olabilmekte ve bir yenilik süreci olarak tanımlanabilmektedir. Uluslararası yeni girişimler, özellikle yeni ülke pazarlarına girme süreçlerinde yenilikçi olarak tanımlanmaktadır (Jones ve Coviello, 2005). Küresel doğan işletmelerin çoğunun kaynaklarının, finansal, maddi duran ve insan kaynakları açısından kısıtlı olmasına rağmen değişimlerinin başlarında önemli derecede dış pazar başarısı elde etmek adına yenilikçiliği, bilgiyi ve yetenekleri sonuna kadar kullanırlar (Knight ve Çavuşgil, 2014; Koçak ve Abimbola, 2009).

Küresel doğan işletmeler, yenilikçilik, teknolojik yeterlilik ve uluslararası ticaretteki girişimcilik zihniyetleri ile nitelendirilir. Genç işletmeler ve KOBİ'ler, yerel ve ülkesel ekonomilere fayda sağlayan yenilikler ve çığır açan uygulamaların yanı sıra çok sayıda yeni iş üretme eğilimindedirler. Hem işletme hem de ülkesel düzeylerde, rekabet üstünlüğü yenilik ile sağlanmaktadır. Bir ülkenin toplam yenilik kapasitesi, işletmelerin ortak yenilikçilik kapasitelerinden türetilmektedir. Bir ülke ne kadar çok yenilikçi işletmeye sahipse o ülkenin rekabetçi üstünlüğü o kadar güçlüdür (Knight, 2015). Ana ülkeden ve

şimdiye kadar pazarında faaliyet gösterdiği ülkelerden farklılık gösteren ülke pazarlarına girecek bir işletmenin, yeni pazarların benzersiz ihtiyaçlarını karşılamak adına ürünlerinde değişiklik yapmaları gerekmektedir. Çoğunlukla yenilikçiliğin bir işletmenin uluslararasılaşma kabiliyetini etkilediği düşünülmektedir. Yenilikçilik, bir işletmenin pek çok ülke pazarına hitap eden yeni ürünleri, teknikleri ve teknolojileri teşvik eden belirlenmiş uygulamalardan ayrılma, yeni fikirleri destekleme ve deneme eğilimini yansıtmaktadır (Dai vd., 2014).

Küresel rekabet, hızlı teknolojik değişimler ve kaynak kıtlığı altında faaliyet gösteren işletmeler, büyümek, etkili olmak, hatta yaşamak için yenilik yapmalıdırlar. Çünkü şiddetli rekabetin hâkim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmenin yolu yenilik yapmaktan geçmektedir (Naktiyok, 2007).

Yenilikçilik güçlü bir uluslararası yapının oluşmasına neden olmasına rağmen yenilikle ilgili önemli maliyetler vardır. Örneğin, yenilikçiliğin altında yatan deneme yanılma boyutu, işletmelerin kısa süreli finansal yükümlülüklerini yerine getirme kabiliyetlerini kısıtlama potansiyeline sahiptir. Yüksek yenilikçilik seviyesinde bir işletme, yeniliğin getirmiş olduğu belirgin maliyetleri yurt dışı pazarlara yayma kapasiteleri yüksektir. Tam tersi, düşük yenilikçilik seviyesinde bir işletmenin sahip olduğu ürünlerin kaynak yoğunluğu azdır, bu da bir işletmenin, kaynaklarını yurt dışında daha az uyarlama gerektiren, standartlaştırılmış, rekabetçi fiyatlı ürünlerin kullanımına yönelterek uluslararasılaşma çabalarını kolaylaştırabilir. Başka bir ifade ile düşük yenilikçilik seviyesine sahip işletmelerin mevcut yetkinliklere bağlı olarak ve maliyetleri en az seviyeye düşüren standardizasyonun üzerinde durarak yüksek bir uluslararası faaliyet alanı bulmaları mümkündür (Dai vd., 2014).

Yenilik aynı zamanda bir emek veya sermaye birikimi tarafından üretilen çıktının değerini yani verimliliği teşvik etmektedir. Bir işletme ne kadar verimli olursa kaynaklarını daha etkili bir biçimde kullanır. Bir ülkedeki işletmeler ne kadar verimli olursa ülke de kaynaklarını o kadar verimli bir şekilde kullanır. Ülkesel düzeyde, verimlilik, ülkenin uzun vadeli yaşam standardının önemli bir belirleyicisidir ve kişi başına düşen millî gelirin temel bir kaynağıdır. Küresel doğan işletmeler ve diğer yenilikçi KOBİ'ler, ülkesel yenilikçilik ve üretkenliğe katkıda bulunmak için oldukça cesaretlidirler. Ekonomik açıdan başarılı pek çok ülke, küresel doğan işletmeler gibi yenilikçi girişimci işletmelerin ortaya çıkmasını

destekleyen ticari sektörlerin geliştirilmesine ve korunmasına destek olmaktadır (Knight, 2015). İşletmelerin pazara bir yenilik getirmeleri, onları ister istemez uluslararası pazarlara yönlendirecektir. Çünkü işletmelerin pazara sunduğu, pazarda ki tarafların istek ve/veya ihtiyaçlarını karşılayacak niteliğe sahip ürün yenilikleri dünyanın dört bir yanından talep görebilecektir. Ürün yenilikleri sayesinde uluslararası pazarlara henüz girmemiş işletmeler yabancı pazarlara giriş fırsatı bulurken zaten yabancı pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler ise rekabet üstünlüklerini arttırma fırsatı bulacaktır.

Yenilikçiliğin uluslararası faaliyetler üzerindeki olumlu etkisi sebebiyle, uluslararası pazarlarda etkin konumda olabilmek için ülkelerin yenilikçilik seviyelerini arttırmaları gerekmektedir. Ülkemiz bazında bakacak olursak; KOBİ Stratejisi Eylem Planı 2015-2018 verilerine göre, Türkiye’de toplam girişimlerin %99,9’unu KOBİ’ler oluşturur ve dış ticaret faaliyetlerine etkileri büyüktür. Verilere göre Türkiye’deki KOBİ’ler toplam ihracatın %59,2’sini, ithalatın ise %39,9’unu gerçekleştirirler. Dolayısıyla Türkiye’nin ekonomisinde önemli bir rol oynayan ve uluslararası faaliyetlerde önemli bir yere sahip olan KOBİ’lerin özellikle “yenilikçi” olmaları noktasında cesaretlendirici, teşvik edici stratejilerin belirlenmesi, rekabet üstünlüklerinin yenilik ile bağlantılı olmasından dolayı Türkiye’nin uluslararası arenada ki konumunu iyileştirecektir.

4.3.2. Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi

Yeniliklerin işletme performansı üzerindeki etkileri, Oslo Kılavuzuna göre, satış ve pazar payı üzerindeki etkilerden, üretkenlik ve verimlilikteki değişikliklere kadar geniş bir yelpazeyi kapsar (OECD, 2005:23). İşletme performansı, bir işletmenin iç ve dış hedeflerinin gerçekleşmesi ile elde edilen sonuçlardır. Yenilikçiliğin önemi, Roberts ve Amit (2003) tarafından rekabet üstünlüğü ve karlılığa yol açan bir araç olarak tanımlanmaktadır (Rosli ve Sidek, 2013). Çalışmalar yenilik ve işletme performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu (Erdil ve Kitapçı, 2007; Agarwal vd., 2003; Ağca ve Karademir, 2008; Grawe vd., 2009; Jong ve Vermeulen, 2003; Alpkan vd., 2005; Hult, Hurley ve Knight, 2004), yenilik yapan işletmelerin daha iyi performans sergilediklerini ortaya koymuştur. İşletmelerin performanslarının olumlu yönde etkilenmesi mevcut rekabet ortamında üstünlük sağlayacaktır (Rosli ve Sidek, 2013). Koçak vd. (2017) çalışmalarında yenilik türlerine göre performans etkisinin değişiklik gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Radikal yeniliğin performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu fakat aşamalı yeniliğin

aynı etkiyi göstermediği sonucuna varmışlardır. Aşamalı yenilik pazar odaklı olmasına rağmen, hem gelir hem de yatırım getirisi üzerinde olumlu bir etki yaratmaz. Aşamalı yenilik için ayrılan payların, aşamalı yenilik ile ilişkili yüksek maliyetli harcamaları yeterince karşılayamaması performans üzerinde olumlu etki yaratamaması ile ilişkilendirilebilir.

Baldwin ve Johnson (1995) yılında Kanadalı işletmeler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, yenilikçi ve yenilikçi olmayan işletmelerin performanslarını karşılaştırmaktadırlar. Yenilikçi işletmelerin yönetim, insan kaynakları, pazarlama, finansman, üretim verimliliklerine, hükûmet programı ve hizmetlerine yenilikçi olmayan işletmelerden daha fazla önem verdiklerini ortaya koymuşlardır. Bahsi geçen alanların çoğunda, yenilikçi işletmelerin daha yoğun faaliyetler sürdürdüğü ve yenilikçi olmayan işletmelere göre daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Rosli ve Sidek (2013) ise çalışmalarında yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koyarken yenilikçiliğin, KOBİ'lerin girişimci faaliyetlerinde kritik bir faktör olarak ortaya çıktığını da gözlemlemektedirler.

İşletmelerin girişimci yönlü olmaları ile yenilik ve performans arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. İşletmelerin yenilikçiliği üzerinde, girişimcilik yöneliminin yenilikçilik boyutu (yeni pazar ve ürün çeşidindeki değişikliklerin hızı) en yüksek etkiye sahiptir ve girişimcilik yönelimi hem pazar yönlü hem teknoloji yönlü yenilikleri olumlu olarak etkilemektedir (Oflazoğlu ve Koçak, 2012).

Atalay ve diğerleri (2013) çalışmalarında, Türkiye'nin en yenilikçi endüstrilerinden biri olan otomotiv sanayi endüstrisi kapsamında yenilik türleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedirler. Sadece ürün ve süreç yeniliklerinden oluşan teknolojik yeniliğin, işletme performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sonucun nedenini ise sektörün özellikleri ile açıklamaktadırlar.

Löf ve Heshmati (2006) çalışmalarında, imalat işletmeleri ile hizmet işletmelerinin yenilik ve verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemekte ve çarpıcı şekilde homojen bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadırlar. İki faktör arasındaki benzerlik, hem düzey hem de büyüme oranı boyutlarında gözlemlenmektedir. Sonuç olarak, çalışma hizmet işletmeleri ve imalat

işletmelerinin eşit derecede yenilikçi olmasıyla birlikte, ortalama yenilikçi servis işletmelerinin, ilgili imalat işletmelerinden biraz daha yenilikçi olduğu gösterilmektedir.

Rosenbloom ve Abernathy (1982), büyük buluşlar ortaya koymalarına rağmen, elektronik teçhizat endüstrisindeki Amerikan işletmelerinin, Japonya'daki ve diğer ülkelerdeki eş değerleriyle karşılaştırıldığında daha kötü performans göstermelerinin nedenini araştırmaktadırlar. Japon işletmelerinin daha başarılı olmalarının nedenini, imalat sistemindeki eş zamanlı yatırımlar ile süregelen yenilikler yapmaları, çalışan ilişkilerine dikkat etmeleri, çalışanların becerilerinden tam olarak yararlanmaları ve kalite ve verimliliği sürekli olarak iyileştirme noktasında güçlü bir taahhütleri olmaları olarak belirtmişlerdir. Aynı zamanda, çalışmalarında işletmelerin st düzey yöneticiler ile yeni teknoloji geliştiren kişiiler arasında yakın temas olması gerektiğine değinmektedirler (Baldwin ve Johnson, 1995).

Oflazoğlu ve Koçak (2012) alışmalarında yeniliklerin performans üzerindeki pozitif etkisinin gerekçesini yenilik kabiliyetlerinin işletmenin çevresel belirsizliklere (pazar ve teknolojik değişimler vb.) karşı uyum gösterme yeteneğini geliştirmesi olarak göstermektedirler. Işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin ve içinde bulundukları pazarın özelliklerinin farkında olmaları ve burada etkili olan çevresel faktrlerlerin işletme performansı üzerinde ne yönde ve ne düzeyde etkiler yarattığını algılamaları gerektiğini savunmaktadırlar. Aynı zamanda işletmelerin, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü yakalayabilmeleri için sahip oldukları kaynakları doğru konumlandırarak, hızla değişen koşulları yakalayabilmek ve rekabet edebilmek adına rekabet üstünlüğü yaratan kaynaklarını yenilik yapmaya tahsis etmelerini önermektedirler.

Yenilikçi alışanlar ve yöneticiler barındıran, AR-GE yatırımlarına önem veren, proaktif davranışı benimsemiş, değişimi ilke edinmiş bir kültüre sahip işletmeler, yenilikçi işletmeler olarak adlandırılmaktadır. Bir işletmenin yenilikçi olması, geleneksel işletmelere nazaran faaliyetlerini farklılaştırabilmekte ve yenilikçilikleri sayesinde, performanslarını arttırarak rekabet yarışında başarılı olabilmektedir.

4.3.3. Yenilikçiliğin İşletme Ölçeğine Etkisi

Schumpeter'in (1950) çalışmalarından bu yana, ekonomistler bir işletmenin yenilikçilik yeteneği ile işletmelerin büyüklüğü arasında nasıl bir ilişki olduğunu merak etmektedirler (Plehn-Dujowich, 2007). Schumpeter, girişimcilik ve küçük işletmelerin ekonomideki rolünün önemli olduğunu vurgulamakta ancak daha sonraki yıllarda, büyük işletmelerin AR-GE ve yenilik faaliyetlerinin kurumsallaşması gerektiği yönünde bir görüşe sahip olmaktadır. Yani küçük girişimcilerin, temel bir yenilik yaratıcısı olmadığını belirterek nedenini, AR-GE için harcanan büyük yatırımlara bağlamaktadır (Akın ve Reyhanoğlu, 2014). Schumpeter'in büyük işletmelerin daha yenilikçi olması gerektiği hipotezini desteklemek için çeşitli teorik argümanlar ileri sürülmüştür (Plehn-Dujowich, 2007). Yapılan çalışmalarda hipotezi destekler yönde sonuçlara ulaşan yazarlar olmakla birlikte karşı yönde sonuçlara ulaşan yazarlar da olmuştur.

İşletme ne kadar büyük olursa süreç yenilikleri yaparak üretim maliyetlerini düşürme yönelimi o kadar büyük olur. Cohen ve Klepper, Bound vd. (1984), Acs ve Audretsch (1988; 1991) ve Pavitt (1987) çalışmalarına göre, özellikle sanayi sektöründe, Ar-Ge harcamalarının dolar başına düşen yenilik sayısı işletme boyutu ile azalır ve küçük işletmeler, boyutlarına oranla orantısız olarak çok sayıda yeniliğe neden olmaktadır (Plehn-Dujowich, 2007). Acs ve Audretsch (1987) ise bütün sanayi sektörü için geçerli olmadığını savunmaktadır. Çünkü sanayi sektörünün farklı alanlarından ele aldığı işletmeler arasında yaptığı çalışmada bazı küçük işletmelerin büyük işletmelerden daha yenilikçi olduğunun ortaya çıkmıştır. Çıkan sonuca göre, yenilikçiliğin işletme ölçeği ile değil sanayi sektörü alanı ile alakalı olduğunu savunmaktadır. Acs ve Audretsch, başka bir çalışmasında küçük işletmelerin, büyük işletmelere göre çalışan başına 2.4 kat daha fazla yenilik yaptığını ortaya koymaktadır (Plehn-Dujowich, 2007).

Vaona ve Pianta (2008) çalışmalarında, sektörlerle ve işletme büyüklüklerine göre ortaya çıkan yenilik performanslarının yeni ürünlerin ve yeni süreçlerin ortaya çıkmasını amaçlayan, işletmelerin yenilik türleri (ürün yeniliği ve süreç yeniliği) seçimleri ile bağdaştırmaktadırlar. Büyük işletmelerin süreç yeniliklerine, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ise ürün yeniliklerine odaklandıklarını ortaya koymaktadırlar. Sebebi, ürün yeniliklerinin süreç yeniliklerine göre daha fazla patentlenebilmesidir. Dolayısıyla küçük işletmeler büyük işletmelere göre, AR-GE harcaması başına daha fazla patente sahiptirler.

Kimi çalışmalarda, küçük ölçekli işletmelerin daha yenilikçi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Terzioğlu vd., 2008). Küçük işletmelerin daha yenilikçi olduğuna gönderme yapan bazı çalışmalar, hem işletme büyüklüğü hem de işletme yaşının yenilikçilik kapasitesi arasında negatif bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Gabrielsson ve Kirpalani, 2012; Knight ve Çavuşgil, 2004). Tüm bunların yanında Roelandt vd. (2003), Almanya’da faaliyet gösteren işletmeler için yaptıkları çalışmada, piyasa gücü, işletme büyüklüğü ve yenilikçilik arasında bir ilişki bulamamaktadırlar (Terzioğlu vd., 2008). Literatür incelendiğinde, çalışmaların bir kısmının yenilikçi olma noktasında küçük işletmelerin daha üstün, bir kısmının ise büyük işletmelerin daha üstün olduğu veya sektörlere göre oranın değişebileceğini veya büyüklük ile yenilikçilik arasında bir ilişki olmadığını savundukları görülmektedir. İşletme büyüklükleri ile yenilikçilik arasındaki orantının tam olarak ne yönde olduğunu söylemek mümkün olmamakla birlikte, KDI’lerin yenilikçi olmaları, küçük ve orta ölçekli işletmelerinde yenilikçi olabileceklerinin bir göstergesi olabilmektedir.

Bir işletmenin yenilik yapma isteği ve yeteneği, çeşitli özelliklere bağlıdır. Özellikle genç, küçük işletmeler çoğu zaman yeniliği başlıca itici güç olarak algılamaktadırlar. İşletmeler zamanla, yenilikçilikleri sayesinde başarılı elde etmekte ve hızla büyüyerek daha büyük işletmeler hâline gelebilmektedirler. Google ve Amazon bir zamanlar yalnızca bir avuç çalışanı olan bir girişimken, hızla büyüyerek binlerce çalışanı olan büyük ölçekli işletme konumuna ulaşmayı başarmışlardır. Öte yandan, başarısız olan yenilikçi girişimler ise genellikle kaynakları tükendiğinde pazardan çıkmaktadırlar (EBRD, Transition Report, 2014:46).

Baumann ve Kritikos (2016), Almanya’daki imalat sektöründe bulunan KOBİ’ler üzerinde mikro ölçekli KOBİ’lerin AR-GE verileri, yenilikçilik düzeyleri ve verimlilikleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu konu aldıkları çalışmalarında, işletme büyüklüğü ile AR-GE yoğunluğu arasında negatif bir ilişki olduğu ve bununla yenilikçilik seviyelerini etkilediği sonucuna ulaşmaktadırlar. Nedeni olarak, mikro işletmelerin AR-GE yatırımlarının maliyeti ve yatırım kararlarının etkisi ile yenilik faaliyetlerine fazla yatırım yapamamaları gösterilmektedir. Aynı çalışma da, işletme yaşlarına göre yenilikçilik seviyeleri de ölçülmüş ve AR-GE yoğunluklarında ki farklılıklardan dolayı, 15 ila 35 yaş arasındaki mikro KOBİ’lerin yenilikçi olma ihtimallerinin, 35 yaşından büyük olan daha büyük KOBİ’lerin yenilikçi olmalarına kıyasla çok daha az olduğunu ortaya koymaktadırlar. Fakat daha az AR-GE yoğunluğuna sahip olsalar da genç mikro işletmeler (15 yaşından küçük), 15 ila 35 yaş

arasındaki mikro işletmelere göre daha yüksek bir yenilik sonucu fark etmekte ve genç yenilikçi mikro işletmeler gelecekte daha da gelişmektedirler (Baumann ve Kritikos, 2016).

Günümüz küçük ve orta ölçekli işletmelerin, en az büyük işletmeler kadar yenilik ve AR-GE konularına önem verdikleri; ancak yeniliğin ekonomik getirilerinden yararlanma oranı açısından Schumpeter'in iddia ettiği gibi, büyük işletmelerin daha üstün olduğu görülmektedir. Yenilik sürecinde, büyük işletmeler için olduğu kadar küçük işletmeler için de bazı riskler barındırmaktadır. Küçük işletmelerin, büyük işletmelere kıyasla, sahip oldukları yetersiz kaynaklar nedeniyle, karşılaştıkları risklerden daha olumsuz etkilenmeleri kaçınılmaz olacaktır (Uzkurt, 2012:219). Risklerle başa çıkabilmek adına, ülkelerin küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri destekler politikalar uygulamaları, yenilik yapma konusunda daha fazla cesaretlendirecektir. Akın ve Reyhanoğlu'nun (2014) da çalışmalarında belirttikleri gibi, küçük ve orta büyüklükte ki işletmelere yenilik yapmaları noktasında, devletin yapması gereken teşviklerin, finansal destek, hukuksal ve idari kolaylıklarla sınırlı kalmak yerine, yeniliğin nasıl oluşturulacağı konusundaki destekleri de içermelidir. Çünkü yeniliğin geliştirilmesi için organizasyonel ve yönetsel süreçlerle yenilik yönetimi bütünleştirilmelidir.

4.4. Yenilik Ölçümü

Yeniliği ölçmek ve yenilik yapma amacıyla, maddi olmayan kaynakları takip etmek, işletmeler açısından oldukça önemlidir. Çünkü genellikle işletmeler, ölçtükleri şeyleri yönetirler (Gupta, 2009).

Yeniliği ölçmek, geleneksel göstergelere bakmanın yeni yollarını ve yeni önlemleri ortaya koyar. Yenilik, büyümenin devam etmesini sağlamakta, aynı zamanda büyümeye etki etmekte ve küresel zorluklarla baş etmeye yardımcı olurken, aynı zamanda toplumu da etkilemektedir. Sürekli bir yenilik oranı, emek ve beceri talebi için ne ima etmektedir? İş yerine, topluluklara ve sosyal alışkanlıklara etkisi nedir? Özet olarak, ekonomik performanstaki yenilik rolüne odaklanan mevcut ölçüm çerçevesi; yeniliğin sosyal etkilerinin ölçülmesi açısından yetersiz kalmakta, cevaplanması zor soruları gündeme getirmekte ve yeniliği ölçmek için neyin uygun bir çerçeve oluşturduğunun yeniden düşünülmesini gerektirmektedir (OECD, 2010). Karmaşık, doğrusal olmayan, çok boyutlu ve öngörülemeyen nitelikler, yeniliğin neden ölçülmesi zor bir faaliyet olduğunu

göstermektedir. Yenilik, tek bir ölçü ile bütünsel olarak nitelendirilemez, nitelendirilmesi için birden çok ölçüye ihtiyaç vardır. Yenilik ölçümünün zorluğuna rağmen, araştırmacılar doğru bir yenilik göstergesi ortaya koyabilmek için çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Milbergs ve Vonortas, Çizelge 4.3'te görüldüğü gibi, yenilik ölçümlerini dört jenerasyon olarak ele almaktadırlar (Stone vd., 2008).

Çizelge 4.2. Jenerasyonlara göre yenilik ölçütlerinin gelişimi

1. Jenerasyon Girdi Göstergeleri (1950'ler-60'lar)	2. Jenerasyon Çıktı Göstergeleri (1970'ler-1980'ler)	3. Jenerasyon Yenilik Göstergeleri (1990'lar)	4. Jenerasyon Süreç Göstergeleri (2000'ler)
-AR-GE harcamaları -BT personeli -Sermaye -Teknolojik yoğunluk	-Patentler -Yayınlar -Ürünler -Kalite değişimi	-Yenilik anketleri -İndeksleme -Yenilik kapasitesini kıyaslama	-Bilgi -Maddi olmayan varlıklar -Şebekeler -Talep -Kümeler -Yönetim teknikleri -Risk/Getiri -Sistem dinamikleri

Kaynak: Stone vd., 2008

Milbergs ve Vonortas'ın ortaya koyduğu gelişim evrelerine bakacak olursak; ilk ölçüm göstergesi, AR-GE yatırımları ve benzeri girdilere odaklanan doğrusal bir yenilikçilik fikrini yansıtır. İkinci göstergede, Bilgi Teknolojisi göstergelerinin ara çıktı bilgisini kaydederek girdi göstergeleri tamamlanmaktadır. Üçüncü göstergede, kamu tarafından ulaşılabilen verilerin birleşimine ve anketlere dayanan daha zengin bir yenilik göstergelerine odaklanılmaktadır. Bilgiye dayalı şebeke ekonomisinin dördüncü jenerasyon göstergeleri ise ölçüm konusudur ve geçici olmaya devam etmektedir (Stone vd., 2008). Göstergelere bakıldığında, 2000'li yıllara gelindiğinde yenilik ölçümü noktasında bilgiye ve insan unsurunun etkisine daha fazla önem verildiği gözlenmektedir. Aynı düşünce doğrultusunda, Steve Jobs, 1998 yılında Fortune Magazines dergisine verdiği bir röportajda, yenilikçiliğin, AR-GE'ye kaç milyon dolar harcadığından ziyade insan ile ilgili bir kavram olduğunu, ona nasıl liderlik edebileceği ve ondan ne elde edebileceği ile ilişkili olduğunu belirtilmektedir (Aksay, 2011).

Oslo Kılavuzu, yeniliğin ölçümünde analiz birimi olarak işletmeyi almaktadır. Yaklaşımın üstünlüğü bilgiyi karar verici seviyesinde toplamaktır. Böylece yenilik verisinin yanı sıra finansal verinin de toplanabilmesi sağlanarak istendiğinde endüstri ve ülke seviyesinde istatistik üretilmektedir. Ayrıca, yenilik faaliyetinde bulunan ve bulunmayan işletmelerin bir arada taranmasına da imkân sağlamaktadır (OECD, 2005).

Acs ve Audretsch, 1987 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, yenilik faaliyetlerinin ölçümünde iki ölçüden bahsetmektedir; yenilikçi sürecin girdisi olarak kabul ettiği AR-GE ve yenilikçi sürecin çıktısı olarak kabul ettiği patentli buluşlar. Acs ve Audretsch, 1988 yılındaki çalışmalarında toplam yenilik sayısının AR-GE harcamaları ve patentli buluşların sayısı ile yakından ilgili olduğunu fakat AR-GE ve yenilik arasındaki ilişkinin AR-GE patentler arasındaki ilişkiden farklı olduğunu gözlemlemektedirler. Çalışmanın sonucunda, AR-GE harcamalarının artmasıyla yeniliklerin sayısının da arttığını ve yenilik ile AR-GE arasında doğrudan bir ilişki olduğunu bulmaktadırlar. Acs ve Audretsch, 1989 yılında patentlerin yenilikçilik faaliyetleri üzerine yaptıkları çalışmalarında, yenilikçilik faaliyetlerinin bir ölçüsü olarak patentlerin etkisinin ne olduğunu araştırmaktadırlar. Patentlerin yenilikçi etkinliğin ölçülmesi için yeterli olmasa da çok daha fazlasını sunduğunu söylemektedirler.

Hagedoorn ve Cloudt (2003), çalışmalarında teknolojik, yaratıcı ve yenilikçi performansı ölçmek için AR-GE girdileri, patent sayıları ve alıntıları ile yeni ürün ilanları göstergelerine odaklanmaktadır. Göstergelerin yenilikçi performansı daha geniş anlamda ölçmek için tek tek veya çok boyutlu bir şekilde kullanılabileceğinden bahsetmektedirler. Gentzoglanis'in (1994) yeniliği ölçmek için kullandığı değişkenler ise, bir işletmenin patent ve marka sayısının sektördeki toplam patent ve marka sayısına bölünmesi ile ortaya çıkan oranlardır. Oran ne kadar yüksek olursa işletmenin yenilik seviyesinin de o kadar yüksek olacağını savunmaktadır.

Eren (1982), yenilik ölçüm çalışmalarında yeniliğin ölçülmesinde bazı kriterlerin önemini vurgulamaktadır. Kriterler; araştırma harcamalarının miktarı, patentlerin sayısı ve uluslararası teknolojik değişmelerin durumudur (Kendirli ve Kendirli, 2014). Kalantaridis (1999) yeniliği ölçerken dört kriterden faydalanmaktadır. Birincisi, patentlerdir. İkincisi, ticaret dergilerinde, araştırma süreli yayınlarda, konferanslarda ve sergilerde bildirilen tüm yeniliklerden oluşan, bir endüstriye özgü göstergelerdir. Üçüncüsü, araştırmacılar tarafından baştan belirlenmiş olan endüstriye özgü kıyaslamaların kullanımıdır. Dördüncüsü ise, işletme sahibi veya yöneticilerle yapılan anket çalışmasını içerir.

Andrew vd. (2007), işletmelerde neyin ölçülmesi neyin ölçülmemesi gerektiğini ortaya koyarak yeniliğin ölçülmesi gereken bileşenlerini kategorize etmektedirler. Yaptıkları kategoriye göre bileşenler şunlardır; insan ve para gibi girdiler, girdileri dönüştüren ve

etkileyen süreçler, çıktılar veya güçlü marka gibi dolaylı faydalar ve nakit durumu (Gupta, 2009). Andrew vd.'ye (2007) göre, yeniliğin her yönünün ölçülmesine gerek yoktur. Yeniliğin hangi yönlerinin ölçülmesi gerektiğinin tek yolu nakit eğrisidir ve yenilik ölçümü için nakit eğrisi kullanılmalıdır. Nakit eğrisi, bir fikir oluşumundan, ürünün piyasadan kaldırıldığı noktaya kadar, bir yenilik için birikmiş nakit yatırımların ve getirilerin (hem beklenen hem de gerçekleşen) tasviridir (Gupta, 2009).

Frederick (2009) ise yeniliği ölçmek için dengeli puan kartının (Balanced Scorecard) kullanılmasını önermektedir. Dengeli puan kartı (Balanced Scorecard), işletme faaliyetlerini organizasyonun vizyonu ve stratejisi ile uyumlu hâle getirmek, dâhilî ve haricî iletişimi geliştirmek ve organizasyon performansını stratejik hedefler karşısında gözlemlemek için, iş dünyası, sanayi, hükûmet ve dünya çapındaki kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından yaygın olarak kullanılan stratejik planlama ve yönetim sistemidir (Gupta, 2009).

Tidd ve Bessant (2014:631), yenilik ölçümlerinde dikkat edilmesi gereken noktaları göstermek için bir çerçeve oluşturmaktadırlar. Çerçeve (bk. Şekil 4.4.), yenilik sürecine etki eden girdiler ve sürecin çıktıları gösterilmektedir. Tidd ve Bessant (2014:631) girdilerin yenilik süreci için çok önemli olduğunu, yetenekli personele ve personellerin gelişimlerine yatırım yapılmaması durumunda, fikir üretmek için sistematik bir sürecin başlamasının ve değer yaratan yeniliklere dönüşmesinin mümkün olmayacağından bahsetmektedirler. Değer yaratacak yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayacak olan sürecin girdileri; AR-GE ya da pazar araştırması, eğitim ve geliştirme yatırımları ya da personel konusunda vasıflı bilim insanları ve mühendislerin yüzdesi gibi göstergeleri kapsamaktadır (Tidd ve Bessant, 2014:631).



Şekil 4.3. Yenilik ölçüm çerçevesi

Kaynak: Tidd ve Bessant, 2014:631

Tidd ve Bessant (2014:632), yenilik performansını ortaya koyan yenilik ölçüm çıktılarını gözden geçirirken birtakım olası ölçümlere ve göstergelerin incelenmesinden bahsetmektedirler. Göstergeler olarak, patentlerin ve bilimsel çalışmaların sayısı ve aralığı, üretilen bilgilerin göstergesi olarak veya ürün yeniliği başarısının belirleyicisi olarak tanıtılan yeni ürün sayısı ele alınabilmektedir. Operasyonel veya süreç unsurları ölçümleri kalite veya esneklikteki gelişmeleri ölçmek ve izlemek için yapılan müşteri memnuniyeti anketlerine göre yapılabilmektedir.

4.4.1. AR-GE

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), AR-GE kavramını evrensel düzeyde tanımlamak ve ölçümleri noktasında bilgilendirmek adına, yenilik ve teknoloji politikası geliştirmek için yaygın olarak kullanılan ve referans bir çalışma olan Frascati Kılavuzunu çıkarmıştır. Frascati Kılavuzuna göre; AR-GE, bilimsel ve teknolojik temeli olan diğer birçok etkinlikle ilişkili bir faaliyettir (OECD, 2002; Tidd ve Bessant, 2014:65). AR-GE, bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla, sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen, yaratıcı çaba ve bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanılmasıdır (Uzkurt, 2017:37).

AR-GE sürecini anlamak, özellikle küreselleşme ve endüstriyel yeniden yapılanma bağlamında çok önemlidir. Özel sektör, araştırma çabalarını yönlendirip rekabet stratejilerini daha uygun bir şekilde tasarlayabilirken, diğer taraftan hükümetler ise ülke için yeterli bir AR-GE seviyesi oluşturacak uygun bilim ve teknoloji politikalarını uygulayabilirler. Böyle bir seviyenin işletmelerin ve ülkelerin verimliliği artıran teknolojiler noktasında rakipleri ile aynı seviyede olmalarına hatta rakiplerinden önde olmalarına izin vereceğini ve yerli işletmelerin üstün oldukları sektörlerdeki pazar nişlerini geliştirme imkânı sağlayacağını düşünürsek, işletmelerin yeterli bir AR-GE seviyesine ulaşabilmeleri çok önemli olacaktır (Gentzoglanis, 2011). AR-GE, işletme verimliliğini; maliyetleri düşürerek, kaliteyi artırarak ya da ürün çeşitliliği sağlayarak artırabilir (Akçomak ve Kalaycı, 2016).

Yeni mal ve hizmetlerin üretilmesi, pazar ve pazarlama araştırmaları, üretim süreçlerinin düzenlenmesi, yeni gelişmelerin ve buluşların üretim süreçlerine yansıtılması, finansal araştırmaların yapılması, insan kaynaklarının araştırılması gibi işletmenin birçok faaliyetinde AR-GE çalışmalarından yararlanır (Atay, 2013). Dolayısıyla işletmelerin

yenilikçilik noktasında AR-GE'ye önem vermeleri gerektiği söylenebilecektir. Yeniliğin ölçümü için ülke bazındaki ilk çalışmalarda da AR-GE harcamaları ve patent verilerinden faydalanılmıştır. Acs ve Audretsch 1994 yılında ise yenilik ölçümünde AR-GE için ayrılan pay ve patent sayıları olmak üzere iki ölçekten faydalanmıştır. Fakat yenilik ölçümünde faydalanılacak ölçeklerin kullanılmasıyla karşılaşılabilecek bazı güçlüklerden bahsetmişlerdir ve bahsedilen güçlükleri; KOBİ'lerde AR-GE için ayrılacak payın hesaplanmasının zorluğu ve KOBİ'lerde, yenilik olarak gerçekleştirilen ürün ve süreçlerin çoğunun patentle tescil edilmemiş olması olarak belirtmişlerdir (Kendirli ve Kendirli, 2014).

Yenilikle ilgili en önemli göstergelerden birisi AR-GE çalışmalarına yapılan yatırımlardır. Yatırımların GSMH içindeki payı, ülkesel yenilik harcamaları için önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Uzkurt, 2017:380). AR-GE harcamalarının ülkeler bazında nasıl olduğuna bakacak olursak; dünya genelinde AR-GE 'ye en fazla bütçe ayıran beş ülke, Amerika, Çin, Japonya, Almanya ve Güney Kore'dir. 5 ülkenin 2016 yılı tahmini AR-GE harcamaları şu şekildedir; Amerika 514 milyar\$, Çin 396 milyar\$, Japonya 166 milyar\$, Almanya 109 milyar\$ ve Güney Kore 77 milyar\$'dır (www.rdmag.com). Türkiye'de gayrisafi yurt içi AR-GE harcaması 2016 yılında 20 milyar 615 milyon TL, 2017 yılında ise 24 milyar 641 milyon TL olarak hesaplanmıştır. Böylelikle, gayrisafi yurt içi Ar-Ge harcamaları 2017 yılında bir önceki yıla nazaran %19,5 oranında bir artış göstermiştir (www.tuik.gov.tr). Türkiye'de ki AR-GE harcamaları oranı bir önceki yıla göre artış gösterse bile AR-GE harcaması konusunda lider konumda olan ülkelerin AR-GE harcama oranlarının çok gerisindedir.

2015-2018 Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı'na göre, KOBİ'lerin Ar-Ge harcamaları içindeki payı 2013 yılında %17 iken oranın 2018 yılında %20'lere çıkması hedeflenmektedir. Ayrıca, hızlı büyüyen ve küresel doğan işletmelerin, teknogirişimcilerin desteklenmesi, tematik kuluçka merkezlerinin kurulması hedeflenmiştir. KOBİ'lerin, AR-GE, yenilik ve ihracat kapasiteleri geliştirilerek uluslararasılaşma düzeyleri artırılacaktır (<https://www.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=493ac1cc-1115-4eba-aa7b-771aee977189>).

2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı'nda ise bilim ve teknoloji alanındaki gelişmelerle birlikte bilgiye dayalı üretimin, sürdürülebilir ekonomik büyümenin temel belirleyici gücü olduğundan bahsedilir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler için, AR-GE ve yenilik

faaliyetlerinin sürekliliği sağlanarak ürün/süreç geliştirme yöntemleriyle fikirlerin ekonomik değerlere dönüştürülmesi ve üretilen değerlerin ticarileştirilmesi vasıtasıyla ekonomilerin güçlendirilmesi önemli bir ihtiyaçtır. AR-GE ve yenilik faaliyetlerinin arttırılmasının, gelişmekte olan ülkeler açısından bir diğer önemi, küresel değer zincirlerindeki konumlamayla alakalıdır. Ülkelerin AR-GE performanslarının karşılaştırılmasında uluslararası düzeyde kullanılan temel göstergelerin; AR-GE harcamalarının milli gelire oranı, yüksek teknoloji ürünlerin toplam üretim ve ihracattaki payı ile patent başvurularıdır. Dolayısıyla Türkiye'nin, küresel değer zincirinin daha üst basamaklarından konumlanabilmesi adına, AR-GE ve yenilik kapasitesini geliştirmesi gerekmektedir ([http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_\(2015-2018\).pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_(2015-2018).pdf)).

Her ne kadar yeniliğin gerçekleşebilmesi için AR-GE'nin olması gerekir gibi bir algı olabilirse de OECD (2005) raporuna göre AR-GE ve yenilik kavramları birbirlerinden farklı kavramlardır. Yenilik faaliyetleri, yeniliklerin gerçekleşmesine fiilen yol açan ya da yol açacağı ön görülen tüm finansal, ticari, organizasyonel, bilimsel ve teknolojik adımları kapsamaktadır. Yani yenilik, AR-GE faaliyetlerini içerebilir de içermeyebilir de (Ülger ve Durgun, 2017). Dolayısıyla, AR-GE harcamaları yenilik için bir 'girdi' olarak kabul edilmiş, fakat iki nedenden dolayı AR-GE harcamaları yeniliğin tam olarak ölçümüne yeterli olmamıştır. Birinci neden her AR-GE çalışmasının yenilik ile sonuçlanmayabilecek olmasıdır. İkincisi ise yeniliğin AR-GE harcaması yapılmadan da gerçekleşebilmesidir. Örneğin bir işletme herhangi bir AR-GE çalışması yapmayabilir fakat yeni bir teknoloji satın alıp teknolojiyi değiştirerek piyasaya yenilik sunabilir. Günümüzde sıkça kullanılan Facebook ve Twitter gibi sosyal medya araçları hemen hiç AR-GE harcaması yapılmadan piyasaya sunulmasına rağmen başarılı olmayı başararak pazara bir yenilik getirmişlerdir (Akçomak ve Kalaycı, 2016). Eski Finlandiya Başbakanı Esko Aho iki kavram arasında ki ayrımı "AR-GE parayı bilgiye döndüren, yenilik ise bilgiyi paraya döndüren bir süreçtir." şeklinde ifade etmiştir (Ülger ve Durgun, 2017).

Plehn-Dujowich'in (2007) çalışması, küçük işletmelerin, dolar başına düşen AR-GE harcamaları göz önüne alınarak, büyük işletmelere göre iki ila dört kat arasında değişen oranlarda daha yenilikçi olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye'de de KOBİ'lere verilen teşvikler ile birlikte küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin büyük işletmelere nazaran daha yenilikçi olabilmeleri mümkün olabilecektir. Ancak Türkiye'de ki KOBİ'lerde sermaye

kısıtlı olduğu için AR-GE faaliyetine maliyet ayırmak çok zordur. Hâlbuki AR-GE'ye önem vermeyen KOBİ'ler üretimde verimliliği ortaya koyamamakta ve rekabette fırsatları kaçırmaktadır. Verimliliği elde etmek için, “az girdi harcayarak çok ürün elde etmenin” yollarını arayacak olan KOBİ'ler alternatifleri araştırıp bulacak ve uygulayacaktır. Tek başına AR-GE faaliyetine bütçe ayırmakta zorlanan KOBİ'ler bir araya gelerek ortak bir AR-GE merkezi kurabilir ve bundan yararlanabilirler (Atay, 2013).

4.4.2. Patentler

Patent; buluş sahiplerinin, buluşu açıklamaları karşısında belirli bir süre ile ülkenin resmi bir kurumu tarafından verilen temel hak olarak tanımlanır (Uzkurt, 2017:48). Frascati Kılavuzuna göre, bir patent, teknik alanda buluşlar ile ilgili fikrî mülkiyet hakkıdır. Patent bir işletmeye, kişiye veya bir kamu varlığına bir patent dairesi tarafından verilebilir. Patent için yapılan başvuru belli gereksinimleri karşılamalıdır: Buluş yeni olmalı, (açık olmayan) buluşçu bir adım içermeli ve sınai uygulaması mümkün olmalıdır. Bir patent, verildiği ülkede sınırlı bir süre için geçerlidir (OECD, 2002). Literatür incelendiğinde birçok çalışmada patentin yenilik aktiviteleri için bir araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Patent verilerinin yanı sıra yenilikçilik faaliyetlerinde AR-GE harcamalarının, bilim adamı, mühendis ve teknisyen sayılarının da veri olarak kullanıldığı söylenebilir (Uzkurt, 2017:53). Yenilik ölçümünde kullanılan, AR-GE'den sonra ikinci gösterge olarak ele alınan patentler, AR-GE faaliyetleri için girdi kabul edilirken, aynı zamanda AR-GE çalışmalarının sonuçları patentlenebildiğinden çıktı olarak da kullanılır (Akçomak ve Kalaycı, 2016).

Patentler, işletme, sektör veya ülkesel düzeyde yeniliği tanımlamak ve değerlendirmek için kullanılabilir. Ancak, değerlendirmeler yapılırken dikkat gösterilmesi gerekir çünkü patentler yeniliğin sadece bir göstergesidir. Yenilikçiliğin bir göstergesi olarak patent verileri kullanırken dikkatli olunması gerekir. Patentler, yaratıcı sürecin çıktısını, özellikle de ekonomik yarara sahip olduğu keşfedilen buluşları temsil etmektedir. Aynı zamanda, patentler için koruma almak hem zaman alır hem de pahalıdır. Dolayısıyla, maliyetlerin üstünde fayda sağlaması beklenen gelişmeler için patent koruma uygulaması yapılabilir. Patent alanlarının, teknik alanlara göre ayrılabilir olmasından dolayı yenilik oranı ve yönü hakkında bilgi alınabilir (Tidd ve Bessant, 2014:588).

Patent verisinin kalitesinin veya güvenilirliğinin tartışılır olması nedeniyle yenilik ölçütü olarak kullanılması zordur. Birçok yeniliğin, özellikle KOBİ’lerde yenilik olarak gerçekleştirilen ürün ve süreçlerin çoğunun patentlenmemiş olması ve çoğu patentin ticarileşmeden raflarda kalması gibi nedenler patent verilerinin tam ve doğru bir yenilik göstergesi olarak kabul edilmesini güçleştirmektedir. Tüm buluşların patentli olmaması veya tüm yeniliklerin teknik olarak patentlenebilir nitelikte olmaması (yazılım geliştirme gibi), patent eğiliminin farklı sektör ve işletmeler arasında farklılık göstermesi (örneğin ilaç endüstrisinde yoğun patent eğilimi varken hızlı tüketim mallarında düşük eğilim olması) yenilik göstergesi olarak ele alınan patentlerin olumsuz yanları olarak ele alınabilir. AR-GE ve patent verilerinin kullanımındaki problemler nedeniyle, yeniliği ölçmek için anket yoluyla ölçme fikri ortaya atılmıştır (Tidd ve Bessant, 2014:589; Akçomak ve Kalaycı, 2016; Kendirli ve Kendirli, 2014).

Bir ülke açısından, yeni teknolojilerin, üretim tekniklerinin ve ürünlerin patentine sahip olmak aynı zamanda diğer ülkelere teknoloji transferi konusunda önemli bir üstünlük yaratacak ve diğer ülkeleri bağımlı hale getirecektir. Böylelikle, uluslararası rekabette önemli üstünlükler sunacaktır (Uzkurt, 2017:111).

4.5. İşletmelerin Yenilikçi Olmalarını Etkileyen Etmenler

Günümüzde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ekonomik büyüme ve yenilenme için oldukça önemli oldukları kaçınılmaz bir gerçektir (Dahlstrand ve Stevenson, 2010). Küçük ve orta büyüklükteki girişimci işletmelerin ekonomiye katkıda bulunabilmeleri için yenilikçiliğe önem vermeleri, hükûmetlerin de yenilik ve girişimcilik politikaları üzerine yoğunlaşmaları gerekmektedir. Yenilikçiliğe etki eden ve ortaya çıkmasına yardımcı olan etmenler iyi analiz edilmelidir.

İşletmelerin yenilikçilik düzeylerinin incelendiği çalışmalar incelendiğinde yenilikçiliğe etki eden pek çok faktör olduğu gözlenmektedir. Araştırmacılar bu faktörleri incelerken farklı ölçeklerden faydalanarak işletmelerin yenilikçilik düzeyleri hakkında bilgi edinmeyi amaçlamaktadırlar. Jong ve Marsili’nin (2006) “Yenilikçi Küçük İşletmelere Dair Bir Sınıflandırma” adlı çalışmasında yenilikçilik alanında çalışma yapan literatürde geçerliliği kabul edilmiş çalışmalar (Pavitt,1984; Archibugi vd.,1991; De Marchi vd.,1996; Malerba veOrsenigo,1996; Hatzichronoglou,1997; Arvanitis ve Hollenstein,1998;Evangelista,2000;

Marsili,2001; OECD,2001; Peneder,2002; Raymond vd.,2004) incelenerek her birinin yenilikçilik kriterleri ve oluşturdıkları ölçekler ele alınarak tek bir yenilik ölçeği ortaya konmaktadır. Ölçekte işletmelerin, yeni ürün ve süreçler ortaya koyma, yenilik yapmak için zaman ve para ayırma, tedarikçiler ve müşteriler ile ilişkiler, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının önemsenmesi, rakipleri takip etme, üniversitelerle, kurumlarla ve diğer işletmeler ile etkileşim halinde olma ve/veya ortak çalışmalar yapma, AR-GE personeli bulundurma durumlarının belirlenmesine yönelik maddeler bulunmaktadır.

Miller/Covin ve Slevin (1989), Deshpande, Farley ve Webster (1993), Hughes ve Morgan (2007) ve Kim, Basu, Naidu ve Çavuşgil (2011) çalışmalarında işletmelerin yenilikçilik düzeylerini belirlemeye yönelik ölçekler oluşturmaktadırlar. Çalışmalarındaki ölçeklere göre işletmelerin yenilikçi olabilmeleri incelenirken, AR-GE ve teknolojik liderliğe önem verme, yeni ürün ve/veya süreç ortaya koyma, bulunduğu pazarın durumunu sorgulayan, pazar ve sektör bilgisine sahip olma, en yeni ve ileri teknolojileri kullanma, sürekli iyileştirmeler yapma, müşterilerin işletmeye olan algısının sorgulanması üzerine durulmaktadır.

Lumpkin ve Dess (1996), Knight ve Çavuşgil (2004) çalışmalarında işletme kültürünün girişimcilik yönelimi ve yenilikçilik üzerindeki etkisinden bahsetmektedirler. İşletme kültürünün ve yönetim takımının karakteristik özelliklerinin (yurtdışı tecrübe, uluslararası bakış açısı, ağ ilişkileri, yönetsel vizyon) girişimcilik yönelimini olumlu olarak etkilediği belirtilmektedir. Rialp, Rialp, Urbana ve Vaillant'ta (2005) çalışmalarında işletmelerin yenilikçi olmalarında yönetim takımının geçmişteki yurtdışı tecrübesinin etkili olduğunu belirtmektedirler. Uluslararası pazarları takip etme eğiliminde olan genç ve yenilikçi kültüre sahip işletmeler yenilikçi işletme olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla işletme kültürü ve yapısı, yöneticilerin özellikleri işletmelerin yenilikçiliğine etki eden etmenler olarak ele alınmaktadır.

Gupta (2009) işletme kültürünün yanı sıra insan faktörünün önemine değinmektedir. Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkabilmesi ve yenilikçiliğin devamlılığı için çalışanlara yönelik sürekli eğitim ve geliştirme programlarının oluşturulması işletmenin yenilikçilik seviyesinin artması için oldukça önemlidir. Dolayısıyla yeni fikirleri ortaya koyacak olan “insan” a gerekli önemin verilmesi gerekmektedir. Efrat, Gilbao ve Yonatany (2017), AR-GE çalışanlarının özellikle KDI'lerin temelini oluşturduğunu savunmaktadırlar. Çalışmalarında

işletmelerde AR-GE çalışanlarının olup olmadığının ve eğitimlerle destek verilip verilmediğinin sorgulanması gerektiği üzerine durulmaktadır.

Knight ve Çavuşgil (2005), teknolojinin yeniliğin temelini oluşturduğunu savunmaktadırlar. Dolayısıyla teknolojilerden yoğun bir şekilde faydalanma işletmelerin yenilikçilik düzeylerine etki eden etmenler olarak ele alınmaktadır. Teknolojideki hızlı değişimleri takip eden, üretiminde son teknolojiyi kullanan ve teknolojik liderliğe önem veren işletmeler yenilikçilik düzeyleri yüksek işletmeler olarak kabul edilebilmektedir.

Yukarıda bahsi geçen çalışmalar incelendiğinde işletmelerin yenilikçilik düzeylerine etki eden etmenlerin yoğun olarak, bilgi, insan kaynakları, girişimcilik ve teknolojiye yararlanma seviyelerinden oluştuğu görülmektedir. Aynı zamanda girişimcilik ve yenilikçiliğin birbirleri ile bağlantılı olduğu da literatürde pek çok çalışma ile ortaya konmuştur. OECD'nin 2001 yılında yapmış olduğu çalışmada, ekonomik büyümeyi etkileyen mikroekonomik faktörlerden (girişimcilik, yenilikçilik, beşeri sermaye, bilgi teknolojileri) ikisinin girişimcilik ve yenilikçilik olduğu tanımlanmıştır. Gabr ve Hoffman (2006), girişimcilik faktörlerini fırsatlar, yetenekler, sermaye, teşvikler ve kültür olmak üzere beş farklı basamakta ele almıştır. Hoffman (2005) ise girişimciliği yenilikçiliği oluşturan etmenlerden biri olarak ele almıştır (bk. Şekil 4.3). Hoffman'a (2005) göre yenilikçiliği oluşturan etmenler: bilgi oluşturma ve paylaşma, insan kaynakları, girişimcilik ve bilgi ve iletişim teknolojileridir (Dahlstrand ve Stevenson, 2010).



Şekil 4.4. Yenilikçiliği oluşturan etmenler

Kaynak: Dahlstrand ve Stevenson (2010)'dan uyarlanmıştır.

Hoffman'ın (2005) çalışmasında ortaya koyduğu yenilikçiliği oluşturan etmenlerin, işletmelerin yenilikçilik düzeylerini inceleyen çalışmalarda üzerinde durulan konuları kapsayan nitelikte olduğu görülmektedir. Hoffman'ın (2005) çalışmasında ele aldığı etmenler çalışmanın teorik çerçevesini oluşturmakta ve böylelikle çalışmanın ana amacı olan KDI'lerin yenilikçilik düzeylerinin incelenmesi noktasında önemli olmaktadır.

4.5.1. Bilgi Oluşturma ve Paylaşma

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, bilgi, işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel faktör rolü oynamaya başlamıştır. Belirsizliklerin hâkim olduğu hızlı değişim ortamlarında organizasyonların en önemli varlığı (Grant, 1996) bilgi olarak görülmektedir (Koçel, 2011:430). Bilginin üretilmesi, yaşamı kolaylaştırmak ve toplumsal refahı arttırabilmek adına yapılan en temel faaliyetlerden biridir. Bilgi toplumlarının geldiği aşamada; bilginin üretilmesi, iletilmesi, teknolojinin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi büyük önem arz etmektedir (Uzkurt, 2017:36). Hoffman (2005) çalışmasında yeniliği oluşturan etmenlerden biri olan bilgi oluşturma ve paylaşmadan bahsederken AR-GE işbirliklerinden ve araştırmaların ticarileştirilmesinden bahsetmektedir (Dahlstrand ve Stevenson, 2010). Yeni fikirlerin oluşması veya oluşan yeni fikirlerin araştırılması ve geliştirilmesi için yapılacak olan AR-GE işbirlikleri ile birlikte fikirlerin ortaya bir ürün veya süreç olarak çıkararak ticarileştirilmesi işletmeler adına oldukça önemlidir.

Günümüzde müşteri beklentilerinin, pazar yapısı ve ürün yaşam süresinin çok hızlı değiştiği düşünüldüğünde, yenilikçiliğin önemi daha çok ortaya çıkacaktır. İşletmeler veya örgütler herkesin yapabildiğini yapma yerine, hiç yapılmayanı yaptıklarında rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir (Demirel ve Seçkin, 2008).

Hem Tolstoy (2009) hem de Prashantham ve Young (2011), yenilikçi davranışın, girişimcilik teorisi ve uygulaması ile desteklenen bir yaklaşım olan bilgi birleşimi tarafından yönlendirildiğini kabul etmektedirler. Girişimcilik teorisi, farklı kişilerin farklı şeyler bildiği fikrine dayanır ve bilgi birleşimini yeni fırsatlar açmak için gerekli kılar. Özellikle pazar bilgisi ve teknolojik bilgi birleşimi, işletmeler için yenilik ve rekabet üstünlüğü sağlamak adına oldukça önemlidir (Zijdemans ve Tanev, 2014).

Bilgi, uluslararası ticarete yabancı pazar girişini ve faaliyetlerini kolaylaştıran belirli üstünlükler sağlamaktadır (Knight ve Çavuşgil, 2014). Küresel doğan işletmeler açısından ele aldığımızda, Gabrielsson ve Kirpalani (2012:80), KDİ'leri, "bilgi yoğun" ve "bilgi temelli" olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar. Bilgi yoğun olanlar, bilgi birikimlerini süreçlerini iyileştirmek için bir araç olarak kullanırken; bilgi temelli olanlar ise ürünlerine doğrudan bilgi aktarımı sayesinde yüksek teknoloji ürünler geliştirerek, bilgi yoğun işletmelere nazaran daha yenilikçi olabilmektedirler. Yenilik yapma kabiliyetlerinin yüksek olması, işletmelere uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmelerini sağlamakta ve bu sayede KDİ'lerin büyümelerine yardımcı olmaktadır (Rialp vd., 2012; Autio vd., 2000).

Yenilikçilik ile öğrenme ayrılmaz bir ikilidir. Bilgi, yenilikçiliği; yenilikçilik ise yeni bilgileri doğurmaktadır. Yenilikçilik süreci kendi içinde bir öğrenme sürecidir; çok uluslu işletmelerde yeniliklere sebep olan süreç bölümler arasındaki bağlantıya bağlıdır (Barkema ve Vermeulen, 1998). Yani öğrenme yoksa yenilikçilik de yoktur (Aksay, 2011). İşletmeler açısından, farklı kaynakların varlığı, örgütsel performans ve yeteneklerin önemli bir belirleyicisidir. Bireylerin uzmanlık bilgilerinin birleşimi örgütsel yeteneklerin özüdür. İşletmeler, yenilik girişimlerini geliştirirken, değer yaratma sürecindeki örgüt üyelerinin bilgi, beceri ve taahhütlerine güvenmektedirler. Dolayısıyla, üst yönetim, bilgiyi paylaşmak ve birleştirmek için farklı işlevlerden ve farklı bölümlerden (ve bazen diğer işletmelerden) çalışanlara fırsatlar sunmada önemli bir role sahiptir (Ling, Peng ve Kao, 2008; Knight ve Çavuşgil, 2014; Zijdemans ve Tanev, 2014).

Bilgi oluşturma, bir işletmenin yetenekleri üzerindeki etki derecesine bağlı olarak aşamalı veya radikal olabilir. Uluslararası ticari ilişkilerden bilgi edinimi, yüksek teknoloji yeni girişimlerin uluslararası pazarlardaki gelişimini olumlu yönde etkiler. Küresel olarak mevcut bir yüksek teknoloji yeni girişim ve girişimin belli başlı yabancı müşterileri arasında ortaya çıkan ve ağ bağlantıları yoluyla edinilen bilgiler, hem ekonomik hem de yenilikçi sonuçlar için kullanılabilir. Böylelikle, yabancı müşterilerden bilgi edinme, yurtdışı ile işbirliği yaparak AR-GE faaliyetlerinde bulunmayı hedefleyen yüksek teknoloji yeni girişimlerin yenilikçi çabaları için önemli bir mekanizma olmaktadır (Zijdemans ve Tanev, 2014).

Bilgi paylaşımı ile ilişkili olarak oluşturulan yenilikçilik, bilgide barınır ve gelişimi bilgi paylaşımının yoğunluk derecesine bağlıdır (Demirel ve Seçkin, 2008). Bilgi paylaşımı,

örgütlerde üç farklı faktöre bağlı olarak gerçekleşmektedir: bireysel bilgi paylaşımı, örgütsel bilgi paylaşımı ve teknolojik bilgi paylaşımı. Bireysel bilgi paylaşımı; çalışanların birbirleriyle yardımlaşmaları, bilgilerini paylaşmaları, bilgi paylaşımında birbirlerini teşvik etmeleri, bilginin etkinliğinin farkına varmaları ve her fırsatta vurgulamalarını içerir. Örgütsel bilgi paylaşımı; bilgi ve bilgi paylaşımına tepe yönetiminin bakış açısı, çalışanları bilgi paylaşımına teşvik etme, bilgi paylaşım kanallarının zenginleştirilmesi, bilgi paylaşım kültürü gibi konuları kapsar. Teknolojik bilgi paylaşımı ise bilgiye ulaşmak için örgüt içi ve örgüt dışı bilişim teknolojilerinden oluşmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008). Bilgi paylaşımı yenilikçi fikirlerin yayılmasını sağlar ve örgütlerdeki yaratıcılık ve ortaya çıkacak yenilikçi fikirler için kritik olarak kabul edilir. Bilgi paylaşımı eksikliği örgütlerdeki etkin bilgi yönetimi karşısında önemli bir engel olmaktadır (Ipe,2003).

Bilgi yönetimi büyük oranda bilgi paylaşımı ile eşanlamlıdır. Burada bilgi yönetimi, örtük bilginin (kişilerin kafasındaki bilgiler) açık bilgilere (elektronik depolama ve iletim için uygun kodlanabilir bilgiler) dönüştürülmesi ve bilginin organizasyon çapında yayılması için bilgi teknoloji sistemlerinin geliştirilmesinden oluşmakta ve böylece bilgiye herkes erişebilmektedir (Basadur ve Gelade, 2006). Basadur ve Gelade (2006) çalışmalarında bilgi yönetimi ve yenilikçiliğin nasıl bir araya geldiklerini göstermeye çalışmaktadırlar. Çalışmada, bilgi ve bilgi kullanımı kavramları arasındaki ayrımı ortaya koyarak kavramları tek bir çerçevede birleştirmektedirler. Çerçeve sayesinde işletmeler şunları yapabileceklerdir:

- i. Hataları tespit etmek ve yapılan işleri geliştirmek ve yenileştirmek için değişiklikler yapmak;
- ii. Ani beklenmedik olaylar ve krizleri anlamlandırmak ve bunları yenilik için fırsatlara dönüştürmek;
- iii. Yeni ürünler ve süreçler geliştirmek için ortaya çıkacak fırsatları ve yeni bilgiyi öngörmek ve arayıp bulmak.

İşletmeler, kültürlerine bilgi paylaşımı ne kadar yerleştirirlerse yenilik yapmaya o kadar yatkın olacaklardır. Bilgi paylaşım seviyesi yükseldikçe, paylaşılan her bilgi; yeni bir fikrin, yeni bir ürünün, yeni bir sürecin veya herhangi bir yeniliğin ortaya çıkabilmesine yardım edecektir. Yöneticileri tarafından bilgi paylaşımına teşvik edilen çalışanlar, kendilerini baskı

altında hissetmeden fikirlerini rahat bir şekilde paylaşabilecek ve yaratıcılıklarını arttıracaklardır. Dolayısıyla bilgi paylaşımı yenilikçiliğe atılan bir adım olacaktır.

Devrim niteliğindeki bir yenilik, yenilikçi işletmelerin ana alanının dışındaki bilgiyi talep etmektedir. Gerekli bilgilerin tutulduğu düşünülen alanların tanımlanmış olması gerekecektir. Yenilikçiler bu alan hakkında bilgi sahibi olmadıkları için, önemli bilgi kaynakları hakkında karar vermek için gerekli olan, ön koşul bilgilerine ulaşamazlar. Ayrıca, faaliyetler adına gerekli kıstaslara aşına olmadıkları için ilgili bilgilere odaklanma süreçleri uzayabilir. Bilgi edinmek, toplamak ve derecelendirmek yeni yöntemler ve stratejiler gerektirebilir; oysa edinilen bilgileri paylaşmak daha az sorun oluşturur (Paukert, Niedeere ve Hemmje, 2001). Yenilikçi işletmeler bilgiyi yaymaktan fazlasını yapmakta, bilgiyi yaratıcı bir şekilde kullanma alışkanlığı kazanmaktadırlar. Bir krizde, gerekli bilgiye sahip olmak önemlidir, ancak bunu yenilikçi olarak nasıl kullanacağını bilmemek, bilgiyi işe yaramaz hâle getirebilir (Basadur ve Gelade, 2006).

Pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa sürelerde demode halde geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı bir ortamda, bir işletmenin başarılı olabilmesi, yeni bilgiyi oluşturup tüm organizasyona yayması, kısa sürede uygulayıp yeni ürünler geliştirmesi ile mümkündür. Dolayısıyla yeni bilgi yaratma, öğrenme, uygulama ve sonuçlarından, yeniden öğrenmeyi vurgulayan Peter Senge'nin 1990 yılında The Fifth Discipline adlı eserinde dile getirdiği “öğrenen organizasyon” kavramı günümüzde işletmeler nezdinde geniş bir kabul görmektedir (Koçel, 2011:430). İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları, yeniliğe açık bir kültür oluşturmalarını sağlayacaktır (Koçak ve Karaca, 2013).

4.5.2. İnsan Kaynakları

İnsanlar, bir ürün değil, yenilikçi bir işletmenin başlıca varlıklarıdır (Gupta ve Singhal, 1993). Diğer üretim faktörlerinden ve örgüt içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlıdır. Dolayısıyla işletme başarısının odak noktasını oluşturur (Dinçer, 2007:130). İnsan kaynakları uygulamaları, işletmeler için temel bir araçtır. İşletmeler, insan kaynakları uygulaması sayesinde, bireylerin iş yapma becerisini, tutum ve davranışlarını etkileyebilir ve şekillendirebilirler ve böylece örgütsel hedeflerine ulaşabilirler (Chen ve

Huang, 2009). Belirli insan kaynakları uygulamaları, bir işletmenin yenilikçiliğini etkiler ve böylece yenilik yapmak isteyen işletmeler için değerli bir kaynak olabilir (Karlsson, 2013).

Hoffman (2005) yenilikçiliği oluşturan etmenler olarak insan kaynaklarını ele alırken, insan kaynakları olarak yüksek eğitilmiş çalışanlardan, yönetim yeteneklerinden, çalışanlar arası bilgi paylaşımından bahsetmektedir (Dahlstrand ve Stevenson, 2010). Yenilikçilik noktasında, çalışanların rolü farklı araştırmacılar tarafından incelenmiştir. İşletmelerde insanları işe alırken, insan kaynakları yönetiminden faydalanarak, yeniliği destekleyen niteliklere sahip çalışanları seçmek, işe almak ve elde tutmak gibi uygulamalar, yenilikçi olma yolunda kilit bir rol oynamaktadır (Karlsson, 2013). Yenilikçi bir organizasyonun en hayati kaynağı olan insan unsuru sayesinde, yenilik performansları olumlu yönde etkilenir. İnsanları yönetmeyi, motive etmeyi ve ödüllendirmeyi öğrenen ve uygulayan başarılı yenilikçi işletmeler, bulundukları pazarda yenilik ve yaratıcılık yoluyla rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. İşletmeler tesadüfen yenilikçi ve yaratıcı olmamışlardır, yeni mal ve hizmet yaratmak ve ardından pazarlamak için insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönettikleri için yenilikçilerdir (Gupta ve Singhal, 1993; Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2012; Laursen ve Foss, 2003; Karlsson, 2013). Örgütsel ve bireysel yeniliği teşvik eden stratejileri benimseyerek, yeni ürün ve hizmetler yaratmak ve pazarlamak için muhteşem bir üne kavuşan; Motorola, 3M, DuPont, Merck, Raychem, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard ve Rubbermaid gibi yenilikçi işletmeler, insan kaynaklarını etkin bir şekilde yöneterek pazarda rekabet üstünlüğü yakalamışlardır (Gupta ve Singhal, 1993).

Yönetimlerinin küresel odaklı olduğu KDI'ler, daha genç ve diğer işletmelere göre nispeten daha kısıtlı finansal kaynağa ve insan kaynağına sahiptirler (Knight vd., 2004). Sürdürülebilir başarının sağlanmasında en önemli unsurlardan olan fikir üretimi ve yenilikçilik için öğrenmeye eğilimli insan kaynağına gereksinim duyacaktır (Aksay, 2011). KDI'ler, dünya ile eş zamanlı olarak rekabet ve piyasaların sınırlarını algılama eğiliminde olan yöneticilere özellikle vurgulamaktadır (Knight vd., 2004). Yenilikçilik için doğru insan kaynağı; öğrenme eğilimli, yenilikçi, fikir üretebilen, sosyal ve sorumluluk sahibi bireylerden oluşmaktadır. Her işe alma işleminde, işe alınacak kişi ya da kişilerin özel eğitimlerinin, deneyimlerinin ve ilgi alanlarının şirketin stratejik yönüyle uyumlu olmasına özen gösterilmesi gerekir. İşletmelerin bu doğrultuda, sadece çalışan sayısını arttırmak adına, işletmeye yeni yetenekler kazandırmayacak çalışanları işe almamaları, farklı geçmişlere sahip, işletmelerin yetenek havuzlarını genişletecek yeteneklere sahip, kısaca

örgütsel kapasiteye katkı sağlayan, doğru insan kaynağını istihdam etmeleri, yenilikçilik kültürlerini temelden etkileyecektir (Luecke, 2008:145; Aksay, 2011).

4.5.3. Girişimcilik

Girişimcinin; farklı düşünebilme, sezgilerini kullanma, başkalarının neler yapmadığını görme, pazarda henüz neyin bulunmadığını öngörme ve fırsatları tanımlama becerisi, girişimcilerin başarılı olabilmeleri için gerekli olan yeteneklerdir. Drucker ise girişimciyi değişimi standart olarak gören kişiler olarak tanımlar (Velmurugan vd., 2013). Girişimci kişilerin genel özellikleri dikkate alındığında, girişimcilik; bir kişisel değer sistemi ile birlikte iş teknikleri bilgisini kullanma ve iş geliştirmede gereksinimleri karşılamak ve problemleri çözmek için yaratıcı ve yenilikçi amaçlara hizmet eden kaynakları toplama yeteneği olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile girişimcilik, yeni ve bilinmeyen bilginin yaratılması olup, var olan fırsatların görülmesi ya da fırsatların yaratılmasını içerir (Soysal, 2010).

Girişimcilik, pazardan kâr sağlayan ekonomik değeri yaratmayı amaçlayan yeniliktir ve başarılı olmak isteyen girişimler yenilikçi olmak zorundadırlar. Başarılı yenilikler, girişimcilerin müşterilerin ihtiyaçları ile ihtiyaçları karşılamak için sunulanlar arasındaki boşluğu fark ettiklerinde ortaya çıkar. Fakat hangi tür yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirileceği, girişimci türüne, piyasaya ve ürün gereksinimlerine göre farklılık göstermektedir (Nasution vd., 2011; Işık, Işık ve Kılınç, 2015). Dolayısıyla girişimcilik ve yenilik birbirleriyle pozitif yönden ilişkilidir ve bir organizasyonun gelişmesine yardımcı olmak için birbirleri ile etkileşime girerler. Aynı zamanda girişimcilik ve yenilikçilik birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler ve ikisinin birleşimi örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik açısından hayati öneme sahiptir (Zhao, 2005).

Nasution ve diğerleri (2011) çalışmalarında, girişimcilik, yenilikçilik ve yeni girişimlerin çalkantılı çevrelere rağmen işletmelere enerji sağladığını savunmaktadırlar. Çalışmalarında, girişimcilik ve yenilikçilik arasında var olan korelasyona rağmen, iki terim arasında bazı farklılıkların olduğunu ortaya koymuşlardır ve girişimcilik yeni veya mevcut ürünler ile yeni veya mevcut pazara girme olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan yenilik ise yeni fikirlerin, ürünlerin veya işlemlerin uygulanmasına odaklanırken yeni pazarlara girme anlamına gelmez. Böylece girişimciliği yeniliklerin ticarileştirilmesi olarak ifade edebiliriz.

Aralarında farklılık olmasına karşın Nasution ve diğerleri (2011) çalışmalarında girişimciliğin yenilikçilik açısından en önemli etkenlerden biri olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar. Arundel ve Hollanders'e (2005) göre de girişimcilik yenilikçiliğin en önemli etmenlerinden biridir; fakat riske karşı tutum, riskleri azaltma imkânları, yeni fikirlere duyarlılık ve sermayeye erişim gibi konuları içerdiğinden dolayı ölçülmesi zordur (Dahlstrand ve Stevenson, 2010).

Girişimcilik ve yenilik arasındaki ilişki ve gelişmelerini etkileyen çevresel faktörler üç başlık altında toplanmaktadır (Zhao, 2005):

- 1- Yenilik ve girişimcilik tamamlayıcıdır, çünkü yenilik girişimciliğin kaynağıdır. Girişimcilik de yenilikçiliğin gelişmesine imkân verir. Ayrıca ekonomik değerinin farkına varılmasına yardımcı olur.
- 2- Girişimcilik iş alanını genişletmek ve büyümeyi artırmak için yenilik kullanır. Dolayısıyla, girişimcilik ve yenilik, yeni bir girişimin başlangıç safhasıyla sınırlı olmayan dinamik ve bütüncül süreçlerdir.
- 3- Girişimciliğin ve yeniliğin gelişimi ile yeniliğin başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi için, girişimcilik ve yenilik arasında ki etkileşim, yenilik odaklı, destekleyici bir organizasyon kültürü ve yönetim tarzı gerektirir.

İşletme içi veya dışı ortaya çıkabilecek çevresel değişim, yenilik ile sonuçlanan döngüsel bir tepki (insan iradesi) ortaya çıkarmaktadır. Girişimciliği proaktif bir davranış olarak gören süreç, yeniliğe yol açmaktadır. Ayrıca, aşamalı veya radikal yenilik sonuçlarının girişimci olaylar olarak ortaya çıktığı yenilik sürecini harekete geçiren değişim sürecini de kapsamaktadır (Jones ve Coviello, 2005). Yenilik sürecinin temel aktörleri her ne kadar işletme içi veya dışı disiplinler olarak gösterilse de yeniliğin ortaya çıkmasında çalışanların ve bireylerin katkısı göz ardı edilemez. Çünkü yenilik sürecinin dinamik bir yapıya ulaştırılması ve sürekliliğinin sağlanması ancak süreci etkileyen bireylerin başarısı, yaratıcılığı ve istekliliğiyle mümkün olabilecektir. Yenilik sürecinde bireyler mucit, girişimci ve yönetici gibi roller üstlenecektir (Uzkurt, 2017:137).

Hoffman (2005) ele aldığı yenilikçiliği oluşturan etmenlerden biri olan girişimciliği ele alırken, eğitimden, yönetsel karmaşıklıktan, başlangıç sermayesinden ve örgütsel kültür gibi değişkenlerden bahsetmektedir (Dahlstrand ve Stevenson, 2010). Girişimciliği teşvik

eden en önemli unsurlardan birisi de kültürdür. Kültür, bireylerin girişimci ruha sahip olmalarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi olarak değerlendirilmektedir (Uzkurt, 2017:43). Örgütsel kültür, bir organizasyonda çalışanlar tarafından paylaşılan, son derece yerleşmiş, değerler ve inançlar olarak tanımlanır ve bir örgütte yaratıcılığın ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi noktasında önemli bir etkiye sahiptir (Martins ve Terblanche, 2003). Araştırmalar da örgüt kültürü ve yenilikçilik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat araştırmacılar aynı zamanda örgüt kültürünün kendiliğinden yenilik üretmediğini, bunun gerçekleşebilmesi için hem finansal hem de insan kaynağına ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadırlar (Barbosa, 2014). Yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden bir örgüt kültürü, çalışanların yaratıcı düşünceleri ve deney yapabilmeleri için gerekli olan zamanı onlara sağlamaktadır. Rekabetçi bir kültür oluşturmada yöneticiler; içsel ve dışsal bilgiye ulaşmalı, fikirlerin tartışılmasını teşvik etmeli, yapıcı fikir ayrılıklarının bilgi akışına yol açacağı bir ortam oluşturmali, bilgi akışına dayalı projeleri desteklemeli ve organizasyon tasarımının seçimini etkin bir şekilde yönetmelidir (Martins ve Terblanche, 2003). Çizelge 4.2’de gösterildiği gibi, Barbosa (2014), çalışmasında yenilik yönelimini etkileyen, işletme performansını iyileştirmek, başarı elde etmek ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmek için sahip olunması gereken örgüt kültürü değişkenlerini ele alan çalışmaların entegrasyonuna yer vermektedir.

Çizelge 4.3. Yenilik yönelimini etkileyen örgüt kültürü değişkenleri

Kültürel Değerler	Yazarlar
Katılımcı yönetim uygulamaları, örgütsel destek, çalışanların özerkliği, yönetim taahhüdü	Gudmundson, Tower ve Hartman (2003)
Kültürel uyum	Kanter (2000)
Çalışanların eğitimi, takıma dayalı üretim sistemleri, teşvik tabanlı ödüllendirme sistemleri, çalışanları özerkliği, hızlı çevresel değişim, olması gerektiğinden fazla olmayan iş yükü, yönetim desteği, ödül sistemleri	Chandler, Keller ve Lyon (2000)
Açık örgütsel kültürler, rekabetçi ve girişimci, Pazara ve yenilikçiliğe güçlü şekilde odaklanma	Leskovar-Spacapan ve Bastic (2007)
Dinamik çevreler, daha az resmi kontrol, âdemimerkeziyetçi karar verme	Gonzalez-Padron, Hult ve Calantone (2008)
Risk alma, değişim, deneyim, belirsizliklere karşı hoşgörü, fırsatları sömürme	O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991)
“Yeni” düşünme, hızlı uygulama, risk alma, devamlı gelişme, yenilik eğitimi, daha az durağanlık, yüksek takım çalışması, AR-GE’ye finansal yatırım, kişilerarası iletişim ve iş birliği, takım yönelimi	Wang, Guidice, Tansky ve Wang (2010)
Kaynaklar (insan ve finansal), ödüller, başarısızlıklara karşı hoşgörü, yeni fikirlerle açıklık, yaratıcılık, değişim, sürekli öğrenme, özerklik, işbirliği, esneklik, resmi olmayan iletişim	Covin ve Slevin (1991); Hurley ve Hult (1998)
Katılımcı liderlik	Ogbonna ve Harris (2000)
Çalışanların özerkliği	Claver, Llopis, Garcia ve Molina (1998)
Güçlü kültür, görev ve amaçların açıklığı, iyi düşünülmüş strateji, sürekli iyileştirme, vizyoner liderlik, değişimi destekleyen destekleyiciler, müşterilerin tanınması, sürekli olarak yeni ve farklı ürünler sunma, müşteri beklentilerinin üzerinde ürünler sunma, iyi iletişim sayesinde insanların potansiyellerini keşfetme, takım çalışması, eğitim, demokratik, katılımcı liderlik	Neely vd. (2001)
Esnek yapılar, kuralların ve yönetmeliklerin azlığı, hafif iş tanımları, yüksek özerklik, düz yapılar	Amabile (1998)
Katılımcı ve karşılıklı olarak iletişim çevresi	Snell (1992)

Kaynak: Barbosa, 2014

4.3.4. Bilgi ve İletişim Teknolojileri

Günümüz işletmeleri, sürekli ve baş döndürücü bir değişiklikle karşı karşıya kalmaktadır. Sanayi devrimiyle birlikte başlayan ve giderek artan değişim rüzgârları, toplumsal yapıyı ve işletmeleri derinden etkilemektedir. Değişme ve gelişmelerin kaynağı, özele indirgenerek tek kelimeyle ifade edilecek olursa, “bilgi ve teknoloji” dir (Dinçer ve Fidan, 2014:185). Bilgi ve telekomünikasyon teknolojisindeki hızlı gelişmeler örgütsel bilgi işlem ortamını büyük ölçüde değiştirmiştir (Wu ve Hisa, 2004).

Yenilik, orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci veya bir hizmet yaratmak için bilginin sentezi, kombinasyonu ya da somutlaşmasıdır (Luecke, 2008:3). Başarılı yenilikçi işletmelerin teknolojik tabanlarını zenginleştirmede önemli kaynaklara yatırım yaptıkları bilinmektedir (Koçak vd., 2017). Oslo Kılavuzu, bir işletmenin yenilikçi faaliyetlerini kısmen o işletmenin enformasyon, bilgi, teknolojiler, uygulamalar, insan kaynakları ve mali kaynaklara olan bağlantılarının çeşitliliği ve yapısına dayandırmaktadır. Ayrıca her bir bağlantı, yenilikçi işletmeyi, yenilik sistemindeki diğer aktörlere; devlet laboratuvarları, üniversiteler, politika departmanları, düzenleyiciler, rakipler, tedarikçiler ve müşterilere bağlamaktadır (OECD, 2005). Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT), yalnızca işletmelerin iç süreçlerini dramatik olarak geliştirmez, aynı zamanda müşterileri, tedarikçileri ve ortaklarıyla işlem ve iş birliği süreçlerini iyileştirmek için kritik öneme sahiptir. Yenilikçiliği yönlendirmek için BİT'in yüksek potansiyeli, yüksek esneklik ve uyarlanabilirlik ile nitelendirilen "genel amaçlı teknolojiler" olarak doğaları ile güçlü bir ilişki içindedirler ve bu nedenle, birçok farklı şekilde ve birçok farklı amaçla kullanılabilir. Aynı zamanda, BİT'leri işletmelerin ürünlerine ve iş süreçlerine önemli yenilikler sağlamaktadır (Arvanitis, Loukis ve Diamantopoulou, 2011). Hoffman (2005) çalışmasında yenilikçiliği etkileyen etmenlerden biri olan bilgi ve iletişim teknolojilerini ele alırken genişbant kullanımından ve işletmelerin bilgi teknolojileri uzmanları bulundurmalarından bahsetmektedir (Dahlstrand ve Stevenson, 2010). İşletmelerin bünyelerinde bilgi teknolojileri uzmanları bulundurmaları bilgi teknolojilerine ne kadar önem verdiklerinin ve yakından takip ettiklerinin bir göstergesi olabilmektedir.

Girişimcilik, bilgi ekonomisinde yeni bir önem kazanmaktadır, çünkü bir organizasyonda yaratılmış olan bilginin başka (yeni) bir teşebbüste ticarileştirilebilmesi için önemli bir mekanizmadır. Girişimcilik ve yenilik politikası, diğer politika alanlarından türemişlerdir.

Girişimcilik politikası öncelikli olarak KOBİ politikasından ortaya çıkarken, yenilik politikası büyük oranda bilim ve teknoloji veya araştırma-geliştirme (AR-GE) politikasından gelişmiştir. Her iki politika da yenilikçi olmayı, teknoloji tabanlı ve hızla büyüyen bilgi tabanlı işletmelerin kurulmasını teşvik etmektedir (Dahlstrand ve Stevenson, 2010).

Literatürde BİT'in yenilik potansiyeline ilişkin kapsamlı teorik araştırmalar vardır ve BİT'in hem süreçlerin hem de ürünlerin performansını artıracak yeniliklerin sağlayıcısı ve itici gücü olarak, büyük bir potansiyele sahip olduğu savunulmaktadır (Arvanitis vd., 2011).

Yenilikçi ve küçük işletmeler ülkesel sınırlara bakmaksızın dünyanın her yerinde ki iş fırsatlarını yakalamaya çalışmaktadırlar. İletişim ve ulaşım teknolojilerinde ki gelişmeler, ticaret bariyerlerinin ortadan kalkması ve dünya genelinde niş pazarların ortaya çıkması işletmelerin dünyayı tek pazar olarak görme kabiliyetlerini arttırmaktadır (Çavuşgil vd., 2012:103). BİT'de ki gelişmeler sayesinde, internetin ortaya çıkışı, yenilikçilik potansiyelini olumlu yönde etkilemiştir. İnternet teknolojileri, özellikle e-ticaret, iş modelleri, değer teklifleri, ürünler ve işletmelerin iş süreçlerinde ki yeniliklerini arttırarak performanslarına etki etmektedir (Arvanitis vd., 2011).

Zwass (2003), İnternet tarafından sağlanan yenilik fırsatlarını; pazarlara erişim, tedarik zinciri bağlantıları, ilişkiler ağı, iş ortakları ile iş birliği, etkileşimli medyanın kullanımı, geliştirme platformları, telekomünikasyon ağlar, bilgi işlem programı, mal ve hizmet sunumu ile her zaman her yerde bağlantı olarak kategorize etmektedir (Arvanitis vd.,2011). Wu ve Hisa (2004) ise e-ticaretin, değişim derecesine bağlı olarak, iş modeli ve ürünlerin temel bileşenlerini değiştiren kapsamlı yenilikler yapabileceğini savunmaktadır (Wu ve Hisa,2004).

Teknoloji, insanın yaşadığı ortamı kendisine daha faydalı bir hâle getirmek amacıyla değiştirdiği, sahip olduğu ve kullandığı bilgilerin tümünü ifade etmektedir. İşletmelerde de yenilik denilince ilk akla gelen kavram teknoloji olmaktadır. Çünkü teknoloji yenilik yaparak bilinmeyeni keşfetmek, bilinenleri ise geliştirip yeni dizaynlarda ve süreçlerde kullanmakla ilgilidir (Dinçer ve Fidan, 2014:187). BİT, insan iletişimi ve müzakeresi üzerinde güçlü bir etkiye sahip önemli bir yenilik kaynağıdır (Ulijn ve Brown, 2004).

Teknoloji, ülkesel sınırların ötesine her şeyden daha çabuk ulaşmaktadır (Ulijn ve Brown, 2004). İletişim teknolojilerinin artması ile birlikte işletmelerin internet ortamında aktif olma oranları yükselmiş ve böylelikle ürünlerini dünyanın dört bir yanına anında sunma imkânına ulaşmışlardır. Gelişen teknolojik gelişmelerin sağladığı bir nimet olan İnternet sayesinde, işletmeler sadece kendi ürünlerini dünya pazarlarına sunmakla kalmaz aynı zamanda dünyadaki tüm gelişmelerden ve yeniliklerden de anında haberdar olma imkânı elde etmektedirler. Girişimlerin İnternet sayfasına sahip olmaları kendilerini dünyaya gösterebilecekleri temel araçlardan biri olacaktır. Dünyanın herhangi bir yerinde herhangi bir ürünü talep eden kişi veya işletme İnternet sayfası üzerinden işletmeye ulaşmaktadır. Ülkemizde işletmelerin İnternet sitesine sahip olma oranları gün geçtikçe artmaktadır. TÜİK verilerine göre 2005 yılında İnternet sitesine sahip girişimci oranı %48,2 iken 2016 yılında %66, 2017 yılında ise oran %72,9'lara kadar çıkmıştır. Ülkemizde ki işletmelerin çoğunluğunu KOBİ'lerin oluşturduğunu temel alarak, KOBİ'lerin İnternet kullanım oranına bakacak olursak, 2017 TÜİK verilerine göre İnternet erişimine sahip KOBİ'lerin oranı %95,9'dur. Fakat oranlar KOBİ'lerin teknoloji yoğunluklarının bir göstergesi olmamaktadır. KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun düşük teknoloji veya orta düşük teknoloji düzeyinde oldukları görülmektedir (www.tuik.gov.tr). Ulusal Bilimi Teknoloji ve Yenilik Stratejisi 2011-2016 raporuna göre (www.tubitak.gov.tr), KOBİ'lerin daha çok yenilik yapan işletmeler halkasına katılması için teknoloji yönelimleri ve yönetim yetenekleri geliştirilmelidir. Teknolojinin getirdiği üstünlüklerden faydalanmış ve ülkeye daha fazla katkı sağlamış olacaklardır.

5. KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİ ETKİLEYEN YENİLİKÇİLİK FAKTÖRLERİ

Çalışmanın ilk bölümünde; uluslararasılaşma kavramı, uluslararası işletmecilik kavramı, işletmeleri uluslararasılaşmaya iten nedenler ve karşılaşılan riskler ile uluslararasılaşma sürecinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde küresel doğan işletmelerin tanımlanması ve ortaya çıkışı, ortaya çıkaran etmenler, küresel doğan işletmelerin ayırt edici özellikleri, küresel doğan işletmeler olgusunu açıklarken destek alınan teorik bakış açıları ile küresel doğan işletmelerde girişimcilik yönelimi üzerine durulmuştur. Üçüncü bölümünde ise, yenilikçilik kavramı detaylı olarak ele alınmaya çalışılmış ve yenilik süreci, yenilik türleri, işletmelerin yenilikçi olmalarını etkileyen faktörler, yenilikçilik etkileri ve yenilik ölçümü çalışma konusu kapsamında incelenmiştir. Bu bölümde ise, küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde girişimcilik yönelimine etki eden yenilikçilik faktörleri, Türkiye’deki küresel doğan işletmelerden elde edilen veriler ile araştırılmaya çalışılmıştır.

5.1. Araştırma Problemi

Uluslararası ticaretin giderek hız kazanmasıyla birlikte, araştırmacılar uluslararasılaşma sürecinde her işletmenin aynı yollar ile süreci geçirmediğini bazı işletmelerin geleneksel yolları terk ederek hızlıca uluslararasılaştıklarını fark etmektedirler. Geleneksel uluslararasılaşma aşamalarını atlayarak bir an önce uluslararası pazarlara giren işletmeler “küresel doğan işletmeler” olarak tanımlanmıştır. KDI’leri diğer işletmelerden ayıran en belirgin özellik, sahip oldukları güçlü girişimcilik yönelimleridir denebilir. Küçük ve orta boy ölçekli işletmeler olarak karşımıza çıkan küresel doğan işletmeler, yetersiz kaynaklarına rağmen sahip oldukları bilgi birikimleri ve tecrübeleri sayesinde hızlıca uluslararası pazarlarda yerlerini almaya başladıkları söylenebilecektir.

Kısa sürede uluslararası pazarlara girerek başarı elde edebilen KDI’ler araştırmacıların ilgisini çekerek çalışmalarına konu olmuştur. KDI’ler üzerine literatürde pek çok çalışma olmasına rağmen, Türkiye’de KDI’lerin girişimcilik yönelimleri kapsamındaki çalışmalar göz önüne alındığında, yenilikçilik boyutunun çok fazla incelenmediği fark edilmiştir. Çalışmada, literatüre katkıda bulunması düşünülerek, araştırma problemi olarak “küresel doğan işletmelerin girişimcilik yönelimlerindeki yenilikçilik boyutunun etkisi” üzerine durulmuştur.

5.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Girişimcilik alanında yapılan araştırmalar sonucu sadece büyük ölçekli işletmelerin pazarda etkin olmadığı küçük ve orta ölçekli işletmelerin de en az büyük ölçekli işletmeler kadar pazarda varlıklarını hissettirdikleri gözlenmiştir. Nitekim Türkiye pazarı ele alınacak olunursa, KOBİ Stratejisi Eylem Planı 2015-2018 verilerine göre Türkiye’de toplam girişimlerin %99,9’unu küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin oluşturduğu düşünüldüğünde, ülke pazarındaki küçük ve orta ölçekteki işletmelerin önemi daha iyi anlaşılabilir.

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahlne (1977) çalışmalarında, geleneksel uluslararasılaşma modelleri kapsamında işletmelerin belirli aşamaları yaşayarak uluslararası pazarlara açılabilirliğini savunmaktadırlar. Fakat zamanla araştırmacılar bazı işletmelerin geleneksel yollarla uluslararasılaşmadıklarını, bazı aşamaları atlayarak uluslararası pazarlara kısa sürede girdiklerini fark etmişlerdir. Küresel doğan işletmelerin varlıklarının fark edilmeye başlandığı süreç içerisinde, küresel doğan işletmelerin tanımları ve özelliklerinin incelenmesi ile birlikte geleneksel yollarla uluslararasılaşan işletmelerden ne gibi farklılıkları olduğu da araştırılmaya başlanmıştır.

Türkiye’de toplam işletmelerin %99,9’unu, toplam katma değer %55’ini, toplam satışların %65’ini ve ihracatın %59,2’sini oluşturan KOBİ’ler (www.tuik.gov.tr) arasında bulunan, genellikle nitelikli ürün üreten ve ürünlerini ihraç eden Küresel Doğan İşletmelerin farkındalığını arttırmak, yenilikçilik düzeylerinin incelenmesi ve yenilikçilik düzeylerinin artırılması için neler yapılması gerektiğinin araştırılması çalışmanın amacıdır. Türkiye’de 2017 yılı itibarıyla toplamda 3.319.266 adet KOBİ arasında ihracat yapan KOBİ’lerin sayısının 2018 sonunda 60 bin olması hedeflenmektedir. 2018 yılı Ocak ayında ihracatın 2017 yılının aynı ayına göre %10,7 artarak ihracatın 12 milyar 457 milyon\$, ithalatın ise %38 artarak 21 milyar 524 milyon\$ olması ve böylece dış ticaret açığının 2018 yılı Ocak ayı itibarıyla %108,8 artması (www.tuik.gov.tr) ülkede ki nitelikli mal üretim ihracat yapan işletmelerin sayılarının artırılması ve desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Dolayısıyla KOBİ’ler arasında katma değeri yüksek ürünler üreten ve ihraç eden işletmeler arasında olan KDI’lerin araştırılması araştırmanın önemine vurgu yapmaktadır.

Ülkelerin ekonomik büyüme motorlarının temel kaynağını girişimcilik ve yenilikçilik oluşturur. Aynı zamanda yenilikçi girişimcilik, kamusal bilginin ticarileştirilmesine ve

istihdam artışına katkıda bulunmasından dolayı dünyada ilgi görmektedir (Ulijn ve Brown, 2004). Çalışmalarda, hem küresel doğan işletmelerin, hem girişimcilik yöneliminin hem de yenilikçiliğin yoğun ilgi görmesi, araştırma konusunun seçilme nedenini ve önemini açıklamaktadır. Bir ülkenin yenilikçi girişimcilere sahip olması ve girişimlerin yeni teknoloji, yeni ürün ve süreçler üretmesi, o ülkenin diğer ülkelere olan bağımlılığının azalmasına yardımcı olabilecektir. Bu nedenle ülkemizdeki küresel doğan işletmelerin yenilikçilik düzeylerinin incelenmesi ve arttırılması için neler yapılması gerektiğinin incelenmesi oldukça önemlidir.

Türkiye’de KDİ’lere yönelik farkındalık zamanla artmaya başlasa da yapılan çalışmaların sayısı yeterli değildir. Alanda yapılan en kapsamlı çalışma Çavuşgil, Knight ve Üner (2011) tarafından ortaya konan “Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler” isimli kitaptır. Kitap çalışmasının ardından Prof. Dr. M. Mithat Üner danışmanlığında; 2010 yılında Kalyoncuoğlu tarafından yazılan “İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, 2011 yılında Konaklıoğlu tarafından yazılan “Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasını Tetikleyen Kurucu ve/veya Yönetici Özellikleri”, 2013 yılında Faiz tarafından yazılan “Uluslararası girişimcilik yöneliminin proaktiflik boyutu: Küresel doğan işletmeler üzerine bir araştırma” ve 2013 yılında Beğendik tarafından yazılan “Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Girişimci Özellikleri” isimli doktora tezleri KDİ alanında yazılan başlıca tezler arasındadır. Yapılan çalışmanın, adı geçen tezlerin tamamlayıcı bir parçası olması hedeflenmektedir.

Araştırmanın ana amacı; küresel doğan işletmelerin ve KDİ’lerin girişimcilik yönelimlerinin incelenmesi ile yenilikçilik eğilimlerinin uluslararasılaşma süreçlerine nasıl etki ettiğini ortaya koymaya çalışmaktır.

5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Modeli

Zaman içinde uluslararası ticaretin gelişmesi ve böylelikle bir ülke pazarında tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak olan işletme alternatiflerinin çoğalması ile birlikte küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet etmeleri giderek zorlanmaya başlamıştır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, uluslararasılaşma sürecinde işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak ve onları rakipleri karşısında bir adım öne çıkaracak önemli unsurlardan biri olarak girişimcilik yönelimi karşımıza çıkmaktadır.

Karmaşık ve hızlı değişikliklere konu olan işletme çevresine, en iyi şekilde cevap verecek olan beceri dolu stratejiler, girişimcilik duruşuna sahip olmaktan kaynaklanacaktır. Girişimcilik yönelimi kapsamında; yenilikçi, proaktif ve risk eğilimli bir duruş, belki de göreceli olarak sınırlı kaynaklara sahip olan bir grup işletme için, tipik olarak risk ve belirsizliklerle dolu karmaşık pazarlarda yeni fırsatlara ulaşabilme arayışını başlatmak için gerekli olacaktır (Çavuşgil vd.,2011).

Çalışmada KDI'lerin girişimcilik yönelimlerinin yenilikçilik boyutu incelenmektedir. Yenilikçilik boyutu incelenirken Dahlstrand ve Stevenson'ın (2010) çalışmasında yer alan Hoffman'ın (2005) ortaya koyduğu modelden faydalanılmıştır. Hoffman'ın (2005) modelinde yenilikçiliği oluşturan etmenler; bilgi oluşturma ve paylaşma, bilgi ve iletişim teknolojileri, girişimcilik ve insan kaynakları olarak ele alınmıştır. Çalışmada ele alınan işletmeler ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler Hoffman (2005)'in modeli (bk. Şekil 4.3) temel alınarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın analiz süreci kapsamında; KOSGEB başta olmak üzere Ankara Sanayi Odası, Ostim Medikal Sanayi Kümelenmesi ve Orta Anadolu İhracatçılar Birliği ile görüşmeler sağlanmıştır. Görüşmeler neticesinde, Ostim Medikal Sanayi Kümelenmesine kayıtlı işletmelerin listesi ile KOSGEB, Ankara Sanayi Odası ve Orta Anadolu İhracatçılar Birliğinin, Türkiye'deki ihracatçı işletmelerin yer aldığı kendi veri tabanlarına ulaşılmıştır. Veri tabanlarına kayıtlı işletmeler ile il ve sektör sınırlaması yapılmaksızın rastgele olarak seçilen 150 işletmeye e-posta yolu ile ulaşılmaya çalışılmış, geri dönüş yapmayan işletmeler telefon ile teker teker aranmıştır. Ulaşılmaya çalışılan işletmeler arasından bazıları ne e-postaya geri dönüş yapmış ne de telefonlara cevap vermişlerdir. Bir kısmı KDI şartlarını sağlamadıklarını dile getirmiş, diğer bir kısmı ise zaman kısıtı veya görüşmek istememe nedenlerinden dolayı görüşmeyi geri çevirmişlerdir. 4 işletme, e-posta ve telefon ile görüşmelerde KDI şartlarını sağladıklarını söylemelerine rağmen görüşme esnasında, sorulara verilen cevaplar neticesinde KDI şartlarını sağlamadıkları anlaşılmış ve görüşme iptal edilmiştir. Sonuç olarak 8 tanesi Ankara'da, 1 tanesi Konya'da ve 1 tanesi Çorum'da olmak üzere 10 işletme yüz yüze görüşmeyi kabul etmiş ve çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklem sayısı, Yin'in (2003) örnek olay çalışmalarının yapılabilmesi için belirtilen 4-12 örneklem sayısı aralığı sınırına uygun olması sebebi ile yeterli görülmüştür.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın sınırlılıklarının belirtilmesi, verilerin inandırıcılığını gösterme yollarından biridir. Sınırlılıklar, sosyal bilimlerdeki bilmenin taraflı yapısıyla tutarlıdır ve sınırlılıkları açıklamak çalışmanın nasıl okunması ve yorumlanması gerektiği konusunda fikir vermektedir (Glesne, 2013:296).

KDİ olma şartları Knight ve Çavuşgil'in (2004) KDİ tanımlarına bağlı kalarak belirlenmiştir. KDİ'ler tanımları gereği kuruldukları anda ya da kurulduktan sonra 3 yıl içerisinde ihracata başlayan, yıllık net satışlarının en az %25'ini ihracattan oluşan KOBİ'lerdir. Türkiye'deki girişimlerin %99.9'unu KOBİ'lerin oluşturduğu düşünüldüğünde, KOBİ'ler arasında kuruldukları andan itibaren veya kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası faaliyetlerde bulunan KDİ'lere ulaşmak zorlaştırmaktadır. KDİ'lere ulaşmak için başvuru kurumlarda (KOSGEB, Ankara Sanayi Odası, Orta Anadolu İhracatçıları Birliği), KDİ farkındalığının tam olarak yerleşmemesi ve Türkiye'deki işletmelerin kayıtlarının tutulduğu veri tabanlarında KDİ'lere yönelik herhangi bir ayırım olmaması sebebiyle işletmelere ulaşmakta sıkıntılar yaşanmıştır. Dolayısıyla yaşanan sıkıntılar araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Aynı zamanda çalışma sonuçlarının ele alınan işletmelerin bulundukları bölgelere ve sektörler göre değişkenlik gösterebileceği, sonuçlarda genelleme yapılamaması adına sınırlılık oluşturabilmektedir.

5.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Glaser ve Strauss'a göre, "geleneksel teoriler" gerçekleri hep aynı gözle görür ve sürekli bir değişme içinde olan sosyal olguları açıklamada yetersiz kalmaktadır. Geleneksel teorilerde evrensellik önemlidir ve gerçekler durağan olgular olarak görülmektedir. Oysa sosyal olgular için bir evrensellikten söz edilemez; sosyal olgular hiçbir zaman durağan değildir ve zamana göre değişkendir. Sosyal bilimlerin temel özellikleri nitel araştırmada kullanılan yöntemlerde dikkate alınmaktadır (Yıldırım, 1999). Nitel araştırma yöntemleri; karmaşık, değişken, tartışmalı –birçok yöntem ve araştırma uygulamalarının olduğu- bir alandır. "Nitel araştırma", dolayısıyla tek bir varlık değil, devasa bir çeşitliliği kapsayan bir şemsiye terimidir (Punch, 2011:132).

Bir çalışma yapılırken, çalışmanın amacı belirlendikten sonra, araştırmacının istediği sonuca ulaşabilmesi, araştırma yönteminin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır. Çalışmada amaç belirlendikten sonra, konu ile alakalı literatürde ele alınan çalışmalar incelenerek çalışmaların hangi yöntemlere başvurduklarına bakılmıştır. Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki girişimcilik yöneliminin yenilikçilik boyutu üzerine yapılan çalışma için alan yazında uluslararasılaşma süreci, girişimcilik yönelimi ve girişimcilik boyutlarını ele alan çalışmalar incelenmiştir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977; Andersen, 1993; Oviatt ve McDougall, 1994, 1995; Lumpkin ve Dess, 1996; Andersson, 2000; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001; Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002; Bell, McNaughton, Young ve Crick, 2003; Andersson ve Wictor, 2003; Knight ve Çavuşgil, 2004; Chetty ve Hunt, 2004; Loane, 2006; Freeman ve Çavuşgil, 2007; Karra, Phillips ve Tracey, 2008; Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg ve Zucchella, 2008). Literatürde ki çalışmalar incelendiğinde, alanda yapılan çalışmaların çoğunun nitel araştırma yöntemlerine başvurdukları görülmektedir.

Çalışmanın veri toplama yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerine başvurulmuş ve yöntem türlerinden çoklu durum çalışması belirlenmiştir. Bunun nedeni, araştırma konusu doğrultusunda literatürde daha önce yapılmış olan çalışmaların yoğun olarak nitel araştırma yöntemlerinden faydalanmış olması, aynı zamanda konu gereği algıların, tutumların ve süreçlerin daha iyi anlaşılabilmesi için nitel araştırmaların daha faydalı olacağıdır. Çoklu durum çalışmasına başvurulması ise tek bir olayın irdelenmeyeceği birden fazla olayın irdelenerek analiz edileceğindendir. Çoklu durum çalışmalarının amacı konuya ilişkin farklı bakış açıları ortaya koymaktır (Creswell, 2013:99). Yin (2009), çoklu durum çalışmada tekrarlama mantığının kullanılmasını, yani araştırmacının her bir durum için aynı prosedürleri takip etmesini önermektedir (Creswell, 2013:99).

Durum çalışması araştırması, araştırmacının gerçek yaşam, güncel sınırlı bir sistem ya da belli bir zaman içerisindeki çoklu sınırlandırılmış durumlar hakkında çoklu bilgi kaynakları (gözlemler, mülakatlar, görsel-işitsel materyaller, dokümanlar ve raporlar) aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı, bir durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya koyduğu nitel bir yaklaşımdır (Creswell, 2013:97). En sık kullanılan nitel araştırma yöntemlerinden gözlem ve görüşme, sosyal olguların göreceliğini ve hareketliliğini kısa zaman için de olsa yakalamaya ve anlamaya yöneliktir. Yöntemlerin en önemli üstünlükleri, araştırılan konuyu, ilgili kişilerin bakış açılarından görebilme ve bakış açılarını oluşturan sosyal yapıyı ve süreçleri ortaya koymaktır (Yıldırım, 1999).

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma yöntemidir (Yıldırım, 1999). Çalışma kapsamında görüşmeler, KDİ yöneticileri ile kararlaştırılan gün ve saatte, kendi işletmelerinde yapılmıştır. Görüşmeler önceden hazırlanmış olan sorular ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin ilk aşamasında katılımcılara, araştırmacı ve çalışmanın amacı hakkında bilgiler verilmiştir. Bilgilendirme sayesinde katılımcıların, araştırmaya ve araştırmacıya karşı güvenleri oluşmuştur. Görüşmelerde bazı soruların anlaşılamaması veya daha detaylı bilgi alınmak istenmesi sebebiyle bazı sorulara ilave sorular sorulmuştur. Sorulara verilen cevaplar doğrultusunda tekrara düşmemek adına, bazı sorular atlanmış ve sorulmamıştır. Görüşmelerde katılımcıların söylediği her kelimenin ayrı bir önemi vardır. Dolayısıyla katılımcıların söylediği her kelimenin tam ve eksiksiz bir şekilde kayıt altına alınması gerekir. Kayıtların tam ve eksiksiz bir şekilde kayıt altında tutulabilmesi için ses kayıt cihazından faydalanılmıştır. Ses kayıt cihazı ile kayıt almaya başlamadan önce katılımcıların rızası alınmıştır. Ayrıca katılımcılara, ses kayıtlarının analiz süreci tamamlandıktan sonra silineceği ve araştırma kapsamı dışında başka hiçbir yerde kullanılmayacağı hakkında bilgi verilmiştir. Görüşme öncesi ve sonrası araştırmanın gizliliği ve etik ilkeler çerçevesinde gerçekleşeceğine yönelik açıklamalarda bulunulmuştur. Ses kayıt cihazının haricinde, araştırmacının gözüne çarpan farklı bilgiler yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerin gerçekleşmesi ile birlikte ses kayıtları transkripsiyon işlemine tabi tutulmuş ve analiz süreci için gerekli olan kodlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

5.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Nitel veri analizi, araştırmacının verileri düzenlediği, analiz birimlerine ayırdığı, sentezlediği, biçimleri ortaya çıkardığı, önemli değişkenleri keşfettiği ve hangi bilgileri rapora yansıtacağına karar verdiği bir süreçtir (Özdemir, 2014).

5.6.1. Veri Analiz Süreci

Nitel veri, belirli amaçlar doğrultusunda, doğal ortamda, gözlem ve görüşme gibi çeşitli teknikler yoluyla elde edilen ve kişilerin olaylara ilişkin algı ve düşüncelerini içeren her türlü bilgidir. Bu haliyle nitel verinin nicel araştırmalarda yapıldığı gibi sayılara indirgenmesi amaçlanmaz (Özdemir, 2014). Nitel araştırmada veri analizi; analiz için verilerin hazırlanmasını ve organizasyonunu, sonra verileri kodlamayı ve kodların bir araya

getirilmesiyle temalara indirgemeyi ve son olarak veriyi şekiller, tablolar veya bir tartışma hâlinde sunmayı içermektedir (Creswell, 2013:180). Nitel veri ile araştırmacı, araştırılan konu hakkında okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle nitel verinin ayrıntılı ve belirli bir derinliğe sahip olması büyük önem taşımaktadır (Özdemir, 2014).

Nitel veri analizinin temel unsurları; verileri kodlamanın ana basamakları (verileri anlamlı bölümlere indirgeme ve bölümlere isim verme), kodları geniş kategoriler veya temalar altında birleştirme ve veri grafiklerinde, tablolarda ve çizelgelerde karşılaştırmalar yapma ve sunmadır (Creswell, 2013:180).

Çalışmada, araştırmanın amacına yönelik verilerin yorumlanması için nitel içerik analizine başvurulmuştur. Ulaşılan verilerin analizinde, nitel verileri analiz etmeye, yönetmeye ve şekillendirmeye yardım eden QSR NVivo 11 programı (Creswell, 2013:203) kullanılmıştır. Verilerin yorumlanmasında içerik analizi tekniğinden faydalanılmıştır. İçerik analizi, nitel veri analiz türleri arasında en sık kullanılan yöntemlerden biridir. İçerik analizi ağırlıklı olarak yazılı ve görsel verilerin analiz edilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Yöntemde tündengelimci bir yol takip edilmektedir (Özdemir, 2014).

5.6.1.1. Kodlama

Kodlama niteliksel çözümlemede ilk aşamadır ve sonraki aşama için temel oluşturur. Verilerdeki düzenlilikleri keşfetmeye yönelik çözümleme için, kodlama süreçte önemli bir adımı temsil etmektedir. Kodlama bir taraftan çözümlemenin kendisi, diğer taraftan, çözümlemeyi başlatan belirli ve somut bir işlemdir. Kodlama, Charmaz (1983) tarafından “verilerin kategorize edilmesi ve sınıflandırılması süreci” olarak tanımlanırken “kodlar”, veriden yapılan birçok gözlemin özetlenmesi, sentezlenmesi ve sınıflandırılmasına yardımcı olmaktadır (Punch, 2011:194; Bryman ve Burgess, 2002:5).

Kodlama süreci metin veya görsel verileri küçük bilgi kategorileri içine toplamayı, bir çalışmada kullanılan farklı veri tabanlarından gelen kod için kanıt aramayı ve sonra koda bir etiket vermeyi içermektedir. Bu aşamada verilerde ayıklama yapılabilir çünkü nitel bir araştırmada bütün bilgiler kullanılabilir değildir (Creswell, 2013:184). Kodlama, temellendirilmiş kuram çözümlemesi adına önemli bir süreçtir ve veri ile kavramsallaştırma arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır. Kodlama türleri: açık kodlama,

eksen kodlama ve seçici kodlamadır (Punch, 2011:199; Bryman ve Burgess, 2002:5; Strauss, 1987:27).

5.6.1.1.1. Açık kodlama

Bir araştırma projesi sırasında açık kodlama veriler üzerinde gerçekleştirilen kavramsal çözümlemenin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Araştırmacı, analize veriyi temel bilgi kategorileri şeklinde kodladıkları açık kodlamayla başlamaktadır. Açık kodlama, verilerin sınırsız kodlanmasıdır ve saha notlarını, röportajı veya diğer belgeleri ayrıntılı inceleyerek yapılmaktadır. Araştırmacı ilk önce verileri “kırmak” veya “açmak” ile işe başlamaktadır. Amaç, verilere uyan kavramlar üretmektir (Strauss, 1987:27; Creswell, 2013:286; Punch, 2011:199).

Araştırmada analize başlarken, örnek olay verileri ayrı ayrı kodlanmıştır. Açık kodlama aşaması, kodlamanın diğer aşamalarının doğru ve eksiksiz bir şekilde yapılabilmesi için oldukça önemlidir. Bu nedenle katılımcıların dile getirdiği her kelime dikkatle incelenerek, kelimeler, cümleler veya paragraflar arasındaki benzer veya farklı olan durumlar verilere uygun kavramlar ile belirtilerek kodlanmıştır. Kodlama aşamasının en uğraştırıcı aşamasıdır. Araştırmanın açık kodlama aşamasında her bir örnek olay için farklı sayıda koda ulaşılmıştır. Örnek olaylardaki her kelimenin dikkatle incelenmesi sonucu detaylı bir kodlama yapılmıştır. Toplamda 1.293 koda ulaşılmıştır (bk. Çizelge 5.1.). Örnek olaylar arasında en az açık kod sayısı (95) 8. örnek olayda görülürken, en fazla açık kod sayısı (168) 9. örnek olayda görülmektedir.

5.6.1.1.2. Eksen (aksiyal) kodlama

Eksen kodlama, verilerin açık kodlamasından ortaya çıkan ana kategorilerin birbirleri ile bağlantılandırıldığı ikinci aşamaya verilen isimdir. “Eksen” kelimesi, açık kodlamada belirlenen kategorileri birbirine bağlayan şey anlamına gelir ve tüm verilerin bir eksen üzerine yerleştirilmesi fikrini ifade etmek amacıyla Strauss ve Cobin tarafından kullanılmaktadır (Punch, 2011:203).

Kuram oluşturma sürecinde kategorilerin birbirine bağlandığı kodlama şeklidir. Özellikle, araştırmacı, merkezi fenomeni açıklayan veya ilişkisi olan özel kodlama kategorilerini kavramak için veri tabanlarının gözden geçirildiği (veya yeni veriler toplandığı) eksen kodlama denilen kodlama süreciyle meşgul olmaktadır (Creswell, 2013:287).

Araştırma verilerinin kodlanma aşamasında, eksen kodlama yapılırken, açık kodlardan elde edilen, birbirleriyle ilişkili olan kodlar birleştirilerek ortak temalar oluşturulur. Temalar oluşturulurken, araştırmacı açık kodlama aşamasında oluşturulan fakat eksen kodlama aşamasında gerek görmediği kodları temalara dāhil etmeyebilir. Her bir örnek olay için elde edilen eksen kodların toplam sayısı 506’dır (bk. Çizelge 5.1). rnek olaylar arasında en az eksen kod sayısı (42) 7 ve 8. rnek olayda görülürken, en fazla eksen kod sayısı (57) ise, 2 ve 5. rnek olayda görülmüştür.

5.6.1.1.3. Seçici kodlama

Seçici kodlama, temellendirilmiş kuram çözümlemesindeki üçüncü aşamadır. Aşama için “seçici” terimi kullanılır çünkü araştırmacı bilinçli olarak bir özelliği asli kategori olarak belirler ve ona yoğunlaşır. Seçim yapıldığında, kuramsal çözümleme ve kuram geliştirme, asli kategoriyle ilişkili verilerle sınırlanır ve açık kodlama sona erdirilir (Punch, 2011:205).

Seçici kodlama aşamasındaki bilgi bir şekil içinde çalışan sürecin teorik bir modelini gösteren bir kodlama paradigması olarak düzenlenir. Buradaki amaç, gelişmekte olan çözümlemeyi bütünleştirmek ve bir araya getirmektir. Çözümleme artık asli kategori etrafında devam etmekte ve asli kategori, temellendirilmiş kuramın temel taşı hāline gelmektedir. Seçici kodlama aşamasında bir kuram oluşturulur veya ortaya çıkarılır. Araştırmacı, teoriden önermeler veya kodlama paradigmasındaki kategorilerle ilişkili ifadeler oluşturulmaktadır (Creswell, 2013:288; Punch, 2011:205). rnek olaylara ait seçici kodlar izelge 5.1’de gösterilmektedir.

Girişimcilik yöneliminde yenilikçilik etkisinin incelenmesine ilişkin çözümlemeler yapılarak bir kod listesi oluşturulmuştur. Ardından kod listesi incelenerek ana temalara ulaşılmıştır. Ulaşılan ana temalar; bilgi oluşturma ve paylaşma, bilgi ve iletişim teknolojileri, girişimcilik ve insan kaynaklarıdır. Ulaşılan ana temalar araştırma kapsamında ele alınan Hoffman’ın (2005) modeli ile bağdaşmaktadır.

Çizelge 5.1. Örnek olay başına verilerin kodlanması ve elde edilen temalar

Örnek Olay	Açık Kod İle Elde Edilen Kod Sayısı	Eksen Kod İle Elde Edilen Tema Sayısı	Seçici Kod İle Elde Edilen Asıl Temalar
1. Örnek Olay	120	42	7
2. Örnek Olay	161	57	7
3. Örnek Olay	121	52	7
4. Örnek Olay	135	50	7
5. Örnek Olay	130	57	7
6. Örnek Olay	148	53	6
7. Örnek Olay	119	50	6
8. Örnek Olay	95	42	7
9. Örnek Olay	168	56	7
10. Örnek Olay	96	47	6
Toplam	1.293	506	67

5.7. Çalışma Bulgularının Raporlanması

Çalışma kapsamında 10 adet KDİ yöneticisi ile görüşülmüştür. KDİ'lerin girişimcilik yönelimlerinin yenilikçilik boyutlarının nasıl olduğunu anlayabilmek için literatüre bağlı kalınarak oluşturulan sorular işletme yöneticilerine yönlendirilmiştir. Sorulara verilen cevaplara ve işletmelerin genel özelliklerine yönelik bilgiler Çizelge 5.2'de detaylı bir şekilde ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çizelge 5.2. Çalışma kapsamındaki işletmelerin özellikleri

İşletmeler	Kuruluş Yılı	İhracata Başlama Yılı	Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış (TL,2017)	Yıllık Satışların İhracata Oranı (2017)	Kaç Ülkeye Satış Yapıyor	Sektör	Faaliyet Alanı
1. İşletme	2001	2003	4	2 milyon	%95	Düzenli olarak 30 Düzensiz olarak 60	Sağlık	Tıbbi ve sıhhi malzeme imalatı, onarımı, bakımı ve ticareti
2. İşletme	2005	2008	42	7 milyon	%50	Düzenli olarak 17 Düzensiz olarak 30	Sağlık	Tıbbi ve sıhhi malzeme imalatı, onarımı, bakımı ve ticareti
3. İşletme	2007	2007	27	10 milyon	%40	Düzenli olarak 25 ülke	Sağlık	Tıbbi ve sıhhi malzeme imalatı, onarımı, bakımı ve ticareti
4. İşletme	2007	2009	25	7,4 milyon	%50	Düzenli olarak 36 ülke	Oyuncak	Kum boyama, kinetik kum ve benzeri ürünlerin imalatı

Çizelge 5.2. (devam) Çalışma kapsamındaki işletmelerin özellikleri

İşletmeler	Kuruluş Yılı	İhracata Başlama Yılı	Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış (TL,2017)	Yıllık Satışların İhracata Oranı (2017)	Kaç Ülkeye Satış Yapıyor	Sektör	Faaliyet Alanı
5. İşletme	2010	2012	22	5,2 milyon	%29	Düzenli olarak 15 ülke	Oyuncak	Yapboz, puzzle ve benzeri ürünlerin imalatı
6. İşletme	2012	2013	48	20 milyon	%35	Düzenli 20 ülke	Maden, Madeni Eşya ve Makina	Rulman, dişli/dişli takımı, şanzıman ve tahrik elemanlarının imalatı ve onarımı
7. İşletme	2007	2007	115	27 milyon	%97	Düzenli:30 Düzensiz:40	Otomotiv	Fren kaliper tamir takımı imalatı
8. İşletme	2000	2002	103	3,5 milyon	%50	Düzenli olarak 35 ülke	Plastik Ürünler	Damlama borusu, damla sulama ek parçaları ve benzeri ürünler imalatı
9. İşletme	2011	2012	19	4 milyon	%50	Düzenli olarak 40 ülke	Sağlık	Tıbbi ve sıhhi malzeme imalatı, onarımı, bakımı ve ticareti
10. İşletme	2009	2011	234	29 milyon	%72	Düzenli olarak 64 ülke	Gıda	Lavaş ve benzeri unlu mamuller imalatı

Çalışmanın küresel doğan işletmeler üzerine olması nedeni ile sorular da öncelikle işletmelerin Knight ve Çavuşgil (2004) tarafından yapılan küresel doğan işletme tanımına uyup uymadıkları yönünde olmuştur. Tanıma göre KDI'lerin diğer işletmelerden ayırıcı özellikleri; KOBİ olmaları, kuruldukları anda veya kurulduktan sonra en geç 3 yıl içerisinde ihracata başlamaları ve yıllık net satışları içerisindeki ihracatın payının en az %25 olmasıdır.

İşletmenin sahip olduğu personel sayısının ve yıllık net satışlarının sorulması ile KOBİ olup olmadıkları görülebilmektedir. Türkiye’de KOBİ sınıflandırması “iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler” koşuluna göre yapılmaktadır. Çalışma da işletmelerin KOBİ olup olmadıkları KOBİ sınıflandırılması koşuluna göre incelenmiştir.

İşletmelerin ne zaman kuruldukları ve ihracata ne zaman başladıklarının sorulması ile küresel doğan işletmelerin özelliklerinden biri olan “kuruluşlarından itibaren veya en geç üç yıl içerisinde uluslararası faaliyetlerde bulunuyor olmak” koşuluna uyup uymadıkları anlaşılmıştır (Andersson ve Wictor, 2001; Çavuşgil, 1994; Freeman ve Çavuşgil, 2007; Gabrielsson ve Kirpalani, 2004; Harveston, 2000; Karra ve Phillips, 2004; Knight ve Çavuşgil, 1996; Knight, Madsen ve Servais, 2004; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000; Madsen ve Knudsen, 2003; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001). Son olarak yıllık net satışları içerisindeki ihracat oranının ne olduğunun sorulması ise yine küresel doğan işletme özelliklerinden biri olan “toplam satışlar içerisindeki ihracatın payının en az %25 olması” koşulunun sağlanıp sağlanmadığının tespiti içindir” (Andersson ve Wictor, 2001; Chetty ve Campbell, 2004; Gabrielsson ve Kirpalani, 2004; Harveston, 2000; Karra ve Phillips, 2004; Knight ve Çavuşgil, 1996; Knight, 1997; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000; Madsen ve Knudsen, 2003; Moen ve Servais, 2002; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001). Sorulara alınan cevaplar neticesinde işletmelerin küresel doğan işletme oldukları kesinleşmiş ve diğer sorulara geçilmiştir. KDİ’lerin ayırt edici özelliklerinden bahsedilirken “birden çok farklı endüstride bulunmak (Çavuşgil ve Knight, 2009)” ifadesine rastlanır. Çalışma kapsamında ulaşılan işletmelerin her birinin farklı sektörler ile ilgilenmeleri de KDİ’lerin sadece yüksek teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet göstermediklerini doğrular niteliktedir.

Çalışma kapsamında ki işletmelerin genel özelliklerine bakıldığında, 1. işletmede 4 çalışan, 9. işletmede 19 çalışan bulunmaktadır. 5. işletmede 22 çalışan, 4. işletmede 25 çalışan, 3. işletmede 27 çalışan, 2. işletmede 42 çalışan ve 6. işletmede 48 çalışan vardır. En fazla çalışan sayısına sahip işletmeler ise 7, 8 ve 10. işletmelerdir. 8. işletme 103, 7. işletme 115 ve 10. işletme 234 çalışan bulundurmaktadır. KOBİ sınıflandırılması için gereken en fazla 250 çalışan sahibi olma koşulunu bütün işletmeler sağlamaktadır.

Toplam satışlar içerisindeki ihracatın payının en az %25 olması (Andersson ve Wictor, 2001; Chetty ve Campbell, 2004; Gabrielsson ve Kirpalani, 2004; Harveston, 2000; Karra ve Phillips, 2004; Knight ve Çavuşgil, 1996; Knight, 1997; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000; Madsen ve Knudsen, 2003; Moen ve Servais, 2002; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001) ve KOBİ olma şartından dolayı, toplam satışların en fazla 40 milyon TL olması gerekmektedir. İşletmelerin yıllık net satışlarına bakacak olursak; 1. işletme 2 milyon TL, 8. işletme 3,5 milyon TL, 9. işletme 4 milyon TL, 5. işletme 5,2 milyon TL, 2. işletme

7 milyon TL, 3. işletme 10 milyon TL, 6. işletme 20 milyon TL, 7. işletme 27 milyon TL ve 10. işletme de 29 milyon TL yıllık net satışlara sahiptir. İşletmelerin 2017 yılı baz alınarak bakılan yıllık net satışları içerisinde ki ihracat oranları ise; 5. işletmenin %29, 6. işletmenin %35, 3. işletmenin %40'tır. 2, 4, 8 ve 9. işletmelerin ise yıllık net satışları içerisinde ki ihracatın oranı %50'dir. En fazla ihracat oranına sahip işletmeler ise, 10. 1. ve 7. işletmelerdir. 10. işletmenin yıllık net satışları içerisinde ki ihracatın payı %72, 1. işletmenin %95, 7. işletmenin ise %97'dir. Tüm işletmeler KDİ'lerin yıllık net satışlar içerisindeki ihracat oranının en az %25 olma şartını karşılamaktadır.

Lumpkin ve Dess'in (1996) çalışmasında girişimcilik yönelimini işletme kültürü yapısı ve aynı zamanda yönetim takımının karakteristik özelliklerinin (yönetimsel vizyon, geçmişteki yurt dışı tecrübe, kişisel ve iş ağları, ilişkileri) etkilediğinden bahsedilir. Rialp, Rialp, Urbana ve Vaillant (2005) ise işletmelerin yenilikçi olmalarında yönetim takımının geçmişteki yurtdışı tecrübesinin etkili olduğundan bahsetmektedirler. Bu nedenle işletme yöneticilerine kendilerinden bahsetmeleri istenmiştir. Verilen cevaplar neticesinde (bk. Çizelge 5.3), işletme yöneticilerinin geçmişe dayalı tecrübeleri, tecrübeye dayalı bilgileri, teknik bilgileri ve sahip oldukları kişisel ağlar sayesinde işletmelerini kurdukları görülmektedir. KDİ'ler için, geçmişe dayalı tecrübelerin, tecrübeye dayalı elde ettikleri bilgilerin ve sahip oldukları ağ ilişkilerinin çok önemli oldukları söylenebilir. Özellikle ağ ilişkileri KDİ'lere dış pazarlara açılmada fayda sağlayabilir. Aynı zamanda, 5. işletmenin "Bilgiyi elde edip daha sonra pazara atıldık. Yani bir know-how oluşmuş üstüne bunu süslersek kendi markamızı yaratırsak hem Türkiye'de hem dünyada hızlı hızlı ilerleyebiliriz fikri hep vardı bizde. Ortağımın yabancı dil bilgisinin olması da işimizi kolaylaştırdı." ifadesinden de görüleceği gibi, işletme yöneticilerinin dış pazarlara hızlıca açılabilmelerinde yabancı dil bilmeleri ve yurt dışı tecrübelerinin de etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 5.3. Sorular ve Cevaplar-1

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
Kendinizden bahsedermisiniz? (Medeni durum, eğitim düzeyi, iş deneyimi süresi, yurt dışı tecrübesi vs.)	1. İşletme	“150 yaşındayım, çünkü şöyle Hacettepe Dış Hekimliği mezunuyum dış hekimliği biliyorum bir kere. 1985 mezunuyum Ankara’nın ilk ve en büyük özel dış kliniğini açtım 1990 yılında. İmal ettiğimiz malzemede sektörümüzde kullanılan bir malzeme. Şimdi bu bizi bir adım öne geçiriyor. Bu malzemeyi bir endüstri mühendisi de yapabilir pek tabii ama ben bu odanın neresinde durulur en az nerde yer kaplar ergonomi olarak nasıl olmalı, doktor nesini sever nesinden rahatsız olur, sesi ne olur bunların hepsi bir araya geldiğinde bu işleri yaparken ki başarı faktörlerinden biri oluyor dış hekimi olmam. Diğer taraftan çok uzun süredir bu işi yaptığım için ilk 10 yıl bu malzemeyi sattığım için satışın nasıl olduğunu biliyorum hem dış hekimiyim kullanıcı olarak nasıl kullanılacağını biliyorum, hangisinin daha makbul olduğunu biliyorum malzeme tipinin modelinin satarken de nerelerde toslanır nerelerde başarı kazanılır bunu biliyorum. Evliyim. Yabancı dil bilgim var, olmasa yurt dışı satışı yapamam zaten.”
	2. İşletme	“Yurt dışı eğitim olarak yurt dışı distribütörlüklerini yaptığımız firmaların yurtdışı eğitimlerine katıldık. Satış firması kimliği içerisinde olduğumuz süre içerisinde. Ben kendim Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Biyoloji mezunuyum. 4 ortağız diğerleri, biyoloji, maliye ve iktisat mezunu lisans düzeyinde. Biyoloji mezunu olan ortağımızın master ve daha farklı dereceleri de var. Bizi yurt dışına ne yöneltir ne yapabiliriz dedik ve başladık. Yurt dışı seminerler geziler eğitimler vs var. Yurt dışı tecrübemiz var yani.”
	4. İşletme	“.....Ben 95 senesinde öğretmenliğe başladım.....2007 yılında orada kalmak istemedim çocuk oldu tayin istedim çıkmayınca mesleği bıraktım. Sebebi de şu, ben 7 yaşında ticarete başladım babam beni okula yazdırdığı gün konfeksiyon mağazasına yazdırdı patronun çocuğu yoktu 17 yıl yanında büyüdüm ticareti orada öğrendim..... Yurtdışı tecrübem olarak, dünyanın en büyük oyuncak fuarı var Nürnberg’de, beni oraya götürün dedim. Personelimle beraber gittik başladık biz dolaşmaya, gezmeye. Fuar o kadar büyük ki 3 gün kaldık gez gez bitmiyor ufukum açıldı. Baktım her şeyim var dediğim aslında hiçbir şeyim yokmuş. Ben buradan yer alacam dedim ve o yıldan sonra 7. kez katılacağız oradan çok iyi müşteriler kaptık. Kendimizi geliştirdikçe müşteri kalitemizde her sene artıyor.”
	5. İşletme	“2 ortağız, ikimizde üniversite mezunuyuz evliyiz iki çocuğu ortağımızın bir çocuk benim var. Sektördeki tecrübemiz biz hem üretim yapıyoruz hem de bunun bütün dünyaya dağılımını yapıyoruz bunu kendi firmamız ile yapıyoruz herhangi bir aracımız vs. yok. Bütün üretim ve makineler kendi bünyemizde tüm satış ve pazarlama da kendi bünyemizde. Bu sonuçta bir üretim ve pazarlama gücü gerekiyor. Ben yaklaşık 1994’ten bugüne 23 senedir üretim ve ambalaj üzerine üretim yapan bir firmada ortağımda 40 yıllık perakende üzerine satış yapan bir firmada çalışıyordu. Biz böyle bu tip çalışmaları ufak ufak yaparken 2010 senesinde bunu şirketleştirdik..... Yurt dışı tecrübe ticaret anlamında ortağım bundan önce kendi perakende sektöründe puzzle ithal ediyordu, satıyordu onun yurt dışı pazarlara olan bir bilgisi tecrübesi vardı bu nedenle. Biz üretici olarak puzzle iyi kötü markalı vs değil de üretim sürecinde yapıyorduk dolayısıyla bunlar birleşince firmayı kurup zaten ilk 2. senemizde de ihracata yöneldik. Dünya fiyatlarını bilmek, sektörde dünyada kimler var bu tecrübemiz vardı yani böyle olduğu içinde biraz hızlı atıldık yani pazarı hissediyorsunuz rakamları görüyorsunuz, fiyatları görüyorsunuz. Bizdeki en büyük güç üretim gücü bunu biliyoruz. Bilgiyi elde edip daha sonra pazara atıldık. Yani bir know-how oluşmuş üstüne bunu süslersek kendi markamızı yaratırsak hem Türkiye’de hem dünyada hızlı hızlı ilerleyebiliriz fikri hep vardı bizde. Ortağımın yabancı dil bilgisinin olması da işimizi kolaylaştırdı.”

Çizelge 5.3. (devam) Sorular ve Cevaplar-1

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	6. İşletme	<i>“Türkiye’de 3 rulman fabrikasının kuruluşunda bulunan bunlardan ikisini birebir kendi kuran birinin de 12 yıl yöneticiliği yapan rulman üreticileri ve ihracatçıları birliği başkanı olan bu sektöre kendini adanmış biriyim. 35 yıldır rulman endüstrisinde bir bilgi birikimine sahibim. Dünyada tanınan tek rulmanciyım. Yurt dışı tecrübesi olarak, 1 yılda 240 gün uçmuşluğum var. Dünyanın bütün kıtalarına birçok ülkesine gittim. Dünyanın farklı ülkelerine şirketler kurdum. Bambaşka sektörlerle atılmayı da severim. Üretmeyi ve risk almayı severim. Sektör vs fark etmez fırsatları değerlendirmeyi severim. Ülkeme katma değer katacak dış ticaret açığını kapatmaya fayda sağlayacak her işe gözüm kapalı atlarım. İşin asla kolayına kaçmam ama bir o kadar da riskli işlerde pratik olmayı severim. Her sektöre her ürüne girebilirim, bir ürün bir yerde satılıyorsa biz de satabiliriz diye bakarım. Sadece alıp satma değil üretebilir miyiz acaba diye düşünürüm.”</i>
	7. İşletme	<i>“Evliyim, iktisat mezunuyum. İş deneyimi olarak, geçmişte gümrükleme dış ticaret gibi başka firmalarda ve ayrıca gümrük sahasında operasyon kısmında çalıştım. Bu şekilde kendimi geliştirip bilgi birikimi elde ettikten sonra o firmada beraber çalıştığım satın alma departmanından bir arkadaşım ile beraber kendi firmamı kurdum. Geçmiş tecrübem ve bilgi birikimim firmayı açarken yardımcı oldu. Yurt dışı tecrübem olarak 1 yıl Avusturya’da dil eğitimi için bulundum bu süreçte aynı zamanda orada çalıştım. Bunu yapmamda ki ana neden kendi firmamı kurmadan önce yeterli donanımına sahip olma isteğimdi, hem dil olarak hem de yurt dışı tecrübesi olarak.”</i>
	9. İşletme	<i>“Ben ODTÜ Bilgisayar Bölümü mezunuyum. Mezun olduktan sonra uluslararası ilişkiler bölümünde master yapmaya başladım ama sürekli seyahat ettiğim için okuldan atıldım. Mezun olduktan sonra bu işi yapmayacağıma kararlıydım ticarete atıldım. İlk iş deneyimim yurtdışı satış temsilciliği oldu Arap kökenli olduğum için. Türkiye’ye 1993 yılında geldim Lübnan’da doğdum büyüdüm aslında Türkiye’ye okuma amacı ile değil Amerika’ya gitme amacı ile geldim daha sonra Amerika’ya vize alamayınca üniversite sınavına girdim. Daha sonra bir firmanın yurtdışı Ortadoğu satış temsilcisi oldum ve iş tecrübem bu şekilde başladı. Satış temsilciliği ile başladım daha sonra firmanın yurtdışı satış müdürü oldum. Firmadan 2004 yılından ayrıldım ve bu bahsettiğim kapanan firmaya başladım. Sonra dediğim gibi 2011 yılında işletmemizi kurduk ve ben yurt dışı satış ilişkiler gibi konulardan sorumluyum. Bu alandaki tecrübem, bilgim ve yabancı dil bilgim bu işleri yürütmemdeki ana neden. 4 dil bilmekteyim. Arapça, İngilizce, Fransızca ve Türkçe. Ayrıldığımız firma ismi duyulmuş gerek yurt içi gerek yurtdışı önemli işler yapmış bir firmaydı. Ve oradan öğrendiklerimiz ve elde ettiğimiz bilgiler ile bu firmayı başarılı bir şekilde kurup kaldığımız yerden devam ettik.”</i>
	10. İşletme	<i>“Ben yönetim kurulu başkan yardımcısıyım. Firma sahibi babam aslında ben ihracattan ve AR-GE’den sorumlu yönetim kurulu üyesiyim. Evliyim. Üniversite mezunuyum. İş deneyimim tam anlamıyla kendi firmamızda oldu öncesinde ufak çaplı stajlarım oldu. Yurt dışı tecrübesi olarak, İngiltere’de ve Amerika’da dil eğitimleri aldım. Orada ki okullara yaz döneminde ve üniversiteden sonra bir süreliğine gitmek kaydıyla.....İlk olarak Kosova’daki gıda fuarlarına katıldık ve ihracata başladığım zamandan beri sürekli yurt dışı fuarlarına katılmak suretiyle ihracatı geliştirmeye çalıştık. Yurt dışı satışlarımız ile yurt dışı tecrübem ciddi anlamda arttı.”</i>

KDİ’leri geleneksel işletmelerden ayıran özelliklerden biri de KDİ’lerin uluslararasılaşma süreleridir. KDİ’ler kuruldukları andan itibaren veya kurulduktan çok kısa bir süre sonra uluslararasılaşan işletmelerdir. KDİ’lerin uluslararasılaşma süreleri konusunda farklı fikirler ortaya atılmış fakat çoğunluk olarak kuruldukları andan itibaren veya kurulduktan sonra en geç üç yıl içerisinde uluslararasılaştıkları belirtilmiştir (Andersson ve Wictor, 2001; Çavuşgil, 1994; Freeman ve Çavuşgil, 2007; Gabrielsson ve Kirpalani, 2004; Harveston, 2000; Karra ve Phillips, 2004; Knight ve Çavuşgil, 1996; Knight, Madsen ve Servais, 2004; Madsen, Rasmussen ve Servais, 2000; Madsen ve Knudsen, 2003; Rasmussen, Madsen ve Evangelista, 2001).

Çalışma kapsamında, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin anlaşılması açısından işletme yöneticilerinin ifadelerine başvurulmuştur (bk. Çizelge 5.3). Çalışma kapsamındaki işletmeler geçmişte çalışmış oldukları işletmelerden veya yaptıkları işlerden elde ettikleri bilgiler ve yurt dışı tecrübeleri sayesinde kendi işletmelerini kurduklarında dış pazarlara hızlıca atılabilmişlerdir. Bu işletmeleri, genellikle krizleri fırsatlara dönüştürmeyi seven veya fırsatları rakiplerinden önce görüp değerlendirebilen, aynı zamanda risk alabilen işletmeler olarak tanımlayabiliriz. Bir diğer dikkat çeken nokta ise görüşülen işletmelerin dış pazarlara açılırken psikolojik mesafeyi dikkate almamaları ve dünyanın her yerine ürün gönderme istekleridir. Verilen cevaplar sonucu elde edilen bilgiler neticesinde, işletmelerin KDI özelliklerini taşıdıkları, geleneksel uluslararasılaşma sürecini bırakarak, geçmiş bilgileri ve tecrübeleri sayesinde uluslararasılaşma sürecini hızlı bir şekilde yaşadıkları görülmektedir. İşletmelerin ihracata başlama yıllarına bakacak olursak; 2. işletme kurulduktan 3 yıl sonra, 1, 4, 5, 8 ve 10. işletme kurulduktan 2 yıl sonra ihracata başlarken, 6 ve 9. işletme kurulduktan 1 yıl sonra, 3 ve 7. işletme ise kurulur kurulmaz ihracata başlamışlardır. İşletmelerin uluslararasılaşma süreleri, KDI'lerin "kurulduğu anda veya kurulduktan sonra en geç 3 yıl içerisinde" uluslararasılaşmaları görüşünü destekler niteliktedir.

3. işletmenin "Uluslararasılaşma sürecinde vizyon misyon çok önemli..... Bu süreçte bir güven oluşuyor çünkü güven çok önemli....." ifadesi ile 9. işletmenin "Şöyle aslında yurt dışında inanılmaz bir ağ kurduk, insanlarla müthiş bir ilişkiye sahiptik, eski firmadan gelen bir sürü distribütör anlaşmamız vardı tanıdığımız vardı. O firmalarda bıraktığımız iz ve güven bizim işimizi çok kolaylaştırdı. Çünkü insanların çoğu firmaya gelmiyoruz sizinle olan ilişkilerimiz neticesinde geliyoruz size güveniyoruz dediler. Firmayı kurar kurmaz yurtdışı fuarlara katıldık. Fuarlarda insanlara firmamızın ne olduğunu anlattık ve gösterdik. İnsanların eski güveninin devam ettiğini gördük. Bizim müşterilerimizin çoğunu dünyaca ünlü fuarlara giderek buluyoruz..." ifadesine istinaden işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinden bahsederken "vizyon ve misyon" ile "güven" unsurlarına değindikleri görülmektedir. Aynı zamanda uluslararasılaşma sürecinde, geçmişte kişisel veya ticari ilişkiler sonucu oluşan yurt dışı ağlar, işletmelere uluslararasılaşma sürecinde üstünlük sağlamaktadır. Yeni pazarlara ulaşabilme adına sektörün önde gelen fuarlarına katılma da yine uluslararasılaşma sürecinde önemli olabilmektedir.

Çizelge 5.4. Sorular ve Cevaplar-2

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
İşletmenizin uluslararasılaşma sürecinden bahsedermisiniz? İhracata ne zaman başladınız? Hangi ülke veya ülkelere ihracat yapmaktasınız?	1. İşletme	“Şöyle asıl, 87-88 yıllarında ithalatçı olarak başladık ticari hayata. Yurt dışından medikal malzeme ithalatı. 1999 yılında bir kriz oldu Tansu Çiller zamanında dolar döviz çok tırmandı, biz de geçinebilmek için ne yapabiliriz dedik ve sattığımız malzemeler içerisinde bir parçayı biz imal edip eşe dosta da biz satalım dedik. 2001’de yine bir kriz yaşandı o krizde de karar verdik, dedik ki yeni bir firma olalım ilk başlayıp yarım bıraktığımız imalatı tekrardan canlandıralım dedik ve 2001’de kararlılıkla ve dünyada rekabet yapacak şekilde bir üretim ve pozisyonlamaya girdik. 2001’de başladık 2003’te ilk ihracatımızı yaptık bugünde işte yaklaşık 14 yıllık ihracatçıyız düzensiz olarak 60’a yakın düzenli olarak 30-40 ülkeye mal satıyoruz.”
	2. İşletme	“Uluslararasılaşma sürecimiz olarak, biz üretime başladıktan sonra ilk önce üretilen malzemenin makbul yani kendi ülkemizin şartlarında makbul görmek birinci hedefimiz oldu. Kullanıcılardan kısa süre içerisinde olumlu dönüşler geldi ve sonuç itibari ile biz ürettiğimiz ilk üründe Türkiye’de yaklaşık yıllardır satışı yapılan 7-8 markanın alternatifi olduk..... daha başka nerelere satabiliriz diye baktık ve yurt dışı pazarlar gündeme geldi. Ortaklarımızdan birinin yurt dışı satış tecrübesi olması, ihracata yönelik bir deneyimi vardı. Yurt dışı fuarlardan büyük ihtimalle yol alırsak diye düşündük ve ilk olarak Dubai’deki bir fuara katıldık. Sonraki fuar deneyimimizde Almanya’da oldu. Buralardan müşterilerimiz oldu döndükten sonra fuarlardan İran ilk kontakt olarak Mısır ve Hindistan’dan müşterilerimiz oldu ilk onlarla başladık ama bugün yaklaşık 30 farklı ülkeye ürün gidiyor burada şunu belirtmek lazım düzenli anlaşmalı ve sözleşmeli satışlar. Bunu baz alırsak yaklaşık 17 ülkeye düzenli olarak ürün gönderiyoruz.”
	3. İşletme	“Uluslararasılaşma sürecinde vizyon misyon çok önemli. İlk önce dış ticaret departmanını kurduk çünkü o zamanlar yabancı dil bilgimiz yoktu. Fakat sadece bu departmanı kurmakta yeterli değildi İngilizce bilen mühendis olan dış ticaret eğitimi almış vs. personel olması gerekiyordu fakat o da yeterli değildi fuarlara katılmamız gerekiyordu. Yurt dışı fuarlara katıldık, ilk önce Dubai’de bir fuara katıldık. Yurt içi ve yurt dışı fuarlara katılarak bir de internet sitemizi 6-7 dile çevirdik. Online satış olarak yok sadece ürün tanıtımımız için önem veriyoruz. Fuarlardan ve dış ticaret departmanının çalışması ve yurtdışı seyahatler vasıtasıyla müşterilerden talepler gelmeye başlıyor. Bu süreçte bir güven oluşuyor çünkü güven çok önemli adam sizi belki de hiç görmeden para gönderecek, fuarlarda firmayı tanıdıkça güven kazanıyor bu güven için fuarlara devamlılık çok önemli. Çoğu fuara devamlı katılıyoruz. Orta Doğu’dan çok eklemek yiyoruz. 25 ülkeye ihracatımız var.”

Çizelge 5.4. (devam) Sorular ve Cevaplar-2

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	4. İşletme	“2009 yılında yurt dışı departmanı açtık ihracata başladık ama ufak tefek. Franchise Fuarına katıldık ve bir sürü bayimiz oldu, çok para kazandık. Böyle başladık, paketler değişti lisansı aldık, lisans olunca işin boyutu değişiyor tabii..... Bir gün Polonya’da 3 tır ürün talebi geldi.....Yurt dışında elimiz güçlendi, referansımız güçlü işte Polonya’ya mal veriyoruz şu kadar diyoruz, müşteriye başarımızı satıyoruz..... Ciromuzun %50’si şu anda ihracat. 2007 yılında kurulduk ve 2009 yılında ihracata başladık.”
	5. İşletme	“Uluslararasılaşma sürecimiz, 2010 yılında kurulduk 2012 yılında ilk fuarımıza katıldık. Zaten sektörün dünya üstünde belli başlı üç tane fuarı var, bunların birisi Hong Kong diğeri Nürnberg diğeri de New York. Biz bunları ilk sene üçünü birden gezdik. İlk Nürnberg fuarımıza katılımımızda da ilk siparişimizi aldık sonrası da artık gelişen bir müşteri çevresi ile oldu..... 2. senemizde de ihracata yöneldik. Şu an bütün kıtalarda varız Güney Amerika hariç (Meksika’da var). 15 ülkeye ihracatımız var.”
	6. İşletme	“2012 yılında kurulduk ve bir önceki işletmemizin verdiği altyapı, rulman tecrübesi ve bilgisi ve benim kendi 30 yıllık bilgim ile dış pazarlara atıldık ve uluslararasılaşma sürecimiz böylelikle başlamış oldu. 2013 yılında ilk ihracatımıza başladık ve şu anda 20 ülkeye ihracat yapıyoruz. Kıta olarak, Avrupa, Asya, Afrika.”
	7. İşletme	“Tamamen ihracatçı firma olarak kurulduk ve kurulur kurulmaz ihracat yapmaya başladık. Fakat 2007 yılında kurulduğumuzda sadece bir üretim işletmesi değildik tabii, sermaye çok küçük olduğu için ticari ürünler ile başladık, üretim yapan Konya’daki hâlihazırdaki firmalardan gidip görüşülerek onların ürünlerinin pazarlanması ve yurt dışına satışı için desteklenmesi ile ilgili anlaşmalar yaptık. Öncelikli olarak satın alma ürünler üzerinden ihracat başladık daha sonra 2010 yılında Mevlana Kalkınma Ajansının bir projesi vardı üretim ile ilgili o noktada bir proje hazırlanıp üretime geçilmeye karar verdik. Üretime geçilecek ürün grubunda da zamanla müşterinin talep ve ihtiyaçlarına isteklerine göre piyasanın işte o andaki ihtiyaçlarına göre fren parçası olan kaliper tamir takımları konusunda üretime geçilme kararı aldık. Sonra proje onaylandı ve daha sonra üretim bu şekilde başlayıp devam etti. Genellikle Avrupa, Rusya ve Güney Amerika ülkeleri var. Düzensiz olarak 40 ülke diyebiliriz çünkü zaman içerisinde değişkenlik gösterebiliyor yıllar içerisinde bazı ülkeleri kaybedebiliyor veya yeni ülkeler eklenebiliyor. Düzenli olarak 30 ülke diyebiliriz. Arabistan, İran gibi doğu ülkeleri de var ama buralara oran olarak çok düşük.”
	8. İşletme	“Uluslararasılaşma sürecimize 2002 yılında Irak’ta bir projeye başladık, Irak petrollerinin Türkiye’de yapılan anlaşmalar gereği, petrol Türkiye’de halk bankasının parasını ödüyordu, Türk firmalar ise Irak’a proje yapıyordu.....ihracata başlama serüvenimiz aslında ihtiyaç fırsatlarını yakalayarak başladı..... 35 ülkeye ihracat yapıyoruz.”

Çizelge 5.4. (devam) Sorular ve Cevaplar-2

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	9. İşletme	"Firmamızın uluslararasılaşma süreci ve ihracata başlama sürecimizden bahsedecek olursak yaptığımız ilk yurt dışı satış Hindistan'aydı. Yani biz firmaya başlarken ve işe başlarken 2012 yılında direkt Hindistan'a ihracat yaptık. Yani Türkiye'de iş yapmadan direkt ihracat yaptık. Şöyle aslında yurt dışında inanılmaz bir ağ kurduk, insanlarla müthiş bir ilişkiye sahiptik, eski firmadan gelen bir sürü distribütör anlaşmamız vardı tanıdığımız vardı. O firmalarda bıraktığımız iz ve güven bizim işimizi çok kolaylaştırdı. Çünkü insanların çoğu firmaya gelmiyoruz sizinle olan ilişkilerimiz neticesinde geliyoruz size güveniyoruz dediler. Firmayı kurar kurmaz yurt dışı fuarlara katıldık. Fuarlarda insanlara firmamızın ne olduğunu anlattık ve gösterdik. İnsanların eski güveninin devam ettiğini gördük. Bizim müşterilerimizin çoğunu dünyaca ünlü fuarlara giderek buluyoruz. Üroloji alanında çalıştığımız için yine uluslararası bilinen birkaç tane üroloji kongresine gidiyoruz. Oradan topladığımız müşteri portföyü aslında bizi gerçekten bir yerlere kadar taşıdı. Ayrıca ihracatçılar birliğinin yurt dışında düzenlediği seyahatlere de aralıksız katılıyoruz. Yeni ülkeleri tanımaya çalışıyoruz. Distribütörümüzün olmadığı veya çalışmadığımız ülkelere gidiyoruz ve oradan mutlaka bir distribütör elde ediyoruz. Mesela geçenlerde Katar'a gittik ve orada yeni bir distribütör bulduk. Distribütörleri ile genelde bu şekilde tanıyoruz. Bir diğeri ise kulaktan kulağa iletişim ile veya İnternet üzerinden, yaptığımız workshoplardan bir sürü insanın bizi duyması ve bizimle iletişime geçmesi şeklinde oluyor. Müşteri bir şekilde gelir yani. Yaptığımız ürünler aslında, çok rakibi olan cihazlar ama alanımızda referans çok önemli, kulaktan kulağa yayılan bir kalite algımız var ve bu bize inanılmaz fayda sağlıyor. Kalite konusunda hassasız çünkü bir hata her şeyi bitirebilir. Sağlık sektöründeki ürün alman veya Amerikan olmalı algısını yavaş yavaş kırıyoruz. Dünyada kalite ve AR-GE konusunda önemli olabilirler ama Türkiye'de bu konuda yavaş yavaş gelişmeye başlıyor diye düşünüyorum. Yaklaşık 40 ülkeye ihracatımız var."
	10. İşletme	"Uluslararasılaşma sürecimiz olarak, 2011 yılında sadece Kıbrıs'a ihracatımız vardı. İhracata açıkçası benimle birlikte başladı firma. Yurt dışı satışlarımız ile yurt dışı tecrübem ciddi anlamda arttı. İlk fuarımızı Kosova'da yaptık. Kosova'daki gıda fuarlarına katıldık ve ihracata başladığım zamandan beri sürekli yurt dışı fuarlarına katılmak suretiyle ihracatı geliştirmeye çalıştık. Bu arada ihracat ülkelerinden yine Amerika, Kanada, Avustralya, Çin, Hong Kong, Maldivler, Venezuela, 64 ülke ve hemen hemen bütün kıtalarda ürünlerimiz var."

İşletmelerin yenilikçiliğe zaman ayırmaları ve bu sayede yeni ürün ve süreçler ortaya koymaları, rakipleri karşısında rekabetçi konumda olmalarını sağlayabilecektir. Yenilikçiliğe zaman ayıran işletmeler, yenilikçiliğe önem veren, pazarın gerisinde kalmak istemeyen, değişimleri ve gelişmeleri takip eden işletmeler olarak tanımlanabilir. Özellikle pazara yetersiz kaynaklar ile giren KDI'ler için yenilikçi olmak kaçınılmaz olabilmektedir. Çizelge 5.5'te çalışma kapsamında görüşülen işletmelerin, yenilikçiliğe zaman ayırıp ayırmadıklarının anlaşılması için sorulan soruya verdikleri cevaplar ortaya konmuştur.

Verilen cevaplar neticesinde bütün işletmelerin yenilik yapmak için zaman ayırdıkları, pazardaki konumlarını koruyabilmeleri veya daha iyi konumlara gelebilmeleri için yenilikçiliğe önem verdikleri anlaşılabılır. Sürekli değişen müşteri istek ve ihtiyaçları karşısında ürün veya süreç yeniliğine gidilmediği sürece pazarda rekabet edemeyeceklerini, müşteriler tarafından tercih edilmeyeceklerini belirtmişlerdir.

Günümüz işletmeleri için yeniliğin sürekliliğinin kaçınılmaz olduğu çok açıktır. Çünkü teknolojik gelişmeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişimler, rekabetin artması ve yeniliklerin taklit sürelerinin kısalması gibi nedenler, işletmeleri sürekli olarak yenilik yapmaya zorlamaktadır (Uzkurt, 2017:13). Dolayısıyla işletmelerin yenilik için zaman ayırıp ayırmadıkları ve ayrılan zamanın onlar için ne ifade ettiği, işletmelerin yenilikçilik düzeylerini anlamak adına önemli olacaktır. İşletmelerin, rekabetçi konumda olmaları ve konumlarını kaybetmemeleri için yeniliğe zaman ayırarak yeni ürün veya süreçler ortaya koymaları gerekmektedir.

Çizelge 5.5. Sorular ve Cevaplar-3

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
İşletmeniz adına yenilik yapmak için zaman ayırır mısınız? Bu zamanın sizin için önemi nasıldır?	1. İşletme	<i>“Yenilik yapmak için tabii ki zaman ayırıyoruz. Metabolizmanın nefes alması gibi yenilik yapmadan yurt dışı ile rekabet yapamazsınız. Ve bizim gibi firmalar 24 saat yeniliğe konsantrasyon olmak zorunda.....Yaşayış biçimi hâline gelmeli yani.....”</i>
	2. İşletme	<i>“Yenilik yapmak için zaman ayırırız. Bu sürekli var çünkü yenilik yapmak zorundasınız. Yenilik yapmazsanız yerinde sayıyorsunuz. Biz şimdi çok ultra teknoloji gerektiren ürünler üretmiyoruz, bizim ürettiğimiz ürünler yaklaşık 30 yıldır dünyada olan ürünlerin alternatifleri olarak geçiyor. Hâl böyle olunca bizim bir şekilde bir farklılık katmalıyız ürünlere. Tamam, götürdük ürünümüz makbul adam alıyor ürünü ama tekrar neden arasın neden alsın ürünümüzü bunu düşünmeye başladık.....İşletmenin devamlılığının sağlanabilmesi için istek ve ihtiyaçlar noktasında yenilik yapmak bizim için oldukça önemli.”</i>
	3. İşletme	<i>“Yenilik için tabii zaman ayırırız. Ticari kuruluşuz ürünler noktasında yenilik ihtiyaç olursa yaparız. Teknolojiyi takip ederiz yeni ürünler geliştiririz.....Bunları takip etmek zorundasınız yoksa sizden kimse malzeme almaz.”</i>
	4. İşletme	<i>“Yeniliğe zaman ayırıyoruz hatta yenilik dışında bir şey yapmıyoruz diyebiliriz. Hep yeniliğe odaklıyız....Hem ürünün kendisinde hem de pazarlamasında bir sürü yenilik gerçekleştiriyoruz.”</i>
	5. İşletme	<i>“Yenilik yapmak için zaman kesinlikle ayırırız. Bir kere devamlı arayış ve yatırım sürecindeyiz.....”</i>
	6. İşletme	<i>“Yenilik yapmaya çok zaman ayırırız. Bizim şirkette yeni bir ürün veya mevcut ürünlerin geliştirilmesi sürekli yaptığımız, zaman ayırdığımız konulardır.”</i>
	7. İşletme	<i>“Yenilik yapmak için zaman ayırıyoruz tabii yenilik yapıyoruz. Ürünler ile ilgili her yıl düzenli olarak katalog çıkarılıyor katalog olarak da her kataloğun da bir öncekinden çok daha fazla ürün kapsayacak şekilde pazarın ihtiyaçları, müşterilerin istekleri değerlendirilecek şekilde her yıl en az 20 ürün eklenecek şekilde bir ürün geliştirme var.....Yani kısaca yenilik yapmak için zamanımızı bayağı harcıyoruz, çaba sarf ediyoruz.”</i>

Çizelge 5.5. (devam) Sorular ve Cevaplar-3

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	9. İşletme	“Yenilik yapmak için zaman elbette ayırırız ve yeniliğe fazlasıyla önem veririz. Tıbbi cihaz alanında çalışan bütün firmalar için yenilik şart çünkü dünya ile rekabet ediyorsunuz. Her gün sizin ürünlerinizde yeni bir teknolojik olay ortaya çıkıyor. Veya aslında en çok yaptığımız olaylardan biri, doktorların görüşlerini alarak bir sürü olay geliştiriyoruz....Yenilik neden şart çünkü eski teknoloji yavaş yavaş pazardan çıkıyor bundan dolayı takip etmek zorundayız. Aslında bu altyapıya sahibiz çalıştığımız iki tane elektrik elektronik mühendisimiz var, bir tane aynı alanda ortağımız var. Onlar da sürekli yurt dışına seyahat eden ve dünyadaki yenilik veya yeni şeyleri görebiliyorlar. Bundan dolayı cihazlarımız sürekli gelişiyor değişiyor. Kullandığımız malzemeler de sürekli değişiyor. Arabalar gibi nasıl ki her gün farklı bir şey çıkıyor ve değişiyorlar onun gibi. Böbrek taş kırma cihazı mesela son iki yıldır dünyada yaygın olan bir teknolojiyi bu cihazda yaptık. Rakip firmamızda yaptı niye çünkü bizim ve dünya piyasasında bu gerekli. Bundan dolayı yenilik yapmak zorundayız. Kaldığımız yerde devam edersek müşteri ne zaman gelir diye beklemek zorunda kalırız.”

Miller/Covin ve Slevin (1989), ürün veya süreçlere dair köklü değişiklikler yapan ve son 5 yıl içerisinde pazara birçok yeni ürün veya süreç sunan işletmelerin yenilikçilik düzeylerinin güçlü olduğunu savunmaktadırlar. Deshpande, Farley ve Webster (1993) çalışmasında oluşturdukları ölçekte yenilikçilik ölçeğini 5 maddelik bir ölçek ile oluşturmuşlardır. Ölçek, en yeni ve ileri teknolojik yenilikleri kullanma ve bulunduğu pazarların durumunu sorgulayan soruların yanında önceki ölçeklerin de ele aldığı pazara sunulan ürünlerin veya süreçlerin işletme için yeni olup olmamasının sorgulanmasını içermektedir. Jong ve Marsili'nin (2006) yenilikçilik alanında çalışma yapan literatürde geçerliliği kabul edilmiş çalışmaları inceleyerek oluşturduğu yenilikçilik ölçeğinde, işletmenin son 3 yıl içerisinde işletmeye, iç pazara, dış pazara sunduğu yeni ürün olup olmadığını, aynı zamanda son üç yıl içerisinde yeni bir iş sürecinin uygulanıp uygulanmadığını sorgulamaktadır. Hughes ve Morgan (2007) girişimcilik yönelimi ölçeğinin yenilikçiliği ele aldığı 3 maddelik kısmına göre, işletmenin aktif olarak sürekli iyileştirmeler ve yenilikler yapıp yapmadığı, işleyiş yöntemlerinde yaratıcı olup olmaması ve bir şeyler yapmak için yeni yollara başvurup başvurmaması sorgulanmaktadır.

Çalışma kapsamında ki işletmelerin verdikleri cevaplar doğrultusunda (bk. Çizelge 5.6), KDI'lerin yeni ürün veya süreç ortaya koyma noktasında yoğun çaba gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bazı işletmeler ürünlerinin yapısı gereği dünya çapında bir yenilik yapamamaları bile muhakkak ürünlerinde veya süreçlerinde gelişmeler yaparak pazara yenilik sunabilmektedirler. 5 ve 6. işletme, ürünlerinin yapıları gereği dünyada olmayan bir ürünü sunma ihtimallerinin düşük olduğu o nedenle ürün farklılaştırarak, geliştirerek veya yan

ürünler üreterek pazara yeni ürünler sunabildiklerini ifade etmişlerdir. 1, 2, 7, 9 ve 10. işletmeler ise hem işletme için hem de iç pazar için yeni sayılacak ürünler ortaya koyduklarını, dış pazar için ise yeni olmayan fakat pazardaki lider işletmeler karşısında rekabetçi konumda olabilecek ürünler ürettiklerini söylemişlerdir. 3. işletme her yıl yeni ürünler ortaya koyduklarını ama bunların pazar için değil işletme için yeni olan, ürünlerini geliştirerek veya süreç yeniliği yaparak ortaya koydukları ürünler ve süreçler olduklarını ifade etmiştir. 4. işletme ise daha önce iç ve dış pazarda olmayan bir ürünü pazara sunduklarını söyleyerek hem işletme için hem iç ve dış pazar için yenilikler yapmakta olduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin hepsi süreç yeniliği yapmakta, üretim süreçlerinde teknolojiyi takip etmekte ve yeni ürünler ortaya koymaktadırlar.

Çizelge 5.6. Sorular ve Cevaplar-4

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
Son 3 yıl içerisinde işletmeniz için yeni sayılacak ürün pazara sundunuz mu? Son 3 yıl içerisinde endüstri için yeni sayılacak ürün pazara sundunuz mu? Son 3 yıl içerisinde en az bir tane yeni iş süreci uyguladınız mı?	1. İşletme	<i>“Yeni ürün ortaya koyuyoruz.....Yeni model, AR-GE olarak böyle bir şey yaptık. Alman ve İtalyan iki firma yapıyordu dünyada ama Türkiye’de biz yaptık. Dünyada bunu yapan 5 firmadan biriyiz.”</i>
	2. İşletme	<i>“Yeni ürün ortaya koyuyoruz. Son 3 yıl içerisinde 2 ürün ortaya koyduk. Türkiye pazarında üreten yok dünyada var, dünya pazarı için değil ama Türkiye pazarı için ve bizim için yeni bir ürün.....Mesela kendi üretim sürecimizde iyileştirmeler her zaman yapıyoruz. Çünkü gerçekten rekabet hep fiyatlara dayanmış durumda mesela biz verimimizi ve performansımızı nasıl daha artırırız düşüncesinden yola çıkarak, yada bu ürünü üretirken nasıl hız kazanırız diyerek bazı şeyler yapmaya çalıştık.....Mühendislik firması ile görüşülerek dizayn edilen bir makinemiz var 6 istasyondan oluşan ve her istasyonda doğru olup olmaması ve kalitesi kontrol ediliyor. 7 saatlik süre 1 saate düşürüldü ve daha dayanıklı hâle geldi.”</i>
	3. İşletme	<i>“Her sene katalog basılır her sene yeni ürünler eklenir. Her sene 3-4 tane yeni ürün çıkartırız. Ama hiç olmayan bir ürün olarak değil ürünleri geliştirerek yaparız bunu. Bazen müşteri taleplerine göre ürün geliştirmeleri yapabiliyoruz. Pazarda tutarsa ürütmeye devam ediyoruz. Mesela bir çalışma tezgâhı düz iken biz onu çok fonksiyonlu hâle getirebiliyoruz indirilip kaldırılabilir vs. gibi.....Üretimin hızlanması için makinelerin teknolojilerini güncelliyoruz sürekli takip ediyoruz son teknolojiyi. Son teknoloji makine kullanıyoruz ki üretim hızlansın.”</i>
	4. İşletme	<i>“Yeni ürün ortaya koyuyoruz, yeni süreçler uyguluyoruz.....Son 3 yıl içerisinde ambalajlarımız değişti, pazarlama yeniliği yapıldı. Stantlarımız yenilendi, grafik departmanı geliştirildi böylece yeni ufuklar açıldı sunumlar değişti. Grafik desteklemeye ve grafik süreçlerinde yaptığımız iyileştirmeler sonucu dünya ürün paketleriyle birebir aynı duruma geldik.....Bir sonraki iyileştirme makineye ekleyeceğimiz kameralar olacak teknolojisini geliştirdiğimiz makinaların çizimleri çok daha kaliteli ve düzgün olacak. Bizim ortaya koyduğumuz ürün zaten pazara da ülkeye de bizim için de yeni bir ürün. Biz her yıl bu ürünü geliştirmek yenilemek için uğraşıyoruz yeni ürün arayışları içerisindeyiz.”</i>
	6. İşletme	<i>“Pazar için yeni bir ürün yok ama şirket için yenilik sayılacak ürünler var. Biz sadece rulman satmayalım rulman ile kullanılan diğer ekipmanları da satalım. Rulmanı kullanırken nasıl montaj yapılacaksa o işleri kolaylaştıracak aletleri de satalım gibi girişimlerde bulunduk mesela. Teknolojiyi takip ediyoruz, süreçlerimizde iyileştirmeler yapıyoruz.....Ürün olarak ve pazara bakış olarak yenilikler oluyor. Hedef pazarlar sürekli değişebiliyor çünkü çok dinamik bir pazar.”</i>

Çizelge 5.6. (devam) Sorular ve Cevaplar-4

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	7. İşletme	<i>“Yeni ürünler ve süreç yenilikleri tabii ki ortaya koyuyoruz. Pazara yeni ürün şöyle zaten üretilen ürünler yan sanayi olduğu için bunlar zaten orijinal yedek parçanın yedek sanayisi olduğu için bir orijinal ürün var ama yan sanayisi mesela yok. Daha önce kimse üretmemiş müşteriden böyle bir talep geldiği takdirde önce işte bunun satış oranı ne olacak firma için kârlı mı değil mi? üretilmeye değer mi? değmez mi? gibi analizler yapıldıktan sonra bu şekilde eklenen ürünlerde oluyor. Kendi bulunduğu sektör için son 3 yıl içerisinde yeni ürünler sunuyoruz yani. İş sürecinde üretim ile ilgili zaten sürekli bir gelişme durumunda yeni parçalar, yeni teknoloji makinalar vs. şeklinde, dolayısıyla bunların uyumlaştırılması için farklı değişik süreçler, üretim planlama ile ilgili düzenlemeler, düzeltmeler yapıldı.”</i>
	8. İşletme	<i>“Evet, çıkarttık, son 3 yıl içerisinde iyileştirme hem model hem iç tasarımlarda sızdırmazlık elemanlarında yaptığımız değişimler var, bu sene katıldığımız fuarda da tanıtımını yaptık, yurt içinden ve dışından birçok ziyaretçimiz oldu. Süreç olarak, poşet sayma ve paketleme hattını Çin’den bu mantıkla getirttik. Buna benzer zaman zaman yenilikler yapıyoruz. Birim maliyeti değerlendirme açısından yaptığımız yenilikler var. Pazar içerisinde değil işletme içerisinde yenilikler yapıyoruz.”</i>
	9. İşletme	<i>“Yeni ürün olarak biraz öncede bahsettiğim dünya çapında rekabet ettiğimiz, ciddi manada dünyada gerçekten isim yaptığımız bir ürünümüz var. Bu ürün üzerinde ciddi manada çalıştık ve geliştirdik hâlâ da geliştirmeye devam ediyoruz. Başka bir ürünümüz son 1 sene içerisinde piyasaya sunuldu dünyada böyle bir eğilim olduğunu gördük ve kendi yöntemimizle geliştirip piyasaya sunduk. Yani hem pazara hem de kendi içimizde yeni ürünler ortaya koyduk. Biz ürünü pazara sunmadan önce pazarı yoklamak zorundayız uluslararası pazarı ve iç pazarı. Eğer gerçekten ben sunacağım ürünle ilgili pazarın ne istediğini bilmiyorsam zaten hiçbir önemi yok.”</i>
	10. İşletme	<i>“Son 3 yıl içerisinde ürünümüzün 6 çeşidini piyasaya sunduk. Yurt dışından başladık piyasaya sunmaya, yurt içinde de yavaş yavaş yayılmaya başladı tüm bayilere ve marketlere. Yerel marketlerde inşallah 2018 yılında bu ürünler yer alacak. Ürünümüzün bazı çeşitleri Türkiye için yeni ürünler. Yani Türkiye pazarında bulunmayan ürünler.”</i>

Kim, Basu, Naidu ve Çavuşgil’in (2011) çalışmalarında KDİ’lerin yenilikçiliğine yönelik 3 maddeli bir ölçek sunmuşlardır. Ölçekteki maddelerden biri, işletmelerin rakiplerine kıyasla yeni ürün ve süreç ortaya koymada pazarda ilk olup olmadıklarının sorgulanmasıdır.

Pazara yeni ürün veya süreç sunma konusunda, 1, 3, 4, 6, 9 ve 10. işletme rakiplerinden çok önde olduklarını ifade etmişlerdir (bk. Çizelge 5.7). 6. işletme rakiplerinden önde olmalarını sağlayacak en önemli özelliklerinin esnek yapıları olduğunu belirtmişlerdir. Esnek yapıları sayesinde, müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarını karşılayabildikleri görülmektedir. Çavuşgil vd.’ye (2011:125) göre de, KDİ’ler yapılarındaki esneklik sayesinde, büyük işletmelerin hizmet etmek istemedikleri veya hizmet götürmeyi başaramadıkları çok sayıda pazar ve endüstride hızla değişen alıcı tercihlerine ayak uydurabilirler. 2, 5 ve 7. işletme rakipleri karşısında ki konumlarını iç pazar ve dış pazar olarak ikiye ayırarak cevap vermişlerdir.

İşletmeler iç pazarda rakiplerinden önde olduklarını fakat dış pazarda rakiplerin genellikle sahip oldukları kaynaklar ve tecrübeleri sebebiyle önde olamadıklarını belirtmişlerdir. Dış pazarda rakiplerinden önde olmadıklarını fakat geride olmadıklarını en az rakipleri kadar pazarda faaliyet gösterdiklerini iletmışlerdir. 8. işletme ise belli konularda rakiplerden önde olduklarını fakat bazı konularda rakiplerinden geride kaldıklarını söylemiştir. Bunun sebebi olarak ise pazarda aynı alanda pek çok işletmenin olduğu açıklanmıştır. Genel olarak işletmelerin pazara yeni ürün veya süreç sunma konusunda rakiplerinden önde oldukları görülmektedir.

Çizelge 5.7. Sorular ve Cevaplar-5

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
Pazara yeni ürün veya süreç sunma konusunda rakiplerinizden önde olur musunuz?	1. İşletme	<i>"Pazara yeni ürün veya süreç sunma konusunda rakiplerimizden bayağı öndeyiz. Bizim pazar açısından tablo şu yaptığımız ürün bu pazara çok fazla, Türkiye'de bizden başka yapan yok, ama ne var Türkiye'de insanlar binaları yapıyorlar fakat insanları çıkırıla taşıyorlar ama asansör var biz asansörle taşıyoruz. Yani demem o ki bizim ürün Türkiye pazarına hazır değil tercih edilmiyor şu aşamada o yüzden satamıyoruz. Ürün pazara lüks geliyor, konforu yukarda geliyor, dış pazara yöneliyoruz dış pazara satıyoruz."</i>
	2. İşletme	<i>"Rakiplerimizden önde oluyoruz demesek bile asla gerisinde kalmıyoruz. Mesela bu bir kıstas mıdır bilemiyorum ama 10 sene önce İtalyan iğneleri fiyatları bakımından Amerikan iğneleri pahalıydı, İtalyan iğneleri daha ucuzdu, İtalyan iğneleri kullanılıyordu. Son 6 yıldır Türkiye'de ithal ürün kullanılmıyor Ankara'da değil Türkiye'de. Biyopsi iğnelerinin %60'ını karşılıyor biz şu anda. Önde olmasak da kendi koşullarımızda gerisinde değiliz asla değiliz. Hatta şöyle söyleyeyim Alman firmasının 2006 yılında ürünlerini satıyorduk 3 sene önce biz onlara mal satmaya başladık."</i>
	3. İşletme	<i>"Rakiplerimizden tabii ki önde oluyoruz tabii en büyük üstünlüğümüz bu zaten. Mesela biz Türkiye'de ilk 5 firma arasındayız. Bu firmalar arasında, bizim kendi branşımızda spesifik ürettiğimiz 4-5 tane ürünü onlar üretmiyor. Ürün yelpazelerinde yok veya bizim kadar kaliteli üretmiyorlar. Bazı lider olduğumuz ürün yelpazeleri var. Vizyonum misyonum tecrübem daha fazla ondan dolayı, tecrübe çok önemli vizyon çok önemli. Yurt dışından geliyorlar ürünleri inceliyorlar beğeniyorlar ve hemen sipariş veriyorlar."</i>
	4. İşletme	<i>"Ürün sunma konusunda rakiplerimizden çok öndeyiz zaten. Merdiven altı var ama onların ilerleme şansı yok neden çünkü bizim kulvarımızdaki her yer standart istiyor. Sahip olduğumuz standartlar ile kaliteli ürün üretmemiz bizi önde tutuyor."</i>
	5. İşletme	<i>"Pazara yeni ürün ve süreç sunma konusunda rakiplerimize karşı konumumuz da pazarı iç pazar dış pazar diye ikiye ayırarak cevap vermek lazım. İç pazarda rakiplerin önündeyiz, zaten bu iş Türkiye pazarında 2010 senesinde biz başladığımızda kimse yoktu. Bugün arkamızdan bir iki firma geliyor ama biz yol yöntem hız anlamında onların çok önündeyiz. Yurt dışında da bu işi yapan işte belli başlı saydığınızda ilk 10 tane firma var ki bunların geçmişleri var 80-100 yıllık firmalar. Bu ürünler anlamında öndeyiz diyebiliriz çok geride değiliz öndeyiz eşitiz."</i>

Çizelge 5.7. (devam) Sorular ve Cevaplar-5

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	6. İşletme	<i>“Pazara ürün veya süreç sunma konusunda rakiplerimizden önde oluruz çünkü biz çok esneğiz. Rakiplerimiz genelde 70 bin 60 bin personel çalıştıran dünyada 100 tane fabrikası olan adamlar. Dolayısıyla bizim kadar esnek olamıyorlar. Biz de bu esnekliği kullanarak güzel iş birlikleri yapıyoruz..... Büyük ölçekli olmaları ve bazen de özel müşteri isteklerini yerine getirememeleri ki müşteri istekleri her zaman standartlar dâhil olmak üzere her şeyin üstündedir. Onlar çok fazla miktarda sipariş aldıkları için özel isteklere yönelemiyorlar ve karşılayamıyorlar. Biz bu konuda çok esneğiz ve bu da bize bir kapı açtı. Böylece pazara girdikten sonra onların işlerinden de almaya başladık. Bu bizim gibi bir genç firmanın vizyonunun ne kadar geniş olduğunun bir göstergesi aslında.”</i>
	7. İşletme	<i>“Pazara yeni ürün ve süreç sunma konusunda rakiplerimizden önde olduğumuzu Türkiye pazarı için en azından düşünüyoruz. Türkiye pazarı için en azından birkaç bu sektör içerisinde bilinen firma var ve bizim firmamız bu firmalar arasında en iyisi diyebiliriz.”</i>
	8. İşletme	<i>“Belli konularda önde olduğumuzu düşünsek de bazılarında geri kaldığımızı biliyoruz çünkü hem Türkiye’de hem yurt dışında sektörümüzde Çinlilerde dâhil İtalyanlarda dâhil pek çok firma var onların sahadaki çalışmalarını takip ediyoruz şu anda mesela Ukrayna’da bir firmamız var görüşmemiz devam ediyor onlar bu görüşmede bizi İtalyan bir firma üzerinden karşılaştırıyor. Bizde o firmanın pazardaki ürünü, ürün kalitesini mutlaka takip ediyoruz. Buna göre kendimizi geliştirmeye çalışıyoruz.”</i>
	9. İşletme	<i>“Pazara yeni ürün ve süreç sunma konusunda rakiplerimizden önde olduğumuzu pazara sunduğumuz en son ki yeni ürünümüz ile düşünüyoruz.”</i>
	10. İşletme	<i>“Pazara yeni bir ürün ve süreç sunma konusunda rakiplerimizden her zaman daha önde olduk. Bazı ürünlerimiz başta olmak üzere kalitesinin artırılması yani kalite konusunda ve yeni çeşitler sunma konusunda hep ilk adımı biz attık ve rakipler bizi takip etti.”</i>

Efrat, Gilbao ve Yonatany (2017), AR-GE ekibinin küresel doğan işletmelerin temelini oluşturduğunu savunmaktadırlar. Çalışmalarında, AR-GE ekibinin olup olmadığı ve ekibe ne gibi eğitimlerle destek verilip verilmediğinin sorgulanması gerektiği belirtilmektedir. Gupta (2009) da çalışanlara sağlanan eğitim ve geliştirme imkânları, onların yenilikçi olmalarının devamlılığını sağlayacağını savunmaktadır. Miller/Covin ve Slevin (1989) girişimcilik yönelimi ölçeğinde yenilikçilik 3 madde olarak ele alınmıştır, maddelerden biri işletmelerin AR-GE ve teknolojik liderlik konularına önem verip vermediklerinin sorgulanmasıdır. AR-GE faaliyetlerinde bulunan, AR-GE’ye bütçe ayıran ve AR-GE personeli istihdam eden işletmeler, yenilik konusunda AR-GE faaliyetinde bulunmayan işletmelere kıyasla daha başarılı olabilmektedirler (Satı, 2013:199).

İşletmelerin hepsi yeni ürün ve süreçler ortaya koyarak pazar paylarını arttırabilecekleri düşüncesi ile AR-GE’ye önem vermektedirler. Fakat bazı işletmeler, finansal kaynak yetersizliğinden dolayı yeteri kadar AR-GE çalışması yapamadıklarını ve AR-GE çalışanı bulunduramadıklarını söylemektedirler. İşletmelerin genel olarak üzerinde durdukları konu

ise devletin AR-GE destekleri ve teşvikler konusunda yetersiz kaldığı, bürokratik sebeplerden dolayı desteklerin alınmasında sıkıntılar yaşandığı ve işletmelerin projelerini değerlendiren ekibin teknik bilgi noktasında yeterli düzeyde olmadıklarıdır (bk. Çizelge 5.8). 1, 3 ve 8. işletme AR-GE'ye gereken önemi finansal kaynak yetersizliğinden dolayı veremediklerini ama kendi bünyelerinde ki çalışanlar ile ellerinden geldiğince ürün ve süreç iyileştirmeleri yapmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. 2, 4, 5, 6, 7, 9 ve 10. işletme ise AR-GE çok önem vermektedirler. 7. işletme hariç AR-GE'ye verilen önem doğrultusunda her birinin işi AR-GE veya yenilik olan çalışanları bulunmaktadır. 7. işletme de ise ürün geliştirme noktasında kalite kontrol departmanı, iş geliştirme noktasında ise satış departmanı ve departmanların çalışanları AR-GE çalışmaları yapmaktadır. AR-GE'ye çok önem veren ve AR-GE departmanı oluşturan işletmeler üretim aşamasında yoğun teknoloji kullanan işletmelerdir. Genellikle üretim ekipmanlarında son teknolojiyi takip eden, makinelerini sürekli değiştiren, geliştiren işletmelerdir. Aynı zamanda ürünlerini geliştirmek veya yeni ürünler ortaya koyabilmek adına sürekli değişimleri, yenilikleri takip eden ve bunun için araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmaktadırlar. 9. işletme dışarıdan profesyonel olarak işi AR-GE olan kişilerden de destek aldıklarını söyleyerek başarısızlık riskini, yaptıkları iş birliği ile azalttıklarını da belirtmektedirler.

Çizelge 5.8. Sorular ve Cevaplar-6

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
İşletmeniz AR-GE ve teknolojik liderlik konularına önem vermekte midir?	1. İşletme	"Mantık olarak Ar-Ge'nin öneminin farkındayız fakat finansal kaynak yetersizliğinden dolayı gereken önemi veremiyoruz. Ar-Ge'ye şu kadar ayırayım vs. diyemiyoruz. Daha metodik bir bütçeden ziyade daha güncel ve günlük, omurgasız bir bütçeniz oluyor. Ama imkân olsa param olsa %50'sini ayırırdım. Ar-Ge çalışanımız yok. Hayalimiz var çalışanımız yok."
AR-GE veya yeni ürün veya süreçler ortaya koymak adına yapılan faaliyetler için yıllık olarak bir bütçe ayırırmısınız?	2. İşletme	"Teknolojik liderliğe önem veriyoruz ama satış kaygımızı bir tarafımızda AR-GE kaygımızı bir tarafımızda hissediyoruz. İnanın biz kazandığımız cironun çok ciddi bir bölümünü AR-GE'ye ayırıyoruz.....Yani AR-GE'ye çok ciddi önem veriyoruz. AR-GE'ye ciddi anlamda bütçe ayırıyoruz. Mesela bu sene fazla proje yapmayalım 1 tane yapalım diyoruz bir bakıyoruz 3 tane yapmışız. Yenilik yapmak ihtiyaç sürekli değişiyor sürekli daha fazlasına ihtiyaç duyuyorsunuz. AR-GE veya yenilik uzmanlarımız var. Eğitim kısmı olarak biz dışarıdan hizmet alıyoruz..... eğitimlere gide gele her türlü bilgiye sahip eğitim verecek düzeyde gelmiş bir ortağımız var. Bilgi ciddi anlamda bize üstünlük sağlıyor. Bilgiye ulaşmak elde etmek için ne gerekiyorsa yapıyoruz. Bu da bize denetimler olsun vs. ciddi manada üstünlük sağlıyor yurtdışı denetimciler Türk firmalarından istediği pek çok aşamayı bizden istemiyor. Biliyor çünkü önceki denetimlerden veya süreçlerden bizi. Eğitim hangi konuda olursa olsun belki bazen yazık olur diyorsunuz ama öyle değil bir gün mutlaka eğitimlerden alınan bilgi karşınıza üstünlük olarak çıkacaktır."
İşletmenizde işi yeni ürün veya süreç geliştirmek olan (AR-GE personeli veya yenilik uzmanı vs.) çalışanlarınız var mı? Bu çalışanlarınıza düzenli eğitim/geliştirme programları uyguluyor musunuz?		

Çizelge 5.8. (devam) Sorular ve Cevaplar-6

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	3. İşletme	“AR-GE konularına bütçemiz bazında yer veriyoruz. Finansal kaynak yetersizliğinden dolayı çok profesyonel AR-GE bölümümüz olduğu söylenemez. AR-GE'ye çok fazla bütçe ayıramadığımız için profesyonel değiliz diyorum. Mevcut AR-GE için ayrı bir elemanım yok, AR-GE apayrı bir bütçe meselesi, mevcut mühendisim mimarım veya bizler AR-GE'ye zaman ayırıyoruz toplantılarda veya ürünü geliştiriyoruz, deneme yanılma yöntemi yapıyoruz, yani ihtiyaca yönelik Ar-Ge yapıyoruz. Tabii bizim kendi teknik bilgimiz olduğu için böyle yoksa nasıl yapalım mecbur dışarıdan faydalanacağız. AR-GE'ye bütçe olarak ayırıyoruz ortalama %1 bir bütçe ayırıyoruz. Reklama da çok para ayırıyoruz Web sitesi AR-GE ayırdığımız paralar. Bilgi ve teknolojiiden faydalaniyoruz bunlar bizim için çok önemli. Bana göre ayırdığımız bütçe çok az, AR-GE'ye daha fazla bütçe ayrılmalı ama şartlar gereği ayıramıyoruz. Bir de satılabilecek ürünleri geliştirmek yenilemek veya ortaya koymak için AR-GE yapmak lazım diğer türlü pek riske girmek istemiyoruz. Riske girmek istemiyorum derken akılcı riskleri almak istiyorum.”
	4. İşletme	“AR-GE ve teknolojik liderlik konularına tabii ki veriyoruz. Grafik mesela bizim için çok önemli. AR-GE ekibimizde var bunların içinde 3 tane sadece grafik üzerine çalışan personel var. Zaten teknoloji ile çalışıyoruz. AR-GE ve yeni ürün, süreç geliştirme için belirli bir bütçe tabi ki ayırıyoruz. Bizim AR-GE'ye ayırdığımız para şöyle diyorum ya sadece 3 kişi çalıştırıyorum grafik üzerine normalin üzerinde ücretler veriyoruz verimi yüksek olsun tatmin olsun ki beni de tatmin etsin istediğim işi en iyi şekilde yapsın diye. O mutlu olursa ben de mutlu olurum çünkü. Eğitime çok önem veriyoruz, çalışanlara eğitim veriliyor. AR-GE çalışanım İstanbul'da da eğitim alıyor burada da eğitim alıyor. Gelip danışmanlardan da biz buradan yardım alıyoruz. Şimdi biz bunu tüm departmanlara yaygınlaştırdık sadece AR-GE departmanı için değil, kendinizle ilgili departmanınızla ilgili ne tür eğitimler istiyorsunuz diye soruyoruz ve o yönde eğitim programları uyguluyoruz.”
	5. İşletme	“AR-GE ve teknolojik liderlik konularına önem veriyoruz, bizim işletmemizde makinasal teknoloji tarafını fazlasıyla takip ediyoruz. AR-GE tarafı ise şöyle, çok profesyonel olarak yapamamak da AR-GE deyince insanın aklına yeni ürün geliştirmek için ne yapıyorsun geliyorsa işte yeni ürün geliştirmek için bunları yapıyorum. Aslında AR-GE daha çok büyük işletmelerde oluşabildiği için tam anlamıyla KOBİ'lerde biraz daha zor oluyor. Yani KOBİ'ler daha çok departman oluşturup şekilde olarak Ar-Ge'yi bünyesinde gösteremiyor olabilir ama bir ürün için veya süreç için yardım ve araştırma yaparken aslında bu süreci gerçekleştiriyor. AR-GE için yıllık %2-3 gibi bir oran ayırıyoruz.”
	6. İşletme	“AR-GE ve teknolojik liderlik konularına çok önem veririz. Hatta şu anda bir projemiz var AR-GE merkezi kuruyoruz fabrikamıza bunun için yaklaşık 20 ile 30 arasında personel alınacak. AR-GE'ye önem veriyoruz vermezsek olmaz çünkü rulman çok kritik ve hassas bir malzeme. Üretimde yüksek teknoloji gerektiren bir malzeme..... AR-GE'nin yıllık olarak bütçede bir yeri var, 1 milyon liralık laboratuvar geliştirme projesi yaptık mesela, Bursa-Bilecik-Eskişehir Kalkınma Ajansı ile birlikte. %50'sini onlar verdi %50'sini biz verdik. İş yeni ve AR-GE olan çalışanlarımız var. Şu anda 7 çalışan ürün ve süreç geliştirme ve AR-GE konularında çalışmaktadır. Ürün geliştirme departmanı bir de süreç geliştirme departmanı var. Sürekli eğitim veriyoruz şirket olarak eğitime çok önem veriyoruz.”

Çizelge 5.8. (devam) Sorular ve Cevaplar-6

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	7. İşletme	“AR-GE konusuna önem veriyoruz çünkü dediğim gibi yan sanayi ürünler olduğu için müşterinin talebi olabildiğince orijinale ve orijinal kalitesine yakın olmasını istiyor yoksa pazarda tutunamıyorsunuz yoksa o kaliteyi yakalayamazsınız. Dolayısıyla bizde birebir işte orijinale en yakın olabilecek kaliteyi tutturmak için yapılması gereken parçanın kaplanması orijinal ne kullanmış biz de aynı şekilde ne kullanabiliriz bunları araştırıyoruz. Bunlara yönelik AR-GE yapıyoruz..... AR-GE'ye belirli bir bütçe tabii ki ayırıyoruz. Daha ciddi finansal oranlarda değil ama öngörülen şekilde bir sonraki yıl için veya ihtiyaç olduğu zamanlarda ihtiyaç olduğu kadar ayrılıyor. Sonuçta AR-GE'ye önem veriyoruz.... AR-GE veya yenilik uzmanı olarak sadece işi o şekilde olan birisi yok, ama işte kalite kontrol departmanı var dolayısıyla o bir ürünle ilgili bir gelişme varsa o onların takibinden ve ayrıca biz ne yapabiliriz diye düşünmek ile sorumlu. İş geliştirme noktasında ise satış departmanında satış müdürünün sorumluluğu var. Yani sadece tek işi iş geliştirme ürün geliştirme olan birisi değil daha çok departmanlara dağıtılmış şekilde.”
	8. İşletme	“AR-GE departmanımız yok. Ama firma içerisindeki üretim ve kalıphane departmanlarında çalışan arkadaşlarla beraber ürün iyileştirmelerini yapıyoruz. Çünkü KOBİ'yiz oraya ayrı bir bütçe ayrı bir departman kurma şansımız yok. Ama önem veriyoruz. Dışarıdan zaman zaman eğitime yönelik arkadaşları görüyoruz burada sanayi odasının ticaret odasının yaptığı eğitimler varsa buradaki eğitimli arkadaşları departmanlara göndermeye çalışıyoruz. Mesela kalitecileri kalite üremiyle ilgili seminerlere mutlaka gönderiyoruz.”
	9. İşletme	“AR-GE ve teknolojik liderlik konularına önem veriyoruz zaten önem vermezsek pazara yeni ürün sunamayız. Ama tabii bu konu Türkiye'nin muzdarip olduğu konulardan biri. Bizdeki AR-GE açıkçası kendi çabamızla. Biz hiçbir teşvike başvurmamak, başvurmamak. Dünya değiştiği için kendi bilgi birikimimiz ve tecrübemiz ile bir yere kadar yetebiliyoruz. Biz değişime ayak uydurmak zorunda olduğumuz için geliştirme, arayış içerisinde olmak zorundayız. Bunu ürettik bitti olmaz. AR-GE'ye yıllık olarak bir bütçe tabii ki ayırıyoruz. İş AR-GE veya yenilik uzmanı olan çalışanlarımız var. Mühendislerimiz bu alanda çalışıyorlar ama daha faydalı olabilmesi için dışarıdan profesyonel olarak işi AR-GE ve ürün geliştirme olan başka birinden de destek alıyoruz. Bu şekilde aslında bir yerde riskimizi azaltmış oluyoruz. Eğitim noktasında da eğitim yapmak zorundayız. Aslına bakarsanız kalite standartları gereği de eğitim almak zorundayız. Çünkü siz o eğitimi almazsanız veya vermezseniz, teknik eğitimi almazsanız veya vermezseniz kendinizi geliştiremezsiniz.”
	10. İşletme	“AR-GE ve teknolojik liderlik konularına tabii ki önem vermekteyiz. Bu AR-GE konusunda dışarıdan danışmanlık şeklinde aldığımız uzman bir gıda mühendisi ile AR-GE sürecini yönetiyoruz. Kendi bünyemizde bulunan kalite kontrol mühendisleri AR-GE mühendisleri üretim mühendisi ile de destekliyoruz, sinerji oluşturuyoruz. Teknoloji anlamında bir ürünümüzde, Türkiye'ye ilk fullotomatik el değmeden üreten hattı biz getirdik. Teknolojik yenilikleri ve gelişmeleri takip edip üretim ekipmanlarımızda özellikle son teknolojiyi kullanmaya çalışıyoruz. AR-GE veya yeni ürün/süreçler ortaya koymak adına yapılan faaliyetler için yıllık bir bütçe ayırıyoruz. Aylık yaklaşık olarak 30 bin gibi bir bütçe ayırıyoruz, yaklaşık yıllık olarak bütçenin %8'i gibi. AR-GE personeli var, AR-GE mühendisi var, AR-GE danışmanımız var, bunun için çalışan sadece bu iş için ayırdığımız mühendisimiz var sürecin başında duran bizzat başında duran ben varım süreci kendim takip ediyorum, AR-GE'nin tüm süreçlerini. AR-GE için çalışanlarımıza eğitim ve geliştirme programları, yani böyle özel ders eğitim programı gibi değil de dışarıdan hizmet aldığımız danışmanlar var.”

Gabrielsson ve Kirpalani (2012) çalışmasında küresel doğan işletmeleri “bilgi yoğun” ve “bilgi temelli” olarak ikiye ayırmaktadırlar. Çalışmada, bilgi yoğun olan işletmelerin, bilgi birikimlerini, süreçlerini iyileştirmek için bir araç olarak kullanırken, bilgi temelli olanların ise ürünlerine doğrudan bilgi aktarımı sayesinde yüksek teknoloji ürünler geliştirerek bilgi yoğun işletmelere nazaran daha yenilikçi olduklarından bahsedilir. Bu nedenle işletmelerin bilgi kaynakları, bilgiyi nasıl kullandıkları da sorgulanmalıdır.

6. işletmenin “Bilgi birikimlerimiz noktasında, bizim ürünlerimiz yüksek teknoloji ürün değil. Yani Türkiye’nin toplam ihracat içerisindeki %3.9 yüksek teknoloji ürünlerdir dediği kısımda biz yokuz. Orada insansız hava uçakları bilişim vs. var. Bizim ürünümüz bu değil. Ama ürün geliştirmek için ve üretim için tamamen yüksek teknoloji kullanıyoruz” ifadesinden ve diğer işletmelerin verdikleri cevaplardan yola çıkarak; Türkiye’deki KDI’lerin genellikle yüksek teknoloji ürün ortaya koyan işletmeler olmadıkları daha çok ürünlerini yüksek teknoloji ile üreten işletmeler oldukları söylenebilir. Knight ve Çavuşgil’in (1996) KDI’leri teknoloji eğilimli olan işletmeler olarak tanımlaması pek çok araştırmacı tarafından eleştiri almıştır. Moen vd.’ye (2008) göre çoğu KDI’nin yüksek teknoloji ürün sunmasına rağmen, bu tür işletmelere farklı sektörlerde de rastlanmaktadır. Çavuşgil ve Knight (2009) da çalışmalarında KDI’lerin özelliklerinden bahsederken farklı sektörlerde bulunduklarına değinmektedirler.

4. işletme bilgi birikimlerini ürün geliştirmek için kullandıklarını söylemektedir fakat burada bahsi geçen ürün yüksek teknoloji bir ürün değil, ürünün geliştirilmesi ve yeni ürün sunulması için yüksek teknolojiye ihtiyaç duyulan bir üründür. 9. İşletme ise üroloji tedavisinde kullanılan cihazlar üreterek yüksek teknoloji ürün üreten işletme sınıfına girmektedir. İşletme, bilgi birikimlerini ürüne yönelik kullandıklarını, rekabet için bunun gerekli olduğunu çünkü ürün yeniliğinin getirisinin süreç yeniliğinin getirisinden daha yüksek olacağını söylemektedir (bk. Çizelge 5.9).

Çizelge 5.9. Sorular ve Cevaplar-7

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
Bilgi birikimlerinizi süreçlerinizi iyileştirmek için mi yoksa yüksek teknoloji ürünler geliştirmek için mi kullanırsınız?	1. İşletme	“Bilgi birikimlerimizi kullanma noktasında süreçleri iyileştirmek ve yüksek teknoloji ürünler geliştirmek aslında iç içe, kendinizi geliştirirken yüksek teknoloji ne demek veya yaptığınız ürünün ne kadar seviyesinin aşağıda olduğunu anlamış oluyorsunuz. Burada bir şeyin farkındasınız, burayı görmezden gelmiyorsunuz zaten yani kendinizi geliştiriyorsunuz. Ama bu birbirinden soyutlanmış iki kavram gibi duruyor ama değil kendiniz geliyorsanız ürününüzde gelişiyor. Kilometre taşı zaman değil tabi ki teknolojidir bizim için.”
	2. İşletme	“Bilgi birikimlerimizi, mesela şu güne kadar süreçleri yenilemek üzerine gibi gözüküyor. İşte 3 günde yaptırdığımızı 1 güne düşürdük, yarım saatte yaptığımızı 10 dakikaya düşürdük. Sanki süreçlerimizi oturtmak daha dinamik ya da şirketin üretim metabolizmasını oturtmak adına olmuş gibi. Dediğim gibi ama o teknolojik daha inovatif daha da teknolojik üst düzey projelere başlayamadık dediğimiz sebeplerden dolayı. Aslında bu süreçte ihtiyaçlardan dolayı şekillenme ile oluyor. Yani şimdiye kadar süreçlerimizi iyileştirmemiz gerekiyordu bundan sonra daha fazla inovatif üst düzey teknoloji ürünler üretmeye başlayacağız.”
	4. İşletme	“Bilgi birikimimizi ürün geliştirme için kullanıyoruz. Teknoloji ile ilerleyen teknolojiye bağımlı bir firmayız zaten. Teknoloji olmazsa ürün üretemeyiz. Makine bir kere olmazsa olmaz. Hataları aza indirir sistem önemli. Burada ben olmayayım, biz olmayalım sistem olsun istiyorum. Sistem yürütsün her şeyi istiyorum ve bu yönde çalışıyorum. Şahıslar ile ilerlemek istemiyorum, makineleşelim, sistemleşelim bu başka bir şey değil.”
	5. İşletme	“Bizim ürün için, aslında üründe fazla yenilik yapamayacağımız, sınırlı olduğu için bilgi birikimlerimizi genel olarak sürece odaklıyoruz. İşten dolayı üründen dolayı daha aşamalı yenilikler yapıyoruz ürün çok risk aldracak bir ürün olmadığı için radikal yeniliklere ihtiyaç duymuyoruz. Ancak ne yapabiliriz çok farklı bu zamana kadar kimsenin kullanmadığı görsellerle girebiliriz pazara bu da bir risktir bizim için çünkü pazar belli bir havayı almış böyle gidiyorsunuz. Puzzle sektöründe radikal değişiklikler bir yere kadar ilerleyebiliyor.”
	6. İşletme	“Bilgi birikimlerimiz noktasında, bizim ürünlerimiz yüksek teknoloji ürün değil. Yani Türkiye’nin toplam ihracat içerisindeki %3.9 yüksek teknoloji ürünlerdir dediği kısımda biz yokuz. Orada insansız hava uçakları bilişim vs. var. Bizim ürünümüz bu değil. Ama ürün geliştirmek için ve üretim için tamamen yüksek teknoloji kullanıyoruz.....Onlar bize teknik bilgileri verdiler biz bunları yapabilir miyiz bunların altından kalkabilir miyiz bunların çalışmasını yaptık. Bir maliyet çıkardık ve tezgahlarımızı ve süreci ayarladık. Hem ürünü geliştirdik hem de süreçleri geliştirdik ama bu bilgi birikimini, rulmanda da sürekli ürün gelişmez. Bizim bilimiz en çok işimize dünyada yarıyor, satış ve pazarlama olarak. Ürün ve endüstri ile alakalı biraz da artık dolmuş ve doymuş bir pazar rulmanı yenilemek çok mümkün olmuyor. Ürünü baştan yapmak değil de var olanı geliştirmeyi yapıyoruz. Bir kere hem benim hem çalışanlarımın elinde müthiş bir bilgi birikimi var, mesela uluslararası, Romanyalı vs. mühendisler ile çalışıyoruz ve müthiş bir teknik bilgi birikimine sahipler. Biz bunu ürün geliştirmekte kullanıyoruz. Bilgi aktarımı çok aktif zaten kendi içimizde.”
	7. İşletme	“Bilgi birikimlerimiz noktasında öncelikli olarak ürün ve ürün kalitesi olduğu için, pazardan bizden istenen, ürün geliştirmeye öncelik veriyor ardından maliyetlerimizi düşürmeye ve üretim süresini kısaltmaya yardımcı olacak süreçleri geliştirmeye odaklanıyoruz. Kalite bizim için önemli olduğundan dolayı kalitemizi arttırmak için ne gerekiyorsa yaparız.”
	9. İşletme	“Bilgi birikimlerimizi genel olarak ürüne yönelik kullanırız. Zaten eğer rekabet etmek istiyorsan ürüne yönelik olmalı ve böyle devam etmeli. Pazar bunu gerektirir. Ürün yeniliğinin getirisinin süreçleri yenilemenin getirisinden daha büyük olduğunu düşünüyoruz. Hem kendi içimizde hem de pazarda rekabet edebilme noktasında üstünlük sağlayacağı için bizi rakiplerimizden farklılaştıracak yeni ürünler ortaya koymak için çalışıyoruz.”

Freeman, Edward ve Schroder (2006) çalışmalarında distribütörler, tedarikçiler ve diğer ortaklarla iş birliği gerçekleştirmek suretiyle küçük işletmelerin uluslararası pazarlarda nasıl hızlı bir şekilde büyüebildiklerini araştırmaktadırlar. Ortaklıklar ve iş birliklerinin kurulması işletmeye fayda sağlamaktadır. İş birliklerinin kurulmasına teşkil edecek olan kişisel şebekeleri, rekabet üstünlüğü elde edilmesine fırsat verecek olan özellikli-emsalsiz teknolojileri, tedarikçi ve distribütörlerle büyümeye olan bağlılığı, ortakların değişen ihtiyaçlarını karşılamak için ilişkileri uyarlama çabasını ve her bir yabancı pazar için en uygun giriş stratejisini kullanmak suretiyle KDI'lerin karşılaştıkları sorunlar aşılabilecektir (Çavuşgil vd., 2011:57).

İşletmelere tedarikçileri ile olan ilişkileri ve diğer işletmeler ve kurumlarla iş birliği veya ortak çalışmalar yapıp yapmadıkları sorulduğunda özellikle kurumlarla iş birliği konusunda kurumlar ile işbirliği yapsalar dahi, çoğu işletmenin Türkiye'deki kurumlara karşı olumsuz düşünceleri olduğuna yönelik cevaplar alınmıştır. Genel olarak Türkiye'de ki kurumların teknik bilgi eksikliğinden, herhangi bir konuda yardımcı olabileceklerini düşünmediklerinden bahsetmişlerdir. 2. işletmenin “İlişkilerin yoğunluğu gerektiği ölçüde olamıyor düzenlemeler getirilse daha farklı şeyler yapılsa belki çok daha fazla proje oluşacak. Bizim bilgi ve tecrübemiz ile hocalarınki veya yetkili kişilerininki çok farklı oluyor. Tamamen teknik bir konu çünkü bu...”, 9. işletmenin “Kurumlar ile ilişkilerimiz, bugüne kadar öyle bir ihtiyacımız olmadı, gerek duymadık. Bana katacağı ekstra bir şey görmedim. Ama olursa tabii ki asla karşı değiliz..” ve 10. işletmenin “İş birliği içerisine girip bu tarz kurumlarda çalışan kişilerin elde ettiği bilgileri dışardaki firmalar ile paylaşma ihtimalini göz önünde bulunduruyoruz ve böyle çalışmalardan uzak duruyoruz. Aslında bize faydası olabilir bu çalışmaların ama ne üniversitelerde ne teknoparklarda bu ürünü bilen kimse yok....” ifadelerinden de işletmelerin kurumlar ile işbirliği yapmaya kapalı olmadıkları sadece bilgi noktasında yeterli göremediklerinden dolayı bu tarz ilişkiler içerisine girmedikleri sonucuna varabiliriz. İşletmelerin tedarikçilere olan bakış açıları noktasında; 9. işletme, tedarikçiler ile olan ilişkilerini yerli tedarikçi ve yabancı tedarikçi olarak ayırarak değerlendirmektedir. Yerli tedarikçiler ile yabancı tedarikçilerin beklentilerinin farklı olduğunu söyleyerek yerli tedarikçilere olan güvensizliğin ilişkilere de yansıdığını belirtmiştir. Diğer işletmeler ise genel olarak tedarikçiler ile olumlu ilişkiler içerisinde olduklarını tedarikçilerden gelen önerilere kulak verdiklerini ve önerileri değerlendirdiklerini dile getirmişlerdir (bk. Çizelge 5.10).

Çizelge 5.10. Sorular ve Cevaplar-8

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
Tedarikçileriniz ile ilişkileriniz nasıldır? Size herhangi bir yeni uygulama sunduklarında tutumunuz nasıl olur? Yeni teknoloji ve buluşlar ortaya koyma amacı ile faaliyet gösteren kurumlar (üniversiteler, bilgi enstitüleri,teknoparklar vs.) ile ilişkileriniz nasıldır? Ortak çalışmalarda bulunur musunuz? Yapmış olduğunuz yenilik faaliyetlerini başlatmak veya geliştirmek için kurumlar veya diğer işletmeler ile iş birliği yapar mısınız?	2. İşletme	“Tedarikçilerimiz ile ilişkilerimiz %100.... Tedarikçiler ile ilgili onların bizden talebi olmuyor. Ama önerilere %100 uyumluyuz herhangi bir şey geldiğinde saçma da olsa gideriz düşünürüz. Fikirler saçmalıklardan çıkar çünkü. Anlamsızlıklardan tilkiler dönmeye başlıyor yani saçma gibi gelen bir fikir sizi başka tarafa yönlendirebilir. Dolayısıyla fikirlere önerilere tamamen açığız....Yeni teknoloji ve buluşlar ortaya koyma amacı ile faaliyet gösteren kurumlar ile ilişkilerimiz vardır, ortak çalışmalarda çalışıyoruz... İlişkilerin yoğunluğu gerektiği ölçüde olamıyor düzenlemeler getirilse daha farklı şeyler yapılsa belki çok daha fazla proje oluşacak. Bizim bilgi ve tecrübemiz ile hocalarınki veya yetkili kişilerininki çok farklı oluyor. Tamamen teknik bir konu çünkü bu.....Bazı şeyler düzeltilmeden ve yapılmadan bu şekilde iş birlikleri istenen düzeye gelemiyor maalesef..... Kurumlar ve işletmeler ile işbirliği yapıyoruz. Proje olarak 3 adet proje yaptık. Bunlar TÜBİTAK, KOSGEB ve Sanayi Bakanlığı projeleriydi. Medikal sektörde işletmeler arası iş birlikleri olmuştur fakat nitelikli birliktelik diyemeyiz.”
	4. İşletme	“Tedarikçilerimiz ile ilişkilerimiz çok sıkı. Standartlara çok önem verdiğimiz için tedarikçilerimiz standartlara ulaşmak için çalışmalar yaptılar ve denetimlerden geçtiler. Bu hem onlar için hem de benim için faydalı oldu.....Tedarikçilerimiz ile sürekli bir fikir alışverişindeyiz onlardan bana standartları sağlayan standartlara ters düşmeyen bir fikir geldiğinde muhakkak dinlerim ölçüp tartarım onlar tarafından da sürekli siz bizi çok geliştirdiniz söylemleri ile karşılaşyoruz.... Kurumlar ile ortak çalışmamız yok, olmadı. Arzuladığım değerlendirmek istediğim bir yöntem. Gelişmek istiyorum onunda üniversiteler ile olacağına inanıyorum üniversiteler ile sürekli bağlantı halinde olmak ortak çalışmalar yapmak her zaman isteğim bunlar ürün geliştirme vs konusunda olur veya bilgi paylaşımı tecrübe paylaşımı onusunda olur her şeye açığım. Benim tecrübem bir yere kadardır geriden gelen neslin ufkuna, bilgisine her zaman ihtiyaç vardır... Kurumlar veya işletmeler ile iş birliği yaparız. Şöyle, KOSGEB’den ve ihracatçılar birliğinden bir destek alıyoruz ama bunlar eğitim anlamında değil parasal destek veya belgelendirme ile ilgili destekler oluyor.”
	5. İşletme	“Tedarikçilerimize karşı çok açığız. Puzzle bir halı üzerinde yapıyor biliyorsunuz bir de tutkalı var sürüyorsunuz kuruyor ve çerçeveletip asıyorsunuz. Yani puzzle sektörünün olmazsa olmazı iki ürün tutkal ve halı biz bu iki ürünü Çin’den ithal ediyorduk son geçtiğimiz 1 sene önceye kadar. Sırf piyasada bize hizmet eden kişilerin, bir sürü yerlerde tutkal kullanıyoruz, onların çabaları ile bu ürünü burada üretir hâle geldik. Onlar çalıştı ürün yaptılar biz denedik kontrol ettik sonra ürünün burada üretilebileceğini anladık.....Kurumlar ile ilişkilerimiz var. Üniversiteler ile ilişki kuruyoruz, çocuk ürünleri için Gazi Üniversitesinden bir hocamızdan destek alıyoruz gelişime uygun mu yaş aralığına vs. diye..... İşletmeler ile iş birliği yapmaya çalışıyoruz ama Türkiye’de zor. Genel olarak Türkiye’de şunu ben yapayım şurasını da sen yap sistemi işlemiyor. Herkes ben diyor, beraber büyüme gibi bir mantık yok. O yüzden işbirliği gerçekleşmiyor.”

Çizelge 5.10. (devam) Sorular ve Cevaplar-8

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	6. İşletme	“Tedarikçiler ile olan ilişkilerimiz gayet iyi. Biz tedarikçi bir şey sunmasa bile onlardan bir şeyler almak için uğraşıyoruz. Mutlaka bizim mal satmak için pazarlama satış yapmak için uluslararası veya yurt içi gittiğimiz yerlerde, ilişki içerisinde olduğumuz kişilerle mutlaka bir bilgi, fikir vs. almak için görüşmeler olur. Mutlaka mevcut yapımızı ve pazarımızı genişletmek için, satmadığımız bir ürün yani yeni ürünü gamımıza eklemek için böyle bir bilgi arayışımız olur.....Tedarikçilerin önerilerini dikkate alırız. Mesela bir ürün için bakın bunlarda çok satılan ürünler bunlara da girin gibi önerilerde bulunabilirler. Tabii biz de bunları değerlendiririz, pazardaki sahada ki arkadaşlarımıza soruyoruz böyle bir ürün var bu fiyatı veriyorlar satılabilir mi vs. diye bir benchmarking yapıyoruz..... Yeni teknoloji ve buluşlar ortaya koyan kurumlar ile ilişki içerisindeyiz. TÜBİTAK ile proje yaptık yenilerini yapacağız. Dış laboratuvarlar ile sanayi odaları ile ilişkilerimiz iyi. Bütün sanayi odalarına bilgi paylaşımı olarak bir program yapacağız. İlişkilerimizin iyi olması bilgi paylaşımı noktasında da bize üstünlük sağlamaktadır.... Kurumlar veya diğer işletmeler ile iş birliği yaparız. Bütün devlet kurumları ile ve diğer işletmeler ile barter olarak ürün değişimi işbirlikleri yaparız. Ya da teknoloji transferi yaparız..... Dışarıdan bilgi alışı veya bizim dışarıya bilgi verişimiz yani bilgi aktarımı bizim çok yaptığımız bir durumdur.”
	7. İşletme	“Tedarikçilerimiz ile ilişkilerimiz ve onlardan gelen önerileri değerlendirme şöyle, genellikle süreci zorlaştıran değil işimizi kolaylaştıracak yönde bir şey ise olumlu bakıyoruz ki genellikle bu şekilde oluyor. Zaten sektörde tüm firma sahipleri ile yakın ilişki içerisinde olduğumuz için sadece ticari değil fikir alışverişinde de sürekli bulunuyoruz. Bu noktada tedarikçilerimizle ilişkilerimiz gayet olumlu diyebiliriz, ayrıca onlardan gelen her türlü yapıcı fikre de açığız, saygı duyarız... Hayır kurumlar ile ilişkide bulunmuyoruz. Şimdiye kadar yapılmış bir çalışmamız yok. Bu tarz ilişkilere kapalı değiliz fakat ürünlerimiz ve sektörümüz noktasında bu yönde bir çalışma yapma ihtiyacı duymadığımız için bu tarz bir ilişki içerisine girmedik.... İşletmeler ile çok birebir iş birliği şeklinde değil ama fikir alışverişinde bulunuyoruz. Ortak bir iş olarak iş birliği şeklinde bir şey yapmıyoruz. Ama soğuk bakmıyoruz olabilir iş birliği içinde olabiliriz. Çünkü dediğim gibi sürekli bir yeni ürün arayışı araştırması vs olduğu için bu yeni ürünlere sadece biz tespit ediyoruz biz üretiyoruz olmuyor bazı ürünleri de rakip firmalar bizden daha önce davranıp veya daha önce orijinal ürüne ulaşmış üretmiş oluyor. Dolayısıyla bilgi alışverişi noktasında bir iş birliği oluyor.”
	9. İşletme	“Tedarikçilerimiz ile ilişkilerimiz, açıkçası Türkiye’deki mantık farklı yurt dışındaki mantık farklı.... Tedarikçi noktasında yurtdışındakiler ile inanılmaz güzel bir ilişkimiz var. Yurt dışındaki tedarikçi için, parasını zamanında alırsa gerçekten bilgili olduğunuzu görürse ve dürüstseniz inanılmaz açık bir krediye sahip olursunuz. Ama bu kişi bir kere yalan söylediğini görürse bir daha sizinle asla iş yapmaz veya çok temkinli olur. En önemli şey onlar için güven ve biz bu güveni onlara inanılmaz bir şekilde sağladık. Türkiye’de istediğiniz firma ile çalışan bir güven sorunu illaki oluyor. Yıllarca sorunsuz çalıştığınız bir firma bile bir kere ödemeyi kısa süre çeşitli elde olmayan sebeplerden dolayı geciktirin tamam bitiyor her şey. Özellikle taşımacılık firmaları ile biz bu sorunu yaşadık mesela. Türkiye’deki tedarikçilerin bazıları parayı almazsam mal vermem şeklinde yaklaşıyorlar. Çünkü çok kez kazıklanmış ve sürekli şüphe ile bakıyorlar, güven sorunu yaşıyorlar.....Kurumlar ile ilişkilerimiz, bugüne kadar öyle bir ihtiyacımız olmadı, gerek duymadık. Bana katacağı ekstra bir şey görmedim. Ama olursa tabii ki asla karşı değiliz.....İşletmeler ile iş birliği yapıyoruz. Mesela bir ürünümüzün geliştirilmesi için bir Alman firması ile iş birliği yaptık. O firmaya ürün üretiyoruz, inanılmaz bir şekilde tasarımda onların görüşleri ortaya çıktı nihayetinde çıkan ürün onların istedikleri şekilde çıktı. Kendilerinin her cihazda olmalarını istedikleri şekilde çıktı ve biz o ürünü onların adına üretiyoruz.”

Çizelge 5.10. (devam) Sorular ve Cevaplar-8

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	10. İşletme	<i>“Tedarikçilerimiz ile ilişkilerimizde herhangi bir sorun yok. Tüketimimiz çok fazla olduğu için, büyük firmalar dahi satın alma yaparken bize bütçe konusunda ciddi üstünlükler sunuyorlar, birbirleri ile rekabet içerisindeler bize ürün verebilmek için, biz de bunun üstünlüklerini sonuna kadar kullanıyoruz.....Yeni teknoloji ve buluşlar ortaya koyma amacı ile faaliyet gösteren kurumlar ile ilişkilerimiz pek iyi değil. Üniversiteler bilgi enstitüleri teknoparklar gibi kurumlar ile herhangi bir ilişki içerisine girmiyoruz açıkçası. Bunun sebebini de şu şekilde açıklayayım. Üretmiş olduğumuz ürün formülasyon olarak reçete olarak maalesef hazırda reçete tedarik edebileceğimiz bir ürün değil. Dolayısıyla kendi AR-GE çalışmalarımız neticesinde belli bir kaliteyi yakalıyoruz. Teknoparklardan tabii ki destek alabiliriz. Fakat bu ürün herkesin bildiği bir ürün değil. İş birliği içerisine girip bu tarz kurumlarda çalışan kişilerin elde ettiği bilgileri dışarıdaki firmalar ile paylaşma ihtimalini göz önünde bulunduruyoruz ve böyle çalışmalardan uzak duruyoruz. Aslında bize faydası olabilir bu çalışmaların ama ne üniversitelerde ne teknoparklarda bu ürünü bilen kimse yok. Bizim mevcut bilgimizde gayet yeterli... Türkiye’de bir üniversiteye gitsek istediği kadar profesyonel bir mühendis olsun bu ürüne yabancı. Bu ürünün nasıl üretildiğini bilmiyor, fikir yürütebilir, geliştirebilir ama biz zaten yıllardır fikir yürütüp geliştiriyoruz kendi içimizde ve gıda mühendislerimiz nezdinde. Bu bilgiyi dışarıya açmayı düşünmüyoruz.... Yenilik faaliyetlerini başlatmak için herhangi bir kurumdan destek almıyoruz veya kurumlar veya işletmeler ile iş birliği yapmıyoruz.”</i>

Yenilikçi girişimler başarılı olurlar. Başarılı yenilikler ise girişimcilerin müşteri ihtiyaçlarını fark edip ihtiyaçlara yönelik yapılan yeniliklerdir (Nasution vd., 2011; Işık, Işık ve Kılınç, 2015). Neely vd. (2001), yenilik yönelimli işletmelerin müşterilerini tanıyan, müşteri beklentilerinin üzerinde ürünler sunan işletmeler olarak nitelendirmektedirler (Barbosa, 2014). Dolayısıyla müşterilere değer veren, müşteri beklentilerini bilen, pazara müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunan işletmeler rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilirler.

Sınırlı kaynaklar ile pazara giren KDI’ler için doğru zamanda doğru ürünü pazara sunmak başarıları için önemlidir diyebiliriz. Doğru zamanda doğru ürünü pazara sunabilmeleri ise müşteri istek ve ihtiyaçlarını takip etmeleri, müşteri beklentileri bilmeleri ile gerçekleşebilir. Dolayısıyla başarılı olmak isteyen işletmelerin müşteri odaklı olmaları, müşteriye değer vermeleri, müşteri talepleri noktasında ürün üretmeleri gerekebilmektedir. Çalışma kapsamında görüşülen işletmelerin hepsi müşteriye fazlasıyla önem vermektedir (bk. Çizelge 5.11). Müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını anlamak için pazar analizleri yapmaktadırlar. Küçük işletme olmanın üstünlüğü olarak gördükleri esnek yapıları sayesinde, müşterilerden gelen özel istek ve ihtiyaçları hızlı bir şekilde karşılayabildiklerini söylemektedirler. İşletmeler yenilik yaparak müşterilerine daha iyi hizmet verdiklerini düşünmektedirler. Hızlı değişimlerin yaşanması ile birlikte yenilik yapılmazsa ilerlenemeyeceğini, müşteri taleplerine duyarlı olarak sadece var olan müşterileri elde

tutmak için değil yeni müşteriler bulmak için de ürünlerinde yenilikler yapmak gerektiğini dile getirmektedirler. Bir diğer husus ise müşteri memnuniyetini kaliteli ürün üreterek ve bu sayede müşterilerin güvenlerini kazanabilmek için süreçlerinde iyileştirmeler, yenilikler yapmalarıdır.

Çizelge 5.11. Sorular ve Cevaplar-9

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
Müşterilere karşı tutumunuz nasıldır? Yeni istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için neler yaparsınız? Yenilik yaparak müşterilerinize daha iyi hizmet verdiğinizi düşünüyor musunuz? Neden?	2. İşletme	<i>“Müşterilerimize karşı tutumunuz, onlar için elimizden gelen her şeyi yaparız. Tamamen onların istek ve ihtiyaçlarına odaklıyız her söyledikleri bizim için çok kıymetli....Yenilik yaparak müşterilerimize daha iyi hizmet verdiğimizi düşünüyoruz, biz her zaman önemsiyoruz.”</i>
	3. İşletme	<i>“Müşteriler olan ilişkilerimiz noktasında ürünlerimizi müşterinin istek ve ihtiyaçlarına göre yaparız ama kalitemizden ödün vermeyiz.....Yenilik yaparak müşterilerimize daha iyi hizmet sunduğumuzu düşünüyoruz. Müşterilerimizin özel istek ve ihtiyaçlarını değerlendirip bunları karşılıyor. Ölçüyoruz biçiyoruz, zaten en büyük özelliklerimizden biri bu yani hizmette vermiş oluyoruz biz onlara. Yoksa düz bir firma değiliz, yeri geliyor müşteriye bilgimizi dahi aktarıyoruz bu müşterinin hoşuna gidiyor.”</i>
	4. İşletme	<i>“Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını her zaman için göz önünde bulunduruyoruz. Mesela müşteriler tavsiyelerde bulunuyor bu anlamda müşteriler iyi. Zaten kullanıcı anlamında ki müşterilerimiz çocuklar olduğu için onlar yalan söylemezler şu şöyle olsun da derler eleştirilerini de yaparlar bunlar bizim gelişimimiz için çok değerli bilgiler. Diğer müşterilerimiz perakendeciler, toptancılar ve bayiler. Müşteri anketi yaptık mesela, anket sonuçlarındaki maddelerden iki tanesi çok dikkat çekici, bir kalitemize güveniyorlar, iki markamıza güveniyorlar. Yenilik yaparak müşterilerimize daha iyi hizmet verdiğimizi kesinlikle düşünüyoruz. Yenilemezseniz ilerleyemezsiniz. Her şey çok hızlı değişiyor. Eskiden bir topumuz vardı oynardık şimdi her şey bir anda değişebiliyor bir anda gelişebiliyor. Kendinizi yenilemezseniz geliştiremezseniz pazarda yapamazsınız varlığınıza devam ettiremezsiniz.”</i>
	5. İşletme	<i>“Müşterilerimize karşı tutumumuz, müşteri ne isterse yapıyoruz ne derlerse yapıyoruz....Satıcı müşteriler onlar her zaman parasal konulara odaklanırlar. Kullanıcı müşteriler ise internet ortamında birtakım öneriler geliyor.....Yenilik yaparak müşterilerimize iyi hizmet verdiğimizi düşünüyoruz. Taleplerine karşı duyarlıyız. Firmamızdaki herkes bize gelen her maile duyarlıdır muhakkak cevap verilir gerekirse üzerinde tartışırız, böyle bir talep var nasıl çözülebilir vs. diye. Sonuçta nihai müşteriye küstürmemek lazım, devamlılığını sağlamak lazım. Taleplere dikkat etmek zorundayız.”</i>
	6. İşletme	<i>“Müşteri ilişkileri noktasında, biz müşterilerimizi çok seviyoruz. Müşteri isteklerine çok eğer veren asıl katma değeri buradan yaratan bir anlayışımız var. İlk kuruluş amacımız, ilk önce özel rulmanları üretmekti yani Türkiye’de üretilmeyen rulmanları burada üretmek ve en azından ithal edilecek kısmı azaltacak, kaliteli yerli ürünü pazara sunarak müşteriye Almanya’ya muhtaç değilsiniz demektir. Şu anda müşteri isteklerine göre uygulamalara göre rulmanı dizayn edip üretebilecek kapasiteye sahibiz....Yenilik yaparak müşterilerimize daha iyi bir hizmet verdiğimizi tabii ki düşünüyoruz. Türkiye pazarı için yeni bir internet alışveriş sistemine geçtik b2c sistemi, Türkiye’deki müşterilerimiz bayilerimiz, eğer bayimiz olmadıysa bunları b2c sistemi ile istediği zaman verilen şifre ile stok kontrolü yaparak siparişini verip sevkiyatın yapılmasına imkân sağlayan bir sistem gerçekleştirdik. Bu müşterilerimiz için yaptığımız bir yenilikti ve onlar için daha çabuk işlem yapmalarını sağladı ve memnuniyet arttı.”</i>

Çizelge 5.11. (devam) Sorular ve Cevaplar-9

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	7. İşletme	“Müşterilerimize karşı tutumumuz daha çok müşterinin potansiyeli dikkate alınıyor. Firma için gelecek vadeden müşteriler olmak üzere tüm müşterilerin istek ve ihtiyaçları değerlendiriliyor. Bu işte fiyat olabilir ürün ile ilgili bir geliştirme olabilir vs. hepsinde kayda değer ve firmaya ve aynı şekilde müşteriye ve bunun sonucunda diğer müşterilere de yansıyacak olumlu bir durum ortaya çıkacaksa özellikle müşterinin istediği şekilde hareket ederiz. Müşterinin istek ve ihtiyaçları bizim için çok önemlidir çünkü biz buna göre şekillendiririz ürünleri ve süreçleri....Yenilik yaparak müşterilerimize iyi hizmet verdiğimizizi düşünüyoruz. Çünkü müşteri tek bir yerden alım yapmak istiyor sektörde. Bizde şu ürünler yok bunlar yok deme şansınız yok, öyle olduğu zaman çok fazla yere bölmek istemiyor müşteri.....Dolayısıyla biz de ürün çeşidi veya işte sadece üretilen ürünler değil bunun dışında satın alma ürünler de talep ediyorsa müşteri o şekilde de müşteri desteklenerek müşteriye daha iyi hizmet vereceğimizi düşünüyoruz. Bunları yapabilmek için pazarı sürekli takip etmemiz ve yeniliklerden haberdar olmamız ürün skalamızı bu şekilde çeşitlendirmemiz gerekiyor. Yani yenilik yapmak müşterilerimizi elimizde tutabilmek veya yeni müşteriler kazanabilmek adına bizim için çok önemlidir.”
	8. İşletme	“Müşteri velinimettir, ihtiyaçlarını karşılamak için sene sonlarında normal bir anket düzenliyoruz, müşterilerin beklentilerini sorgulamak adına. Yurt dışındaki arkadaşlarımıza ürün bilgisi fiyatını sorduktan sonra ilk sorumuz pazarın beklentisinin ne olduğudur. Müşteri beklentilerini memnuniyet ve şikâyet noktasında muhakkak alıyoruz. Sonuçlar olarak memnuniyet şikâyetten çok daha az geri dönüş sağlıyor ama biz şikâyetlere ürünleri geliştirmek adına pozitif taraftan bakıyoruz. Yenilik yaparak müşteriye daha iyi hizmet verdiğimizizi düşünüyoruz, tabii bu konuda müşterinin dönüşlerini de ciddiye alıyoruz.”
	9. İşletme	“Müşteri bizim için çok önemli. Ben nasıl her şeyin en iyisini almayı istiyorsam bizden de müşteriler onu bekleyecek. Kendini müşteri yerine koymak bir başarıdır. Ben ürünü müşterimin ayağına götürüyorum diğer firmalar gönderiyor beğenmezseniz gönderin diyorlar ama ben ayağına götürüyorum. 5-6 ay kasın dene beğenmezsen geri alırım diyorum bunu başka firmalar yapamıyor. Ben neden yapabiliyorum çünkü ürünüme güveniyorum. Ayrıca müşterilerin istekleri ve eleştirileri önerileri vs. bize farklı bakış açıları kazandırabiliyor farklı gözle bakmamızı sağlıyor ve biz belki bu sayede yeni ürünler geliştireceğiz ürünlerimizde iyileştirmeleri geliştirmeleri bu sayede yapacağız..... Yenilik yaparak müşterilerimize iyi hizmet verdiğimizizi kesinlikle düşünüyoruz. Zaten yenilikleri müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik oluşturduğumuz için ürünü kaliteli ve düzgün bir şekilde ürettiğimizde onların memnuniyetlerini sağlamış oluyoruz. Hem son kullanıcı hem de ilk müşteri noktasında söylüyorum.”
	10. İşletme	“Müşterilere karşı tutumumuz aslında pazarlama kökenli bir firma olduğumuz için masanın her iki tarafında da oturuyoruz. Dolayısıyla müşterilerimizin beklentilerini çok iyi biliyoruz ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda da sorun ortaya çıkmadan biz karşılamak için tüm çalışmaları önden yapmaya çalışıyoruz. Tabii ki zaman zaman yetersiz kaldığımız yerler oluyor bunu da kendi içimizde yaptığımız toplantılar ile aşıyoruz....Yenilik yaparak müşterilerimizi daha iyi hizmet veriyoruz tabii ki. Yeniliklerimizde ürün geliştirme özellikle müşterilerimizi çok memnun ediyor. Yeni ürün geliştirme ve mevcut ürünü kalite konusunda iyileştirme konusunda müşterilerimizi gayet memnun ettiğimizi düşünüyorum.”

Lumpkin ve Dess'in (1996) çalışmasında ise girişimcilik yönelimini işletme kültürü yapısı ve aynı zamanda yönetim takımının karakteristik özelliklerinin (yönetimsel vizyon, geçmişteki yurt dışı tecrübe, kişisel ve iş ağları, ilişkileri) etkilediğinden bahsedilmektedir. Knight ve Çavuşgil (2004), genç ve yenilikçilik kültürüne sahip, uluslararası pazarları takip etme eğiliminde olan işletmeleri yenilikçi işletme olarak tanımlamaktadırlar. Dolayısıyla işletme kültürünün yenilikçi olma noktasındaki önemi burada da vurgulanmıştır. Rialp, Rialp, Urbana ve Vaillant (2005) işletmelerin yenilikçi olmalarında yönetim takımının geçmişteki yurt dışı tecrübesinin etkili olduğundan bahsetmektedirler. Rose vd. (2009) yeniliğin, somut sermaye (bilgisayar ağları gibi) ya da maddi olmayan sermayeye (örgüt yapısı, insan sermayesi, eğitim vs.) yaptığı yatırımlar tarafından oluştuğunu söylemektedir. Gupta (2009) ise yeniliğe yapılan yatırımların somut çıktılara (yeni veya geliştirilmiş ürün veya süreç) veya soyut çıktılara (gelecekte yenilik yapmaya daha yatkın deneyimli çalışanlar) yol açabileceğini savunmaktadır. Yani, örgüt kültürünün yanı sıra insan faktörü de önemli olmaktadır. Çalışanlara sağlanan eğitim ve geliştirme imkânları onların yenilikçi olmalarının devamlılığını sağlayacaktır. Bu nedenle işletmelere, işletme kültürüne ve yönetim takımının karakteristik özelliklerini vurgulayan sorular sorulmuştur.

İşletmelerin vermiş oldukları cevaplar neticesinde (bk. Çizelge 5.12), işletmelerin örgüt kültürleri hakkında çeşitli bilgilere ulaşılmıştır. İşletmelerin hepsi hiyerarşik yapılanmalarından bahsederken, işletme içerisinde iletişimin çok açık olduğundan, çalışanların birbirleriyle veya yöneticileriyle istedikleri zaman istedikleri konuda iletişime geçebilme imkânlarının olduğundan bahsetmişlerdir. Aynı zamanda çalışanları fikirlerini fazlasıyla önemsediklerini, sık sık toplantı yaparak onların görüşlerine başvurduklarını ve görüşleri değerlendirmeye aldıklarını, kimsenin bir diğerinden üstün olmadığı ve çalışan memnuniyetine çok dikkat edildiği belirtmişlerdir. Buradan işletmelerin yatay hiyerarşik yapılanma içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. 6 ve 7. işletme, esnek yapıya sahip olduklarını söyleyerek durumun özellikle büyük ölçekli işletmeler karşısında kendilerine üstünlük sağladığından bahsetmişlerdir. Esnek yapıları sayesinde gelen taleplere daha hızlı cevap verebildikleri veya karşılaşılan sorunların üstesinden daha kolay bir şekilde gelebildikleri sonucuna ulaşılabilir. Diğer işletmeler her ne kadar açık olarak esnek yapıya sahip olduklarını belirtmeseler de ifadelerinden genel olarak esnek yapıya sahip işletmeler oldukları anlaşılabılır. Değişime açık olmaları ve çalışanlarına eğitim desteği sağlayarak daha fazla bilgiye ulaşma istekleri, işletmelerin yenilikçi bakış açılarına sahip olduklarını gösterebilir. Bilginin en değerli kaynak olduğunu söyleyen işletmeler, çalışanlarının sadece

kendi alanlarında değil farklı alanlarda da eğitim almalarına destek vererek onların gelişimini desteklemekte ve böylece çalışanlarından daha fazla faydalanabileceklerini düşünmektedirler. İşletmelerin önem verdikleri bir diğer konu ise çalışanların örgüte olan bağlılıklarıdır. Çalışanlarının memnuniyetini sağlayarak onların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadırlar.

4. işletmenin, “Gelişime ve eğitime yeni ürünler ortaya koymaya ürünlerimizi geliştirmeye odaklı bir işletme olduğumuz için ortaya koyduğumuz kaliteli ve farklı ürünler ile sağladığımız güven ile müşterilerimizin bizi tercih etmesini ve farklı pazarlara açılmamızı sağlıyor.” ifadesini baz alarak, işletmelerin hemen hemen hepsinin kaliteye çok önem verdikleri, kaliteyi sağlayarak müşterilerin güvenlerini elde ettiklerini ve bu sayede yeni müşterilere ulaştıklarını görebiliriz. İşletmeler kaliteli ürün üretebilmek için değişime, gelişmeye ve eğitime önem vermektedirler. Yenilikleri sürekli takip ederek, yenilikler doğrultusunda üretim yapmaktadırlar. Aynı zamanda genel olarak, pazardaki fırsatları değerlendiren, rakipleri ve ürünleri konusunda bilgi sahibi olarak ve rakiplerini takip ederek onların yapmadıklarına yönelebilen işletmelerdir. Yöneticilerin, yurt dışı tecrübeleri, yabancı dil bilgileri ve yurt dışı pazarlar hakkında bilgi sahibi olmaları, bununla birlikte yabancı dil bilen çalışanlarının olması veya farklı uyruklu çalışanlara sahip olmaları onların uluslararası bakış açısına sahip bir kültür oluşturmalarında ve dış pazarlara daha hızlı açılmalarında yardımcı olabilmektedir. İşletmelerin genel olarak belirttikleri başka bir konu ise KOBİ olmalarından kaynaklandığını düşündükleri kurumsallaşamama sorunları. Kurumsallaşma yönünde çalışmalar yapsalar da şu an için kurumsallaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 5.12. Sorular ve Cevaplar-10

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
İşletme kültürünüzü ve yönetsel özelliklerinizi nasıl tanımlarsınız? İşletme kültürünüz noktasında, işletmenizin uluslararası pazarlara açılmasında etkili olacak ve bu süreci hızlandıracak faktörler nelerdir?	1. İşletme	“.....Bu firma hepimizin gözüyle bakarım, keşke birisi de çıkıp beni yapıcı eleştirse, her gün gelse yanıma düşündüm şunlar eksik veya yanlış dese. Benim en sevmediğim şey çalışanlarımın bana sürekli haklısınız demesidir..... Uluslararasılaşma sürecini hızlandıracak faktörler aslında, hepsi bir arada oluyor.....Tek faktör firma çok akıllı vs. değil kısmetinizde olacak. Rekabette sadece bizim becerimiz değil çevresel faktörlerde kıymetli hepsi bir araya geldiğinde etkili oluyor.”

Çizelge 5.12. (devam) Sorular ve Cevaplar-10

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	2. İşletme	“İşletme kültürü olarak tipik aile şirketi diyebiliriz. Çalışanlarımızı da hep referans ile gelen küçük bir aile şirketi. Son 1-2 senedir kurumsal olamamanın sıkıntılarını yaşıyoruz. Kurumsal olamıyoruz, bunun için çeşitli destekler aldık vs. ama tabii bu da işletme açısından karar mekanizmasında hızlılık, hiyerarşik düzen tamam bir şekilde işliyor. Ama bizim hedeflediğimiz durum şu, yönetimde olan 4 kişi de 3-4 gün burada yok diyelim, yani o süre içerisinde burası yönetsel olarak boş diyelim bizi aramadan kendi kendine çevirebilmesi lazım.... Hiyerarşik düzen var ama aile şirketi ve herkesin tanıdık vs. referansı ile olması çok keskin çizgilerimizin olmasını engelliyor....Çok fazla anlayıştık, bunun da sıkıntısını çekiyoruz ama biz de en alttan geldiğimiz için fazla empati yapıyoruz. Aşırı fazla demokrasi var, izin konusunda keskinlik yok, herkesin fikrinin dinlenip iletişimin tamamen açık olduğu bir ortam var. Her an bize ulaşabilirler.....ilk olarak kaliteden ödün vermeden daha da arttırmak için ne yapacağız onu düşünmemiz. Sonuç itibari ile ne imkân sunarsanız sunun olay kalite de bitiyor. Tüm müşterilerimizi mutlu kılmak bu zor bir şey ama bir şekilde bunu bozmamak için kalitemiz en önemli. Rakiplerimizden farklı ne yapabiliriz noktasında sürekli düşünmemiz sayesinde çıkan fikirler bunlar. Daha proaktif düşünmek, fırsatları değerlendirmek, yeni neler yapılabilir veya yapılanları takip etmek zorundayız.”
	3. İşletme	“İşletme kültürü olarak, her pazartesi toplantı yaparız, yarım gün sürer neredeyse tüm haftanın planını orada konuşuruz herkes planını programını bilir. Yapılacak edilecek işler planlanır. Devamlı çalışanlar ile telefon, mail, whatsapp kullanılır 24 saat iletişime açıktır. İletişim ağıımız hiç kesilmez her an herkes fikrini paylaşabilir bana her şeyi sorup konuşabilirler.... işletme kültürümüz doğrultusunda uluslararasılaşmamızı hızlandıracak faktörler noktasında, biz zaten hızlı üretim yapıyoruz kapasitemiz büyük. Bunlar bizim yurt dışına satışımızda etkenlerimiz. Devamlı olarak ürün kalitesi üzerine çalışıyoruz. Sözümüzde duruyoruz ki ticarete söz çok önemlidir. Yani hızlı olmamız kaliteli mal sunmamız güven sağlamamız bizim için etkenler. Aynı zamanda müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yaptığımız yenilikler. Biz malımızın arkasında duruyoruz sattığımız anda ilişkilerimiz bitti gözüyle bakmıyoruz satış sonrası hizmette veriyoruz.”

Çizelge 5.12. (devam) Sorular ve Cevaplar-10

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	4. İşletme	“İşletme kültürü şu bir kere buraya bir okul gözü ile bakıyoruz. Çalışan herkesi işe alırken söylediğim şey burası kendinizi ifade edebileceğiniz bir okul, burada ders çok, neyden ne kadar öğrenebilersen istediğin kadar kendini başka alanlarda da geliştirebilirsin. Böylece kişilerin kendilerinin geliştirmeleri için imkân sağlıyoruz. Çalışanlarımız ile süreçlerde hep beraberiz. Ben işin hizmetkârlığını da yaparım yöneticiliğine. Fiziksel koşulları sürekli iyileştiriyoruz. Çalışanların çalışma koşulları iyileştiriliyor. Anketler yapıyoruz, geçenlerde yapılan bir ankette yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme mekanizması çalışıyor mu sorusuna ise hemen herkesin evet cevabı vermesi. Çalışan güvenliğine yani iş güvenliğine önem veriyoruz mesela bu konuda da hem fikirler çalışanlar. En dikkat çekici soru ise patronunuza ulaşabiliyor musunuz sorusu ve bu soruya eksiksiz herkes evet cevabın vermiş..... Bizim standardımız hep ileriye olduğu için bu bizi geliştiriyor. Güven çok önemli bizim için oluşturduğumuz standartlar ile müşterilere güvenimizi sağladık. Gelişime ve eğitime yeni ürünler ortaya koymaya ürünlerimizi geliştirmeye odaklı bir işletme olduğumuz için ortaya koyduğumuz kaliteli ve farklı ürünler ile sağladığımız güven ile müşterilerimizin bizi tercih etmesini ve farklı pazarlara açılmamızı sağlıyor.”
	5. İşletme	“İşletme kültürümüz olarak yönetsel özelliklerimiz şöyle, burada öyle ya da böyle bir aile gibi herkesin fikri değerli. Herkes istediğini söyleyebilir ama sonuç olarak karar ortaklarıdır. İnsanlar fikirlerini söylemekle veya yönetim olarak çalışanların fikirlerin almak için ciddi bir uğraş veriyoruz..... Çalışanlara yönelik anketler yapıyoruz ve çok mutlular. Çalışanlarımızın devamlılığı da zaten bunu gösteriyor rotasyon vs. olmaz bizde.....Bir kere dış ticaretin sevkiyat tarafı ve dış ticaret tarafı çok hızlı tepki verir yani şu ana kadar buradan çıkan ürünün teslim edildiği yere gittiği kontrol yapılır ve sevkiyatlarımız ile hiç sıkıntı yaşamadığımız gibi teşekkür alırız. Onun dışında çıkan en küçük sorun bile en hızlı şekilde tepki verilir ve çözümlenir hiç muallakta bırakılmaz. Bu da karşıdaki müşteri noktasında memnuniyet oluşturur, güven kazanılır. Sürekli pazarı takip ederiz fırsatları yakalamaya çalışırız. Ürünümüzün Türkiye pazarında gelebileceği yere kadar geldiğini gördükten sonra yurt dışı pazarlara açılmaya karar verdik. Orada oluşan talebin farkına vararak bunu fırsata dönüştürdük ve fuarlara katılarak müşteri çevremizi oluşturmaya başladık.”

Çizelge 5.12. (devam) Sorular ve Cevaplar-10

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	6. İşletme	“İşletme kültürümüz olarak, biz aslında hâlen kurumsallaşmaya çalışan asıl hedefi kurumsallaşma olan bir aile şirketiyiz. Öneri kutularımız var, herkesin eşit olduğu kimsenin diğerinden üstün olmadığını anlatan her yere yazdığımız mesajlar, bütün personelimizin doğum günlerinin kutlamaları yapılır. Çalışanlara fazlasıyla değer veriyoruz. Verilen önerilerinin takipleri yapılır yapıp yapılmadığı onaylanmadıysa neden onaylanmadığı bildirilsin vs gibi. Yönetim kültürümüz aslında çalışanların desteklendiği esnek bir yapımız var. Yatay bir hiyerarşik yapımız var, takımların ve takım liderlerinin olduğu bir yapı. Toplam kalite yönetimi anlayışını benimsiyoruz fakat tam anlamı ile uygulayamıyoruz kültürel farklılıklarımızdan dolayı. Tam anlamıyla uygulamaya başlarsak esnek yapımız gereği elde ettiğimiz üstünlüklerden yoksun kalacağız gibi bir inancımız var..... Bize uluslararasılaşma sürecinde etkili olacak faktörler olarak, işletme kültürümüzün müşteri odaklı olması, uluslararası çalışanlarımız olması, değişik milletlerden insanlar ile çalışmamız ve her birinin ana dilinden faydalanmamız, kendi dillerinden olan ülkeler ile onları muhatap etmemiz, Alman, Rus, Kırmızı, Romen vs. gibi çalışanlarımız var.”
	7. İşletme	“İşletme kültürümüz olarak çok hızlı büyüyen bir firmayız, o nedenle zaman zaman yönetsel sıkıntılar yaşıyoruz. Ama çok katı bir yönetim tarzımız yok genellikle esnek bir yapı var ama bunun yanında her departmanda herkesin sorumlulukları belli kim hangi durumda kiminle iletişime geçecek üst ilişki açısından ama bunu derken bürokratik bir yapılanmadan bahsetmiyoruz, daha esnek ama ciddiyetini koruyan bir yapıdan bahsediyoruz... Uluslararasılaşmamızda etkili olacak ve süreci hızlandıracak faktörleri işletme kültürümüz noktasında ele alırsak, pazardan pazara değişiyor fakat genelleyecek olursak daha çok müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmek.....bizim başarının en önemli kaynağı kendi ana dillerinde iletişime geçmek müşteriler için önemli. İşletmemizde çok kültürlü çalışanlarımız var, ana dili Rusça olan veya iki dil bilen çalışanlarımız olması bize bu süreçte fayda sağlamakta.”
	8. İşletme	“Kobilerde şöyle bir şey var mutlaka kurumsal olamadığımız için problemler çıkıyor, iyi niyetliyiz. En önem verdiğimiz şey uyum, iletişime son derece açığız. Haftalık toplantılar yapıyoruz fikir beyanı çok esnek ama işletmenin gerçeklerini de reddetmiyoruz....En önem verdiğimiz şey uyum, iletişime son derece açığız. Haftalık toplantılar yapıyoruz fikir beyanı çok esnek ama işletmenin gerçeklerini de reddetmiyoruz.... Yakaladığımız fırsatları bu iş bizim işimiz değil bizim ölçüğümüz değil gibi kavramları yok sayarak, akılcı risklerle yakalamaya çalışırız.”

Çizelge 5.12. (devam) Sorular ve Cevaplar-10

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	9. İşletme	“Biz burada 5 ortağız ama aslında 5 ayrı çalışınız. Bu firmada yöneticinin ben olmadığım düşünülüyor genel müdürü diye bir şey yok. Çalışanlarımız ile aramızda ast üst ilişkisi yok hepimiz arkadaş gibiyiz, insanlarla yakın olmak zorundayız. Bizzat kişisel sorunları ile de ilgileniyoruz. Çalışanlarımızın firmayı sahiplenmeleri önemli ve her biri burayı kendi firması gibi görüyor ve mutlular. Personel devir hızımızda zaten memnuniyeti zaten gösteriyor. Birini kovma veya rahatsız olup memnun kalmayıp ayrılmak istemesi şu ana kadar hiç yaşanmadı....Uluslararasılaşmamızda sahip olduğum yurt dışı ihracat tecrübesi, deneyimi, yurt dışı pazarlar hakkındaki bilgim ve o insanları iyi tanımak zihniyetlerini iyi kavramış olmak bu süreçte çok etkili oluyor. Her ayın neredeyse 15 günü seyahat ediyorum, sık seyahat ediyorum ve her gittiğim yere sadece bir kere gitmiyoruz iki kere gideriz üç kere gideriz... Vizyon sahibi olmamız ve riske girip sabırla çabalarımızın sonucunu bekleyebilme esnekliğimiz.”
	10. İşletme	“İşletme kültürümüz ve yönetsel özelliklerimiz konusunda firmamız şöyle söyleyeyim, firmamızda çalışan kemikleşen kadro, uzun yıllarca çalışan birçok insan var ve şirket içerisinde aile ortamı gibi bir samimiyet varken diğer yandan kurumsal bir şirket anlayışı da mevcut....Uluslararası pazarlara açılma konusunda, işletme kültürü anlamında öncelikle firma sahibinin yönetim kurulu başkanının bu konuda vizyonunun açık olması gerekiyor ki buna sahibiz. Firmamız her sene birkaç ülkede fuarlara katılarak Türkiye’de değil birkaç ülkede fuarlara katılmak suretiyle ihracatı artırma konusunda yatırımlarını yapıyor. Kendi bünyemizde en az 3 dil bilen ihracat sorumlusu personellerimizde var aynı şekilde ben de ihracatta aktif bir şekilde çalışıyorum dolayısıyla bu sayede de ihracat 4-5 yıl gibi kısa bir sürede 60 ülkenin üzerine çıktı.”

Miller/Covin ve Slevin (1989) tarafından yapılan girişimcilik yönelimi ölçeğinde girişimcilik yöneliminin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutları ayrı ayrı ölçeklendirilmiştir. Girişimcilik yönelimi boyutları işletmelerin girişimcilik yönelimlerinin göstergeleridir. İşletmelerin, boyutlardan biri üzerine etkin olup olmadıklarını incelerken diğer boyutlarında incelenmesi gerekebilir. Bunun nedeni olarak her bir boyutun bir diğerine olan etkisi olabilmektedir. Risk almadan yenilikçi olmanın zor olabileceğini veya fırsatları önceden görerek pazara yeni ürün ve/veya süreçlerin ancak proaktif bir bakış açısına sahip yenilikçi kişiler tarafından sunulabileceği düşünüldüğünde risk alma, proaktif olma ve yenilikçilik boyutlarının birbirlerini olumlu ölçüde etkiledikleri söylenebilir.

İşletmelere, rakiplerini ve onların ortaya koydukları yenilikleri takip edip etmedikleri sorulmuştur. “Kesinlikle takip ederiz...” ,“Yüzde yüz takip ederiz...”, “Etmek zorundayız...”, “Olmazsa olmaz zaten...” gibi keskin ifadelerle rakiplerini takip ettiklerini belirtmişlerdir (bk. Çizelge 5.13). İşletmeler yenilikleri takip etmedikleri takdirde müşterilerin taleplerine istedikleri ölçüde karşılık veremeyeceklerini düşünürler. Bu nedenle hem pazardaki yenilikleri hem de rakiplerinin yaptıkları yenilikleri takip etmektedirler. Rakipleri ile rekabet edebilmek için onları sürekli takip etmek yaptıkları yeniliklerin gerisinde kalmamaları gerekmektedir. Aynı zamanda sadece rakiplerinin yaptığı yenilikleri öğrenmek için değil neleri yapmadıklarını öğrenmek için de rakiplerini takip etmek zorunda olduklarını söyleyerek fırsatları rakiplerinden önce görüp onlar karşısında rekabet üstünlüğü elde etmeyi düşünebilirler. Dolayısıyla işletmelerin hem proaktif bir bakış açısında sahip olduklarını hem de yenilikçiliğe önem verdiklerini söyleyebiliriz.

Çizelge 5.13. Sorular ve Cevaplar-11

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
Bulunduğunuz pazar içerisinde rakiplerinizi ve rakiplerinizin ortaya koydukları yenilikleri takip eder misiniz?	1. İşletme	<i>“Bulunduğumuz pazar içerisindeki rakiplerimizin yeniliklerini yüzde yüz takip ederiz. Olmazsa olmaz zaten.”</i>
	2. İşletme	<i>“Bulunduğumuz pazarlar içerisinde rakiplerimizin yeniliklerini kesinlikle takip ediyoruz.”</i>
	3. İşletme	<i>“Bulunduğunuz pazar içerisinde rakiplerinizi ve rakiplerinizin ortaya koydukları yenilikleri evet takip ediyoruz. Etmek zorundayız pazarın gerisinde kalmamak için zaten.”</i>
	4. İşletme	<i>“Bulunduğumuz pazar içerisinde rakiplerimizin ortaya koyduğu yenilikleri tabii ki takip ediyoruz ama çok gerideler. Rakiplerin ürünleri hakkında yorum dahi yapmıyoruz bir şey demiyoruz. Dünyad ki rakipler dâhil olmak üzere. Yani rakip diyorum ama aslında rakip değil aynı işi yapan firmalar diyelim. Hiçbiri bizim sahip olduğumuz standartlara sahip değiller. Hedefimiz dünyanın en ücra köşesindeki çocukta bu ürün bilsin ve yapsın. İkinci hedef dünyanın neresinde olursa olsun bir çocuğun ürünüümüzü aldığı anda karşılığında aldığımız paranın karşılığını ona en düzgün şekilde verebilelim tatmine edebilelim.”</i>
	5. İşletme	<i>“Bulunduğumuz pazar içerisinde rakiplerimizi deli gibi takip ederiz. Kesinlikle.”</i>
	6. İşletme	<i>“Pazar içerisindeki rakiplerimizin yaptığı yenilikleri tabii ki takip ederiz. Olmazsa olmaz. Çünkü etmezsek müşteri ettirir. Öyle bir şey sorar siz bilmezsiniz ama öğrenmek zorundasınızdır. Neden esneğiz müşterinin istediği her şeyi yaparız diye pazara çıkarsanız her şeyi yapmak zorundasınız.”</i>
	7. İşletme	<i>“Bulunduğumuz pazar içerisinde rakiplerimizi ve ortaya koydukları yenilikleri kesinlikle takip ediyoruz. Özellikle en çok müşterilerin önem verdiği şeylerden birisinin ürün çeşitliliği olduğu için biz bu ürünleri çıkarırken veya işte yeni pazarlara girmeye çalışırken rakiplerde durum nedir zaten yakın ilişki içerisindeyiz rakip de olsak bütün sektördeki firmalarla. Bu şekilde onların yitirdiği ürün çeşitliliği bizde olup olmadığı müşterinin ihtiyaçları noktasında sürekli takip ettiğimiz bir durumdur.”</i>

Çizelge 5.13. (devam) Sorular ve Cevaplar-11

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	8. İşletme	<i>“Ediyoruz çünkü bizimde katıldığımız fuarlarda yurt içi ve yurt dışı rakiplerimiz oluyor. Bu yüzden ürünlerine bakıyor, durumlarını değerlendiriyoruz. Bunu da geride kalmamak adına yapıyoruz.”</i>
	9. İşletme	<i>“Bulduğumuz pazar içerisinde rakiplerimizi ve ortaya koydukları yenilikleri tabii ki takip ediyoruz etmek zorundayız. Rakibim bir şey yaptı ise ben onu takip etmeliyim çünkü onun yapamadığını yapmadığını arayabilmem için neler yaptığını bilmem lazım. Müşteriler ile iletişime giriyorum ve kullanıcı isteklerini araştırıyoruz. Bir firma var mesela bana sen üret ben satayım senin ürünlerin benimkini geçti dedi. Cihazlarının inanılmaz olumsuzlukları vardı ve ben bunları fark ederek pazarda konumumu sağladım.”</i>
	10. İşletme	<i>“Rakiplerimizi tabii ki takip ediyoruz. Düzenli olarak rakiplerimizin ürünlerini alıp kontrol ediyoruz. Fakat kalite anlamında veya yenilik anlamında rakiplerimizin her zaman önünde olduğumuz için genelde onlar bizi takip ediyor.”</i>

İşletmelerin rakipleri ile nasıl rekabet ettiklerini, rakipleri karşısında en güçlü yönlerinin ne olduğunu anlamak açısından rekabetteki en güçlü silahlarının ne olduğu sorulmuştur. Rekabet etmede en güçlü silahlardan birinin yenilikçilik olduğu düşünülmektedir. İşletmelerin rekabet ederken yenilikçi olup olmadıkları sorgulanmak istenmiştir.

1 ve 2. işletme rekabetteki en güçlü silahlarının müşteri memnuniyeti olduğunu söylemişlerdir. Müşterilerin sorunlarına birebir iletişim ile hızlı çözümler sunmaları ve yeni ürünler sunmaları müşteri memnuniyeti elde etmelerini sağlamaktadır. 3. işletme en güçlü silahını yeni ürün üretme ve yenilik yapma olarak tanımlamaktadır. 4, 5, 6, 7, 8, 9 ve 10. işletme ise en güçlü silahlarını tanımlarken ortak olarak kaliteden bahsetmişlerdir. İşletmeler pazara sundukları ürünlerinin kalitesine çok önem verdiklerini ve bu sayede müşterilerinin güvenlerini kazandıklarını söylemişlerdir. 6 ve 8. İşletme kalitenin yanı sıra esnek yapılarının da rekabet üstünlüğü sağladığını dile getirmişlerdir. 9 ve 10 işletme ise kalite ile rekabet ettiklerini fakat aynı zamanda fiyatlama politikalarına da başvurduklarını belirtmektedirler. 10. işletme rekabet silahlarından bahsederken yurtiçi ve yurtdışı pazarlar olarak ayırarak her iki pazarın rekabet unsurlarının farklı olduğunu yurtiçi pazarlarda fiyat ile rekabet edildiğini fakat yurtdışı pazarlardan önceliğin her zaman kalite olduğunu ve böylece kaliteleri ile rekabet ettiklerini açıklamışlardır (bk. Çizelge 5.14).

Çizelge 5.14. Sorular ve Cevaplar-12

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
İşletmelerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, rakipler karşısında en güçlü silahlarını genel olarak “kalite” olarak belirtmeler de aslında işletmelerin önem verdikleri ortak konunun müşteri, müşteri memnuniyeti olduğu sonucuna varabiliriz. Müşteri ilişkilerine önem vermeleri, önerilerini değerlendirmeleri, isteklerine hızlı çözümler sunma çabaları, ürünlerini müşteri beklentilerine göre üretmeleri ve güvenlerini kazanma istekleri müşteri odaklı olduklarını göstermektedir. Rakipleri ile rekabet edebilme ve yeni pazarlara ulaşma amacıyla ortaya koydukları yeni ürün ve/veya süreçlerin yine müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre şekillenmesi yine müşteriye verdikleri önemi belirtmektedir. İşletmeler pazara sundukları kaliteli ürünleri sayesinde müşteri güvenini sağlayarak müşteri devamlılığını sağlamış olabileceklerdir. Dolayısıyla yenilikçilik düzeyleri yüksek işletmelerin en güçlü rekabet silahlarının müşteri memnuniyeti olduğunu söyleyebiliriz. Yoğun rekabet ortamında rakipleriniz ile nasıl rekabet edersiniz? En güçlü silahınız nedir?	1. İşletme	“.....Fuarlara gittiğimde herkesten önce giderim yarım saat salonda kimse yokken daha evvelden işaretlediğim küçük rakiplerimi büyük rakiplerimi hep gezerim neler yapmışlar diye. User friendly bir firma değilseniz AR-GE'ye yeniliğe açık bir firma değilseniz rekabet edemezsiniz. Müşteri memnuniyeti bizim için çok önemli yani. En güçlü silahımız müşteri memnuniyeti yani.”
	2. İşletme	“Rakiplerimiz ile rekabette en güçlü silahımız son kullanıcı ile yani müşteri ile ilgi, onlara karşı yüksek temas. Nerede olursa olsun müşteri ile yerinde gidip konuşmayı tercih ediyoruz. Üst düzeyde de olsa sorun, basitte olsa aptalca da olsa üst düzeyde ilgi ve hızlı bir çözüm. En büyük silahımız müşteri ilişkileri, en güçlü silahımız.”
	3. İşletme	“Yurt içi ve yurt dışı rakiplerimizi hep takip ederiz yaptıklarım ürünlere bakar bizden öne geçtikleri bir ürün var ise hemen muadilini yaparız. Ya da fuarlarda vs bakarız kimde hangi ürünler var veya yok hemen deriz ki biz bunu yapalım bak şu firmada bu yok deriz ve yeni ürünler çıkarmaya çalışırız rakiplerde olmayan. Yeni ürünler üretme diyebiliriz veya yenilik yapma diyebiliriz silahımıza yani.”
	4. İşletme	“Benim ürünüm hakkında müşteriler o ürün Mercedes diğeri Tofaş bir kere onu konuşmayalım diyorlarmış bu güzel neden kaliteme güveniyorlar. Rekabette müşterinize iyi hizmet iyi ürün verirsiniz ilerlersiniz. En güçlü silahımız kalite. Toplam kaliteye çok önem veriyoruz. Bizim üretim bantlarında bir yerde bir denetim diğer yerde bir denetim vardır. Sonra randomlar yapılır, ürünlere rastgele bakılır denetlenir.”
	5. İşletme	“Yoğun rekabet ortamında rakiplerimiz ile rekabet ederken en büyük silahlarımızdan biri üretim gücümüz. Bizim ürünümüzde en önemli şey iyi hizmet, iyi hizmet en önemli gücümüz. Kalite olarak kendimizi geliştiriyoruz. Müşterilere kaliteli ürün sunarak firmaya olan bağlılıklarını da sağlıyoruz, fiyatlarımız kalitemiz noktasında Çin malı ürünlerden pahalı da olsa müşterilerin kalitemize olan güveni bizim en güçlü silahımız aslında. Kalite ve güven çok önemli bu noktada.”
	6. İşletme	“Rakiplerimiz karşısındaki en güçlü silahımız; bir markamız, o kadar etkili ki özellikler Kuzey Afrika, Orta Doğu bölgelerinde. İki, ürün sunumumuz, bizim ürünlerimiz vakum paketlerle, ekstra zaman ve maliyet ile yapılan bir paketlenme ile sunulur. Üçüncüsü, bütün ürünlerimize garanti veriyoruz, 2 yıl garantili. Dördüncüsü, standart ürünlerimizi bile standart üstü bir hassaslık ile üretiyoruz.....Müşteriye standart ürünü üstün kalite ile vermek amacımız. Özetle en güçlü silahlarımız kalite, güven ve esnek olmamız, pazarlama tekniklerimiz. Müşteri ürünü kullanmadan test etmeden, hem markamızın ismi hem de sunum tekniklerimiz ile müşteriye ürün kalitemizin yanında kalite algısını da vermiş oluyoruz.”

Çizelge 5.14. (devam) Sorular ve Cevaplar-12

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	7. İşletme	<i>“Yoğun rekabet ortamında rakiplerimiz ile rekabet ederken en güçlü silahımız bizde en önemlisi kalite. Çünkü dediğim gibi müşterinin veya potansiyel müşterinin aradığı şey orijinal kalitede ama orijinal fiyatının daha altında bir fiyata bir ürüne sahip olmak. Dolayısıyla biz de olabildiğince orijinal kalitesinde bir ürün üretmeye çalışıyoruz. Eğer gerçekten iyi kalitede ama daha uygun fiyatlı bir ürün arayan bir müşteri varsa önceliği biz olacağız. Müşteri daha uygun fiyat için başka bir firmaya gidiyor fakat kaliteden dolayı problem yaşıyor ve fiyat farkını bir şekilde elimine ettiği için sonra tekrar dönüşü bize oluyor. Yani kalitemiz sayesinde hem müşteri devamlılığını hem de güvenini sağlamış oluyoruz. Bu nedenle kaliteye çok önem veriyoruz.”</i>
	8. İşletme	<i>“Esnek olmamız. Çünkü yaptığımız ürün aslında çok standart uluslararası standartlara uygun üretime uygun olarak yapıyoruz. Bizde kalıplar olmadığı için her müşteriye cevap verebiliyoruz. Her zaman saha ihtiyaçlarının öncelikli olduğuna inanıyoruz. Kaliteye de çok önem veriyoruz güven sağlama noktasında.”</i>
	9. İşletme	<i>“Yoğun rekabet ortamında rakiplerimiz ile rekabet ederken en güçlü silahımız fiyat ve kalite. Yabancılar kesinlikle bizden daha pahalıya satıyor. Ürünün kalitesinde en önemli şey sarf malzeme eğer siz bu malzemeye bir çözüm buluyorsanız inanılmaz bir üstünlük sağlıyorsunuz.”</i>
	10. İşletme	<i>“Rekabet konusuna gelince rekabet Türkiye’de maalesef fiyat ile yapılıyor. Türkler daha doğrusu rekabeti fiyatla yapıyor, Avrupa’da yaşayan Türk’lerde rekabeti fiyat ile yapıyor. Ne yazık ki Türklerin bir zaafı mı deyim ticari anlayışındaki kusur mu deyim birçok ülkedeki rekabet kalite ile veya satış sonrası hizmet veya satış sürecindeki hizmet ile yapılırken Türkiye’de rekabet fiyat ile yapılıyor. Bu nedenle Türkiye’deki firmalar ile rakip firmalar ile rekabette zorlanıyoruz açıkçası çünkü kalite anlamında her zaman daha üstün konumda olduğumuz için üstün kalitede ciddi maliyet getirdiği için fiyat konusunda ciddi sıkıntılar yaşıyoruz rekabette. Fakat yurt dışında bir sıkıntımız yok. Pazara satışında %72’si yurt dışına satış olduğu için yurt içindeki karlılığın düşük olması bizim için çok fazla göze gelmiyor açıkçası. En güçlü silahımız kalitemiz ürünlerdeki kalite farklılığı.”</i>

Girişimcilik yönelimi boyutlarından biri olan risk alma eğiliminin işletmelerin yenilikçilik eğilimlerine de etkileri olacağı düşünülmek istenmiştir. Yeni pazarlara yeni ürünler sunarak girmenin risk olacağı farz edilirse yenilikçilik eğilimi olan işletmelerin risk alma eğilimlerinin de olması beklenebilir.

1, 2, 4, 5, 6, 7 ve 9. işletmeler “Riskli projelere eğilimimiz çok yüksek.” veya “Riske bayılırım.” gibi ifadelerle risk alma eğilimlerinin çok yüksek olduğunu belirtmişlerdir (bk. Çizelge 5.15). Risk almadan hiçbir şey yapılamayacağını başarılı işlerin risk alınarak yapılabileceğini belirterek riskli projeler ile ilgilendiklerini açıklamaktadırlar. 4. işletme “Hikâyem risk ile başlıyor.” derken sınırlı kaynaklarla, pazarda hiç olmayan bir ürünü pazara sunarak işe başlarken yüksek risk aldıklarını söylemektedir. 3, 8 ve 10. işletme riskli projelere maddi varlıklarını sıkıntıya sokmadan sıcak bakabileceklerini “Akılcı ve öngörülebilir riskler alırız.” diyerek ifade etmişlerdir. 9. işletme “....fuara gitmek bile firma için risktir.” ifadesi ile yurt dışı pazarlara açılabilmek için sektörün önemli fuarlarına katılma gerekliliğinden bahsederken her fuarda müşteri bulamama riskinin olduğunu vurgularlar. Katılınan her fuarda müşteri bulamama riski olsa dahi fuarlara katılmaya devam etmektedirler. Çünkü fuarlara katılarak müşterilerin güvenlerini kazanacaklarını düşünmektedirler. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilmek için müşteri güveninin çok önemli olduğunu düşünmektedirler ve müşteri güvenini sarsmamak için gerekirse paralarını riske atmayı göze almakatdırlar. Uluslararası pazarlarda var olmak isteyen işletmeler için fuarlara katılmamanın riski, fuarlara katılmanın riskinden çok daha büyüktür.

Lumpkin ve Dess (1996), işletmelerin bilmedikleri pazarlarda faaliyet göstermelerinin risk olduğunu ortaya koymaktadırlar. İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde girecekleri her yeni pazarın bir risk olacağı düşünülürse, hızlı bir şekilde uluslararası pazarlara açılma eğilimleri olan KDİ’lerin risk alma eğilimleri ile kuruldukları söylenebilir. KDİ kurucu/yöneticilerinin kendilerine olan öz güvenleri de risk alma eğilimlerini yükselten faktörlerden biridir. İşletmelerin, “Hiçbir projeye biz bunu yapamayız diye bakmayız, riskli projelere gireriz.” veya “Öz güveni yüksek patronlar yüksek risk alırlar ben de onlardanım.” ifadeleri özgüvenleri olan KDİ kurucu/yöneticilerinin risk alma eğilimlerinin yüksek olabileceği fikrini destekler niteliktedir.

Çizelge 5.15. Sorular ve Cevaplar-13

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
Riskli projelere olan yöneliminiz ne yöndedir? Yüksek riskli projeler ile ilgilenme eğiliminiz veya düşük riskli projeler ile ilgilenme eğiliminiz nasıldır?	1. İşletme	“Riskli projeler yapmayı severim. Öz güveni yüksek patronlar yüksek risk alırlar ben de onlardanım. Rekabet dediğiniz şey bir kavga aslında ve pedala basmadığınızda düşersiniz mecbur basacaksınız pedala. Risk almadan bir şey olmaz, risk hep var. Ama bunun bir ölçüsü var, akılcı risk olmalı”
	2. İşletme	“Riskli projelere yöneliriz. Tüm projelerimiz bizim açımızdan tamamen riskli projelerdi. Bu suya atlamamız gerekiyordu. Önceden yüzmüştük yine yüzeriz..... risk almak zorundayız çünkü bir şeyler yapmak zorundayız.”
	3. İşletme	“Paramızı çok riske atmayız çok yüksek riske girmeyiz. Yeni pazarlara girme olarak risk alırım ama gereksiz gördüğüm noktalarda belirsiz riskler almam daha öngörülebilir akılcı riskler alırım.”
	4. İşletme	“Riskli projeleri çok severim. Riske bayılırım. Hikâyem risk ile başlıyor zaten.”
	5. İşletme	“Riskli projelere eğilimimiz var.....Riski nasıl alırım yabancı pazarlara açılma eğilimim bile bir risk aslında.”
	6. İşletme	“Düşük riskli projeler zaten ilgilenmeden yürür bizde. Riskli projeleri çok severiz. Hiçbir projeye biz bunu yapamayız diye bakmayız, riskli projelere gireriz. Risk almayı severiz.”
	7. İşletme	“Riskli projelere eğilimimiz çok yüksek. Riskten kaçınma durumu ortalamanın altında daha çok riskli projelere girme eğilimindeyiz çünkü bu bizim hızlı büyümemizi sağlıyor. Yani risk alma eğilimimiz hayli yüksek.”
	8. İşletme	“Riskli projelere sıcak bakarız. Akılcı ve öngörülebilir riskler alırız.”
	9. İşletme	“Riskli projelere eğilimimiz çok yüksek. Risk şart. Riske girip başarılı olmadığımız bir sürü projede oldu ama asla vazgeçmedik denedik şansımızı. Risk alıp başarılı olduğumuz pek çok proje var. Biz de eğer pazarda başarı elde etmek istiyorsanız yaptığınız her işe risk alarak girmek zorundasınız. Bizim pazara baktığınız zaman mesela fuara gitmek bile Ostim'deki çoğu firma için risktir. Pazar için önemli olan fuarlara katılırız. Bu sene müşteri çıkmayabilir ama seneye çıkmayacak diye bir şey yok. Eğer ben o fuara 2-3 kere gider ve bir daha gitmezsem müşteri acaba neden gelmedi firmanın başına bir şey mi geldi diye düşünür. Benim için müşteri güveni her şeyden daha önemli. Fuarlarda olmak zorundayız. Uluslararası pazarlarda var olmak istiyorsak fuarlara katılmak gerekirse paramızı orada riske atmak zorundayız.”
	10. İşletme	“Risk almayı severiz, akılcı ve öngörülebilir riskler olduktan sonra her projeyi değerlendirme taraftarıyız o nedenle bir proje riskli diye geri çekilmeyiz.”

Jong ve Marsili'nin (2005) yenilikçilik ölçeğinde yenilikçilik planına yönelik madde bulunmaktadır. Burada işletmelerin yenilik hedeflerine yönelik planlar yapıp yapmadıkları sorgulanmak istenmektedir. Çalışma kapsamında işletmelere yenilik istek ve hedeflerini nasıl oluşturdukları, yıl içerisinde yenilik planı yapıp yapmadıkları sorularak yenilikçilik düzeyleri hakkında bilgi edinmeye çalışılmıştır.

İşletmelerin hepsi yenilik planları yaptıklarını belirtmişlerdir (bk. Çizelge 5.16). Her yıl bir sonraki yıl için çıkaracakları yeni ürünleri planlayarak hedeflerine ulaşmak için çabalarlar. Fakat bazen anlık olarak çıkabilecek talepleri karşılamak veya fırsatları değerlendirmek adına planlarının dışına çıkabilmektedirler. Planları oluştururken müşteri beklentilerini ve geri bildirimlerini dikkate aldıklarını bir sonraki hedeflerini müşteri beklentilerine ve geribildirimlere göre şekillendirdiklerini de belirtmektedirler. İşletmelerin tümünün her yıl yeni ürün çıkarma amaçlarının olması ve amaçlar için planlar yapması yenilikçilik eğilimlerinin yüksek olduğuna işaret edebilmektedir. Yenilikçilik eğilimi yüksek olan işletmeler olarak planlarını oluştururken en çok dikkat ettikleri nokta ise müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve istek ihtiyaçları karşılayabilecek ürünler üretmektir. Pazar analizleri ve müşteri analizleri yaparak planlarını oluşturan işletmeler, katıldıkları her fuara yeni ürünlerle gitmeyi amaçlamaktadırlar. Değişimlerin gerisinde kalmak istemeyen işletmelerin, yenilik yapmaya devam etmeleri, pazarı takip etmeleri ve bu doğrultuda planlar yapmaları yenilikçilik eğilimlerinin ne kadar güçlü olduğunun bir göstergesi olabilmektedir.

Çizelge 5.16. Sorular ve Cevaplar-14

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
İşletmenizin yenilik istek ve hedeflerini nasıl oluşturursunuz? Yıl içerisinde yaptığınız yenilik planlarınız var mıdır?	1. İşletme	<i>"Yenilik planı tabii yaparız. Önemli fuarlara her seferinde yeni bir ürünle gitmeliyim. Herkes eteğindeki taşı dökmeye geliyor, müşteride bu bakış açısıyla geliyor yerler çok önemli. O fuara her zaman katılmazsam güvenim sarsılabilir."</i>
	2. İşletme	<i>"Yenilik planları yapıyoruz. Biz genellikle yılsonu değerlendirme toplantısı yapıyoruz o zamanlar içerisinde değerlendirmeler yapıyoruz daha sonra buralardan yeni ürünler veya süreçler için ilave kararlar alıyoruz. Yıl içinde gelişen dinamiklerde hiç düşünmediğimiz başka bir şey ön plana çıkabiliyor. Karşımıza çıkan fırsatları değerlendirmek adına planlardan çıkıp o an için hedefe odaklanarak yeni bir şeyler oluşturmaya çalışabiliyoruz. Yani plan yapıyoruz ama ihtiyaç ve fırsatlar doğrultusunda planların dışına çıkabiliyoruz."</i>
	3. İşletme	<i>"Yenilik planı yaparız. Yurt içi ve yurt dışındaki yenilikleri takip ederek müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre planlarımızı şekillendiririz. Müşteri talepleri bize yeni ürün tasarlatırabiliyor....."</i>
	4. İşletme	<i>"Yenilik planı tabii ki yapıyoruz. Her yıl bir sonraki yıl için şu kadar yeni bir ürün çıkaracağız diyoruz ve çıkaracağımız ürünü bizim bulmamızı istiyoruz."</i>

Çizelge 5.16. (devam) Sorular ve Cevaplar-14

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
	5. İşletme	<i>“Yenilik planı yapıyoruz. Yıllık bir planımız var bu sene hangi resimler girecek vs. olarak. Resimler seçilir planları yapılır aylık toplantılarda ana stratejiler tartışılır işte bu yıl Amerika’ya gideceğiz bunu bu markanın altına taşıyacağız şu kadar daha resim ekleyeceğiz vs. gibi.”</i>
	6. İşletme	<i>“Yenilik planları, Şöyle ki, bu yıla kadar sorumlu liderler her sene mesela şu kadar yeni ürün üretimi ve bu yeni ürünler sayesinde şu kadar ciro taaddüt ediyoruz diye bir hedef yapılıp bu doğrultuda planlar oluşturuluyor.”</i>
	7. İşletme	<i>“Yenilik planı daha çok sektörün ihtiyaçlarına göre yıl içerisinde oluşuyor. Dolayısıyla tam birebir plan yapma ve birebir uyma söz konusu olmayabiliyor. Mesela 3 ay içerisinde bir ürün geliştirme yapıp ya da yeni ürünlerimizi açıklayacağız desek de gelen taleplere göre bu süre uzayabiliyor veya kısalabiliyor. O an tamamen sektörün ihtiyacına göre ürün bazlı olarak değişebiliyor.”</i>
	8. İşletme	<i>“Yenilik planlaması yapıyoruz. Planlarımız müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamak için yaptığımız müşteri analizleri doğrultusunda oluyor. Analizlerimiz sonucu ne gibi yenilikler yapacağımıza karar veriyoruz.”</i>
	9. İşletme	<i>“Yenilik planı yapıyoruz. Her yıl ne yapacağız diye planlıyoruz. Elimizde ki ürünler olarak herhangi bir geliştirme iyileştirme yapacak mıyız diye veya pazarın ihtiyacı neler ne gibi yeni ürün pazara sunulabiliriz diye çalışmalar yapmak adına planlar oluşturuyoruz.”</i>
	10. İşletme	<i>“Yenilik planları yaparız. Yıl içerisinde düzenli aralıklar ile toplantılar yapıyoruz. Pazara sunulacak yeni ürünler, yeni pazarlama stratejileri, yeni fiyatlar, yeni fiyatlamalar, iskontolar, primler gibi birçok konuda görüşmeler oldu ve yurt dışında da aynı şekilde geçerli yenilikler ile ilgili düzenli olarak bilgilendirmeler yapıp pazarı genişletme yönünde faaliyetlerimiz devam ediyor. Burada hedefleri oluştururken müşterilerden gelen feedbacklerde çok önemli. Yurt dışından özellikle farklı ürünler üretme konusunda talepler alıyoruz ve bu talepleri yerine getirme konusunda AR-GE sürecini hemen başlatıyoruz.”</i>

Jong ve Marsili’nin (2005) yenilikçilik ölçeğinde işletmelerin bir ticari problem ile karşılaştıklarında dış kaynaklardan nasıl faydalandıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Sınırlı kaynaklar ile pazara giren KDI’ler, ihtiyaç duyduklarında bilgi ve kaynak eksikliklerini dış kaynaklardan sağlayabilirler. Çalışmada, Türkiye’deki KDI’ler için durumun nasıl olduğu sorgulanmak istenmiştir.

4. işletmenin “....Genellikle yabancı danışmanlık şirketlerine danışıyoruz. Burada taklit çok olduğu için mutfağımız çok gözüksün istemiyoruz ama orada her şeyi deniyoruz.” ifadesi yurt içinde yapılacak herhangi bir iş birliğinin üstünlük sağlamanın yanında risklerinin de olduğunu belirtmektedir. Buradaki risk işletmenin elinde olan gizli ve önemli bilgilerin işletme dışına aktarılabilenidir. Yurt içi kaynaklara (tedarikçiler, meslek işletmeleri, ticari danışmanlar, sektör organizasyonları vs.) olan güvensizlikten dolayı yurt dışı kaynaklara danışılmaktadır. Türkiye’deki KDI’lerin genellikle finansal ve ticari konularda dış kaynaklardan faydalandıkları görülmektedir. Aynı zamanda bilgi ve tecrübesine güvendikleri kişiler ile informal iletişim kurarak fikirlerine danışabilmektedirler. Genellikle bilmedikleri konularda veya bir problem çıktığında dış kaynaklara başvurduklarını söylemektedirler. 9. işletme kendi içlerinde uzmanlaşmaya önem verdiklerini ve çoğu zaman

sorunları kendilerinin çözdüklerini fakat ihtiyaç duydukları zamanlar da dış kaynaklara da başvurduklarını açıklamaktadırlar (bk. Çizelge 5.17).

Çizelge 5.17. Sorular ve Cevaplar-15

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
Herhangi bir ticari problemle karşılaştığınızda bilgi veya tavsiye almak için işletme dışı kaynaklara (tedarikçiler, meslek işletmeleri, ticari danışmanlar, sektör organizasyonları vs.) başvurur musunuz?	1. İşletme	"Bizim sorunlarımız hep kendi içimizde ortaya çıkar ve kendimiz çözeriz. Sistemimiz oturduğu için ve aynı zamanda damdan düşen bilir misali süreci aynı şekilde bilmeyen birilerine danışmayı tercih etmiyoruz. Ancak yaşadığımız bir sorunu diyelim ki o işi daha önce çözmüş bir firma sahibi tanıdığım var danışmak değil de sohbet esnasında konusu geçerek sorarım ve öğrenirim. Yani dış kaynaklara fazla danıştığımız söylenemez."
	2. İşletme	"Teknik sorunlarda dış kaynaklara başvuruyoruz ama işletme açısından finansal veya strateji açısından bu konuda ticari tecrübesi olan aynı süreci yaşayan ticari geçmişli olan kişilerden tavsiye alıyoruz."
	3. İşletme	"İşletme dışı kaynaklardan tavsiye alıyoruz. Kalite yönetim sistemi için danışmanlar ile görüşüyoruz, marka tescil mali müşavir vs. bilmediğimiz konularda danışman kullanıyoruz."
	4. İşletme	"Herhangi bir problemde dış kaynaklara tabii ki başvuruyoruz. Ticari danışmanlardan hizmet alıyoruz. Genellikle yabancı danışmanlık şirketlerine danışıyoruz. Burada taklit çok olduğu için mutfağımız çok gözüksün istemiyoruz ama orada her şeyi deniyoruz. Pek çok alanda danışmanlık hizmetlerine başvuruyoruz."
	5. İşletme	"Herhangi bir problemde dış kaynaklara başvuruyoruz. Bir sürü danışmanlık faturası ödüyörüz. Marka tescilinde devlet desteği almada, pazar araştırması yapmak için, ürünler hakkında vs. bir sürü konuda kurumlar ile çalışıyoruz. Danışmanlık konularında bedel ödemekten korkmayız."
	6. İşletme	"Bilgi ve tavsiye almak için dış kaynaklar olarak, tedarikçilere başvuruyoruz, hukuki danışmanlara başvuruyoruz, finansal danışmanlara başvuruyoruz, marka tescil için patent enstitülerine başvuruyoruz, teknik olarak üniversitelerdeki tecrübeli hocalara başvuruyoruz, teknoparklara başvuruyoruz. Belgelendirme ve yasal işlem gerektiğinde genellikle başvuruyoruz."
	7. İşletme	"Herhangi bir problemde dış kaynaklara başvuruyoruz. Yani rakipler dediğimiz kişiler aynı zamanda bizim yakın ilişki içerisinde olduğumuz kişiler olduğu için eğer sektörle veya bu üretimle ilgili bir durum söz konusuysa sürekli bir fikir alışverişi oluyor. Onun dışında danışman kullanıyoruz mali ve finansal açıdan ve satışla ilgili olarak. Daha çok bilgi aktarımı noktasında bilgi alacağımız noktada ilişki içerisine giriyoruz. Nasıl bir yol izlenebilir, neler yapılabilir bizim bu sıkıntı için neler yapılabilir veya sadece bir problem çıktığında değil geliştirme içinde fikir ve bilgi alışverişinde bulunuruz."
	9. İşletme	"Herhangi bir problemde dış kaynaklara ihtiyacımız olduğu ölçüde başvuruyoruz. Bizim içimizdeki her arkadaş kendi içinde uzman sorun yaşanmaması için gerçekten uğraşıyoruz. Bugüne kadar aslında daha çok kendi kaynağımızla kavrulduk."
	10. İşletme	"Herhangi bir problemlerle karşılaştığımızda tabii ki dış kaynaklardan destek alıyoruz. Onun dışında mali konularda finansal konularda yetersiz kaldığımızı düşündüğümüz durumlarda, kendi yazılımımızı fabrikamıza ait özel yazılımımızı yazdırmaya yönelik yine dışarıdan danışmanlık desteği alıyoruz. Firmamız çalışanlarını bağımsız denetleyiciler denetleyecek şekilde destekler alıyoruz."

Yenilik ve bilgi; ekonomik ve sosyal gelişme ile birlikte rekabet üstünlüğünün temelini oluşturmaktadır. Yeni ürün ve yöntemlerin ortaya çıkmasına vesile olan yeniliğin hem ülke ekonomisi açısından (Uzkurt, 2017:53) hem de işletmelerin rekabetçi konuma gelebilmeleri açısından önemi oldukça fazladır.

Patentlerin bir yenilik göstergesi olmasının yanında, bazı durumlarda işletmeler yenilikçi olsalar bile patent sahibi olamayabilirler. İşletmelerin bulundukları sektör veya ürettikleri ürünlerin yapısı gereği patent alamayabilirler. Örneğin 4. işletme pazara sunduğu üründe dünyada bir ilk olsa dahi patentlerinin olup olmadığı sorulduğunda; “..... patente konu olacak bir ürünümüz yok. Bir şeyde kullanılan bir ürünü başka bir yere kaydırduğınızda patent alamıyorsunuz....” cevabını vermektedir. 9. işletme yine pazara yeni bir ürün sunmalarına rağmen patentleri olmamasını şu şekilde açıklamaktadır; “.....çünkü bizim kullandığımız yöntem elektromanyetik, elektromanyetik yöntemi zaten dünyada tedavi sürecinde kullanılan bir yöntem olduğu için patent alamıyoruz.” 10. işletmenin gıda sektöründe olması, sektörde patent alma eğiliminin düşük olması ve ürettiği ürün her ne kadar yeni ürün olsa dahi patentlenebilir nitelikte olmaması sebebiyle patentleri bulunmamaktadır. 2. işletme, Türkiye’de alınmış olan 2 tane patentlerinin ve ayrıca tasarım tescillerinin olduğunu, 7. işletme ise ürün patentlerinin olmadığını fakat marka patentlerinin olduğunu belirtmiştir. Diğer işletmelerde ise (1. işletme hariç), marka tescillerine, tasarım tescillerine veya faydalı modele rastlanmaktadır (bk. Çizelge 5.18).

Çizelge 5.18. Sorular ve Cevaplar-16

SORU	İŞLETME	CEVAPLAR
İşletmenizin sahip olduğu patent var mı? Ne zaman alındı ve sayısı nedir?	1. İşletme	“Akıllı model veya patente yok.”
	2. İşletme	“2 tane patentimiz, 6-7 tane tasarım tescilimiz var ama bunların hepsi Türkiye’de.”
	3. İşletme	“Patent yok bizim ürünlerde patente pek ihtiyaç olmuyor dünya standartlarında herkesin üretebildiği kendi rakiplerim arasında, herkes yapamıyor bu işi ama ürünler sonuçta. Marka tescillerimiz var kalite belgelerimiz var.”
	4. İşletme	“Patent yok faydalı model var. Patente konu olacak bir ürünümüz yok. Bir şeyde kullanılan bir ürünü başka bir yere kaydırduğınızda patent alamıyorsunuz bildiğiniz gibi ondan dolayı faydalı modelimiz var. Tasarım tescillerimiz var.”
	5. İşletme	“Patentimiz yok alacağımız bir durumda yok ürün sebebi ile ama lisanslarımız var.”
	6. İşletme	“Patentimiz yok. Çünkü ürünümüz baştan yaratılan bir ürün değil. Marka tescilimiz var.”
	7. İşletme	“Patentimiz var. Yeni almadık firmanın neredeyse kuruluşundan itibaren alınmış bir patent. Ürün patenti değil ama marka patentimiz var yan sanayi olduğu için ürün patenti olamaz yan sanayiye biz yaptığımız için marka patenti aldık.”
	8. İşletme	“Patentimiz patent anlamında yok ama faydalı model ve geliştirdiğimiz ürünler var.”
	9. İşletme	“Patentimiz yok faydalı model ve tasarım tescili var neden çünkü bizim kullandığımız yöntem elektromanyetik, elektromanyetik yöntemi zaten dünyada tedavi sürecinde kullanılan bir yöntem olduğu için patent alamıyoruz. Biz bu teknolojiyi alıp ürünü oluşturduk sadece.”
	10. İşletme	“İşletmemizin sahip olduğu herhangi bir patent yok bizde. Marka tescilleri var. Marka tescilleri de tabii ki kendi markamızın dünya çapında tescili var. Kendi markamız dışında diğer birçok markanın sloganlarının da tescili var tasarımlarımızın da tescili var.”



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ile birlikte uluslararası pazarlara kolay ve hızlı bir şekilde açılma fırsatı elde edilmiştir. Gün geçtikçe, bilgi, iletişim, ulaşım ve üretim teknolojileri alanında yaşanan yenilikler ve gelişmeler sayesinde dünya bütünleşerek, bölgeler arasındaki ayrımlar ortadan kalkmıştır. Küreselleşmenin pazarlara olan etkisi sayesinde dünyanın değişik yerlerinde yaşayan tüketicilerin istekleri, tercihleri ve zevkleri ortak bir çatı altında toplanmaktadır. Yeme-içme, giyim, kültürel faaliyetler gibi konularda ortak beğeniler, ortak tercihler oluşmaya başlamıştır. Küreselleşmenin dünyayı tek bir yer hâline getirmesi ve bir ülkede üretilen bir ürünün anında dünyanın her yerine ulaşabilmesi işletmelere yoğun bir rekabet ortamı yaratmaktadır.

Kotler ve Kotler'e (2016:142) göre işletmelerin, uluslararası ticaretin etkileyici şekilde büyümesi karşısında ayakta kalabilmeleri için yurt dışına açılmaları gerekmektedir. Kendi ülkelerinde bulunan yabancı işletmeler ile rekabet etmekte zorlanan işletmeler, yurt dışı pazarlara açılarak üstünlük elde edebilirler. Böylece tek bir ülkede faaliyette bulunma riskini azaltmış olurlar (Kotler ve Kotler, 2016:142-143). İşletme kurucu ve/veya yöneticileri yurtdışı pazarlara açılarak üstünlük elde edebileceklerini bilseler dahi bazıları, özellikle risk alma eğilimlerinin düşük olmasından veya yeterli tecrübeye ve bilgi birikimine sahip olmadıklarından dolayı yurt dışı pazarlara açılmaktan çekinebilirler. Güçlü girişimcilik yönelimine sahip işletme kurucu ve/veya yöneticileri ise kısa sürede yurtdışı pazarlara açılabilirler.

McDougall ve Oviatt (2000), ülkesel sınırları aşarak işletme için değer yaratma amaçlı yenilikçi, proaktif ve risk üstlenme davranışlarının bileşimini uluslararası girişimcilik olarak tanımlar. Zahra ve George (2002) ise uluslararası girişimciliği, rekabet üstünlüğüne ulaşabilmek için bir işletmenin iç pazarının dışında bulunan fırsatları yaratıcı şekilde keşfetmesi ve fırsatların kullanılması süreci olarak tanımlar (Çavuşgil vd., 2011:94). Uluslararası faaliyetlerin artması ile birlikte, kuruldukları andan itibaren veya kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararasılaşan işletmeler dikkat çekmeye başlamıştır. Küresel doğan işletmeler olarak tanımlanan işletmeleri diğer işletmelerden ayıran en bariz özelliklerinden biri, sahip oldukları uluslararası girişimcilik yönelimleridir.

Uluslararası girişimcilik yönelimi alanında pek çok araştırmacının çalışmasına rastlamak mümkündür (Miller, 1983; Lumpkin ve Dess, 1996; McDougall ve Oviatt, 2000; Zahra ve George, 2002; Oviatt ve McDougall, 2003; Acs, Dana, Jones, 2003; Karra ve Philips, 2004; Rauch, Wiklund, Lumpkin ve Freese, 2004; Oviatt ve McDougall, 2005; Jones ve Nummela, 2008; Coombs, Sadrieh ve Annavarjula, 2009; Andersson, 2011). Lee ve Peterson (2000), girişimcilik ve girişimcilik yönelimi kavramlarını birbirlerinden ayırarak girişimcilik yönelimini; girişimciliği nasıl üstlenildiği, girişimcilik davranışları için kullanılan yöntemleri, uygulamaları ve karar verme biçimleri ile ilgili girişimcilik süreci olarak tanımlar (Lee ve Peterson, 2000). Küresel doğan işletmelerin uluslararası pazarlarda ki fırsatları farkına varıp değerlendirmeleri, pazara yeni ürün ve süreç sunabilmeleri ve yüksek risk alabilmeleri sahip oldukları girişimcilik yönelimleri ile ilgilidir.

Küresel doğan işletmelerin her geçen gün daha fazla dikkat çekmeye başlaması, araştırmacıları alanda çalışma yapmaya iter. KDİ'lerin özellikleri, girişimcilik yönelimleri, kurucu ve/veya yönetici özellikleri gibi konularda yapılan çalışmalara rastlanmakla birlikte işletmelerin uluslararası girişimcilik yönelimlerinin bir boyutu olan yenilikçilik ve yenilikçiliği etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışmalara pek rastlanmamaktadır. Bu nedenle çalışmada, KDİ'lerin uluslararası girişimcilik yönelimlerinin bir boyutu olan yenilikçilik üzerine durulmuştur.

Çavuşgil vd. (2011), uluslararası girişimcilik yöneliminin yenilikçilik boyutunu; mal ve hizmetlerin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi, üretim, pazarlama ve dağıtım gibi örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesi için yeni yönetsel teknikler ve teknolojilerin geliştirilmesi de dâhil olmak üzere, işletmelerin karşılaştıkları zorluklara yaratıcı ve farklı çözümler arayışı olarak tanımlar.

Çalışmanın analiz kısmı için Ankara, Konya ve Çorum'da bulunan ve yapılan görüşmeler neticesinde KDİ oldukları belirlenen on işletme ile girişimcilik yönelimlerinin yenilikçilik boyutlarına etki eden faktörleri incelemek üzere görüşmeler yapılmıştır. Görüşülen işletmelerin girişimcilik yönelimine sahip; yeni ürün ve süreçler ortaya koyan, risk almaktan kaçınmayan, pazarı yakından takip eden işletmeler oldukları anlaşılmıştır. Çalışma analizine başlanmadan önce literatür detaylı olarak incelenmiş ve yenilikçiliğe etki eden faktörler Hoffman'ın (2005) modeli çerçevesinde ele alınarak araştırma verileri ele alınan çerçeve altında birleştirilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonuçları, KDİ'lerin yenilikçiliğini etkileyen

ana etmenlerin; bilgi oluşturma ve paylaşma, bilgi ve iletişim teknolojileri, girişimcilik ve insan kaynakları olduğunu göstermektedir. Sonuçlar Hoffman'ın (2005) modeli ile örtüşmektedir. Çalışma sonuçlarında, modele ek olarak, müşteri odaklılığın işletmelerin uluslararası pazarlara açılmada ve yenilikçi olmalarında çok önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

- ***Yenilikçilik etmenleri noktasında bilgi oluşturma ve paylaşma;***

İşletmelerin sahip oldukları bilgiler sayesinde yabancı pazarlara kolayca girebilmekte veya hızlı değişimlere ayak uydurabilmektedirler. Basadur ve Gelade'ye (2006) göre bilgi paylaşımı, örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi ve bilginin işletmenin bütününe yayılması için bilgi teknoloji sistemlerinin geliştirilmesi ile oluşur.

Çalışma kapsamında, yenilikçilik etmenlerine ulaşabilmek için veriler anlamlı ilişkiler içerisinde birleştirilerek alt kodlar elde edilmiş ve alt kodların birleşmesi ile birlikte üst kodlara ulaşılmıştır. Bilgi oluşturma ve paylaşma etmenine şu kodlar ile ulaşılmıştır; bilgi birikimi, bilgi oluşturma, bilgi aktarımı, iş birlikleri, AR-GE ve patentler ve yenilik yapma.

Bilgi birikimi; görüşmelerde işletme kurucularının hepsinin ticaret geçmişlerinin, ticari tecrübe sayesinde ise sektör, pazar ve teknik bilgi birikimlerinin olduğu görülmektedir. Sadece 4. işletme, farklı alanlarda ticaret geçmişi olmasına rağmen hiç bilmediği bir sektöre, yüksek risk alarak girmiştir. İşletmeler genellikle bilgi sahibi oldukları ürünler ile üretime başlamışlardır. Bilgi sahibi olarak üstünlük elde edeceklerini düşünen ve bilgiyi her şeyden önemli gördüklerini söyleyen işletmeler, sektörleri ile alakalı oluşumların içerisinde bulunarak sürekli olarak bilgi birikimlerini arttırma çabası içindedirler. Ayrıca işletmelerin yurtdışı pazarlar hakkında bilgi sahibi oldukları, bazı işletmelerin geçmişte farklı işletmelerde yurtdışı satış departmanlarında çalıştıkları, ithalat deneyimlerinin olduğu görülmektedir.

Bilgi oluşturma; bilgiye ulaşmak için ne gerekiyorsa yapmaya hazır, bilgiyi arayan ve elde etme çabası içinde olan işletmeler, bilgiyi elde ettikten sonra hızlıca pazara açılırlar. İşletmeler, ürün, pazar ve üretim hakkında bilgi oluşturmak amacı ile eğitimlere katılırlar, üniversiteler ile görüşmeler yaparlar, danışmanlara başvururlar, diğer işletme sahipleri ile informal iletişim kurarlar veya tedarikçiler ile fikir alışverişi içerisinde olurlar. İşletmeler

aynı zamanda, kurumların düzenlediği yurt dışı iş gezilerine ve sektör kongrelerine katıldıklarını böylelikle müşterilerinden bilgi edindiklerini belirtmişlerdir. Bazı işletmeler en doğru ve ürünlerini/süreçlerini geliştirici bilgileri son kullanıcılardan elde ettiklerini dile getirmişlerdir.

Bilgi aktarımı; genel olarak işletmelerde örgüt içi bilgi aktarımının yoğun olduğu görülmektedir. İşletme içerisinde herkesin kolaylıkla bilgiye ulaşabileceği bir ortam oluşturulmuştur. Sadece kendi içlerinde bilgi aktarımı yapılmamakta, işletmeler arası bilgi aktarımı, müşterilere bilgi aktarımı gerçekleştirilmekte hatta bilgi düzeyleri noktasında dışarıdan gelen bilgi taleplerini de karşılamaktadırlar.

İş birlikleri; işletmeler iş birliklerine sıcak bakarak, diğer işletmeler ile veya tedarikçileri ile iş birlikleri kurmaktadır. Bazı işletmeler kurumlar ve üniversiteler ile ortak çalışmalara sıcak baktıklarını fakat ürünleri ve sektörleri gereği ortak çalışmalara ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. Bazı işletmeler ise kurumlar, üniversiteler ve yabancı ülke işletmeleri ile ortak çalışmalar yaptıklarını söylemişlerdir. 6. işletme, iş birliklerine ve ortak çalışmalara sık sık başvurduklarını, işletmeler ile barter iş birlikleri yaptıklarını da ilave olarak açıklamışlardır. İşletmelerin iş birliklerine başvurma nedenlerinden biri de yenilik faaliyetlerini gerçekleştirme veya geliştirme olarak dile getirilmiştir.

AR-GE ve Patentler; yenilik faaliyetlerinin ortaya çıkabilmesi için AR-GE çalışmaları büyük önem taşımaktadır. İşletmeler genel olarak AR-GE'ye önem verdiklerini, AR-GE çalışmaları için zaman ayırdıklarını, AR-GE çalışmaları yaptıklarını, fakat finansal yetersizlikten dolayı tüm bunları ayrı bir AR-GE departmanı oluşturarak veya AR-GE çalışanı bulundurarak değil farklı departmanlar altında mühendis çalışanları tarafından yaptıklarını belirtmişlerdir. Bazı işletmeler ise ayrı AR-GE departmanlarına ve işi sadece AR-GE olan çalışanlarına sahiptir. Bu işletmeler, gerektiğinde dışarıdan profesyonel destek alarak bu sayede AR-GE çalışmalarındaki başarısızlık risklerini azaltırlar. Sadece iki işletme patentleri olduğunu belirtmektedir. Bir işletme ürün patentine, diğeri ise marka patentine sahiptir. Diğer işletmelerin marka tescili, tasarım tescili veya faydalı modeli bulunmaktadır. Bu işletmeler ürettikleri ürünlerin doğası gereği patent alamayacaklarını belirtmişlerdir.

Yenilik yapma; yenilik planları yaparak yeniliğe zaman ayıran işletmeler, yenilik çalışmalarını için sık sık toplantılar yaparak sektörün ihtiyaçlarına yönelik yenilik yapma çabası

içerisindedirler. Yenilik yapmadan bir yere gelinemeyeceğini ve yenilik yaparak müşterilere daha iyi hizmet sunacaklarını düşünürler. Sürekli yeni ürün arayışı içerisinde olarak pazara yeni ürün sunmayı hedeflerler. Her yıl düzenli olarak fuarlara katılarak her fuarda müşterilere yeni katalog sunarlar. Araştırmaların ticarileştirilmesi bilgi oluşturma ve paylaşmanın bir parçasıdır. Dolayısıyla araştırmalar sonucu ortaya çıkan yeni ürün ve süreçler ile yenilik yaparak bilgi oluşturma ve paylaşma gerçekleştirilmiş olmaktadır. Çalışmada ele alınan işletmeler daha çok aşamalı yeniliklere başvurarak ürün ve süreçlerde iyileştirmeler/geliştirmeler yaparak pazara yeni ürünler sunmaktadırlar. Ürün yeniliğine süreç yeniliğinden daha fazla önem verdiklerini çünkü onları ileri götürecek ve geliştirecek yeniliklerin ürünlere yapılan yenilikler olduğunu aktarmışlardır. Tüm işletmeler son üç yıl içerisinde yeni ürün ve/veya süreç ortaya koyan, yenilik arayışı içerisinde olan, yenilikleri aramayı yaşam biçimi olarak gören yenilikçilik seviyeleri yüksek işletmelerdir.

- ***Yenilikçilik etmenleri noktasında bilgi ve iletişim teknolojileri;***

Arvanitis, Loukis ve Diamantopoulou (2011), bilgi ve iletişim teknolojilerinin hem ürün hem de süreç yeniliklerinin performanslarını artırıcı itici gücü olduğunu belirtmişlerdir. İnternet teknolojileri, özellikle e-ticaret, sayesinde işletmelerin ürün ve süreçlerine yönelik yeniliklerini arttırarak performanslarına etki etmektedir. İşletmelerin yenilikçi olabilmeleri için teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Teknoloji sayesinde yeni şeyler öğrenilebilmekte veya geliştirilebilmektedir. Yenilikçilik etmenlerinden biri olan bilgi ve iletişim teknolojileri etmenine ulaşmak için alt kodlardan faydalanılmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri etmenine şu alt kodlar ile ulaşılmıştır; bilgi ve teknolojiiden faydalanma ve iletişim teknolojilerinden faydalanma.

Bilgi ve teknolojiiden faydalanma; işletmeler bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanarak müşterileri ve tedarikçileri ile olan iletişimlerinin sürekliliğini sağlamaktadır. Dijital ortam yatırımları yaparak veya teknik bilgiye ulaşmak için uluslararası mühendisler ile çalışarak teknolojinin yeterlilik sağlama çabasıdadırlar. Tedarikçiler ile olan iş ilişkilerini geliştirmek açısından tedarikçilere yönelik Web tabanı oluşturabilmekte veya müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek adına internet üzerinden iletişim kurabilmektedirler. 6. işletme B2C sistemini uyguladıklarını ve hizmeti sektörlerinde ilk olarak kendilerinin gerçekleştirdiklerini belirterek teknolojiiden faydalanma konusuna verdikleri önemi açıklamışlardır.

İletişim teknolojilerinden faydalanma; işletmeler, iletişim teknolojileri sayesinde kendilerini daha fazla tanıtabilme ve müşterilere hızlı bir şekilde ulaşarak istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme imkânı elde etmektedirler. Müşterilerin, işletmeler hakkında ilk izlenimlerinin oluştuğu ve işletmeler hakkında bilgi aldıkları yer olan internet sayfaları, özellikle yurt dışı müşteri elde etmeyi düşünen, yurt dışı faaliyetlerde bulunan işletmeler için çok önemlidir. Çalışma kapsamındaki işletmelerin hepsi İnternet sayfasına sahiptir, İnternet sayfalarına önem verir ve İnternet sayfalarını sürekli olarak güncellerler.

- **Yenilikçilik etmenleri noktasında girişimcilik;**

Zhao'ya (2005) göre yenilik ve girişimcilik birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Yenilik girişimciliğin kaynağı iken girişimcilik de yenilikçiliğin gelişmesine katkı sağlar. Bir işletmenin girişimcilik kültürü o işletmenin yenilikçiliğini etkiler. Çalışmada girişimcilik etmeni noktasında şu kodlara ulaşılmıştır; eğitim, örgüt kültürü, örgüt yapısı, yönetici özellikleri, ihracat ve rekabet etme.

Eğitim; yeni ürün veya süreçler ortaya konmanın bilgi ile olacağını, bilgi elde etmenin yollarından birinin de eğitim olduğunu belirterek içlerinde sürekli hiç bitmeyen bir öğrenme isteği olduğunu söylemektedirler. Eğitime önem verdiklerini, eğitilmiş çalışanlar bulundurdıklarını, her departmanı kendi alanında eğitimlere yönlendirdiklerini, ürün hakkında bilgi edinmek için yurtdışı eğitimlere ve kurumların verdiği eğitimlere katıldıklarını belirterek sürekli gelişme zorunluluğu içerisinde olduklarını vurgulamışlardır. Bazı işletmeler, talep geldiğinde bilgi sahibi oldukları konularda, kendi stratejik bilgilerini gizli tutarak, işletme dışına ücretsiz olarak eğitimler vermektedirler.

Örgüt kültürü; genellikle aile şirketlerinden oluşan veya tanıdıklardan oluşan çalışanları bünyesinde barındırarak aile ortamı samimiyeti elde eden işletmelerdir. İşletmelerin ortak sorunlarından biri kurumsallaşamamadır. Bazı işletmeler bu durumu olumsuzluk olarak algılayarak bazı işletmeler ise bunun işletmeye üstünlük sağladığını söylemektedir. Tüm işletmeler kurumsallaşma noktasında çaba sarf etmektedir. Çalışma kapsamındaki işletmeler, işletme içi açık iletişimin olduğu, informal iletişime izin verilen, takım çalışmasının yapıldığı, toplam kalite anlayışına önem veren fakat uygulamada sıkıntılar yaşayan, çok kültürlü veya yabancı uyruklu çalışanları bünyesinde barındıran, uluslararası

vizyon sahibi, uzmanlaşmaya önem veren, çalışanlarının mutlu oluşu, küçük işletme olma üstünlüklerini kullanan bir örgüt kültürünü benimserler.

Örgüt yapısı; işletmeler bürokratik olmayan yatay hiyerarşinin hâkim olduğu bir yapıya sahiptirler. Yapılarını tanımlarken “aşırı demokratik bir yapı” ifadesi kullanmışlardır. Tüm çalışanların eşit, yönetimle çalışanların içi içe olduğu bir yapı görülmektedir. Misyon ve vizyon kavramlarına çok önem verirler. Üretimde, sevkiyatta ve sorunları çözmede hızlı olmalarını sahip oldukları esnek yapıları ile açıklarlar. İşletmeler, esnek yapıya sahip olduklarını ve sahip oldukları yapı sayesinde uluslararası pazarlarda başarı elde ettiklerini belirtmektedirler. Bazı işletmeler rekabet etme de en güçlü silahlarının esnek yapıları olduğunu söylemişlerdir. Kurumsallaşmaya ve toplam kaliteye önem verseler dahi esnek yapılarını bozacaklarından çekindikleri için uygulayamamaktadırlar.

Yönetici özellikleri; çalışma kapsamında görüşülen KDI kurucularının görüşme esnasında vermiş oldukları cevaplar neticesinde, yöneticilerin sahip oldukları özellikler şu şekildedir; detaycı, empati yeteneği olan, girişimci bakış açısına sahip, girişken, dürüst, hırslı, idealist, kendine güvenen, meraklı, fikirlere açık, sağduyulu, sabırlı, sürekli kendini geliştiren, sürekli olarak yeni ülkeler tanıma çabası içerisinde olan, vizyon sahibi, üniversite mezunu, yabancı dil bilgisi olan, yabancı kültürler hakkında bilgili, eleştirilere açık, yoğun yurt dışı seyahatleri yapan, zoru seven, yurt dışı iş gezilerine katılan, yurt dışı ağlara sahip, yurt dışı tecrübesi, risk alma ve proaktiflik. Sahip olunan özellikler, Kalyoncuoğlu’nun (2010) KDI’lerin kurucu/yönetici özelliklerini incelediği çalışması ile ters düşmemektedir. İşletme kurucularının yeni pazarlara ulaşma, yeni müşteriler kazanma, marka algısı oluşturma amacı ile fuarlara önem vermesi ve sektör için önemli olan fuarları takip ederek düzenli olarak katılması, fırsatları görüp değerlendirmesi, krizleri fırsata çevirebilme kabiliyetleri sahip oldukları özellikler noktasında proaktif bakış açısına sahip biri olduklarını gösterir. Sonuçlar Faiz’in (2013) KDI’lerin girişimcilik yönelimlerine etki eden proaktiflik faktörleri üzerine yaptığı çalışma ile bağdaşmaktadır. Diğer taraftan, işletme kurucularının riski gerekli görmeleri, riskli projeleri üstünlüğe dönüştürecek stratejiler geliştirmeleri, yüksek risk alma eğilimleri ve riskli projeler ile hızlı büyüme sağlamaları, başarısızlıklar sonucu yılmamaları riskten kaçınmayan bir yapıları olduğunu gösterir. İşletme kurucularının risk alma özelliklerine sahip olmaları da Beğendik’in (2013) KDI’lerin girişimcilik yönelimi boyutları ve girişimci özellikleri üzerine yaptığı çalışma ile bağdaşmaktadır.

İhracat; KDİ'leri diğer işletmelerden ayıran en belirgin özellik sınırlı kaynaklarına rağmen kuruldukları andan itibaren veya kurulduktan kısa bir süre sonra ihracat başlamalarıdır. Kısa süre içerisinde uluslararası pazarlara açılabilmeleri sahip oldukları girişimcilik yönelimleri ile ilişkilidir. O nedenle ihracat girişimcilik faktörleri altına kodlanarak ayrı olarak belirtilmek istenmiştir. Görüşmelerden elde edilen bilgiler neticesinde KDİ'ler, ihracat odaklı, yüksek ihracat oranına sahip, psikolojik mesafeleri yok sayan özellikle gelişmiş ülkelere ihracat yapmak için çabalayan işletmeler olarak görülmektedir. İşletmelerin çoğu ihracatta deneyimlidir ve erken ihracatçı konumundadır. İşletmelerin erken ihracatçı olmaları ve yüksek ihracat oranına sahip olmaları KDİ'lerin genel özellikleri ile bağdaşmaktadır.

Rekabet etme; sınırlı kaynaklara sahip KDİ'lerin rakipleri karşısında başarılı olabilmesi için rekabet edebileceği özelliklerini, yeteneklerini veya bilgi ve tecrübelerini ortaya koymaları gerekebilecektir. Çalışma kapsamında görüşülen KDİ'ler yurt içi pazarlarda rekabet noktasında rakiplerinden çok önde olduklarını asıl önem verdikleri pazarların yabancı pazarlar olduğunu ve dünya çapında rekabet etmek istediklerini belirtmişlerdir. Rekabeti; yenilik, kalite, fiyat veya iyi hizmet ve ürün sunarak gerçekleştirdiklerini söylemişlerdir. Rakiplerini iyi takip ederek zayıflıklarını belirleyip o yönde yapacakları stratejiler sayesinde rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir. Aynı zamanda rekabet açısından marka etkisinin önemli olduğuna inanırlar ve marka değerlerini arttırmak için çabalarlar. Sahip oldukları esnek yapılarının rekabette rakipler karşısında üstünlük sağladığını düşünürler. Aynı zamanda, işletmelerin ifadelerinden yola çıkarak, fiyatlama politikası, markalaşma, pazarlama stratejileri ve pazarda rekabetçi konumda olma da işletmelere rekabet etme noktasında üstünlükler sağlamaktadır.

Görüşmelerde KDİ'ler, rakipleri ile rekabet etme noktasında en güçlü silahlarını; müşteri memnuniyeti, müşteri ilişkileri, yeni ürünler ortaya koyarak yenilik yapma, kalite, güven ve esnek yapı ifadelerini kullanmışlardır. İfadeleri kullanırken neden en güçlü silahlarının bunlar olduğunu da açıklamışlardır. Verilen cevapların ortak noktası, KDİ'lerin müşteriye fazlasıyla önem vermeleridir. En güçlü rekabet silahlarının kalite olduğunu ve kaliteye müşteriye daha iyi hizmet vermek için odaklandıklarını belirten KDİ'ler, ürünlerinin kaliteli olmalarına müşterilerinin memnuniyeti ve devamlılıkları için önem verdiklerini belirtmektedirler. Kaliteli ürün üreterek müşterilerinin güvenlerini de kazandıklarını belirten KDİ'ler için kalite ve güven kavramları, müşteri ilişkileri noktasında önemlidir. Kalite ve

güven ifadelerinin harici, rekabet silahı olarak belirtilen esnek yapının, müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek adına önemi vurgulanmaktadır. Esneklikleri sayesinde müşterilerden gelen özel istekleri hızlıca karşılayabilmeleri müşterileri memnun etmekte, devamlılığını sağlamakta veya yeni müşteriler elde etmelerini sağlayabilmektedir. Kaliteye önem vermelerinin bir diğer nedeni ise yurt dışı pazarlarda Türk malına olan güvensizlik algısının yıkılmak istenmesidir.

Pinho (2008) çalışmasında, yenilikçi bakış açısının müşterilerin, kalitesi, verimliliği ve faydası en üst düzeyde olan mal ve hizmetleri tercih edeceğini savunduğunu belirtmektedir. Tajeddini (2010) ise, yenilikçi işletmelerin müşteri odaklılığa daha çok önem verdiklerini, müşteri odaklı olmanın işletme performansını olumlu olarak etkilediğini savunmaktadır. Knight vd. (2004) de müşteri odaklılığın genelde, KDI'lerin uluslararası faaliyetlerinin temelinde önemli olduğunu söylemektedir. Knight ve Çavuşgil (1996) çalışmalarında, KDI'lerin güçlü müşteri yönelimine sahip oldukları sonucuna ulaşır. Dolayısıyla, pek çok çalışma tarafından da kabul edilen, işletmelerin yenilikçi olmaları ile müşteri ilişkilerinin pozitif ilişkisi, elde KDI'ler ile yapılan görüşmelerde elde edilen bilgiler ile bağdaşmaktadır.

- ***Yenilikçilik etmenleri noktasında insan kaynakları;***

İşletme için ürün ve süreç yeniliklerini geliştirecek stratejilerin başarısı büyük ölçüde çalışanların yeniliklere karşı tutum ve davranışlarına bağlı olacaktır. Bu nedenle işletmelerin bu süreçte çalışanlarını, yenilikleri geliştirme ve uygulama konusunda motive edecek tarzda insan kaynakları yönetimi uygulamaları yararlı olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği, yeni bilgilerin çalışanlar tarafından üretilmesi, paylaşılması, yorumlanması ve bu bilgiler doğrultusunda yeniliklerin ortaya çıkarılması konusunda çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır (Uzkurt, 2017:177). Çalışmada yenilikçilik etmenlerinden biri olan insan kaynaklarına ulaştıran alt kodlar; çalışanların memnuniyeti, çalışanları önemseme ve donanımlı çalışanlar bulundurma olarak oluşturulmaktadır.

Çalışanların memnuniyeti; çalışanlardan yüksek performans elde edilebilmesi, verimliliklerinin artması ve işletmeye fayda sağlayabilmeleri için memnuniyet seviyelerinin yüksek olması etkili olabilmektedir. İşletmeler, çalışanların mutlu olacakları bir ortam oluşturmaya çalışırlar ve böylelikle işletmeye olan bağlılıklarının artacağını düşünmektedirler. Bazı KDI'ler kuruluşlarından itibaren çalışanlarının sadece askerlik,

doğum veya hastalık gibi nedenlerden dolayı kısa süreli veya devamlı olarak işten ayrıldıklarını, bu kişilerin sayılarının ise çok az olduğunu ifade etmektedirler. Genel olarak KDİ'ler, çalışanların devamlılığını sağlayarak, personel devir hızlarının çok düşük olduğunu söyleyerek çalışanların memnuniyetlerini sağladıklarını söylemektedirler.

Çalışanları önemseme; çalışmada görüşülen KDİ'ler çalışanlarına olan tutumlarını belirtirken, çalışanlarına fazlasıyla değer verdiklerini, eğitimleri ve gelişimleri noktasında desteklediklerini ifade etmektedirler. İşletmeler, çalışanların fikirlerine çok önem verdiklerini, herkesin özgürce fikrini dile getirebileceği ve işletmeye katma değer getirecek fikirlerin ödüllendirilerek yeni fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik ettikleri bir ortam sağlamaktadırlar. Yatay hiyerarşik yapının da etkisiyle yönetim ile çalışanlar arasında kapalı kapıların olmadığını herkesin eşit olduğu bir ortamda çalışanlara yönetim tarafından değerli birer kaynak oldukları hissettirilmektedir.

Donanımlı çalışanlar bulundurma; görüşme kapsamındaki KDİ'lerin hemen hemen hepsi kendi alanında uzmanlaşmış ve yabancı dil bilgisi olan çalışanlar bulundurmaktadırlar. Bazıları ilave olarak, yabancı uyruklu çalışanlarda bulundurmaktadırlar. Özellikle yabancı dil bilgisi olan çalışanlara önem vermektedirler. Muhatap olacakları her müşteriye kendi dilleri ile hitap etmenin, müşterileri daha memnun edeceğini düşünmektedirler.

Sonuç olarak, görüşmeler neticesinde elde edilen bilgiler ışığında, yenilikçilik yönelimleri yüksek KDİ'ler:

- Nitelikli ürün üretme uğraşı içerisinde olan, kalite, verimlilik, ürün yenilikleri ve yönetim teknikleri standartlarına önem veren işletmelerdir.
- Farklı ülkelerdeki işletmeler ile ortak çalışmalar veya iş birlikleri yaparak yeni ürün/süreç ortaya koyma noktasında üstünlük elde edebilirler. İşletmeler aynı zamanda üniversiteler ile de iş birliği içerisinde bulunurlar. Kotler ve Kotler (2014:63), sektördeki büyük işletmeler ile bilgi alışverişinde bulunabilecekleri sektör kümelenmelerinin işletmeler arası ortaklıklar noktasında önemli olduğunu vurgular. Kümelenmeler sayesinde, işletmeler, hem yakınlardaki tedarikçilerden hem üniversitelerle yapacakları işbirliklerinden, üniversitelerin bilimsel ve teknolojik becerilerinden, eğitilmiş mezunlarından yararlanma imkânı bulurlar. Dolayısıyla iş birlikleri, sınırlı kaynaklar ile kurulan KDİ'ler için önemli olabilmektedir.

- Tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve kurumlar ile belirli bir ağ ilişkilerine sahiptirler. Ağ ilişkileri sayesinde ürün ve/veya pazar bilgisine kolaylıkla ulaşabilmekte ve pazardaki fırsatları yakalayarak, pazarın ihtiyaçlarına yönelik ürün ortaya koyabilmektedirler.
- Diğer işletmelere kıyasla uzmanlaşmaya önem veren ve niş pazarlara odaklanma eğiliminde olan işletmelerdir. Penrose (1959), büyük işletmelerin ilgilenmedikleri alanlarda oluşan pazar boşluklarının küçük işletmeler tarafından doldurulduğunu, küçük işletmelerin niş pazarlara yönelerek rekabet edebilme noktasında üstünlük elde ettiklerini belirtmektedir. Aynı şekilde, Ganitsky de (1989) KDI'lerin niş pazarları benimsediklerini söylemektedir. Çalışma kapsamında görüşülen 4. işletme niş pazara yönelerek ortaya koydukları ürün sayesinde başarı elde ettiklerini belirtmektedir. 4. işletme, hem işletmeye hem de iç ve dış pazarda yeni olan bir ürün ortaya çıkarmışlardır.
- Bilgiye önem veren, yeniliklerin bilgi sayesinde ortaya çıkacağını düşünerek bilgi oluşturma ve bilgi aktarımına dikkat eden, oluşturulan fikirlerin ticarileştirilebilmesi için AR-GE'ye önem veren işletmelerdir.
- Düzenli olarak ürün/süreç iyileştirmeleri ve geliştirmelerinde bulunan, rakipleri hakkında bilgi sahibi olup onların üretmediklerine yönelerek yeni ürün veya süreç ortaya koymaya çalışan işletmelerdir.
- Teknolojiyi yakından takip ederek, özellikle üretimlerini son teknoloji ile gerçekleştiren, teknolojik liderliğe önem veren işletmelerdir.
- İletişim teknolojilerinden fazlası ile yararlanan, İnternet sitelerine önem veren ve devamlı güncelleyen işletmelerdir.
- Çalışanların ve yönetimin sürekli olarak güncel bilgiye ulaşmaları için çabalayan, bilgiye ulaşmak için ne gerekiyorsa yapan, bilgiyi elde etmelerini sağlayacak eğitime sürekli katılan, gerektiğinde işletme içi eğitim programları uygulayan, çalışanların uzmanlaşmasına önem veren işletmelerdir.
- Küçük işletme olmanın üstünlüklerini kullanan, esnek yapıya sahip, işletme içi açık iletişimin olduğu, uzmanlaşmaya önem veren, kurumsallaşma çabaları içerisinde olan, takım çalışmasına önem veren, uluslararası vizyona sahip işletmelerdir.
- Bürokratik olmayan demokratik bir yapının benimsendiği, yatay hiyerarşik düzen içerisinde olan, hızlı, misyona- vizyona önem veren, esnek yapıli işletmelerdir.
- Yurt dışı tecrübesi olan, yabancı dil bilen, yurt dışı seyahatlerde bulunan, girişimci bakış açısına sahip, hırslı, idealist, üniversite mezunu, sürekli kendini geliştiren, öğrenmeye istekli, vizyon sahibi, kendine güvenen, meraklı yöneticilere sahip işletmelerdir.

- Pazarı yakından takip eden, müşteri istek ve ihtiyaçlarını önemseyen ve ona göre hedefler belirleyen, her yıl yeni ürün ortaya koymaya ve yeni ürünleri ile sektörün önde gelen fuarlarına katılmaya dikkat eden işletmelerdir.
- Müşteri ile her zaman birebir iletişim hâlinde olmayı tercih eden, müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışan, müşteri talebine göre üretim yapabilen, müşteri ile sürekli dirsek teması içinde olan, müşteri odaklı işletmelerdir.
- Psikolojik mesafeyi önemsemeyen, özellikle gelişmiş ülkelere yönelen ve buralarda rekabetçi konumda olarak başarı elde etmek isteyen işletmelerdir.
- Pazarda olmayan bir ürünü ortaya koyma çabası içinde olan işletmelerdir.
- Yüksek risk alma eğilimleri olan, yüksek risk alarak girdikleri işler sayesinde başarılı olduklarını düşünen işletmelerdir.

KDİ'ler, yenilikçi olmalarını olumsuz olarak etkileyen nedenleri ise şöyle belirtmişlerdir:

- Finansal kaynak eksikliğinden dolayı, AR-GE çalışmalarına yeterli önemi veremediklerini belirtmektedirler.
- Bazı işletmeler kurumlar ile ortak çalışmaya sıcak bakar ve çalışmalarda bulunurken, bazı işletmeler ise görüşmeler neticesinde bilgi eksiklikleri olduğu düşüncesi ile ortak çalışmalara sıcak bakmamaktadırlar.
- Kurumların teşvik ve destek verme noktasında tüm işletmeleri aynı şekilde değerlendirdiklerini, işletmelere karşı güvensizlik sorunu olduğunu düşünürler. İşletmelerin geçmiş işlerine, ortaya koydukları ürünlerin niteliklerine bakılarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar.
- Ülkenin üretim ve teknoloji konusunda yeterli seviyede olmadıklarını bunun da işletmeleri etkilediğini düşünmektedirler.
- Bürokratik yavaşlığın olumsuz etkisini belirtmektedirler.
- Devletten teşvik ve destek almak için başvurulmuş kurumlarda bulunan akademik jürilerin teknik bilgi noktasında eksik kaldığı, bazı projelerin bilgi eksikliğinden dolayı hayata geçirilemediğini belirtmektedirler.

Doğası gereği kısa sürede uluslararası pazarlara açılan, nitelikli ürünler üreterek ülkeye katma değer sağlamaya çalışan, yenilikçi KDİ'ler, ülke ekonomisinin sürdürülebilirliği adına katkı sağlayan değerli işletmeler olarak anılabilir. Ekonomik büyümenin sağlanabilmesi ve dış ticaret açığının kapatılabilmesi noktasında ihracatın etkin rol oynadığı söylenebilir. Dolayısıyla, bir ülke ekonomik büyüme hedeflerini oluştururken ihracatı

dikkate alabilir. Ülkemiz açısından, 1 Ocak- 28 Şubat 2018 Türkiye toplam ihracat rakamlarını incelediğimizde, ihracatta bir önceki yıla kıyasla %12.8 oranında bir artış olduğunu görebiliriz. Türkiye, ekonomik büyümenin sürdürülebilirliğini sağlamak adına ihracata önem vermekte ve ihracatı teşvik edici, ihracatı destekleyici politikalar ortaya koymaktadır. Türkiye'nin 2023 hedeflerini incelediğimizde ihracata verilen önem daha iyi anlaşılabilir. 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı'na göre hedef, Türkiye'nin 2023 yılında 500 milyar dolar ihracata ulaşması ve böylece dünyanın en büyük 10 ekonomisi arasına girmesidir. Ülkemizin hedeflerine ulaşabilmesi için, ihracata yönelik politikaların geliştirilmesi, AR-GE'ye daha fazla önem verilmesi ve yeni ürün/süreçlerin ortaya çıkabilmesi adına desteklerin ve teşviklerin artırılması gerekmektedir. Dünyanın en büyük 10 ekonomisi arasına girebilmek, AR-GE değeri yüksek ve yeniliğe dayalı projelerin ortaya konması ve ortaya çıkan fikirlerin ticarileştirilmesi ile mümkün olabilir. Aynı zamanda, bilgi değeri yüksek ve nitelikli ürün üretme veya dünyada rekabetçi konumda olmayı sağlayacak bir yenilik ortaya koyma, bilim ve teknolojiye verilecek önem derecesinde gerçekleşebilecektir. Teknoloji transferi yaparak teknolojik üretim yapan ülke konumundan, teknoloji üreten ve dışarıya teknoloji aktaran ülke konumuna gelmek ekonomik gelişme açısından oldukça önemlidir. İletişim teknolojilerinin etkin kullanımı sayesinde bilgiye daha kolay ulaşım sağlanacak ve yoğun rekabet ortamının getirdiği riskler ile pazardaki değişimler önceden fark edilerek, önlemler alınabilecektir. Tüm bunların gerçekleşebilmesi için ülkenin girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemine sahip olması gerekmektedir.

Girişimcilik ekosisteminin oluşması için öncelikle eğitim alanında düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Gençlerin erken yaşlardan itibaren girişimcilik ekosistemini benimsemiş bir eğitim sisteminin içinde olması, girişimcilik yönelimlerinin artması açısından oldukça önemlidir. Farklılıklar ortaya koyabilen, öz güvenli, meraklı, hevesli, istekli, vizyon sahibi, yabancı dil bilgisi olan, farklı kültürlerle açık bireylerin yetişebilmesi ancak girişimcilik kültürünün benimsendiği ortamların sağlanması ile mümkün olacaktır. Üniversiteler son yıllarda girişimcilik eğitimlerine önem vererek girişimcilik yönelimi güçlü bireyler yetiştirmeyi hedeflemektedir. Aynı zamanda üniversiteler, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını desteklemek amacı ile çeşitli proje yarışmaları düzenlemekte, ekonomiye katkı sağlayacak, yenilik niteliği taşıyan projeleri ödüllendirerek çalışmalarını teşvik etmektedir. Girişimcilik ekosisteminin güçlenmesi ve tüm ülke çapında yerleşebilmesi adına, sadece üniversitelerin değil ilgili kurumların yarışmalar, eğitimler, ödüller ve destekler noktasındaki çalışmalarını arttırması gerekmektedir.

Türkiye’de son yıllarda yenilikçilik ekosistemini oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik ise teknoparklar ve AR-GE merkezleri gibi yenilikçiliği arttırmayı amaçlayan yapılar oluşturulmuştur. Yapıların geliştirilmesi ve kontrol mekanizmaları ile çalışmaların takip edilerek, destek ve teşviklerin artırılması, yenilikçilik ekosisteminin yerleşebilmesi açısından önemli olabilir.

Ülke ekonomisinin lokomotifi olan KOBİ’ler arasında girişimcilik yönelimi yüksek; yenilikçi, risk almaktan korkmayan, proaktif bakabilen işletmeler olan KDI’lerin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. KDI’lerin sayılarının artması ve daha fazla gelişebilmeleri için KDI’leri doğru tanımak, davranışlarını anlayabilmek ve davranışları noktasında destekler vermek ve “Verimlilikten, İnovasyon Odağına Geçiş” ekonomileri arasında yer alan Türkiye’nin “İnovasyon Odaklı” ekonomiler arasına gelmesi için çalışmalar yapmak gerekmektedir.

Görüşülen KDI’lerin büyük çoğunluğu kurumsallaşamama sorunu yaşamaktadır. KOBİ’lerin kurumsallaşamama sorunları üzerine çalışmalar yapılması gerekmektedir. Özellikle çoğunluğu aile işletmelerinden oluşan mikro ölçekli işletmelerde kurumsallaşma ve markalaşma pek mümkün olamamaktadır. KOBİ’lere kurumsallaşma sayesinde elde edebilecekleri avantajların açıklanması gerekmektedir.

Türkiye’nin 2023 yılı 500 Milyar Dolarlık ihracat hedefine ulaşabilmesi ve ihracatta sürekliliğin sağlanması için KDI’lerin ve diğer ihracat yapan işletmelerin yeni pazarlara erişimlerini kolaylaştırmak ve pazar çeşitliliklerini artırmak gerekmektedir. Bürokratik yavaşlık sorunlarının ve ülke için katma değeri yüksek ürünler üreten ve ürettiği ürünleri ihraç eden işletmelerin karşılaşacakları bürokratik engellerin ortadan kaldırılması işletmeleri uluslararası pazarlara açılma noktasında teşvik edici etki sağlayabilecektir.

Bilgiye dayalı üretim yapısının teşvik edilerek, patent ve ticarileştirme konularında ilerleme sağlanması, ürün ve iş modeli açılarından yenilikçi KDI’lerin öncelikli olarak desteklenmesi gerekmektedir.

KDI’ler ile büyük ölçekli işletmeler ve üniversiteler arasındaki işbirliklerinin artırılması, kıt kaynaklar ile uluslararası pazarlara hızlı bir şekilde giren KDI’lerin ihracat sürekliliği ve yenilikçi fikirlerinin ticarileştirilebilmesi açısından banka kredilerine erişimlerinin

kolaylaştırılması, alternatif finansman kaynaklarından daha fazla faydalanmalarının sağlanması, avantajların açıklanması gerekmektedir.

Yabancı literatür incelendiğinde, KDI'leri anlamaya yönelik pek çok çalışma ile karşılaşılmasına rağmen Türkiye'de yeterli sayıda çalışmaya rastlanamamaktadır. Bu nedenle, KDI'lerin uluslararasılaşma süreçlerine etki eden girişimcilik yönelimlerinde yenilikçilik boyutunun nasıl olduğuna yönelik çalışma yapılarak literatüre katkı sağlamak istenmiştir.

Çalışmadan elde edilen sonuçların, alan yazında yapılmış olan çalışmaların sonuçları ile bağdaşır nitelikte olmasının yanında ilave sonuçlar da elde edilmiştir. Sonuçlar detaylı bir şekilde ortaya konarak anlatılmıştır. Çalışma kapsamında görüşülen işletmelerin verdikleri bilgiler noktasında, Türkiye'ye özgü durumların da belirtilmesi, çalışma sonuçlarında ülkeye, bölgeye, sektöre hatta işletmeye göre farklılıklar olabileceğini göstermiştir. KDI'ler alanında yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçların ortak bir payda altında toplanabilmesi açısından farklı bölge ve sektörlerle yönelik çalışmaların artırılması önerilmektedir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerine başvurulmuştur. Araştırmacılar ileriki çalışmalarda, nitel ve/veya nicel araştırma yöntemlerini kullanarak, KDI'lerin girişimcilik yönelimi boyutlarının birbirleriyle olan etkileşimleri; her bir boyutun kendi iç faktörleri arasındaki ilişkisi; KDI'lerin zamanla büyük ölçekli işletme konumuna gelip gelemeyecekleri ve bunları etkileyen faktörleri araştırılarak çalışmalara katkı sağlayabilirler.



KAYNAKÇA

- Acs, Z.J. and Audretsch, D. B. (1987). Innovation, Market Structure, and Firm Size. *The Review of Economics and Statistics*, 69(4), 567-574.
- Agarwal, S., Erramilli, M.K. and Dev, C.S. (2003). Market Orientation And Performance In Service Firms: Role Of Innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
- Ağca, V. ve Karademir, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 209-230.
- Akçomak, S. ve Kalaycı, E. (2016). Ar-Ge ve Yeniliğin Ölçümü ve Ar-Ge ve Yenilik Anketi Verilerinin Araştırmada Kullanılması. *Science and Technology Policies Research Center Tekpol Working Paper Series*, 1-20.
- Akın, Ö. ve Reyhanoğlu, M. (2014). İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye’nin İnovasyon Portresi (2002-2008 Dönemi). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 23-51.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Aktepe, C. (2004). *Türkiye’de Gerçekleşmiş Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Eklektik Paradigma Çerçevesinde İncelenmesi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aktepe, C., Üner, M. M. ve Koçak, A. (2011). Küresel doğan işletmelerin öncülleri: Türkiye’deki bilgi teknolojisi yoğun işletmeler üzerinde nitel bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 26 (301), 59-90.
- Aldemir, B. (2011). *Küçük Ve Orta Boy İnşaat Firmalarının Girişimcilik Yönelimi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.
- Altuntaş, G., Sözüer, A. ve Semerciöz, F. (2015). Uluslararası Girişimcilik İle İhracat Pazar Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’deki İhracatçı İşletmeler Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16(1), 65-78.
- Andersen, O. (1993). On The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231.
- Andersson, S. and Wictor, I. (2001). *Innovative International Strategies in New Firms-Born Globals the Swedish Case*. 4th McGill Conference.

- Andersson, S. and Wictor, I. (2003). Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals-The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 249-276.
- Arvanitis, S., Loukis, E. and Diamantopoulou, V. (2011). *The Impact Of Different Types Of Ict On Innovation Performance Of Greek Firms*. European Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems, 1-19.
- Aspelund, A. and Moen, O. (2001). A Generation Perspective on Small Firm Internationalization: From Traditional Exporters and Flexible Specialists to Born Globals. *Reassessing the Internationalization of the Firm*, 11, 195-223.
- Aspelund, A., Madsen, T. K. and Moen, O. (2007). A Review of the Foundation, International Marketing Strategies and Performance of International New Ventures. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1423-1448.
- Atalay, M., Anafarta, N. ve Sarvan, F. (2013). The Relationship Between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 226-235.
- Atay, O. (2013). KOBİ'lerde Araştırma ve Geliştirme'nin Verimliliğe Etkisi ve Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(47), 161-170.
- Atik, H. (2005). *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Atkeson, A. and Burstein, A. (2010). *Innovation, Firm Dynamics, and International Trade*. Federal Reserve Bank of Minneapolis Research Department Staff Report.
- Autio, E., Sapienza, H. J. and Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Aykan, E. (2009). *Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayi Örneği*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Baldwin, J. and Johnson, J. (1995). *Human Capital Development and Innovation: The Case of Training in Small and Medium-Sized Firms*. Statistics Canada Working Paper, 74.
- Barbosa, E. (2014). Organizational Culture Oriented For Innovation: Influencing Variables. *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 25 (29), 37-45.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. and Davies, D. (2012). Food Sector Smes and Innovation Types. *British Food Journal*, 114 (11), 1640-1653.
- Barkema, H.G. and Vermeulen, F. (1998). International Expansion Through Start Up Or Acquisition: A Learning Perspective. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Baronchelli, G. and Cassia, F. (2010). *Drivers Of Born-Global Companies' International Development: An Empirical Investigation Among Italian Companies*. Rome: 10th Global Conference on Business & Economics.

- Basadur, M. and Gelade, G.A. (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 45-62.
- Baumann, J. and Kritikos, A.S. (2016). *The Link between R&D, Innovation and Productivity: Are Micro Firms Different?*. IZA Discussion Paper, 9734, 1-44.
- Beğendik, B. (2013). *Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları Ve Girişimci Özellikleri*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bell, J., Mcnaughton, R., Young, S. and Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
- Bilkey, W. J. (1978). An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46.
- Bilkey, W. J. and Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Bleeker, I. (2011). *The Influence of Entrepreneurial Orientation on the Innovation Process: An empirical research on manufacturing SMEs*. Master Thesis Business Administration, Specialization Track Innovation & Entrepreneurship University Of Twente, Enschede.
- Bryman, A. and Brgess, R. G. (2002). *Developments in Qualitative Data Analysis: An Introduction, Analyzing Qualitative Data*. Newyork: Routledge, 5.
- Buckley, P. J. and Casson, M. C. (2003). The Future of the Multinational Enterprise in Retrospect and in Prospect. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 219-222.
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. *Journal of Yasar University*, 3(10), 1389-1416.
- Buttar, H. M. ve Koçak, A. (2010). Relationship Between Entrepreneurial Orientation Dynamic Capabilities and Firm Performance: An Exploratory Study Of Small Turkish Firms. *Izmir University of Economics Proceedings Of International Workshop On Innovation & Entrepreneurship Congress*, 11-12, 136-152.
- Calantone, R.J., Çavuşgil, S. T. and Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515– 524.
- Can, E. (2015). *Uluslararası İşletmecilik*. (Beşinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Can, P. (2012). *Pazarlama Süreçlerinin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Casson, M., Porter, L. and Wadeson, N. (2016). Internalization theory: An unfinished agenda. *International Business Review*, 25, 1223-1234.

- Cengiz, E., Gegez, A. E., Arslan, M., Pirtini, S. ve Tıǧlı, M. (2007). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. (İkinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Certo, S.T., Moss, T.W. and Short, J.C. (2009). Entrepreneurial Orientation: An Applied Perspective. *Business Horizons*, 52,319-324.
- Chen, C.J. and Huang, J.W. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance-The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, 62,104-114.
- Chen, S. (2007). Are Internet Firms Global?. *Advances in International Marketing*, (17), 319-345.
- Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a 'Born-Global' Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Chin, T., Tsai, S., Fang, K., Zhu, W., Yang,D., Liu, R. and Tsuei, R.T. (2016). EO-Performance Relationships In Reverse Internationalization by Chinese Global Startup Oems: Social Networks And Strategic Flexibility. *PLoS ONE*, 11(9),1-19.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm, *Economica. New Series*, 4(16), 386-405.
- Coombs, J.E. and Sadrieh, F. (2009). Two Decades Of International Entrepreneurship Research: What Have We Learned Where Do We Go From Here?. *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 23-64.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Üçüncü Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi, 97-288.
- Cromer, C.T., Dibrell, C. and Craig, J.B. (2011). A Study of Schumpeterian (Radical) vs. Kirznerian (Incremental) Innovations in Knowledge Intensive Industries. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*,7(1),28-42.
- Cumming, B. S. (1998). Innovation Overview and Future Challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 21-29.
- Czinkota, M. R. and Ronkainen, I. A. (1998). *International Marketing*. (Beşinci Baskı), Orlando: The Dryden Press.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. and Moffett, M. H. (2005). *International Business*. (Yedinci Baskı), USA: South West Thomson.
- Çakır, M. ve Ülkütaş, Ö. (2007). *Küreselleşme ve Ulus Devlet Bağlamında Dünyada Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Türkiye'deki Gelişim.*, Oğuz Kaymakçı (Editör). Küreselleşme ve Ulus Devlet. Bursa. Ekin Kitabevi, 43-64.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G. and Riesenberger, J. R. (2012). *International Business*. (İkinci Baskı). USA: Pearson.
- Çavuşgil, S.T. and Knight, G. A. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. New York: Business Expert Press.

- Çavuşgil, S.T., Knight, G. ve Üner, M. M. (2011). Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler. (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çelik, A., Akgemci, T. ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi. 32.
- Çiçek, R. ve Demirel, Ö. (2009). Geleneksel Uluslararasılaşma Teorisine Karşı Çıkan Yeni Bir Uluslararasılaşma Modeli: Global Doğan İşletmeler. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 16.
- Çivi, E. (2001). Rekabet Gücü: Literatür Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, 8(2), 21-38.
- Dahlstrand, A.L. and Stevenson, L. (2010). Innovative Entrepreneurship Policy: Linking Innovation and Entrepreneurship in A European Context. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 1(1).
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B.A. and Fernhaber, S.A. (2014). Entrepreneurial Orientation and International Scope: The Differential Roles Of Innovativeness, Proactiveness and Risk-Taking. *Journal of Business Venturing*, 29, 511–524.
- Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of The Adoption Of Product and Process Innovations In Organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65.
- Demir, K. (2006). Rogers’ın Yeniliğin Yayılması Teorisi ve İnternette Ders Kaydı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 47, 367-392.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z.(2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 189-202.
- Dewar, R.D. and Dutton, J.E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: *An Empirical Analysis. Management Science*, 32(11), 1422-1433.
- Dimitratos, P., Lioukas, S. and Carter, S. (2004). The Relationship Between Entrepreneurship and International Performance: The Importance of The Domestic Environment. *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- Diğer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (Sekizinci Basım). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Diğer, Ö. ve Fidan, Y. (2014). *İşletme Yönetimine Giriş*. (On üçüncü Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım San. Ve Tic. Ltd. Şti, 416.
- Döm, S. (2012). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. USA: Harper Collins Publishers Ltd.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm Of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 1–31.

- Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 9, 163-190.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Business and the Eclectic Paradigm. International Journal of Economics of Business*, 8 (2),173-190.
- Ecer, H. F. ve Canitez, M. (2005). *Uluslararası Pazarlama* (İkinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ecevit-Satı, Z. (2013). *İnovasyonu Yönetmede Kesitler*. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- El-Annan, S.H. (2013). Innovation, Proactive, And Vision Are Three Integrated Dimensions Between Leadership And Entrepreneurship. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(12), 148-163.
- Ercan, S. ve Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan. *Bilig/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 49, 59-82.
- Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 233–245.
- Erkutlu, H. ve Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 149-164.
- Ettlie, J.E. and Reza, E.M. (1992). Organizational Integration and Process Innovation. *The Academy of Management Journal*, 35(4), 795-827.
- Faiz, E. (2013). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Fillis, I. (2001). Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey And Future Research Directions, *Management Decision*, 767-783.
- Filson, D. (2002). Product and Process Innovations in the Life Cycle of an Industry. *Journal of Economic Behavior&Organization*, 49, 97-112.
- Fiş, M. ve Wasti S. A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(Özel Sayı), 127-164.
- Forsell, M. (2010). Looking at Internationalization of A Software Firm Through the Lens of Network Theory. *Software Business Lecture Notes in Business Information Processing*, 51, 175-180.
- Freeman, S. ve Çavuşgil, S. T. (2007). Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.

- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M. and Zyngier, S. (2010). A Model of Rapid Knowledge Development: The Smaller Born-Global Firm. *International Business Review*, 19, 70–84.
- Gabrielsson, M. and Kirpalani, V. H. M. (2004). Born Globals: How To Reach New Business Space Rapidly. *International Business Review*, 13, 555-571.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solbergf, C.A. and Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17,385–401.
- Ganitsky, J. (1989). Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case. *International Marketing Review*, 6(5), 50-65.
- Gassmann, O. and Keupp, M. M. (2007). The Competitive Advantage of Early and Rapidly Internationalising Smes in The Biotechnology Industry: A Knowledge-Based View. *Journal of World Business*, 42 (2007) 350–366.
- Gentzoglais, A. (1994). Sunk Costs, Innovation and Spillover Effects in R&D Intensive Industries. *Journal of Applied Business Research*, 10(4),1- 11.
- Gerber, M. (2015). *Girişimcilik Tutkusu*. (Birinci Baskı). İstanbul: Aura Kitapları.
- Glesne, C. (2013). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (Üçüncü Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Grant, R.B. (1996). Toward A Knowledge-Based Theory Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17,109-122.
- Grawe, S.J., Chen, H. and Daugherty, P.J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282-300.
- Greenhalgh, C. and Rogers, M. (2010). *Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth*. New Jersey: Princeton University Press.
- Guan, J. and Ma, N. (2003). Innovative Capability And Export Performance Of Chinese Firms. *Technovation*, 23, 737–747.
- Gupta, A.K. (2009). *A Study Of Metrics And Measures To Measure Innovation At Firm Level& At National Level A Working Paper For IMRI*. Cahier de Recherche de l'IMRI.
- Gupta, A.K. and Singhal,A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Journal Research-Technology Management*, 36(3), 41-48.
- Güllü, K. (2005). *Türk Gıda Perakendecilerinin Uluslararasılaşması ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erciyes.
- Hagedoorn, J. and Cloudt, M. (2003). Measuring Innovative Performance: Is There An Advantage in Using Multiple Indicators?. *Research Policy*, 32, 1365–1379.
- Halldin, T. (2012). *Born Global Firms – Do They Perform Differently?*, The Royal Institute of Technology Centre of Excellence for Science and Innovation Studies.

- Harveston, P. D. (2000). *Synoptic Versus Incremental Internationalization: An Examination of Born Global and Gradual Globalizing Firms*. Doktora tezi, Memphis Üniversitesi, ABD.
- Hashai, N. and Almor, T. (2004). Gradually Internationalizing 'Born Global' Firms: An Oxymoron?. *International Business Review*, 13, 465-483.
- Hassan, M., Shaukat, S., Nawaz, M.S. and Naz, S. (2013). Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(2), 243-262.
- Hedlund, G. and Kverneland, A. (1985). Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan. *International Studies of Management & Organization*, 15(2), 41-59.
- Hordes, M. W., Clancy, J. A. and Baddaley, J. (1995). A Primer for Global Start-ups. *The Academy of Management Executive*, 9(2), 7-11.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. and Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Inkpen, A. C. (2008). Managing Knowledge Transfer in International Alliances. *Thunderbird International Business Review*, 50 (2), 75-142.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2 (4), 337-359.
- Işık, N., Işık, H.B. ve Kılınç, E.C. (2015). Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Teorik Bir Değerlendirme. *JEBPIR*, 1(2), 57-90.
- İnternet: http://geka.gov.tr/Dosyalar/o_1adq0ifbp1ic11m4nlc81rpsr178.pdf, adresinden 18 Ocak 2018'de alınmıştır.
- İnternet: <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html>, adresinden 18 Ocak 2018'de alınmıştır.
- İnternet: Paukert, M., Niederee, C. and Hemmje, M. (2006). *Knowledge in Innovation Process. Encyclopedia of Knowledge Management*, https://www.brainguide.de/upload/publication/34/kxy5/cadae4bd156ebbcc582b1a759b0578bd_1311535265.pdf, adresinden 18 Ocak 2018'de alınmıştır.
- İnternet: www.tubitak.gov.tr, adresinden 18 Ocak 2018'de alınmıştır.
- İnternet: www.tuik.gov.tr, adresinden 18 Ocak 2018'de alınmıştır.
- İrmiş, A. ve Özdemir, L. (2011). Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 137-161.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. and Kylaheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223-243.

- Jimenez-Jimenez, D. and Sanz-Valle, R. (2012). Studying The Effect of HRM Practices on The Knowledge Management Process. *Personnel Review*, 42(1),28-49.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in The Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83-101.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of The Firm Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 305-322.
- Jolly, V.K., Alahuhta, M. and Jeannet, J.P. (1992). Challenging The Incumbents: How High Technology Start-Ups Globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82.
- Jones, M. and Coviello N. (2005). Internationalisation: Conceptualising An Entrepreneurial Process of Behaviour In Time. *Journal of International Business Studies*, 36, 284–303.
- Jong, J.P. ve Vermeulen, P.A.M. (2003). Organizing Successful New Service Development: A Literature Review. *Management Decision*, 41(9),844-858.
- Kalantaridis, C. (1999). Processes Of Innovation Among Manufacturing Smes: The Experience Of Bedfordshire. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(1), 57-78.
- Kaldor, N. (1934). The Equilibrium of the Firm. *The Economic Journal*, 44(173), 60-76.
- Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (5), 22-36.
- Kalyoncuoğlu, S. (2010). *İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karafakıoğlu, M. (2015). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*. (Dokuzuncu Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karlsson, J. (2013). *The Role of HRM in Innovation Processes: Nurturing or Constraining Creativity*. Yüksek Lisans Tezi, University of Gothenburg Faculty of Social Sciences, Gothenburg.
- Karra, N., Philips, N. and Tracey, P. (2004). Entrepreneurship Goes Global. *Ivey Business Journal*, 1-6.

- Kelley, D., Neck, H.M., O'connor, G.C. and Paulson, A. (2005). Corporate Entrepreneurship Through Radical Innovation: Key Organization And Initiative Level Mechanisms. *Corporate Entrepreneurship and Venturing*, 23-48.
- Kendirli, H.Ç. ve Kendirli, S. (2014). Rekabetçi Bir Ortamda Kobi'lerin Geleceğinde İnovasyon ve Üniversite Sanayi İşbirliğinin Önemi ve Çorum İncelemesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 33-48.
- Kılıçkaya, G. (2016). *Yoğun Rekabet Ortamlarında Öğrenme Yeteneği, Girişimcilik Yönelimi Ve Yenilik Performansı İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kirpalani, M. and Gabrielsson, M. (2012). *Born Globals: Research Areas That Still Need To Be Covered More Fully*. Gabrielsson, M. ve Kirpalani, V.H.M.(Editörler). Handbook of Research on Born Globals. Boston. Massachusetts. Edward Elgar Publishing, Inc., s. 71-98.
- Knight, G. (2015). Born Global Firms: Evolution of a Contemporary Phenomenon. *Entrepreneurship in International Marketing*, 25, 3-19.
- Knight, G. A. and Çavuşgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory. *Advance in International Marketing*, 8, 11-26.
- Knight, G. A. and Çavuşgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities and The Born Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Knight, G. A. and Çavuşgil, S. T. (2005). A Taxonomy of Born-Global Firms. *Management International Review*, 45(3), 15-35.
- Knight, G. and Liesch, P.W. (2016). Internationalization: From Incremental To Born Global. *Journal of World Business*, 51, 93-102.
- Knight, G. and Douglas, S. (2008). Entrepreneurial Orientation, Strategy, And Marketing Capabilities In The Performance of Born Global Firms. *Hartsfield International Business: Research Teaching and Practice*.
- Knight, G., Madsen, T. K. and Servais, P. (2004). An Inquiry Into Born-Global Firms in Europe and The USA. *International Marketing Review*, 645-665.
- Koçak, A. (1997). Bir İhracat Karar Süreci Modeli Denemesi. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1-4), 467-490.
- Koçak, A. and Abimbola, T. (2009). The Effects Of Entrepreneurial Marketing On Born Global Performance. *International Marketing Review*, 26(4/5), 439-452.
- Koçak, A. ve Karaca, K. (2013). İşletmelerde Örgütsel Karakteristiklerin Yenilik Kapasitesi Üzerine Ortaklaşa Etkisinin Belirlenmesi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 11, 21-60.

- Koçak, A., Carsrud, A. ve Oflazoglu, S. (2017). Market, Entrepreneurial, and Technology Orientations: Impact On Innovation and Firm Performance. *Management Decision*, 55(2), 248-270.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konaklıoğlu, E. (2011). *Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasını Tetikleyen Kurucu Ve/Veya Yönetici Özellikleri*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kotler, P. and Kotler, M. (2016). *Küresel Pazarda Büyümenin Sekiz Yolu*. (İkinci Baskı). İstanbul: MediaCat Kitapları, 96.
- Kurtaran, A. (2010). Doğrudan Yabancı Yatırım Kararları Ve Belirleyicileri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 367-382.
- Laursen, K. and Foss, N.J. (2003). New Human Resource Management Practices, Complementarities and The Impact on Innovation Performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.
- Lee, S. M. and Peterson, S. J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
- Lin, C.H., Peng, C.H. and Kao, D.T. (2008). The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.
- Litan, R.E., Wyckoff, A.W. and Fealing, K.H. (Editörler). (2012). *Improving Measures of Science*. Technology and Innovation: Interim Report. National Academics Press.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and The Characteristics Of The Entrepreneurial Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(6), 295-310.
- Loane, S. (2006). The Role of Internet in The Internationalisation of Small and Medium Sized Companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 263-277.
- Löf, H. and Heshmati, A. (2006). On The Relationship Between Innovation and Performance: A Sensitivity Analysis. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4-5), 317-344.
- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. (İkinci Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T. and Gregory, G. D. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.

- Mabogunje, A., Hansen, P. H. K. and Berg, P. (2013). "Exploring Innovation – A Language Approach". R. Smeds, O. Irrman (Editörler), Proceedings of The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation: The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation. *Aalto University Publication Series Science & Technology*, 39-50.
- Madhoushi, M., Sadatı, A., Delavari, H., Mehdivand, M. and Mihandost, R. (2011). Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management. *Asian Journal of Business Management*, 310-316.
- Madsen, T. K. and Knudsen, T. (2003). *International New Ventures: A New Organizational Form?*, 6th McGill Conference on International Entrepreneurship: Crossing Boundaries and Researching New Frontiers.
- Madsen, T. K. and Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?, *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Madsen, T. K., Rasmussen, E. and Servais, P. (2000). Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exportes. *Advances in International Marketing*, 10, 247-265.
- Martins, E.C. and Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Mcdougall, P. P. and Oviatt, B. M. (2003). Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory&Practice*, 1-27.
- Mcdougall, P. P., Shane, S. and Oviatt, B. M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9 (6), 469-487.
- McKINSEY & COMPANY (1993). Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. and Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. (Birinci Basım). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Moen, O. and Servais, P. (2002). Born Global Or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Moen, O., Sorheim, R. and Erikson, T. (2008). Born Global Firms and Informal Investors: Examining Investor Characteristics. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 536-549.
- Mohammed, U.D., Umar, A.B.O. and Nzelibe, G.C.O. (2016). *Entrepreneurial Orientation, Access to Debt Finance and The Performance of Small And Medium Enterprises In Nigeria*. Prague: MAC Prague Consulting Ltd, Czech Technical University, Proceedings Of The 6th. International Conference.

- Mucuk, İ. (2010). *Pazarlama İlkeleri*. (18. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi, 320.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Nalçacı, G. (2012). *Kaynak Temelli Yaklaşım İle Üretici Firmaların Pazarlama Becerilerinin İhracat Performansları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M.J. and Ndubisi, N.O. (2011). Entrepreneurship: Its Relationship With Market Orientation And Learning Orientation and As Antecedents To Innovation and Customer Value. *Industrial Marketing Management*, 40, 336-345.
- Nummela, N., Saarenketo, S. and Puumalainen, K. (2004). A Global Mindset – A Prerequisite for Successful Internationalization. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51-63.
- Obeidat, B. Y. (2016). The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. *Int. J. Communications. Network and System Sciences*, 9, 478-505.
- OECD (2002). *Frascati Manual, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*, 6, OECD: Paris.
- OECD (2005). *Oslo Manual, Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data*, 3, OECD: Paris.
- Oflazoğlu, S. ve Koçak, A. (2012). Stratejik Yönlülüklerin Yenilik ve Performans Üzerindeki Etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 121-144.
- Oviatt, B. M. and Mcdougall, P. P. (1994). Toward A Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M. and Mcdougall, P. P. (1995). Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *The Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.
- Oviatt, B. M. and Mcdougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 537-554.
- Oxley, L., Hong, S. and Mccann, P. (2013). Beyond ‘The Beamer, The Boat and The Bach’? A Content Analysis-Based Case Study of New Zealand Innovative Firms. Working Papers in Economics University of Waikato, 13/12.
- Özdemir, M. (2014). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Öztürk, L. (2004). Serbest Bölgelerdeki Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları: Dünyadaki Uygulamalara Teoriler Işığında Bir Bakış. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 110-128.

- Pedersen, K. (2003). The Eclectic Paradigm: A New Deal?. *Journal Of International Business and Economy*, 15-27.
- Perreault, W.D., Cannon, J.P. and Mccarthy, E.J. (2013). *Pazarlamanın Temelleri, Bir Pazarlama Stratejisi Planlama Yaklaşımı* (Çev. A. G. Önce). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Persinger, E. S., Civi, E. and Vostina, S. W. (2007). The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies. *International Business&Economics Research Journal*, 6, 73-82.
- Pinho, J.C. (2008). TQM and Performance In Small Medium Enterprises: The Mediating Effect of Customer Orientation and Innovation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(3), 262.
- Pişkinsit, E. (2011). Girişimciliğin Türkiye'deki Ekonomik Kalkınmaya Etkileri: Kobi Örneği. *Sosyoloji Araştırma Dergisi*, 14 (2), 95-116.
- Plehn-Dujowich, J. (2007). Innovation, Firm Size, and R&D Search. *Economics Bulletin*, 12(17),1-8.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Chicago: The University of Chicago Press, x-xi.
- Prange, C. and Verdier, S. (2011). Dynamic Capabilities, Internationalization Processes and Performance. *Journal of World Business*, 46, 126–133.
- Preece, S. B., Miles, G. and Baetz M.C. (1998). Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms. *Journal of Business Venturing*, 14, 259-281.
- Punch, K. F. (2011). *Sosyal Araştırmalara Giriş*. (İkinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rasmussen, E. S., Madsen, T. K. and Evangelista, F. (2001). The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), 75-107.
- Rauch, A., Wiklund, J., Frese, M. and Lumpkin, G.T. (2009). Entrepreneurial Orientation And Business Performance: An Assessment Of Past Research And Suggestions For The Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Reguia, C. (2014). Product Innovation and The Competitive Advantage. *European Scientific Journal*,1,140-157.
- Rennie, M. (1993). *Born Global*. McKinsey Quarterly, 4, 5-52.
- Rialp, A., Galvan- Sanchez, I. and Garcia, M. (2012). *An Inquiry Into Born Global Firms' Learning Process: A Case Study Of Information Technology- Based SMEs*. Gabriellsson, M. ve Kırpalan, V.H.M.(Editörler). Handbook of Research on Born Globals. Boston. Massachusetts. Edward Elgar Publishing, Inc., 71-98.

- Rialp, A., Rialp, J. and Knight, G. (2005). The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After A Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry?, *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion Of Innovations*. (Third Edition). London: Collier Macmillan Publisher.
- Rosli, M.M. and Sidek, S. (2013). The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, 2013, 1-16.
- Roux, I. L. ve Bengesi, K.M.K. (2014). Dimensions of Entrepreneurial Orientation and Small and Medium Enterprise Performance in Emerging Economies. *Journal of Development Southern Africa*, 31(4), 606-624.
- Rugman, A. M. and Verbeke, A. (2008). *Internalization theory and its impact on the field of international business*. Boddewyn, J. J. (ed.), *Perspectives on Headquarters-Subsidiary Relationships in the Contemporary MNC*. Emerald Group Publishing Limited, 155-174.
- Rüzgar, H.S., Koçak, A. ve Rüzgar, B. (2014). The Mediating Effect of Market Orientation on the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performans. *5th International Conference Finance, Accounting And Law*, 17-22.
- Rüzgar, H.S., Koçak, A. ve Rüzgar, B. (2015). Modetaring Role of Competitive Intensity on Market and Entrepreneurial Orientation. *Wseas Transactions on Business and Economics*, 12, 55-64.
- Sabah, Ş., Carsrud, A. ve Koçak, A. (2014). The Impact of Cultural Openness, Religion, and Nationalism on Entrepreneurial Intensity: Six Prototypical Cases of Turkish Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 306–324.
- Sandvik, I.L. and Sandvik, K. (2003). The Impact Of Market Orientation On Product Innovativeness And Business Performance. *Internernational Journal of Research in Marketing*, 20, 355–376.
- Schillo, S. (2011). Entrepreneurial Orientation and Company Performance: Can the Academic Literature Guide Managers?. *Technology Innovation Management Review*, 20-25.
- Sen, T.K. and Ghandforoush, P. (2011). Radical and Incremental Innovation Preferences in Information Technology: An Empirical Study in an Emerging Economy. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(4), 33-44.
- Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2005). *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*. Ankara: Nobel Dağıtım.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M. and Mcdougall, P. P. (2000). How New Ventures Exploit Trade-Offs Among International Risk Factors: Lessons For The Accelerated Internationalization Of The 21st Century. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1227-1247.

- Soysal, A. (2010). Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 83-114.
- Stone, A., Rose, S., Lal B. and Shipp, S. (2008). *Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective*. Science and Technology Policy Institute, Washington.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis For Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press, 27.
- Sümer, S. ve Üner, M. M. (2012). Uluslararası Pazarlamada Psikolojik Mesafe İle Ürün Stratejileri Arasındaki İlişki. *Gazi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-28.
- Şahin, K., Mert, K. ve Kaplan, T. (2015). Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(4), 931-956
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. (Onüçüncü Baskı). Konya: Eğitim Akademi.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence From The Hotel Industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31, 223.
- Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*, 5-8.
- Tang, Z., Kreiser, P. M. and Marino, L. (2009). A Hierarchical Perspective Of The Dimensions Of Entrepreneurial Orientation. *International Entrepreneurial Management Journal*, 5, 181-201.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Terzioğlu, M., Avcı, M. ve Gökovalı, U. (2008). İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörü Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 377-388.
- Tidd, J. (2001). Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183.
- Tidd, J. and Bessant, J. (2014). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. (Beşinci Baskı). United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.
- Tuhin, R. (2016). Modelling The Relationship Between Innovation and Exporting: Evidence From Australian Smes, Industry & Firm Analysis Section Department of Industry. *Innovation and Science*, 2-35.

- Turan, A. H. (2007). *Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Denizli İlinde Ampirik Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ulijn, J. and Brown, T. E. (2004). *Innovation, Entrepreneurship and Culture, A Matter Of Interaction Between Technology, Progress And Economic Growth? An Interaction*. In T. Brown & J. M. Ulijn (Eds.) *Entrepreneurship, Innovation and Culture*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ural, T. ve Küçükaslan, A. (2008). Yeni Tip İşletmeler: Global Doğan İşletmelerin Oluşum Nedenleri ve Özellikleri. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(29), 23-32.
- Uzkurt, C. (2012). *Kobilerde Arge ve İnovasyon. Girişimcilik Ve Kobiler*. Editör Erdoğan, Z., Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ülger, Ö. ve Durgun, Ö. (2017). Seçilmiş OECD Ülkelerinde Ar-Ge Harcamalarının Büyüme Üzerine Etkileri. *Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(4), 105-130.
- Üner, M. M. (1994). Ankara Sanayi Odası'na Kayıtlı İşletmeleri İhracattan Alıkoyan Nedenler. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 49(3-4), 458-479.
- Üner, M. M. (Editör). (2011). *Genel İşletmecilik*. (İkinci Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üner, M. M., Koçak, A., Çavuşgil, E. ve Çavuşgil, S. T. (2013). Do Barriers To Export Vary For Born Globals And Across Stages Of Internationalization? An Empirical Inquiry In The Emerging Market Of Turkey. *International Business Review*, 22, 800-813.
- Vaona, A. and Pianta, M. (2008). Firm size and innovation in European Manufacturing. *Small Business Economics*, 30, 283–29.
- Velmurugan, J.M., Kalaiselvan, DR.D., Rameswari, P. and Sankar, K. (2013). Innovation and Entrepreneurship in a Global Economy. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(2), 1-9.
- Vidic, F. (2013). Entrepreneurial Orientation (EO) And Knowledge Creation (KC). *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 6(2), 103-124.
- Wach, K. and Wehrmann, C. (2014). Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields. *Mickolc: International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, 1(1), 9-22.
- Wales, W.J., Gupta, V. K. and Mousa, F. (2011). Empirical Research On Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–383.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. and Knight, G. (2007). Conceptualizing Accelerated Internationalization In The Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of World Business*, 42, 294–306.

- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2003). Research Notes And Commentaries Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, And The Performance Of Small And Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307–1314.
- Winklhofer, H., Houghton, K. and Chesney, T. (2007). How Advanced are Websites of SME Exporters? An Investigation into Drivers and Inhibitors. *Emerald Group Publishing Limited*, (17), 395–426.
- Wu, J.H. and Hisa, T.L. (2004). Analysis of E-Commerce Innovation and Impact: A Hypercube Model. *Electronic Commerce Research and Applications*, 3, 389–404.
- Yapraklı, H. (2010). *Gelişmekte Olan Ülkelerde Doğrudan Yabancı Yatırımların Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Ekonometrik Bir Analiz*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Yavuz, A., Albeni, M. ve Kaya, D.G. (2009). Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 65-90.
- Yelkikalan, N. (Editör). (2013). *Girişim, Girişimci, Girişimcilik ve Risk Yönetimi Kavramları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yeşil, S. (2010). Küreselleşme Ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar Ve Tehditler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 22-72.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23(112), 7-17.
- Yıldırım, M. H. (2007). *Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Örgüt Yapısı ve Karşılaşılan Sorunlar: İmalat Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *The Academy of Management Journal*, 43 (5), 925-950.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. and Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zahra, S. and Covin, J.G. (1995). Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zahra, S.A. and George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. *Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset*, 255-288.
- Zhao, F. (2012). Relationship Between Entrepreneurship, Innovation and Performance: Comparing Small And Medium-Size Enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 214-236.
- Zijdemans, E. and Tanev, S. (2014). Conceptualizing Innovation in Born Global Firms. *Technology Innovation Management Review*, 4(9), 5-10.
- Zucchella, A. and Palamara, G. (2006). Niche Strategy and Export Performance. *Advances in International Marketing*, 17(1), 63–87.



EKLER

EK-1. Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayımlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
1	The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases	Jan Johanson Finn Wiedersheim-Paul	1975	The Journal of Management Studies	Dört adet İsveç işletmesinin uluslararasılaşmada geçirdiği sürecin açıklanması ve analiz edilmesi	Kalitatif Araştırma Örnek Olay İncelemesi	İşletmelerin uluslararasılaşma süreci aşamaları şu şekilde ortaya konmuştur; -Birinci aşamada işletmelerin düzenli bir bilgi kaynakları olmaamsından dolayı düzenli ihracatları yoktur. -İkinci aşamada işletmeler tarafsız araçlar vasıtasıyla ihracat yapmaktadırlar. -Üçüncü aşamada Denizaşırı satış birimleri kurulmaktadır. -Dördüncü aşama da ise Denizaşırı üretim birimleri kurulmaktadır.
2	The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments	Jan Johanson Jan-Erik Vahlne	1977	Journal of International Business Studies	İsveç'teki işletmeler üzerine yapılan bir çalışma vasıtasıyla işletmelerin uluslararası pazarlarda nasıl faaliyet gösterdikleri incelenmek ve ardından işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin açıklandığı bir model ortaya koymak.	Kalitatif Araştırma Örnek Olay İncelemesi	İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin açıklandığı bir model ortaya konmuştur. Bu modelde uluslararasılaşmanın temel mekanizması olarak durum ve değişim olmak üzere iki boyuttan bahsedilmiş ve bu boyutlar da pazar bilgisi, pazara bağlılık, bağlılık kararları ve güncel faaliyetler olmak üzere dört farklı unsurdan oluştuğu gösterilmiştir.
3	The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms	Warren J. Bilkey George Tesar	1977	Journal of International Business Studies	Amerika Birleşik Devletleri, Wisconsin'da bulunan 423 adet küçük ve orta büyüklükte ki işletme üzerine yapılan çalışmada işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki ihracat davranışlarını anlama adına aşama modelinin ne kadar anlamlı olup olmadığının ölçülmesi	Çoklu Regresyon Analizi	İhracatta başarılı olmak için büyük işletme olmak zorunda olunmadığını küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin de başarılı olabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda işletmelerin uluslararasılaşma aşamaları şu şekilde ele alınmıştır. -Birinci aşamada işletmeler ihracat düşüncesi içerisinde değil ve ihracata ilgisizlerdir. -İkinci aşamada oluşan talep fazlasını karşılamak için kısmen de olsa ihracat ile ilgilenmeye başlarlar. -Üçüncü aşamada aktif olarak ihracatı araştırmaktadırlar. -Dördüncü aşamada işletme psikolojik olarak yakın mesafeli ülkelere ihracat yapar. -Beşinci aşamada işletme tecrübeli bir ihracatçı konumundadır. -Altıncı aşamada işletme psikolojik mesafe olarak uzak olan ülkelere ihracata yönelmektedir.
4	On The Internationalization Process Of Firms: A Critical Analysis	Otto Andersen	1993	Journal of International Business Studies	İşletmelerin uluslararasılaşma süreçleri Uppsala uluslararasılaşma modeli ve yeniliğe dayalı uluslararasılaşma modeli ele alınarak incelenmiş, modeller açıklanarak modellerin temel kriterleri tartışılmıştır.	Kalitatif Araştırma	İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin incelenmesi için ele alınan iki modelin geliştirilmesi için bazı ölçümler ortaya konularak, - Modelin teorik yapısının genişletilmesi ve farklı varsayımlar ile birlikte yeniden ele alınmasını, -Modellerin farklı türde işletmelerin uluslararasılaşma aşamalarını farklı aşamalarla gerçekleştirebileceği noktasını açıklamakta eksik kaldığı, -Modelin teorik kısmının yeterince açıklayıcı olmadığı ve aynı zamanda uygulama kısmı ile çelişkiler olduğu, -Modelin yöntemi ile teorik kısmının uyumlu hale getirilmesi gerektiği konularını vurgulamıştır.

EK-1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
5	Toward A Theory of International New Ventures	Benjamin M. Oviatt Patricia Phillips McDougall	1994	Journal of International Business Studies	Küresel doğan işletme yerine uluslararası yeni girişimler (UYG) ifadesini kullanmıştır. UYG kavramının tanımlanması ve açıklanması, çok uluslu işletme teorisi ile UYG'lerin uyumlu olup olmadığını ve bu teori ile nasıl açıklanacağı üzerine durulmuştur.	Kalitatif Araştırma	Cok uluslu işletme teorisinin UYG'leri açıklamaya yetmediği kanaatine varılmış ve UYG'leri açıklamak için teorik bir çerçeve çizilmiştir. Teorik çerçeve şekillerle desteklenerek ortaya konmuş, ilk şekilde organizasyon yapısı ve coğrafi alan dört tip olarak ele alınmıştır, ikinci şekilde sürdürülebilir UYG'nin işletme açısından değer yaratan ve gerekli bir kaynak olduğu betimlenmiştir. Son olarak UYG tipleri dört kategoride ortaya konmuş ve küresel doğan işletmelerinde bu kategoride bir tür olduğunu ortaya koymuştur.
6	Global Start-Ups: Entrepreneurs On A Worldwide Stage	Benjamin M. Oviatt Patricia Phillips McDougall	1995	Academy of Management Executive	12 adet global start-up işletmesinin oluşumlarındaki itici güçleri araştırıp ortaya koymuş ve bu itici güçlere dayanarak, işletmenin yerel veya global start-up olabilmesi için cevap vermesi gereken altı sorunun olduğunu ortaya koymuştur.	Kalitatif Araştırma 12 adet işletmenin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.	Yeni teknolojilerin, artan iletişim yetenekleri ve düşük maliyetli hava transferleri sayesinde piyasaların her yerde uluslararasılaştığını ve küresel doğan işletmelerin sayılarının giderek arttığı sonucu ortaya koymuştur.
6	A Primer For Global Start-ups	Mark W. Hordes J. Anthony Clency Julie Boddoley	1995	Academy of Management Executive	Oviatt ve McDougall'ın Global Start-Ups isimli makalesinde yer alan işletmelerin, makalede bahsedildiği gibi, küresel değil uluslararası olduğunu, uluslararası, çok uluslu ve küresel işletmelerin farklılıkları üzerinde durularak Oviatt ve McDougall'ın küresel doğan işletmelerin özelliklerine ek özellikler konması amaçlanmıştır.		Oviatt ve McDougall tarafından vurgulanan küresel doğan işletmelerin karakteristik özelliklerine şunlar ilave edilmiştir; -Küresel doğan işletmelerin tüm dünyaya ulaşabilme yeteneğinin mal, hizmet ve bilgi yayılımının kesintisiz yürütülmesini sağlayacak olan insan kaynakları uygulamaları ve internet teknolojilerine sahip olması -Çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi, ucuz vasıfsız işgücünün küresel doğan işletmelerin temel motivasyonu olmadıkları - Konuyla ilgili yeni bir bilgi üretme becerisine sahip olanları ihtiyaç olunan noktalara taşımının ve orada çalıştırmanın başarı için önemli olduğu -Küresel koordinasyona sahip olunması gerektiği özellikleri eklenmiştir.
7	Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance	G.T. Lumpkin Gregory G. Dess	1996	The Academy of Management Review	Girişimcilik yönelimi kavramının doğasını açıklamak ve girişimcilik yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek	Kalitatif Araştırma	Girişimcilik yönelimi boyutlarını kendi kendini yönetme, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve saldırgan rekabetçilik olarak göstermiştir. Girişimcilik yöneliminin kavramsal çerçevesini ise çevresel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ele aldığı ii değişkenin girişimcilik yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi etkilediğini göstermek için oluşturulmuştur. Girişimcilik yönelimi ve performans ilişkisi alternatif modellerle incelenmiştir, bu modeller; ılımlı, bağımsız, etkileşim ve bağdaştırıcı etki modelleridir. Araştırmacıların girişimcilik yönelimi, strateji, çevre ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi keşfetmek için bir işletmenin rekabetçi pozisyonu ve performansını artırıcı süreçler aracılığı ile girişimci davranışları araştırılmalıdır.

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
8	The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory	Gary Knight S. Tamer Çavuşgil	1996	Advance in International Marketing	Geleneksel uluslararasılaşma teorisini ve eleştirilerini detaylı olarak gözden geçirmek, Küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışını ve özelliklerini tanımlamak ve bu işletmeler üzerinde araştırmalar yapmak için olası yaklaşımları sunmak.	Teorik Çalışma	Gelişmiş birçok ülkede küresel doğan işletmelerin yaygınlaştığı, Küresel doğan işletmeler fenomeni geleneksel uluslararasılaşma teorisinin ortaya koyduğu aşamaları atlayarak kısa sürede uluslararasılaştıklarını, Küresel doğan işletmelerin özelliklerinin tanımlanması, Küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışını ve uluslararasılaşma çabalarının şu altı eğilim altında ele alınması: 1-Niş pazarların artan rolü, 2-Süreç teknolojilerindeki gelişmeler, 3-İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, 4-KOBİ'lerin doğasında olan üstünlükler (esneklik, adapte edilebilirlik), 5-Uluslararasılaşma araçlarının tüm işletmeler tarafından daha erişilebilir olması, 6-Küresel ağlar.
9	The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?	Tage Koed Madsen Per Servais	1997	International Business Review	Küresel doğan işletmeler ile ilgili ortaya konan araştırma kanıtlarının özetlenmesi, Küresel doğan işletme kavramını kavramsallaştırarak daha derin teorik düzeyde yorumlanması, Küresel doğan işletmelerin yükselmesi için gerekli ve yeterli koşulların sağlanmasına yönelik önermelerin ortaya konması.	Literatür Taraması, Teorik Çalışma	Küresel doğan işletmeler sadece yüksek teknoloji endüstriler ve/veya belirli ülkeler ile sınırlı değildir. Pek çok farklı endüstri alanında ve pek çok farklı ülkede ortaya çıkabilir. Küresel doğan işletmeler, yenilenen pazar koşulları, üretim, ulaşım ve iletişim alanında ki gelişmeler ve kurucu/yönetici özelliklerinden dolayı daha hızlı gelişebilmektedirler. Küresel doğan işletmeler, ağ yaklaşımı ve evrimsel düşünme ile uyumlu olarak gelişirler. Küresel doğan işletme olma eğilimi ve bu işletmelerin daha da gelişmesi çevrenin özelliklerine ve kurucu/yönetici özellikleri tarafından gerçekleşir.
10	Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth	Erkko Autio, Harry J. Sapienza, James G. Almeida	2000	The Academy of Management Journal	Girişimci işletmelerin uluslararası büyümelerine ışık tutmak için bilgiye dayalı teorisinin kullanımını incelemek.	77 işletme ile anket 59 işletme ile görüşme Regresyon Analizi Kantitatif Çalışma	Uluslararasılaşmanın daha erken başlatılması ve daha hızlı uluslararası büyümenin bilgi yoğunluğu ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda ileri teknolojiye sahip işletmelerin diğer işletmelere nazaran daha hızlı uluslararasılaştıkları ortaya konmuştur.
11	Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exportes	Tage Koed Madsen, Erik Rasmussen, Per Servais	2000	Advances in International Marketing	Danimarka'daki KOBİ'lerin küresel doğan işletme davranışları ve yapıları hakkında tanımlayıcı ve karşılaştırmalı ampirik çalışma sayesinde bilgi edinmek.	Danimarka'daki 272 KOBİ'nin üst düzey yöneticileri ne e-posta yolu ile anket gönderimi sağlanmıştı r. Frekans analizi ve betimsel istatistiki yöntemler kullanılmıştır.	Danimarkalı KOBİ'lerin çoğu küçük olma eğilimindedirler ve yüksek teknoloji gerektiren alanlarda faaliyet göstermemektedirler. Küresel doğan işletmeler geleneksel işletmelere göre üretim yöntemleri, yurtdışında ki araçların kullanımı, proaktif bakış açıları ve küresel davranışları noktasında farklıdır. Bu yönleri ile uluslararası işletmelere benzemektedirler. Küresel doğan işletmeler birçok farklı bölgede daha dar müşteri kitlesini hedef alarak yabancı ortaklar ile satış ve pazarlama ağı oluştururlar.

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
12	The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective	Svante Andersson	2000	International Studies of Management and Organization	İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde gösterdikleri davranışlar açısından girişimcilerin rollerinin incelenmesi	İsveç'te kauçuk üretimi üzerine faaliyet gösteren 3 işletme ile yapılan örnek olay incelemesi Çoklu Durum Modeli	Tek bir tip girişimci olmadığı üç farklı girişimci tipi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlar; pazar girişimcisi, teknik girişimci ve yapısal girişimcidir. Uluslararası pazarlara açılma sürecinde girişimcilik küçük işletmeler için önemli olduğu kadar büyük işletmeler için de önemlidir. Uluslararası pazarlarda işletme birimlerini açmayı pazar girişimcisi tercih ederken, teknik girişimci lisanslaam üzerinde durmaktadır. Yapısal girişimci ise daha çok işletme sahipliğini tercih etmektedir.
13	Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle	G.T. Lumpkin Gregory G.Dess	2001	Journal of Business Venturing	Lumpkin ve Dess'in 1996 yılında yaptıkları çalışmada girişimcilik yöneliminin beş boyutundan bahsedilmiştir. Bu çalışmalarında ise bu beş boyuttan ikisi olan proaktiflik ve saldırgan rekabetçilik ele alınmıştır. Bir önceki çalışmada bulunan, işletme performansı üzerindeki etkilerinin benzer olduğu kanısı bu çalışmada ele alınarak bu iki yaklaşımın birbirleri ile nasıl ilişkili oldukları performans ile nasıl ilişkili oldukları ve strateji oluştururken bu yaklaşımı sergileyen işletmelerin işlevlerinin çevresel farklılıklarının nasıl olduğunun ortaya konması amaçlanmıştır.	94 işletme ve 124 yönetici ile yapılan anket çalışması Faktör Analizi	Proaktiflik ve saldırgan rekabetçiliğin işletme performansı üzerinde farklı etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Farklılıkların özellikle işletmelerin dış çevreleri ile bağlantılı olduğu anlaşılmıştır. Proaktifliğin fırsatlara karşı bir tepki, saldırgan rekabetçiliğin ise tehditlere karşı bir tepki olduğu ortaya konmuştur.
14	The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking	Erik S. Rasmussen Tage Koed Madsen Felicitas Evangelista	2001	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	Küresel doğan işletmelerin ana özelliklerinin incelenmesi ve uluslararası pazarlarda faaliyette bulunurken nasıl davrandıklarının ve uluslararasılaşma sürecinde küresel doğan işletme yöneticilerinin ağ kurma kabiliyetlerini incelenmesi	3 Danimarka, 2 Avustralya işletmesi olmak üzere 5 küresel doğan işletme ile anket ve mülakat yapılarak örnek olay çalışması Kalitatif Araştırma	Çalışmada ele alınan 5 işletme incelendiğinde, işletmelerin kuruluş sürecinde uluslararasılaşmanın stratejik bir hedef olmadığı gerekli durumlarda başvurdukları sonucuna ulaşılmıştır. Küresel doğan işletmelerin kuruluşunda ağ bağlantılarının ve deneyimlerin öneminin fazla olmadığını dolayısıyla iyi bir fikir ve bazı deneyimlerle kurucunun geçmiş bağlantıları olmaksızın yeni ve çok iyi bir uluslararası işletme kurma imkanının olacağını ortaya koymuştur.

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
15	Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance	Roger J Calantone S.Tamer Çavuşgil, Yushan Zhao	2002	Industrial Marketing Manageme nt	Yöneticiler ile yapılan derinlemesine görüşmelere dayanarak literatürün gözden geçirilmesi, mevcut araştırmanın yönünü öğrenmenin dört bileşeni belirlemesi. Bunlar; öğrenme, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve kurum içi bilgi paylaşımı. Öğrenme yönelimi ikinci dereceden bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır.	Amerika'da bulunan 400 teknoloji işletmelerinin AR-GE yöneticilerine gönderilen anketler neticesinde 187 tanesinden dönüş sağlanmıştır. 25 yönetici ile kayıt cihazı ile derinlemesine görüşme yapılmıştır ve kayıtlar yazılarak analiz edilmiştir. Likert Ölçeği	Çalışmada öğrenme eğilimi, yenilikçilik kabiliyeti ve işletme performansı için teorik tahminleri de destekleyici nitelikte bir çerçeve geliştirilmiştir. Sonuçlar öğrenme yöneliminin işletme yeniliği ve performansı için kritik önem taşıdığı bulunmuştur. Örgütsel öğrenmenin işletme yeniliği ile işletme performansı arasında pozitif ve doğrudan bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Aynı zamanda öğrenme yöneliminin işletme yenilikçiliği üzerindeki etkisinin işletmenin çalışma süresinin uzunluğu tarafından etkilendiği ortaya konmuştur.
16	International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda	Shaker A. Zahra Gerard George	2002	Strategic Entrepreneurship : Creating a New Mindset	Uluslararası girişimcilik kavramını ve teorik alanını analiz etmek, geçmişteki uluslararası girişimcilik üzerine yapılan çalışmaları incelemek ve teorik temellerini analiz etmek, uluslararası girişimciliğin yeni bütünleyici bir çerçevesini oluşturmak ve bu alandaki gelecek araştırmaları ele almak.	Literatür Taraması Teorik Çalışma	Çalışmada uluslararası girişimciliğin işletmelerin uluslararası girişimcilik faaliyetlerini kapsayan önemli bir araştırma alanı olduğu ifade edilerek uluslararası girişimciliğin tanımı ve alanı kapsamlı olarak ortaya konmuştur. Uluslararası girişimciliği etkileyen faktörler ve bunların sonuçları özetlenmiştir. Bu faktörler kısaca, örgütsel, çevresel ve stratejik faktörler olarak ele alınmıştır.
17	Toward an Integrative Model of Small Firm Internationalisation	Jim Bell Rod McNaughton Stephen Young Dave Crick	2003	Journal of International Entrepreneurship	Çalışmanın asıl amacı geleneksel ve bilgi yoğun küresel doğan işletmeler arasında ki uluslararasılaşma süreçleri, hızları ve yapılarındaki farklılıkları araştırmak ve açıklamak	Kalitatif Çalışma 50 adet küçük ve orta ölçekli işletmenin yöneticileri ile derinlemesine mülakat ve örnek olay incelemesi	İşletmeler geleneksel, küresel doğan ve yeniden küresel doğan olarak üç tipe ayrılmış ve uluslararasılaşma davranışlarında ki farklılıklar ortaya konmuştur. Her biri motivasyonları, amaçları, genişleme yapıları, uluslararasılaşma hızları, ürün dağıtım ve pazara giriş şekilleri, uluslararası stratejileri ve finansal durumları karşılaştırmalı olarak ortaya konmuştur.
18	Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship	Patricia P. McDougall Benjamin M. Öviatt	2003	Entrepreneurship Theory & Practice	Venkatraman ve Shane (2000)'nin yapmış oldukları uluslararası girişimcilik tanımı ve girişimciliğin fırsatlar ve bireyler olmak üzere iki kısımdan oluştuğu önermeleri üzerine durmak, uluslararası girişimcilik kavramını yeniden tanımlamak ve bu kavramı ağ bağlantıları, öğrenme teorileri ve bilgi yönetimi ile açıklamaya çalışmayı amaçlar.		Ağ bağlantıları teorisi kullanılarak yapılan uluslararası girişimcilik araştırmalarında teorik çerçevenin oluşturulmasında bu teorisinin yardımcı olduğu, teorisinin girişimci takımların kişisel ve genişletilmiş ağ bağlantılarına odaklandığı ve organizasyonel ağ bağlantılarına odaklanmasının çalışmaların önemli bir kısmı olduğunu açıklar. Bilginin bir işletmenin en kritik varlığı ve rekabet üstünlüğü elde ettirecek temel esası olduğundan öğrenme uluslararası rekabetçi girişimci işletme için çok önemlidir. Öğrenme teorisinin ve bilgi yönetimi ile ilgili çalışmanın öneminin uluslararası yeni girişimleri konu alan çalışmalarda gösterildiği ortaya konmuştur.

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
19	Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals – The Swedish Case	Svante Andersson Ingemar Wictor	2003	Journal of International Entrepreneurship	İsveç'te bulunan dört adet küresel doğan işletme üzerine yapılan derinlemesine görüşmeler sayesinde işletmelerin bir kısmının kuruluşlarından kısa bir süre sonra küreselleştğini ve bu durumun nedenlerini, bu işletmelerin davranışlarını anlamak adına hangi faktörlere dikkat edileceği ve faktörlerin önemi araştırılmaktadır.	İsveç'te bulunan dört adet küresel doğan işletme ile derinlemesine mülakat uygulanmış Kalitatif Çalışma Örnek Olay İncelemesi	Küresel doğan işletmeyi etkileyen ve bu işletmelerin davranışlarını anlamak adına önemli olan faktörler ortaya konmuştur. Bu faktörler; küreselleşme, girişimci, ağ bağlantıları ve endüstridir. Küresel doğan işletmelerde insan kaynaklarının bilhassa girişimcinin çok önemli bir unsuru olduğu, girişimcilerin farklı karakteristik yapılarla ve küresel stratejilere sahip olanlarının başarılı olduklarını ortaya koyar.
20	The Impact Of Market Orientation On Product Innovativeness And Business Performance	Izabela L. Sandvik Kare Sandvik	2003	International Journal of Research in Marketing	İşletme performansı üzerinde pazar yönelimini etkisinin ne olduğu araştırılır. Pazar yöneliminin işletme performansı üzerindeki etkisinde ki aracı olarak ürün yenilikçiliği ele alınmıştır. Ürünün yenilikçiliği iki boyutta tanımlanır: işletme için yeni olan ve pazar için yeni olan ürünler	Hizmet işletmelerine yönelik araştırma Norveç otel işletmeleri ile yapılan anket çalışması Likert Ölçeği	İşletme için yeni olan ürün yenilikçiliği ve pazar için yeni olan ürün yenilikçiliği pazar yönelimini olumlu şekilde etkiler. İşletme performansını ise sadece pazara yeni olan ürün yenilikçiliği etkiler.
21	An inquiry into born-global firms in Europe and the USA	Gary Knight Tage K. Madsen Per Servais	2004	International Marketing Review	Amerika'da ve Danimarka'da bulunan küresel doğan işletmelerin uluslararası performanslarının; müşteri odaklılık, ürün kalitesi, pazarlama yeterliliği ve ürün farklılaştırma düzeyleri ile değerlendirilmesi	Örnek Olay İncelemesi + Anket Çalışması 20 tanesi ABD'de, 12 tanesi Danimarka'da olmak üzere 32 işletme ile yapılan derinlemesine mülakat + 186 tanesi ABD'de, 106 tanesi Danimarka'da olmak üzere 286 işletme ile yapılan anket	Çalışmada, ürün kalitesi, pazarlama yeterliliği ve ürün farklılaştırması müşteri odaklılığın birer belirleyici olarak ele alınmıştır. Bu belirleyiciler aynı zamanda işletmelerin uluslararası performanslarını değerlendirirken de ele alınan faktörlerdir. Bulgular, müşteri odaklılığın, küresel doğan işletmelerin temel uluslararası faaliyetlerinde genellikle önemli olduğu ortaya çıkarken, pazarlama yeterliliği, hem ABD'li hem de Danimarkalı işletmeler arasında uluslararası performansı yönlendiren ana faktör gibi görünür. Ürün kalitesi ve ürün farklılaştırma stratejisi özellikle ABD'li işletmeler için önemli rol oynamaktadır. Danimarkalı işletmeler için ise tam tersidir ve bu faktörlerin etkisi oldukça zayıftır. Pazarlama yeterliliği ise ABD'de uluslararası performansın zayıf bir belirleyicisi olarak görülürken Danimarka'da durum farklı olarak uluslararası performansı etkileyen güçlü bir belirleyici olarak değerlendirilir.

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
22	Innovation, Organizational Capabilities, and The Born-Global Firm	Gary Knight S. Tamer Çavuşgil	2004	Journal of International Business Studies	Küresel doğan işletmelerde bilgi ve yeterliliklerinin yanı sıra girişimci işletmeler içinde yenilikçi kültürün kritik öneme sahip olduğu vurgulanır.	Kalitatif Çalışma Örnek Olay İncelemesi 82 adet küçük ihracatçı işletmeye anket gönderilmiş 33 işletme yöneticisi ile derinlemesine mülakat yapılmış LISREL programı ile yürütülmüştür.	Küresel doğan işletmelerin en önemli örgütsel kültür niteliği uluslararası pazarlama yönelimi ve uluslararası girişimcilik yönelimi ile ilgili olarak hipotezler sunmuş ve sonucunda küresel doğan işletmelerin çalışma deneyimleri sermayeleri ve yaşlarının uluslararası pazarlarda yer almalarını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Uluslararasılaşma için girişimcilik yönelimleri yenilikçilik ve proaktif bir yaklaşım ile ilişkilidir. Uluslararası girişimci işletmelerin yabancı pazarlarda ki başarıları proaktif çabalarına bağlıdır.
23	Born Globals: How To Reach New Business Space Rapidly	Mika Gabrielsson V.H. Manek Kirpalani	2004	International Business Review	Kıt kaynaklara sahip olan küresel doğan işletmelerin uluslararası yeni pazarlara girerken hangi yolları seçtikleri ve izledikleri stratejilerin ne kadar önemli olduğunu araştırmak	41 tanesi İsrail, 90 tanesi Finlandiya’da olmak üzere toplam 131 işletme üzerine yapılan çalışma Örnek olay incelemesi	Küresel doğan işletmelerin kaynak sıkıntılarına rağmen başarılı bir şekilde uluslararası pazarlara açılmasında; sahip oldukları güçlü ağ ilişkileri, ürünlerin dağıtımı için dağıtım kanallarında çokuluslu işletmeler ile çalışma, İnternet teknolojilerinden faydalanma etkili olabilmektedir. Küresel doğan işletmelerin giderek artması ve büyümesinde sahip oldukları ağ ilişkilerinin önemi büyüktür.
24	A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach	Sylvie Chetty Colin Campbell-Hunt	2004	Journal of International Marketing	Geleneksel uluslararasılaşma ve küresel doğan işletme yaklaşımlarının kapsamlarını ve farklılıklarını araştırmak	Kalitatif Çalışma Örnek Olay İncelemesi 16 adet Yeni Zelandalı işletme ile derinlemesine mülakat yapılmıştır.	Geleneksel uluslararasılaşma yaklaşımı ve küresel doğan işletme yaklaşımı arasındaki farklılıkları daha detaylı inceleyebilmek için bazı kriterlere odaklanılması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu kriterler, uluslararasılaşma zamanı, uluslararasılaşma kapasitesi, yerel pazarın önemi, psikolojik mesafe, işletme sermayesinin etkisi, ağ bağlantıları kullanımı, paydaşlarla bağlantılar, bilgi ve telekomünikasyon teknolojileri kullanımı. Ayrıca uluslararasılaşma sürecinde karar vericilerin neden ve nasıl bir yol izlediklerini anlamayı geliştirmek için birden çok teoriye daha ihtiyaç olduğunu savunur, bu teoriler; Uppsala modeli, Küresel Doğan İşletme yaklaşımı, girişimcilik teorisi ve ağ bağlantıları yaklaşımı.

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
25	Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance	G. Tomas M. Hult Robert F. Hurley Gary A. Knight	2004	Industrial Marketing Management	Çalışma şu üç sorunun cevabını araştırır; 1) Neden bazı sanayi işletmeleri diğerlerinden daha yenilikçidir? 2) Yenilikçiliğin iş performansı üzerinde ki etkisi nedir? 3) Çevresel kapsama bağlı olarak iş performansı ve yenilikçilik arasında bağlantı var mıdır?	Kalitatif Araştırma Hipotezler LISREL modeli ile analiz edilmiştir.	Çalışma da yenilikçiliğin kilit öncülleri olarak kabul edilen pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve girişimcilik yönelimi üzerine hipotez modeli oluşturulmuştur. Ortaya konan hipotezler şunlardır; H1) Yenilikçilik boyutu ile iş performansının boyutu pozitif ilişkilidir. H2) Pazar yönelimi boyutu ile yenilikçilik boyutu pozitif ilişkilidir. H3) Öğrenme yöneliminin boyutu ile yenilikçilik boyutu pozitif ilişkilidir. H4) Girişimcilik yöneliminin boyutu ile yenilikçilik boyutu pozitif ilişkilidir. H5) İş performansı üzerinde ki yenilikçilik etkisi düşük pazar türbülansı altındansa yüksek pazar türbülansı altında daha büyüktür. H6) Yenilikçilik üzerindeki pazar yönelimi etkisinde işletmenin dış çevresindeki pazar türbülansı derecesinde ki farklılıklara rağmen önemli bir farklılık olmayacaktır. H7) Yenilikçilik üzerindeki öğrenme yönelimi etkisinde işletmenin dış çevresindeki pazar türbülansı derecesinde ki farklılıklara rağmen önemli bir farklılık olmayacaktır. H8) Yenilikçilik üzerindeki girişimcilik yönelimi etkisinde işletmenin dış çevresindeki pazar türbülansı derecesinde ki farklılıklara rağmen önemli bir farklılık olmayacaktır. Öğrenme yöneliminin iş performansı üzerindeki etkisinin en yüksek olduğu ortaya konmuştur. Aynı zamanda öğrenme yöneliminin yenilikçilik üzerinde önemli bir öncül etkiye sahip olduğu bulunmuştur.
26	Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization	Benjamin M. Oviatt Patricia P. McDougall	2005	Entrepreneurship Theory & Practice	Çalışma uluslararası girişimcilik tanımını yeniden formüle etmeyi ve bu yeni tanım ile birlikte çeşitli faktörler tarafından etkilenen girişimciliğin uluslararasılaşma hızının nasıl olduğunu gösteren bir model oluşturmayı amaçlar.		Uluslararası girişimcilik yeniden tanımlanarak, "Gelecekteki mallar ve hizmetlerin yaratılması, ulusal sınırların ötesinde ki fırsatların kullanılması, değerlendirilmesi, canlandırılması ve keşfedilmesidir." olarak ifade edilmiştir. Uluslararasılaşmanın hızını etkileyen faktörler ortaya konmuş ve model oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde uluslararasılaşma hızı dört tip güç tarafından belirlenir; -etkinleştirme (teknoloji), -motivasyon (rekabet), -aracılık etme (girişimci aktör algıları), -ılımlı güç (ağ bağlantıları ilişkileri).

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
27	Internationalisation: Conceptualising An Entrepreneurial Process of Behaviour In Time	Marian V. Jones Nicole E. Coviello	2005	Journal of International Business Studies	Çalışmada uluslararası girişimcilik alanındaki çalışmalar için birleştirici bir yön arama çağrısına yanıt olarak, üç aşamalı bir kavramsal gelişim süreci sunulmaktadır. Modeller, basitten genel seviyeye kadar, kavramsallaştırmanın kesin seviyelerine doğru gelişir. Modellerden ilki, girişimcilik sürecinin basit bir modeli, ikincisi uluslararasılaşmanın basit bir modeli üçüncüsü ise uluslararasılaşmanın girişimsel sürecinin genel bir modelidir.	-----	Araştırma sonuçları tartışılmıştır. Literatür entegrasyonu yapılarak girişimci, işletme, çevre ve performans kavramları ayrı ayrı ele alınarak anlamları ve literatürde ki çalışmalar incelenmiştir. Çalışmada, kavramsal gelişimin üç aşamalı bir süreci sunulmaktadır. Birinci aşama, davranış süreci olarak girişimcilik ve uluslararasılaşmanın iki basit modelinin belirlenmesini ve her iki alan için ortak olan temel kavramların belirlenmesini gerektirir. İkinci aşama, paylaşılan kavramlar, iki ana süreç boyutu (zaman ve davranış) ile dört ana yapıdan (girişimci, işletme, çevre ve performans) oluşan uluslararasılaşmanın girişimsel bir modelinin geliştirilmesinde kullanılmıştır. Girişimcilik ve uluslararasılaşma birbirine bağımlı süreçlerdir ve uluslararasılaşma işletme düzeyinde girişimci bir davranış olarak açıklanır.
28	The Role of The Internet In The Internationalisation of Small and Medium Sized Companies	Sharon Loane	2006	Journal of International Entrepreneurship	Kanada, İrlanda, Avustralya ve Yeni Zelanda'dan seçilen iki veya daha fazla ülkeyle ilgili küçük girişimci işletmelerin uluslararasılaşmasında ki internetin rolünü incelemek. İnternete dayalı işletmelerin hızlıca uluslararasılaşarak benimsediği davranış ve stratejilerinin anlaşılması	Tematik İçerik Analizi Tekniği ile 53 adet derinlemesi ne mülakat analiz edilmiştir. Örnek Olay İncelemesi	Derinlemesine görüşmeler sayesinde internet ve iş süreçlerinin entegrasyonu ile ilgili baskın davranışlar işletmelerin uluslararası stratejik büyüme hedeflerini desteklemek için interneti en iyi şekilde geliştirmeye imkân sağlama yerine İnternet'e dayalı işletmeler olmalıdır sonucuna ulaşılmıştır. Küçük ve orta ölçekli internete dayalı işletmeler, sanayi sektörü dâhil olmak üzere, inanılmaz derecede çeşitlidir. Bu nedenle her bir işletme için tek bir teknolojik yaklaşımın uygun olmasının mantıksız olacağını savunur. Bunun yerine, bulgular işletme karar vericilerinin kendi iş hedefleri, iç bilgi becerileri, yetenekleri ve kaynakları ışığında her bir teknoloji ve her bir online iş faaliyetlerini değerlendirmelerini ortaya koyar.
29	The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies	Elif S. Persinger Emin Civi Suzanne Walsh Vostina	2007	International Business & Economics Research Journal	Küresel ekonomide, giderek yükselen ekonomilere katılan küresel doğan işletmeler alanında literatürde eksiklikler olduğunu ve bu boşluğun doldurulmasını, küresel doğan işletmelerin yükselen pazarlarda pazara girebilmelerinin küresel doğan işletme girişimcilerinin bilgi ve davranışlarına bağlı olduğu ve bu bilgi ve davranışların neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.	Kavramsal Çalışma	Araştırmacıların yöneticilere yönelik getirmiş oldukları öneriler şunlardır, -Proaktif bakış açısı yöneticilerin çevredeki fırsatları araması ve yakalaması -Yüksek küresel eğilime sahip girişimcilerin küresel doğan işletme olarak pazara girmeleri daha ihtimaldir. -Küresel eğilime sahip girişimciler için risk önemsiz bir faktördür. -Yüksek derecede başarı ihtiyacına sahip işletmeler küresel odaklı işletmeler kuracaklardır.

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
30	Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization	Susan Freeman S. Tamer Çavuşgil	2007	Journal of International Marketing	Küçük işletmelerin hızla uluslararasılaşmalarının neden ve nasıl olduğu hakkında teorik açıklamaların eksikliği dile getirilerek bu eksikliğin giderilmesi. Araştırmanın spesifik olarak ele aldığı soru ise “Küresel doğan işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin benimsedikleri girişimcilik stratejileri nelerdir?” sorusudur ve bu sorunun cevabı irdelenir.	Avustralya’da bulunan ihracatçıların kayıtlı oldukları data bankasında seçilen 12 işletme ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Çoklu Durum Çalışması	Küresel doğan işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin benimsedikleri girişimcilik stratejilerini anlayabilmek için kaynak temelli yaklaşım, ağ yaklaşımı ve uluslararası girişimcilğe vurgu yapılmıştır. Bu kuramsal bağlantılar, iç pazarın iç ve dış bağlantılarını da içerecek şekilde, uluslararası pazarda kabul gören sınırlamaları aşarak bir temel oluşturmuş ve dış pazara giriş sürecini destekleyen iç ve dış faktörler üzerinde durmaktadır. Aynı zamanda girişimcinin çevre algısı, ağları algılayış biçimi, pazarları nasıl seçtiği ve bu pazarlara giriş kararlarını nasıl verdiği soruları irdelenmiş ve ortaya yöneticilerin davranışlarını tanımlayan dört farklı durum çıkmıştır; -Fırsatçı, -Deneyselci, -Cevap veren, -Stratejist
31	Building The Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success	Neri Karra Nelson Phillips Paul Tracey	2008	Long Range Planning	Girişimcilerin başarılı bir uluslararası girişimde bulunabilmeleri için sahip olmaları gereken yeteneklerin neler olacağını belirleme ve aynı zamanda başarılarını arttırmak için bu özelliklerini nasıl geliştirebilecekleri konularına odaklanır.	Derinlemesine Durum Çalışması	Uluslararası yeni girişimlerin oluşması için girişimsel yeteneklerin çok önemli olduğu ve başarılı bir uluslararası girişimcilğin; uluslararası fırsatları belirleme, kurumsal köprü ve kültürlerarası işbirliği için kapasite ve tercih olmak üzere üç girişimcilik yeteneğine dayandığı sonucuna ulaşılmıştır.
32	Entrepreneurial Orientation, Strategy, And Marketing Capabilities In The Performance Of Born Global Firms	Samantha Hartsfield Douglas Johansen Gary Knight	2008	Hartsfield International Business: Research Teaching and Practice	Küçük ve orta ölçekli işletme özelliği ile sınırlandırılmış olmasına rağmen küresel doğan işletmelerin başarılı olmasını sağlayan özelliklerin ne olduğunu ve uluslararası pazarlarda başarılı olmasına imkân veren kendine özgü eğilimlerini ve stratejilerini incelemek (özellikle uluslararası girişimcilik özellikleri, odaklanma ve farklılaştırma stratejileri ve küresel doğan işletmelerin uluslararası performansları)	Amerika’da ki küresel doğan işletmeler ile anket tabanlı çalışma Sektörler arası saha çalışması	Küresel doğan işletmeler kaynak yetersizliğine rağmen uluslararası pazarlara açılmayı bu pazarda başarılı olmayı başarırlar. Uluslararası girişimcilik yönelimi, bir işletmenin odaklanma ve farklılaştırma stratejileri dâhil olmak üzere güçlü strateji geliştirmelerini desteklemesini sağlar. İşletmenin pazarlama kabiliyetleri güçlü, satış ve büyümeyi arttırmak için hedef pazarla iletişim kurma becerisi, işletme performansının sürükleyicisidir.
33	Born globals: Propositions to help advance the theory	Mika Gabrielsson V.H. Manek Kirpalani Pavlos Dimitratos Carl Arthur Solberg Antonella Zucchella	2008	International Business Review	Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin geleneksel yollar ile uluslararasılaşan küçük ve orta ölçekli işletmelerin geçirdikleri süreçten farklı olduğu, bu nedenle bu farklılıkların ortaya konması gerektiği, bu süreçte küresel doğan işletmelerin nasıl davranışlarının analizi ve tanımının derinlemesine ele alınması	Yunanistan (2), Norveç (2), Finlandiya (2) ve İtalya (2)’dan 8 adet küresel doğan işletme ile yapılan derinlemesine görüşme, Çoklu durum çalışması	Küresel doğan işletmelerin uluslararası pazarlara kuruldukları anda veya kurulduktan sonra en geç üç yıl içerisinde uluslararasılaşmalarında yönetici ve yöneticilerin vizyonu kilit bir rol oynamaktadır. Küresel doğan işletmelerin ilerlemesini doğrudan etkileyen diğer değişkenler ise; yenilik, finans, ürün stratejileri, kanallar / şebekeler, işlem ve pazar stratejileri ve örgütsel öğrenmedir. Küresel doğan işletme fenomeni, gelişiminde üç farklı evre vardır: (1) başlangıç, (2) büyüme ve kaynak birikimi ve (3) uluslararası pazarlara açılma.

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
34	Born Global Firms and Informal Investors: Examining Investor Characteristics	Oystein Moen Roger Sørlheim Truls Erikson	2008	Journal of Small Business Management	Daha çok küresel doğan işletmeler ile ilgili yatırımcılar ile resmi olmayan yatırımcılar arasında ki farklılıkların analiz edilmesi, Küresel doğan işletmelerin yatırımlarının kaydını tutan resmi olmayan yatırımcıların küresel doğan işletme yatırımcısı olarak anılabileceğini önerir ve bu adın yatırımcının küresel olarak faaliyet gösterdiğini değil küresel bir potansiyele sahip işletmelere yani küresel doğan işletmelere yatırım yaptıklarını açıkladığı ortaya konur.	Anket Çalışması	Çalışmada yatırımcılar üç farklı kategoriye ayrılmıştır; yerel yatırımcılar, küresel doğan işletme yatırımcıları ve karma yatırımcılar. Çalışmanın sonuçlarına göre küresel doğan işletme yatırımcılarının özellikleri diğer iki yatırımcı grubundan farklılık göstermektedir. Küresel doğan işletme yatırımcıları anlaşma menşeli, yatırım büyüklüğü ve çıkış tercihleri açısından diğer yatırımcılardan farklılık göstermektedir.
35	The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness To Liability of Outsidership	Jan Johanson Jan-Erik Vahlne	2009	Journal of International Business Studies	Johanson ve Vahlne'in 1997 yılında ki çalışmalarında, uluslararasılaşmanın temel mekanizması olarak adlandırılan modelin tekrardan ele alınması ve geliştirilmesi	-----	Model tekrardan ele alınmış ve yeni model de eski model gibi durum ve değişim boyutlarından oluşmaktadır. Eski modelde durum boyutu pazar bilgisi ve pazara bağlılık, değişim boyutu ise bağlılık kararları, güncel faaliyetler olarak ele alınmıştır. Yeni modelde revize edilmiş ve durum boyutunda fırsatların tanımlanması bilgiye eklenerek bilgi fırsatları, pazara bağlılık ise şebeke konumu, değişim boyutunda ise ilişki bağlılık kararları ve öğrenme yaratıcılık güven inşası şeklinde değiştirilmiştir.
36	Entrepreneurial Orientation: A Applied Perspective	S. Trevis Certo Todd W. Moss Jeremy C. Short	2009	Business Horizons The Journal of the Kelley School of Business, Indiana University	Girişimcilik yöneliminin arkasında ki temel fikirlerin ele alınması, girişimcilik yöneliminin beş boyutunun tanımlanması ve çalışanların, girişimcilerin ve kurulu işletmelerin yöneticilerinin bu beş farklı boyutu nasıl geliştirip uygulayabileceklerine ilişkin önerilerin sunulması		Girişimcilik yöneliminin çeşitli boyutlarının çalışanları, girişimcileri ve üst düzey yöneticileri nasıl etkilediğine ilişkin örnekler sunulmuştur. Ayrıca girişimcilik yöneliminin beş boyutunun bu üç kişiyi nasıl etkilediğine ilişkin kapsamlı bir tablo oluşturularak ayrıntılı bir şekilde ortaya konmuştur.
37	Entrepreneurial Orientation And Business Performance: An Assessment Of Past Research And Suggestions For The Future	Andreas Rauch Johan Wiklund G.T. Lumpkin Michael Frese	2009	Entrepreneurship Theory and Practice	Niteliksel değerlendirmenin ötesine geçerek girişimcilik yönelimi ve performans ilişkisinin büyüklüğünü araştırarak bir meta-analiz oluşturma ve bu ilişkiyi etkileyen potansiyel denetleyicilerin değerlendirilmesi. Bir meta-analiz yürütmenin önemini göstermek için 51 çalışmanın nitel bir değerlendirmesini yapmak ve meta-analiz için uygun moderatör değişkenler üretmek	Meta Analiz	Yapılan çalışmaların detayları tablo şeklinde oluşturulmuş ve çalışmaların zaman içerisinde nasıl artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Girişimcilik yönelimi ile işletme performansı arasında pozitif ilişki olduğu, yüksek teknoloji işletmelerinin girişimcilik yönelimleri daha fazla olduğu ortaya konmuştur.

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
38	Innovation, Firm Dynamics, and International Trade	Andrew Atkeson Ariel Burstein	2010	Federal Reserve Bank of Minneapolis Research Department Staff Report	İşletmelerin uluslararası ticaretinin marjinal maliyetindeki bir değişime neden olan, işletmelerin faaliyet, yenilik ve uluslararası ticaret ile ilgilenme kararlarına tepki olarak genel bir denge modeli sunmak		Ticaret maliyeti değişikliği bireysel işletmelerin kararlarında önemli bir etkiye sahip olsa da bu etki toplam refah düzeyine yansımamaktadır. Özellikle, ürün yeniliğinin istikrarlı tepkisi, işletmelerin çıkış, ihracat ve süreç yeniliği kararlarındaki değişikliklerin, toplam üretkenliğin ideal ölçüsü üzerindeki etkisini büyük ölçüde etkiler.
39	Are Hi-Tech “Born-Global-s” Really Born Global?	Tonis Mets Aleksi Kelli	2011	Management of Organizations: Systematic Research	Yüksek teknolojiye küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından küreselleşmek için bir iş modelinin uygulanmasından önceki çevre ve süreçleri kavramsallaştırma	Bilgi ve iletişim teknolojileri ve biyoteknoloji işletmelerini temsil eden yedi vaka üzerinde yapılan ampirik çalışma	Küreselleşmeden önceki farklı bilgi birikimi ve öğrenme süreçlerini ve iş modelleri arasında belirgin sınırların bulunmadığını ortaya koymaktadır. Yüksek teknolojiye küçük ve orta ölçekli işletmeler birbirlerinin iş modellerini kopyalamaya çalışsalar bile çok farklı şekillerde küreselleşirler. İşletmelerin kuruluşlarından itibaren küresel ticarete yetecek kadar olgunlaşmış olmaları çok nadir görülür.
40	Relationship Between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review	Bing Liu Zhengping Fu	2011	International Journal of Business and Management	Çalışma 1994 yılını başlangıç yılı olarak alarak, Ebcohost, Emerald, Elsevier Science, ABI ve Google akademik gibi veri tabanları üzerinden çalışmaların özet kısımları baz alınarak küresel doğan, uluslararası yeni girişim, küresel başlayanlar ve uluslararası girişimcilik kavramları anahtar kelime olarak girilerek soyut bir araştırma yapılmıştır. Küresel doğan işletmeler bağlamında stratejik yönetim ve organizasyonel performans üzerindeki doğrudan etkiden orta dereceli etki ve arabuluculuk etkisine kadar ilgili ampirik literatürleri araştırır.	Literatür Taraması	Stratejik yönetim ve organizasyonel performans üzerine ampirik araştırmalar incelendiğinde ilişkilerinin ampirik sonuçlarının tamamen tutarlı olmadığı ortaya konmuştur. Küresel doğan işletmeler çerçevesinde kritik edilecek tutarsızlığın nedenleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Farklı boyutlar arasındaki bağımsızlığın stratejik yönetim ve organizasyonel performans üzerinde tutarsızlıklara yol açabileceği vurgulanmıştır.
41	The Impact Of Different Types Of Ict On Innovation Performance Of Greek Firms	Spyros Arvanitis E. Loukis Vasiliki Diamantopoulou	2011	European Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems	Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yenilik potansiyeli hakkında geniş bir teorik literatür olmasına rağmen BİT'in yenilik üzerindeki etkisine ilişkin sınırlı sayıda ampirik araştırma vardır. Çalışma bu araştırma boşluğunu doldurmak için BİT'in yaygın olarak kullanılan ve üç farklı türü (iç bilgi sistemleri, e-satış ve e-satınalma) üzerine, aynı zamanda karşılaştırma amacıyla, Yunan işletmelerinin yenilik performansı üzerine dört geleneksel yenilik belirleyicisi (fiyat ve fiyat dışı rekabet, pazar yoğunlaşması ve talep beklentileri) ile ampirik bir inceleme sunulmuştur.	Anket yoluyla toplanan 271 Yunan işletmesinden işletme düzeyinde veri kullanarak ürün ve süreç yeniliği için iki yenilik modeli Anket çalışması	BIT'in firmaların süreçleri, ürünleri ve hizmetleri konusunda radikal ve yıkıcı yeniliklerin güçlü itici güçleri olduğuna karar verdi. “Geleneksel” yenilik belirleyicileri incelendiğinde hiçbirinin işletmelerin ürün ve süreç yeniliği üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını göstermektedir. Aksine iç bilgi sistemleri, ürün ve süreç yeniliği ve e-satışlar yalnızca süreç yeniliği üzerinde güçlü bir olumlu etkiye sahiptir; e-satın alım yenilikliğinin bir itici gücü değildir.

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
42	Empirical Research On Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research	William J. Wales Vishal K. Gupta Fariss-Terry Mousa	2011	International Small Business Journal	Çalışma, girişimcilik yönelimi literatürünü kapsamlı bir niteliksel inceleme ve değerlendirme sağlamaktadır. Teorik olarak temel alınan tahminler vurgulanarak uygulayıcılara tavsiyelerde bulunulur ve literatüre daha fazla açıklık ve tutarlılık kazandırmak için kilit girişimcilik yönelimi sorularının anlaşılması hedeflenir.	Literatür taraması Sistemati k makale inceleme si	Çalışma da girişimcilik yönelimi ile ilgili araştırma ve uygulama bulgularının sonuçları üzerine bir tartışma sonucuna varıyor. Son yıllarda girişimcilik yönelimi üzerine yapılan araştırmalarda değişkenlerin seçimi ve model tanımlamada tutarsızlıklar ve kayda değer ön yargılar olmasına rağmen önemli adımlar atıldığı ve giderek hızlandığı ve sayılarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma aynı zamanda girişimcilik yönelimi kavramının çok boyutlu araştırmalarda ki yükselişinin yanı sıra, Miller'ın girişimcilik yönelimini tek boyutlu olarak kavramsallaştırmasının popülarlığına ışık tutuyor.
43	Global Start-Up Profiles: Evidence From The Spanish Wine Producing Sector	Leonor Gonzalez Menorca Ruben Fernandez-Ortiz Monica Clavel San Emeterio	2012	International Journal of Management and Marketing Research	Bu araştırmanın temel amacı, küresel başlayanlar (global start-up) olarak nitelendirilen işletmelerin kaynaklarını ve yeteneklerini belirlemek ve bu profili geleneksel işletmelerinki ile karşılaştırmaktır.	Çok Değişkenli Analiz İspanyol şarap üreticiliği sektörüne ait 257 işletmeye bir örnek çok değişkenli analiz uygulanması	İki tip işletme için farklılaştırılmış kaynak ve yetenek profillerinin varlığı gösterilmiştir. Bu farklılıklar başlıca; finansal, beşeri ve ilişkisel kaynaklardır. Yeni kurulan işletmelerin amacı ile köklü işletmelerin amaçları arasında farklılıklar vardır. Çalışmanın sonucuna göre İspanyol şarap işletmeleri, insan faktörleri tarafından desteklenen bir kaynak ve yetenek profiliyle (resmi eğitim, öğretim, deneyim ve kişisel gelişim ve uzmanlık eğitimi) tanımlandığını göstermektedir. Finansal faktörler (borç) ve şirketin konumlandırma sistemi ile ilişkili daha fazla ilişkisel faktörler (marka bilinirliği, distribütörlerle katılım süreci, satıcıların sayısı ve çeşitliliği ve şirketin prestiji) de önemlidir.
44	Born Global Firms- Do They Perform Differently ?	Torbjörn Halldin	2012	Centre of Excellence For Science and Innovation Studies	Çalışmada küresel doğan işletmelerin yeni kurulan diğer imalat işletmelerine kıyasla farklı performans gösterdikleri araştırılmaktadır. Uluslararası girişimcilik literatüründe küresel doğan işletmelerin ciddi bir niceliksel araştırma yok denecek kadar azdır. Çalışma belirli bir yılda doğan küresel doğan işletmelerin daha sonraki performansını tanımlamayı amaçlıyor. Her ikisi de küresel doğan işletmelerin tatmin edici bir miktarını içerecek ve işletmenin kuruluşuna çok yakın olmayan performans farklılıklarını ölçmek için, başlangıcından beş yıl sonra performans ölçütleri bağımlı değişkenler olarak seçilmiştir.	Nicel Araştırma	Küresel doğan işletmeler çalışanlar ve satışlar üzerindeki büyümeye çok önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kısa vadeli kazançlar bu tür işletmeler için ikinci plandadır. Küresel doğan işletmeler, çoğu kez ürün geliştirme ve yenilik ile ilişkili konularda maliyetler gerektiren yüksek teknoloji imalat sektörlerine yoğunlaşırlar. Küresel doğan işletmeler üzerine yapılacak yoğun çalışmalar, daha erken dönemde daha düşük karlılığın daha uzun perspektifte daha iyi bir performansa dönüşüm dönüştürmeyeceğini tahmin etmeyi mümkün kılacaktır.

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayımlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
45	Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector	Stoyan Tanev	2012	Technology Innovation Management Review	Çalışma "küresel doğan" işletmeler hakkındaki son araştırmalardan elde edilen bilgiler sunmaktadır. Bu makale, "küresel doğan" teriminin çeşitli tanımlarını tartışarak ve küresel doğan işletmelerin temel özelliklerini belirledikten sonra, teknoloji sektöründe küresel doğan işletmelerin birkaç göze çarpan özelliklerini listeler.	---	Küresel doğan işletmeler şu karakteristik özelliklere sahiptirler: 1-Uluslararası pazarlarda kuruluşundan itibaren veya kurulduktan kısa süre sonra yüksek faaliyet içindedirler. 2-Sınırlı finansal ve duran varlıklar 3- Birçok sektörde var olma 4-Yöneticilerinin güçlü bir uluslararası bakış açısı ve uluslararası girişimcilik eğilimi vardır. 5-Farklılaşma stratejisine önem verirler 6-Üstün ürün kalitesine önem verirler. 7-Gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanırlar. 8- Dış pazarlarda dağıtım için harici, bağımsız araçlar kullanırlar. Bu makale ilk önce küresel doğan işletmelerin, küreselleşmemiş işletmelere göre daha başarılı olduklarını doğrulamak ve ardından teknoloji girişimlerini tasarlamak için kullanılabilecek tasarım ilkelerini tanımlamak için yazılmıştır.
46	Do Barriers to Export Vary For Born Globals and Across Stages of Internationalization? An Empirical Inquiry In The Emerging Market of Turkey	M.Mithat Üner Akın Koçak Erin Çavuşgil Ş. T. Çavuşgil	2013	International Business Review	Çalışma, son zamanlarda, "küresel doğmuş" işletmeler veya "uluslararası yeni girişimler" arasındaki ihracat bariyerlerini araştırır; çünkü bu işletmeler ihracatçıların yeni bir türünü temsil eder. Yeni girişimlerin yöneticilerinin uluslararasılaşmanın önündeki engelleri nasıl algıladıklarının anlaşılması, "yönetimsel tutumlar ve tercihler bir girişimin uluslararasılaştırma faaliyetlerinin özü" olduğundan dolayı önemlidir. Dahası, uluslararasılaşma sürecinin her bir aşaması için küresel doğan KOBİ'ler ve KOBİ'ler arasında engellerin algılanan farklılıkları karşılaştırılır.	Anket çalışması Varyans Analizi (ANOVA) KOSGEB veri tabanından rastgele seçilen 2450 işletmeye gönderilen anketler sonucu dönüş saqlanan 2159 işletme, elde edilen işletmelerin %20'si küresel doğan işletmelerden oluşmaktadır.	Bulgular ihracat engellerinin algılanmasında KOBİ'ler arasında küresel doğan KOBİ'lerin uluslararasılaşma aşamalarında farklılık gösterdiğini ortaya koyar. İhracat yapmayan işletmeler için ihracata yönelik önemli engellerden biri, dış pazarlardan bilgi toplamanın zorluğudur. Prosedürel engellerle ilgili olarak, yabancı ihracat prosedürleri, ihracat öncesi işletmeler, deneyimle ilişkili işletmeler ve küresel işletmeler için önemli engellerdir. Bulgular göz önüne alındığında, uluslararasılaşma aşamasının 1. evresindeki işletmeler için pazarlama ve prosedürel engeller üzerinde özellikle durulmalıdır, 4. evredeki işletmeler için çevresel, hükümet ve bilgilendirme engellerine özellikle dikkat edilmelidir. Küresel doğan işletmelere yönelik ihracat engellerinin algılanmasını ortadan kaldırmak için politika yapıcılar, küresel doğan işletmelerin ihracat prosedürlerine ve iletişim sorunlarına odaklanmalıdır. Bununla birlikte yetkili kurumların mevcut ihracat yardım politikası çoğunlukla finansal yardım esasına dayanmaktadır ve özellikle finansal destekler uluslararası ticaret fuarlarına katılma noktasında sağlanmaktadır. KOBİ'lerin algılanan ihracat engellerini azaltmak için, politika yapıcılar ihracat faaliyetlerine yönelik noktasında KOBİ'leri hedef almalıdır.

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayımlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
47	Entrepreneurial Orientation and International Scope: The Differential Roles of Innovativeness, Proactiveness and Risk-Taking	Li Dai Vladislav Maksimov Brett Anitra Gilbert Stephanie A. Fernhaber	2013	Journal of Business Venturing	Çalışma, uluslararası pazarlardaki faaliyet alanını genişleten bir işletmenin yetenekleri üzerinde ki yenilikçilik, proaktiflik ve risk almanın bağımsız etkilerini inceleyerek uluslararası ticaret ve girişimcilik literatürünü bütünleştirmeyi hedefler. Girişimcilik yönelimin her bir boyutu için maliyet-fayda çerçevesi, uluslararasılaşma durumunda farklı düzeylerle ilişkili olan dengelemeleri vurgulamak için uygulanır.	Çalışma için örnek, Ulusal Bağımsız İşletmeler Federasyonu Uluslararası Ticaret Üzerine Ulusal Küçük İşletme Anketi'ne cevap veren 500 KOBİ'den oluşmaktadır. Anket Çalışması	10 endüstride yer alan 500 KOBİ'nin benzersiz bir veri setine dayanan sonuçlar, yenilikçilik ve proaktiflik konusundaki stratejik duruşlarına göre "ortada sıkışmış" olmanın sonuçlarını yansıtırken risk alma davranışında ayrı bir rol ortaya koyar. KOBİ'lerde algılanan satış büyümesi yenilikçilik ve proaktiflik ile pozitif ilişkili iken risk alma ile negatif ilişkilidir. Uluslararası pazarlara giriş yapmak isteyen birçok işletme ya gelişme maliyetlerini en aza indirmek için düşük yenilik stratejisini benimsemeli ya da öncü yeniliklere yatırım yapmayı ön planda tutarak sektör lideri olmaya çalışmalıdır. Risk alma konusundaki bulgular, ılımlı duruşun yararlarına işaret eder; yüksek risk alma seviyelerinin uluslararası faaliyetlerin kazancını artırırken, düşük risk alma seviyeleri ise yurtdışı girişimlerinin önünü keser. Bulgulara göre düzensiz ve doğrusal olmayan ilişkiler, girişimcilik yöneliminin bireysel boyutlarının, girişimci işletmelerine uluslararasılaşma sürecinde ne zaman yardım ettiğini veya engelleyebileceğini daha iyi anlamamıza yardımcı olur.
48	The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia	M. Mohd Rosli Syamsuriana Sidek	2013	Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise	Son zamanlarda küçük işletmeleri ele alan literatür kapsamında yenilikçilik kavramının ele alındığını fakat yenilikçiliğin çeşitli boyutlarının işletme performansı üzerindeki olası etkisine fazla değinilmemesinden dolayı literatürü zenginleştirmek adına, yenilikçiliğin çeşitli boyutlarının KOBİ'lerin performansları üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.	Malezya genelinde ki gıda-içecek, tekstil ve giyim eşyaları ile odun bazlı yan sanayi mallara konu 284 adet KOBİ ele alınmıştır. Aşamalı Regresyon Analizi	Ürün yeniliği ve süreç yeniliği işletme performansını önemli ölçüde etkiler. Yenilikçilik işletme performansındaki bir değişimi açıklama noktasında önemli bir kriterdir. Ayrıca bulgular, KOBİ'lere ve politika belirleyicilere yenilikçiliğin günümüz girişimcilik faaliyetlerinde kritik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Yenilikçiliğe gereken önemin verilmemesi, günümüz rekabet koşulları altında yüksek bir risktir. Bu nedenle KOBİ'ler, herhangi bir karar almadan önce ürünler, rakipler ve yenilik kaynakları için pazar talebi ve eğilimi hakkında yeterli bilgiyi toplama adına zaman ve para ayırmak zorundadırlar.

EK 1. (devam) Literatür Entegrasyonu

	Makalenin Adı	Makalenin Yazarı	Yılı	Yayınlandığı Yer	Makalenin Konusu ve Amacı	Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	Makalenin Bulguları
49	Dimensions of Entrepreneurial Orientation and Small and Medium Enterprise Performance in Emerging Economies	Ingrid Roux Kenneth M.K. Bengesi	2014	Journal of Development Southern Africa	Girişimcilik yöneliminin üç boyutu (proaktiflik, risk alma ve rekabetçi agresiflik) ile gelişmekte olan ekonomilerdeki KOBİ performansı arasındaki ilişkiyi inceler.	Anket Yöntemi Çapraz Kesişimli Araştırma Deseni Faktör Analizi	Bulgular, proaktiflik etkisini hafifleten rekabetçi saldırganlık ve risk faktörleri ile girişimcilik yönelimi boyutları ve performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Rakiplerin pazara giriş çıkışlarda özgür olduğu gelişmekte olan ekonomilerdeki serbest piyasa çevresi, işletmelerin rekabetçi saldırganlık, proaktiflik ve risk alma davranışlarını anlamak KOBİ performansını açıklamak için çok önemlidir. Risk alma, gelişmekte olan ekonomilerde doğrudan doğruya daha yüksek performansa neden olmasa da proaktiflik davranışıyla olan olumlu ilişkisi, işletmelerin performans elde etmesi adına önemli fayda sağlar. Rekabetçi agresif işletmeler, uzun süreli etki için serbest piyasa ortamında performanslarını devam ettirebilirler.
50	Internationalization: From Incremental To Born Global	Gary Knight P.W. Liesch	2016	Journal of World Business	Çalışma uluslararasılaşma araştırmalarının zamanla nasıl geliştiğini, bugün nerede olduğunu ve ileride nasıl gelişeceğini özetler. Küresel doğan işletmelerin hızlı ve erken uluslararasılaşma süreçleri ile geleneksel çok uluslu işletmelerin aşamalı uluslararasılaşma süreçlerini karşılaştırır. Çalışma aynı zamanda, erken uluslararasılaşma ve küresel doğan işletmeler üzerine yapılan araştırmaların gelişimini özetler ve bu alanın neden şu anda bilimsel araştırmalarda geçerlik gösterdiğine dair kanıtlar sunar.	Literatür İncelemesi	Geçmiş araştırmalar, örgütsel çevre ile ilişkili ve küresel doğan işletmeleri etkileyebilecek değişkenlerin etkilerini ihmal etmişlerdir. Kaynaklar, yetenekler ve stratejiler küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmalarına, performanslarına ve uzun süre hayatta kalmalarına etki eden önemli öncüller ve araçlar olduğu vurgulanır. Dış kaynaklar noktasında, ulusal ve yerel yönetimler küresel KOBİ'ler ve uluslararası yeni girişimlerin başarısını ve gelişimini destekleyen bir dizi fayda sağlayabileceği söylenir. Araştırmacıların, uluslararası girişimcilik ve küresel doğan işletmelerin sürdürülebilir boyutları, sosyal sorumluluk ve etik konuları üzerinde araştırma yapabilecekleri belirtilir. Küresel doğan işletmeler ile ilgili araştırmalarda teori, yapılar, yöntemler, ölçüler ve diğer yönleri tanımlama, açıklama, anlama, açıklama, öngörme, geliştirme ve kullanma rolü vurgulanır. Araştırma, literatür incelemeleri, vaka incelemeleri, anket çalışmaları, deneyler ve uzunlamasına veriler kullanılarak yapılabilir.

EK-2. Görüşme Soruları

İşletme ve Girişimci İle İlgili Sorular
1-İşletmeniz hakkında genel olarak bahseder misiniz? (Kaç yılında kurulmuştur? Bulunduğu sektör? Kaç personel bulunmaktadır? vs.) 2-Kendinizden bahseder misiniz? (Medeni durum, eğitim düzeyi, iş deneyimi süresi, yurt dışı tecrübesi vs.) 3-İşletmenizin uluslararasılaşma sürecinden bahseder misiniz? İhracata ne zaman başladınız? Hangi ülke veya ülkelere ihracat yapmaktasınız? 4-Yıllık net satışlarınız ve bu satışlar içerisinde ihracatın oranı hakkında bilgi verir misiniz?
Sorular
5-İşletmeniz adına yenilik yapmak için zaman ayırır mısınız? Bu zamanın sizin için önemi nasıldır? 6-Son 3 yıl içerisinde işletmeniz için yeni sayılabilecek ürün pazara sundunuz mu? 7-Son 3 yıl içerisinde endüstri için yeni sayılabilecek ürün pazara sundunuz mu? 8-Son 3 yıl içerisinde en az bir tane yeni iş süreci uyguladınız mı? 9-Pazara yeni ürün veya süreç sunma konusunda rakiplerinizden önde olur musunuz? 10-İşletmeniz Ar-Ge ve teknolojik liderlik konularına önem vermekte midir? 11-Ar-Ge veya yeni ürün veya süreçler ortaya koymak adına yapılan faaliyetler için yıllık olarak bir bütçe ayırır mısınız? 12-Bilgi birikimlerinizi süreçlerinizi iyileştirmek için mi yoksa yüksek teknolojlili ürünler geliştirmek için mi kullanırsınız? 13-İşletmenizde işi yeni ürün veya süreç geliştirmek olan (Ar-Ge personeli veya yenilik uzmanı vs.) çalışanlarınız var mı? Bu çalışanlarınıza düzenli eğitim/geliştirme programları uyguluyor musunuz? 14-Tedarikçileriniz ile ilişkileriniz nasıldır? Size herhangi bir yeni uygulama sunduklarında tutumunuz nasıl olur? 15-Müşterilere karşı tutumunuz nasıldır? Yeni istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için neler yaparsınız? 16-Yenilik yaparak müşterilerinize daha iyi hizmet verdiğinizi düşünüyor musunuz? Neden? 17-İşletme kültürünüzü ve yönetsel özelliklerinizi nasıl tanımlarsınız? 18-İşletme kültürünüz noktasında, işletmenizin uluslararası pazarlara açılmasında etkili olacak ve bu süreci hızlandıracak faktörler nelerdir? 19-Yeni teknoloji ve buluşlar ortaya koyma amacı ile faaliyet gösteren kurumlar (üniversiteler,bilgi enstitüleri,teknoparklar vs.) ile ilişkileriniz nasıldır? Ortak çalışmalar da bulunur musunuz? 20-Bulunduğunuz pazar içerisinde rakiplerinizi ve rakiplerinizin ortaya koydukları yenilikleri takip eder misiniz? 21-Yoğun rekabet ortamında rakiplerinizi ile nasıl rekabet edersiniz? En güçlü silahınız nedir? 22-Riskli projelere olan yöneliminiz ne yöndedir? Yüksek riskli projeler ile ilgilenme eğiliminiz veya düşük riskli projeler ile ilgilenme eğiliminiz nasıldır? 23-İşletmenizin yenilik istek ve hedeflerini nasıl oluşturunuz? Yıl içerisinde yaptığınız yenilik planlarınız var mıdır? 24-Herhangi bir ticari problemle karşılaştığınızda bilgi veya tavsiye almak için işletme dışı kaynaklara (tedarikçiler, meslek işletmeleri, ticari danışmanlar, sektör organizasyonları vs.) başvurur musunuz? 25-Yapmış olduğunuz yenilik faaliyetlerini başlatmak veya geliştirmek için kurumlar veya diğer işletmeler ile işbirliği yapar mısınız? 26-İşletmenizin sahip olduğu patent var mı? Ne zaman alındı ve sayısı nedir?

EK-3. Etik Kurul Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 10/02/2018-E.24853



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 77082166-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 13/12/2017 tarihli ve 27968600-302.99- 177882 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, İşletme Anabilim Dalı **Doktora Öğrencisi Aybüke YALÇIN**'ın, **Prof.Dr.Mehmet Mithat ÜNER**'in danışmanlığında yürüttüğü "**Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yöneliminde Yenilikçilik Boyutu**" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun **06.02.2018** tarih ve **01** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Alper CEYLAN
Komisyon Başkanı

Araştırma Kod No : 2018-35

Ek:1 Liste



Ankara
Tel:0 (312) 202 20 57 - 0 (312) 2... Faks:0 (312) 202 38 76
İnternet Adresi : <http://etikkomisyon.gazi.edu.tr/>

Bilgi için : Ayfer Çekmez
Genel Evrak Sorumlusu
Telefon No:202 18 07

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : YALÇIN, Aybüke
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 06/11/1985
Medeni hâli : Evli
Telefon : 0533 506 39 09
e-mail : aybukebuyukcelebi@gazi.edu.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora	Gazi Üniversitesi/İşletme Anabilim Dalı	Devam ediyor
Yüksek Lisans	Endicott College (Boston-A.B.D.)	2009
Lisans	Sakarya Üniversitesi	2007

İş Deneyimi

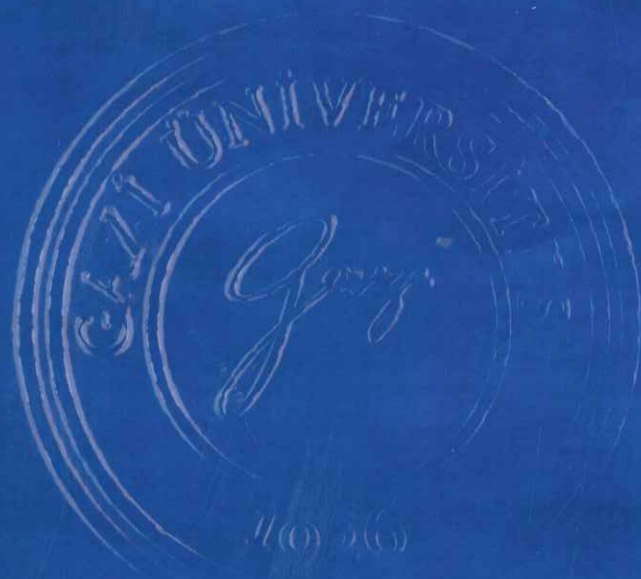
Yıl	Yer	Görev
2012-halen	Gazi Üniversitesi	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..



Journal der akademischen Gesellschaft

