

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ULUSLARARASI LAŞMA: KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN SÜREÇ, STRATEJİ VE ÖRGÜTSEL YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Hande KARADAĞ¹

Özet

Küçük ve orta ölçekli işletmeler ile çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşmaları, bu işletmelerin gerek yapısal gerekse kaynak erişimlerindeki farklılıklar nedeniyle birbirine benzer olmayan süreçler izlemektedir. Uppsala modelinin öncülüğünü yaptığı ve yenilikçi ve ağ kurma yaklaşımları ile devam eden küçük işletme uluslararasılaşma yaklaşımları, bu firmaların yavaş ve kademeli bir uluslararasılaşma sürecinden geçtiğini öngörmektedir. Bu aşamaları izlemeyerek kuruldukları ilk günlerden itibaren uluslararası pazarlara hitap eden küresel doğan işletmeler, özellikle son yirmi yıldır giderek artan sayıda kuramsal ve ampirik çalışmaya konu olmaktadır. Konu çalışmada, bu firmaların ortaya çıkışları ve süreçleri ile birlikte, uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan pazara giriş ve rekabet stratejileri ile örgütsel yetkinlikleri mercek altına alınmıştır. Çalışmanın sonuçları, bu işletmelerin rekabet ve pazara giriş stratejilerinin içsel özelliklerine göre heterojenlik gösterebildiğini, buna karşın yenilikçi ve girişimci kültüre sahip olma, yüksek teknoloji kullanımı, yönetim becerileri yüksek küresel vizyona sahip kurucular ve pazarlama ve öğrenme başta olmak üzere örgütsel yetkinliklerini geliştirme kapasitesi gibi ortak özelliklerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Küresel doğan işletmeler, uluslararasılaşma, rekabet stratejisi, pazarlama stratejisi, örgütsel yetkinlik, uluslararası girişimcilik, uluslararası işletmecilik.

JEL Kodları: M13, F23, M16, M30.

INTERNATIONALIZATION IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES: AN EVALUATION ON PROCESSES, STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL CAPABILITIES OF GLOBAL BORN ENTERPRISES

Abstract

Internationalization processes of small and medium sized enterprises differ greatly from large multi national companies due to their significant structural and resource availability variances. Traditional internationalization models led by Uppsala, innovative and networking models prescribe a slow and gradual internationalization process for small and medium sized companies. Theoretical and empirical studies focusing on global born enterprises, defined as the businesses that are open to international markets right from their inception, therefore do not follow this prescribed path, gained pace particularly within the last two decades. Current study focuses on processes and factors that influence the emergence of these economic units, as well as competitive strategies, preferences and organizational capabilities which enable them to gain sustainable global competitive advantage. Results of the study indicate that while global born enterprises can be heterogeneous in terms of market entry and competitive strategies, they share some common characteristics, including an innovative and entrepreneurial company culture, high technology utilization, founders with a global vision and the capacity to develop organizational capabilities.

Keywords: Global born enterprises, internationalization, marketing strategies, competitive strategies, organizational capabilities, international entrepreneurship, international management.

JEL Codes: M13, F23, M16, M30

¹Dr. Öğr. Üyesi, MEF Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, hande.karadag@mef.edu.tr

1. Giriş

Bir firmanın araştırma geliştirme faaliyetleri, üretim, satış veya diğer işletme fonksiyonlarını ülkenin ulusal sınırları dışına doğru coğrafi olarak genişletmesi olarak tanımlanan uluslararasılaşma, şirketlerin büyüme ve rekabetçilik stratejileri açısından önem taşımaktadır (Hollensen, 2007; Ruzzier, vd., 2006; Buckley ve Ghauri, 1993). Uluslararasılaşma kavramı son dönemlerde stratejik yönetim, uluslararası işletmecilik, örgüt kuramı, uluslararası girişimcilik, uluslararası finans ve örgüt tasarımı gibi birçok alanda çok sayıda araştırmanın konusu olmuştur (Ruzzier, vd., 2006). Uluslararasılaşan firmalar, faaliyetlerini ulusal sınırların dışına taşıırken ithalat, ihracat, lisanslama, doğrudan yabancı yatırım, franchise verme, stratejik ortaklık, şirket birleşmesi ve satın almalar gibi birçok yöntem kullanabilmektedir (Lu ve Beamish, 2006). Firmaların sahip oldukları kaynaklar ile firma kurucu, ortak ve yöneticilerinin yönetim becerileri, stratejik yönelimleri ve bireysel özellikleri firmaların uluslararasılaşma derece ve büyüklükleri üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bu faktörler, aynı zamanda küçük ölçekli firmaların uluslararasılaşma yaklaşım ve stratejilerinin çok uluslu firmalardan önemli ölçüde farklılık göstermesine yol açmaktadır (Hollensen, 2007).

Ülke ekonomilerinin gelişmesi için gerek çok uluslu, gerekse küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetleri büyük önem taşımakta, özellikle dışa dönük uluslararasılaşma çalışmaları firmalara, bölgelere ve ülkelere birçok açıdan önemli rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bunların başında firma bazında ürün ve süreç yenilikçiliğinde sağlanan gelişmeler ve kaynakların etkin ve verimli kullanımını ile sağlanan yüksek performans, ülke düzeyinde ise ileri düzey teknolojik ve ekonomik ilerleme sağlanması ve bunun sonucunda oluşan refah artışı gelmektedir (Ruzzier, vd., 2006). Uluslararasılaşma faaliyetleri incelendiğinde, bu operasyonların sadece çok uluslu firmaların hakimiyetinde olmadığı, küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ'ler) uluslararasılaşmasının da oransal ve hacimsel olarak büyüme gösterdiği görülmektedir (Bal ve Kunday, 2014; Lu ve Beamish, 2006). Ülke ekonomilerinin motoru olarak nitelendirilen KOBİ'lerin yerel ekonomilere istihdam, ekonomik ve sosyal gelişim açısından yaptıkları katkılar birçok araştırmada ortaya konmuştur (OECD, 2009; Etemad, 2004). Bu bağlamda KOBİ'lerin uluslararasılaşmalarının kolaylaştırılması ve geliştirilmesi, ülkelerin ekonomik gelişmişlik, yenilikçilik ve refah artışına sağlayacağı yararlar açısından son dönemlerde gerek düzenleyiciler, gerekse akademisyen ve uygulayıcılar tarafından önceliklendirilen alanlar arasında yer almaktadır.

Çok uluslu firmalara benzer şekilde küçük ölçekli firmaların uluslararasılaşmasında büyüme ve bilgi birikimi en temel motivasyonlar olarak ön plana çıkmaktadır (OECD, 2009). Ancak özellikle küçük ölçekli ve yeni kurulmuş işletmelerin finansal, beşeri, yönetsel ve teknolojik kaynak ve yetkinlikleri ile yurtdışı bağlantılarının sınırlı olması, küçük ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri üzerinde kısıtlayıcı rol oynamaktadır (Acz, vd., 2001). Politika yapıcıların desteğine ve konuya verilen öneme karşın halen bu sektör geniş ölçüde uluslararasılaşmamış, özellikle yeni ve küçük ölçekli firmalarda uluslararasılaşma oranları düşük seviyelerde kalmıştır. Araştırmalar, küçük firmaların stratejik seçeneklerini kısıtlayan başlıca faktörler olarak kaynak azlığı ve yüksek başarısızlık oranına işaret etmektedir (Weerawardena, vd., 2007).

Uluslararasılaşma süreç ve stratejileri konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu araştırmaların genel olarak çok uluslu firmaları odak noktasına aldığı, ülke ekonomilerinde sayısal büyüklükleri ve ekonomik gelişmişlik, yeni iş yaratımı ve girişimciliğe olan katkıları açısından önemli rol oynayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşması ile ilgili yapılan çalışmaların sayısının ise son dönemlerde artan ilgiye karşın halen sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir (Karadeniz ve Göçer, 2007). Küçük işletmelerin kısıtlı kaynaklarından dolayı uluslararasılaşmada yaşadığı zorluklar ve bunun sonucunda KOBİ'lerdeki uluslararasılaşma oranının düşük kalması, bu alandaki çalışma azlığının önemli nedenlerinden birisi olarak gösterilmektedir.

Yapılan araştırmalar bazı yeni kurulan firmaların kısıtlı kaynaklarına rağmen esnek, yaratıcı ve yenilikçi iş modelleri kullanarak uygulanabilir, rekabetçi ve sürdürülebilir şekilde iş yapabildiklerini, bu şekilde de geleneksel KOBİ'lerden ayrıldıklarını ortaya koymuştur. Bu işletmelerin gerek sayı gerekse işlem hacimlerinin dünya çapında giderek artması, küçük işletmelerin kaynak kısıtları nedeniyle dış pazarlara aşamalı olarak açıldıklarını savunan uluslararasılaşma modelleri ve özellikle de Uppsala modeli kurucuları tarafından geliştirilen “kuruluş zinciri” kavramının sorgulanmasına yol açmıştır (Meckl ve Schramm, 2005).

Geleneksel uluslararasılaşma yaklaşımlarının öngördüğü aşamalı modellere aykırı bir şekilde hareket eden ve kuruldukları andan itibaren uluslararası pazarlara açılan bu işletmeler küresel doğan işletmeler (KDİ) olarak adlandırılmakta ve son yıllarda gerek uluslararası işletmecilik, gerekse de uluslararası girişimcilik ve stratejik yönetim literatürlerinde yoğun olarak irdelenmektedir. KDİ'ler ile ilgili ampirik ve kurumsal çalışmalar henüz gelişmekte aşamasında olup (Knight and Liesch, 2016), ölkemizde de bu konuda şu ana kadar yapılan yapılan çalışmaların sayısı son derece kısıtlıdır. Konu çalışmada bu eksiğin giderilmesine yönelik olarak KDİ'lerin ortaya çıkış, gelişme ve başlıca stratejik yönetim alanlarına odaklanılmıştır. Ölkemiz KOBİ'lerinin gelişmiş ve gelişmekte olan ölkelerle rekabet edebilecek düzeye gelmesinin en önemli yollarından biri, uluslararası hatta küresel ölçekte rekabet güçlerinin arttırılmasıdır Bu bağlamda konu çalışma firma kurucu ve yöneticileri ile politika yapıcılarına da küresel doğan işletmelerde strateji geliştirme ve uygulamaları hakkında bilgilendirme yapmayı hedeflemektedir. Çalışmanın birinci bölümünde KOBİ ve çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri karşılaştırılmalı olarak irdelenmiş, ikinci bölümde ise küresel doğan işletmelerin (KDİ) doğma ve gelişme süreç ve stratejilere yer verilmiştir.

2. Uluslararasılaşma Kuram ve Yaklaşımları

Uluslararası işletmecilik literatüründe uluslararası işletme kavramı genel olarak “iki veya daha fazla ölkede dolaysız olarak işletme faaliyetinde bulunan işletmeler” (Aktaş, 2015) için kullanılmaktadır. Küreselleşmenin hız kazanması ve bunun paralelinde uluslararası işletmecilik literatüründeki gelişmeler ve ile birlikte, kurulduğu ölkelerden farklı coğrafi konumlarda faaliyet gösteren firmalar için farklı kategori ve tanımlar gündeme gelmiştir. Bunların arasında “yönetim merkezlerinin üç ölkeden fazla olması, üretim, satış ve pazarlama gibi ekonomik faaliyetleri farklı bölgelerde gerçekleştirmeleri” (şişman, 2015) özellikleri ile uluslararası işletmeler içinde farklı bir kategorizasyonda değerlendirilen ulus ötesi işletmeler ve “faaliyet gösterdiği devletlere bağlı olmayan, küresel olarak faaliyet gösteren, teknolojinin ortak geliştirildiği ve kullanıldığı, üretim araçlarının verimli olarak geliştirildiği” (Bayraktaroglu, 2016) çok uluslu işletmeler başta gelmektedir. Kavramların yakınlığından dolayı literatürde her iki kavram zaman zaman ayrı, zaman zaman da birbirinin yerine geçer şekilde kullanılmakta, bununla birlikte her ikisi için de farklı araştırmacılar tarafından ortaya konmuş çok sayıda tanım bulunmaktadır. Örneğin Rugman ve Verbeke (2001) çok uluslu firmaları “en az iki ölkede katma değer yaratan faaliyetlerde bulunan işletmeler” (Rugman and Verbeke, 2001) olarak tanımlamış, bu bağlamda çok uluslu firmaları esas olarak uluslararası faaliyet gösteren firmalara eř olarak nitelemişlerdir. Benzer şekilde çok uluslu firmalar ile çoğu zaman eşdeğer olarak kullanılan küresel işletmeler ise “dünyayı tek bir ekonomi olarak algılayan; tüm stratejilerini, amaç ve hedeflerini küresel ölçekte planlayan ve yürüten; mal/hizmet üretiminde kullandıkları tüm kaynakları coğrafi ve kültürel yaygın şebekelere sahip işletmeler” (Atik, 2007) olarak tanımlanmaktadır.

Kavramların tanımlarındaki farklılıklara karşın uluslararasılaşma, gerek büyük ölçekli, gerekse küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından en önemli büyüme stratejilerinden birini oluşturmaktadır. Çok uluslu firmalarla küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında gerek yapısal, gerekse kaynak çeşitliliği, miktarları ve erişimi açısından önemli farklar bulunmaktadır (Hollensen, 2007). Bu Küçük işletmelerin büyük ve kurumsal şirketlerin küçük boyutlu modelleri olmadığı, kendilerine özgü davranış ve stratejilere sahip oldukları birçok araştırmacı tarafından ifade edildiğinden (Knight ve Liesch, 2016), bu firmalarla ilgili uluslararasılaşma yaklaşım ve kuramlarında da farklılaşma yaratması gerektirdiği savunulmaktadır (Meckl ve Schramm, 2005; Ahokongas, 1998).

Bu görüşlerin giderek artan bir şiddette ifade edilmesine karşın şu ana kadarki akademik çalışmalar ağırlıklı çok uluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreç ve stratejilerine odaklanmış durumdadır (Ruzzier, vd., 2006). Takip eden bölümde çok uluslu firmalar ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetleri ile ilgili kuram ve yaklaşımlara, karşılaştırmalı olarak yer verilmiştir.

2.1. Çok Uluslu İşletmelerde Uluslararasılaşma Kuram ve Yaklaşımları

Çok uluslu firmaların uluslararasılaşmaları ile ilgili geleneksel kuramlar son dönemlerde kurucu ve ev sahibi ülkelerin kültürel, kaynak ve teknolojik özelliklerinin farklılaşması başta olmak üzere çeşitli bağlamsal kısıtlar (Singal ve Jain, 2012; Luo ve Wang, 2012; Berning ve Holtbrügge, 2012) ve çevresel koşullardaki değişikliklerin uluslararasılaşma üzerindeki etkileri (Axinn ve Matthyssens, 2002) açılarından ciddi şekilde sorgulanmakla birlikte (Meckl ve Schramm, 2005), uluslararası işletmecilik ve stratejik yönetim literatürlerinde halen önem ve geçerliliklerini korumaktadır. Bu kuram ve yaklaşımların başlıcaları şunlardır:

Tekel üstünlüğü kuramı (monopolistic advantage theory): Bu kuram, sadece bazı şirketlerin sahip oldukları ve bu firmalara eşi bulunmayan bir üstünlük sağlayan unsurlar (üretim süreçleri, marka, rekabetçi ürünler, yönetim becerileri, teknolojik yenilikler, vb.) sonucu, pazarda tekel konumuna gelmeleri esasına dayanmaktadır (Cavusgil, vd., 2014). Bu kurama göre iç pazarda tekel konumuna gelen firmalar, aynı üstün ve gelişmiş özelliklerini kullanarak yurtdışı pazarlara da giriş yapmakta ve bu piyasalardaki yerel girişimcilere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

İşlem maliyeti kuramı (transaction cost theory) / içselleştirme (internalization theory): Her iki kuram da firmaların bazı fonksiyon ve faaliyetleri, maliyet avantajı yaratmak adına piyasadan sağlamak yerine kendi bünyelerinde gerçekleştirmeleri esasına dayanmaktadır (Coase, 1937, Williamson, 1975). Firmalar tarafından içselleştirme yöntemi ile sağlanan avantajlar dış pazarlara açılma stratejilerinde de devam ettirilmekte ve firmalar bu şekilde çok uluslu firmalara dönüşmektedir (Ruzzier, vd., 2006).

Eklektik paradigma kuramı (eclectic paradigm theory): İçselleştirme kuramını bir adım daha geliştiren ve 1988 yılında Dunning tarafından ortaya atılan eklektik paradigma kuramına göre firmalar uluslararasılaşma aşamalarında sahip oldukları üç temel avantajı kullanmaktadır (Dunning, 1988). Bunlar, firmaların teknolojik kapasite ve yenilikçilik gibi fiziksel olmayan üstünlüklerini içeren sahiplik avantajı, ikincisi bu avantajları kullanarak yurtdışı pazarlarda faaliyet gösterme, yönetme ve koordine etme yetkinliklerini içeren konum avantajı, üçüncü ve sonuncusu da bu üstünlükleri başka bir firmaya satma veya devretme yoluna gitmeyip kendileri tarafından kullanımını öngören içselleştirme avantajlarıdır (Cavusgil, vd., 2014).

2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uluslararasılaşma Kuram ve Yaklaşımları

Kısıtlı kaynakları ile yüksek verimlilik ve büyümeye ulaşmayı hedefleyen küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma süreç ve stratejileri giderek artan bir önem kazanmaktadır (Barringer and Greening, 1998). KOBİ'lerde uluslararasılaşma faaliyetlerinin firma büyüme ve karlılığına yaptığı öngürülen olumlu katkıların ampirik açıdan test edilmesine yönelik olarak KOBİ'lerin ihracat ve doğrudan yabancı yatırımları ile şirket performansları arasındaki ilişki, birçok çalışmaya konu olmuştur.

Yapılan çalışmalar, özellikle ölçek ekonomisi ve esneklik faktörlerinin bu ilişkinin yönünün pozitif olarak gerçekleşmesini etkileyen başlıca etkenler olduğunu ortaya koymuştur (Pangarkar, 2008). Ancak, küçük işletmelerin yaşadıkları risk ve kaynak sorunları özellikle gelişmekte olan ülke ekonomilerinde daha yoğun bir şekilde yaşanmakta olup, küçük işletmelerin uluslararasılaşmaları kapasite ve performansları bağlamsal faktörlerden yoğun olarak etkilenmektedir.

Bu paralelde, şu ana kadar gerçekleştirilen ampirik araştırmalarda çelişkili bulgular elde edilmiştir (Wright, vd., 2007; Qian, 2002; Aharoni, 1966; Buckley, 1999; Karagozoglu ve Lindell, 1998). Örneğin Japonya KOBİ'leri üzerinde yapılan bir araştırma, bazı ihracatçı KOBİ'lerde uluslararası büyüme ve karlılığın ters yönlü hareket ettiğini (Lu ve Beamish, 2006) gösterirken, Acedo, vd., (2007) tarafından bir başka çalışma sadece yurtiçinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde varlık/karlılık oranının, uluslararası faaliyette bulunan KOBİ'lere kıyasla daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular uluslararasılaşma ile küçük ve orta ölçekli firma performansı ilişkisinde kaynak erişimi, yönetim becerisi ve işgücü üretkenliği gibi çok sayıda farklı etkenin rol oynadığına işaret etmektedir (Fernandez Ortiz ve Lombardo, 2009; Grant, vd., 1988, Kogut, 1985).

Ampirik çalışmaların beklenen netlikte sonuçlar ortaya koymamasına karşın, küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşmalarının bu işletmelerin büyüme, yeni teknoloji kullanımı ve yeni ürün/hizmet yaratma yetkinlikleri üzerindeki olumlu etkileri, literatürde genel olarak kabul görmüş ve bu işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri ile ilgili birçok kuramın doğmasına önyak olmuştur. Bu kuramlardan başlıcaları şunlardır:

Yaşam eğrisi yaklaşımı (life cycle approach): Vernon (1966) tarafından ortaya atılan bu yaklaşıma göre, ürünlerin pazara sunulma aşamasında teknolojik üstünlüğe sahip (gelişmiş) ülkeler aynı zamanda üretici ülke olma konumundadır. Ürünler zaman içinde standartlaştıkça, üretim faaliyetleri de maliyet avantajına sahip (gelişmekte olan) ülkelere kaymaktadır.

Uppsala modeli (Uppsala model): Firmalarda uluslararasılaşmanın aşamalı olarak gerçekleştiği tezi ilk olarak Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) tarafından ortaya konmuştur. Bu araştırmacılara göre uluslararasılaşma “düzenli ihracat faaliyetinin olmadığı aşama, bağımsız araçlar vasıtasıyla ihracatın yapıldığı aşama, sınır ötesi satış için bir yan işletmenin (bağlı ortaklığın) oluşturulduğu aşama, sınır ötesi üretim biriminin kurulduğu aşama” olmak üzere dört aşamada gerçekleşmektedir (Tayauova, 2013). Johanson ve Vahlne (1990, 1977) tarafından oluşturulan Uppsala modelinde işletmeler açısından bir “gerçekleşme zinciri” sözkonusu olup, zincirin her aşamasında işletmeler daha fazla kaynağa ve sektör bilgisine ulaşmakta, bu şekilde risk ve belirsizlikleri azaltarak psikolojik mesafenin düşük olduğu pazarlardan yüksek olduğu pazarlara kademeli olarak geçiş yapmaktadır (Atlı ve Kartal, 2014). Uppsala modeline göre firmaların, dış pazarlara yaptıkları yatırımlar aşama aşama ilerlemekte, uluslararasılaşma konusunda taahhüt edilen kaynakların miktarı ve derecesi de firma bazında farklılık göstererek uluslararasılaşma faaliyetlerinin sonuçlarını etkilemektedir. Bu nedenle özellikle büyük çaplı operasyonlarda firmaların yurtdışı yatırımlarda gerekli olan insan kaynağı, organizasyon ve finansman maliyetlerinin alternatif kullanım sahalarını dikkatli bir şekilde analiz etmeleri, uygulayacakları stratejileri ve hedefleri açısından önem taşımaktadır (Ruzzier, vd., 2006).

Yenilikçi modeller (Innovation models): Yenilikçi modellere göre firmaların uluslararasılaşma sürecinin başlaması öncelikle firma içinde yönetsel yeniliklerin geliştirilmesine dayanmakta, bundan sonraki her aşama firma için bir yeni bir yenilik oluşturmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996). Bu bakış açısı, Rogers (1962) tarafından geliştirilen ve uluslararasılaşmadaki her bir evrenin firmalar için bir yenilik olduğunu ileri süren “yenilik yaklaşımı”nı temel almakla birlikte, Uppsala modelindeki kademeli yaklaşım ile de paralellik göstermektedir. Yenilikçi modellerde farklı sayıda aşama yerlabilmekle birlikte genel olarak firmaların uluslararasılaşmalarında ihracat öncesi, ilk ve ileri ihracat aşamaları olmak üzere üç seviyede ilerledikleri kabul edilmektedir (Leonideu ve Katsikeas, 1996).

Ağ yaklaşımı (network approach): Johanson ve Mattson (1993;1988) tarafından geliştirilen bu modelde ilişki ağı “bir ağda aktör olarak isimlendirilen müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler, rakipler ve hükümet ile olan ilişkiler” olarak tanımlanmakta, işletme girmek istediği pazardaki oyuncular ile bağlantı kurarak (uluslararası genişleme), mevcut ağlara katılım derecesini artırarak (penetrasyon) ve farklı ülkelerdeki ağları birbirine bağlayarak (uluslararası entegrasyon) iş ilişkilerini geliştirmekte ve bunun sonucunda da büyüme sağlamaktadır (Tayauova, 2013).

Ağ yaklaşımına göre firmaların uluslararasılaşması yabancı bir ağdaki diğer muhatapları ile kurduğu ilişkilere dayanmakta ve erken başlayanlar, yalnız uluslararasılaşanlar, geç başlayanlar ve diğerleri arasındaki uluslararasılar olarak isimlendirilen dört aşamada gerçekleşmektedir (Johanson and Mattson, 1988). Bu yaklaşıma göre şirketlerin mevcut ağlardaki ilişkileri geliştikçe ve farklı ülkelerdeki ağlar yoluyla yeni ilişkiler kurdukça uluslararası faaliyet seviyeleri artış göstermektedir. Ağ yaklaşımı ağlar içinde ve arasındaki ilişkilerin yanı sıra kontrol, güven, kaynaklar gibi birçok bağlantılı konuyu da içermekle birlikte, özellikle küçük ve orta ölçekli firmalarda girişimcilerin kişisel özelliklerini göz ardı etmesi nedeniyle eleştiri konusu olmuştur.

Kaynak temelli yaklaşım (resource-based approach): Stratejik yönetimde en önemli yaklaşımlardan birisi olan kaynak temelli yaklaşıma göre, bir firmanın karlılığı yüksek bir piyasa oyuncusu olabilmesi, kendisi için önemli olan kaynaklara erişimine ve bunları savunma yeteneğine bağlıdır (Conner, 1991’den aktaran Ruzzier, vd., 2006). Ruzzier, vd. (2006) ya göre kaynak temelli yaklaşım, şirketlerin çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejiler ile yakından ilintilidir. Küçük ve orta ölçekli firmalar uluslararasılaşma faaliyetlerine başladıkları dönemlerde ağırlıklı içsel kaynaklarından ve yaşayarak öğrenme yönteminden yararlanırken, dış kaynakların gelişmesi ile birlikte çeşitli kurumlarla olan ilişkilerini geliştirerek bu kaynaklardan da yararlanma ve öğrenme imkanları bulabilmektedir. Bu gelişim süreci, firmanın ağ moduna geçerek iletişimde olduğu ortakları ile kaynak geliştirme çalışmaları içine girmesi ve son aşamada da kaynakların ortak kullanıma açılması (birleşme ve satınalmalar) ile sonuçlanabilmektedir.

Uluslararası girişimcilik yaklaşımı (international entrepreneurship approach): KOBİ’lerde uluslararasılaşma yaklaşımları arasında en güncel akım olan uluslararası girişimcilik, geleneksel kuram ve yaklaşımların dikkate almadığı girişimcilik kavramından yola çıkmakta ve uluslararasılaşma sürecinin bireylerin veya firmaların girişimcilik davranışları esas alınarak değerlendirilmesi gerektiğini öngörmektedir (Tayauova, 2013).

Uluslararası girişimcilik yaklaşımında, girişimci şirketler girişimci ve stratejik düşünceyi birleştiren yapılar, girişimci bireyler de firmalarının güçlü ve zayıf yanlarını belirleyerek yönelmeleri gereken fırsatlara doğru ilerleyen stratejistler olarak görülmektedir (Foss, vd., 1995’den aktaran Ruzzier, vd., 2006). Bu noktada yenilikçi küçük ve orta ölçekli şirketler kaynak ve bağlantı konusunda çok uluslu firmalara oranla daha dezavantajlı konumda olmalarının dolayı, yenilikçi ürün ve hizmetlerini uluslararası pazarlara açma aşamasında daha güçlü bağlantılara sahip olan çok uluslu firmalarla ortak hareket etme stratejileri izleyebilmektedir (Acz, vd., 2001).

Gerek Uppsala modeli, gerekse diğer aşamalı modeller KOBİ'lerin uluslararasılaşmalarını konu alan araştırmalarda halen sıklıkla kullanılmakla birlikte, deterministik yapıları ve şirket yöneticilerinin strateji belirleme konusundaki bireysel farklılıklarına yeterince vurgu yapmamaları nedeniyle çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır (Tayauova 2013; Ruzzier, vd., 2006). Teknolojik gelişmelerin hızlanması ve bununla birlikte bilgi paylaşımı ve kazanımının her ölçekte firma için kolaylaşması sonucunda, eski modeller tarafından öngörülen ve firmaların dış pazarlara açılmalarının önünde varıldığı düşünülen sosyal, ekonomik ve kültürel engellerin büyük ölçüde azalmış olması ve bunun sonucunda da aşamalı modellerde ileri sürülen kademeli süreçlerin yerini hızı, yapısı ve özellikleri firma bazında değişen uluslararasılaşma tecrübelerine bırakmış olması da gerek büyük gerekse küçük ölçekli firmalarda uluslararasılaşma süreçlerine yeni yaklaşımlar ortaya konması gerektiğine işaret etmektedir (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010'dan aktaran Atlı ve Kartal, 2014).

3. Küresel Doğan İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreçleri, Strateji ve Örgütsel Yetkinlikler

Kuruluşlarından itibaren uluslararası ekonomik faaliyette bulunan firmalar literatürde uluslararası yeni firmalar, küresel doğan işletmeler ve küresel start-up'lar gibi farklı isimlerle anılmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996; 2004; Oviatt ve Mc Dougal, 1994; Madsen ve Servais, 1997). Küresel doğan işletmeler (KDİ'ler) birçok araştırmada “başlangıçtan beri çıktılarının birden fazla ülkede satışından kayda değer rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan işletme” olarak tanımlanmaktadır (Knight ve Cavusgil, 2004; Oviatt ve McDougall, 1994). Faiz ve Üner (2015) bu işletmeleri “Belirli bir zamanda kaynak ve yeterlilikleri sayesinde diğer işletmelerden farklı olarak kısa süreçler içerisinde uluslararasılaşan işletmeler” olarak tanımlamışlardır. Başka bir tanıma göre, küresel doğan işletmeler “kuruldukları dönemde ya da kurulduktan birkaç yıl sonra ihracata başlayan ve toplam üretimlerinin çoğunu ya da en az dörtte birini ihraç eden işletmelerdir” (Ekmekçi ve Ural, 2008).

Küresel doğan işletmelerin sayılarının ve etkinliklerinin yıllar içinde artmasına paralel olarak bu firmalarla ilgili kuramsal ve ampirik araştırmalar özellikle son yirmi yılda artış kaydetmiştir. Buna karşın, araştırmacılar bu alanın gerek ampirik çalışma sayısının yetersizliği, gerekse ortaya konan kuramlar açısından halen “az gelişmiş” olduğuna dikkat çekmektedir (Knight & Liesh, 2016; Gabrielsson, 2005; Gabrielsson, vd., 2004).

Literatürde, küresel doğan işletmeler ihracat performansı (Kuivalainen, vd., 2007), finansal stratejiler (Gabrielsson, vd., 2004), uluslararasılaşma davranış kalıp ve süreçleri (Liu, 2017; Schueffel, vd., 2014; Sheppard ve McNaughton, 2012) ve pazarlama strateji ve yaklaşımları (Luostarinen ve Gabrielsson, 2006; Freeman, vd., 2012; Gabrielsson, 2005) ve dış pazarlara giriş modları (Jantunen, vd., 2008; Efrat, vd., 2013; Andersson, vd., 2006) gibi farklı açılardan incelenmiştir.

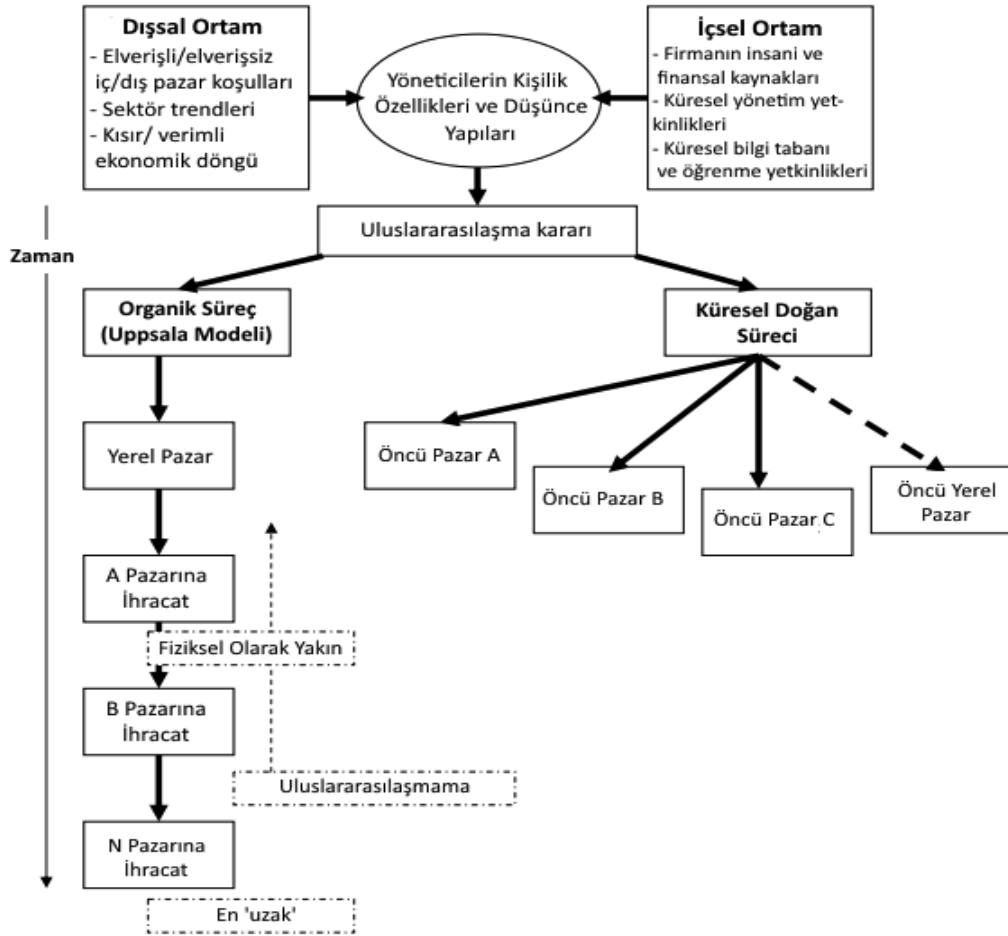
Ülkemizdeki KDİ'lerin hangi stratejileri izleyerek doğmalarından itibaren küresel ölçekte faaliyet gösterebildikleri yeterince incelenmiş bir alan değildir. Bu nedenle, çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde bu firmaların ortaya çıkışlarındaki etmenler ve yaratım süreçleri ile birlikte, dünya çapında sürdürülebilir rekabet avantajına sahip oldukları ürün ve hizmetlere sahip olmalarını sağlayan stratejik yönelimleri irdelenmiştir.

3.1. Küresel Doğan İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci

Araştırmacılar, KOBİ'lerin uluslararasılaşmaları ile ilgili ortaya konmuş olan geleneksel modellerin, günümüzde faaliyet gösteren birçok firmanın, özellikle de küçük teknoloji şirketlerinin uluslararasılaşma yapılarını ve süreçlerini etkileyen faktörleri yerinde ve yeterli bir şekilde yansıtmadığını ortaya koymuş (Hollensen, 2007), bu görüşe destek teşkil eden başlıca ekonomik birimler olarak da, küresel doğan olarak adlandırılan işletmeleri odaklarına almışlardır (Knight ve Liesch, 2016). Küresel doğan firmalar geleneksel modellerce öngörülen “ürün ve hizmetlerin öncelikle yerel pazarlara sunulup, bu pazarlarda üstün bir konuma ulaşıldıktan sonra coğrafi açıdan en yakın olandan başlayarak dış pazarlara kademeli şekilde açılma sürecini” izlemeyip, kuruldukları ilk günden itibaren hem yerel hem de uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar olarak ortaya çıkmaktadır.

KDİ'lerle ilgili yapılan kavramsal çalışmalar, bu firmalarda uluslararasılaşma sürecinin, küresel bilgi akışını kolaylaştıran internet gibi ileri iletişim teknolojileri, finans, ticaret, ulaşım ve nakliyat sektörlerinde yaşanan değişimler ve yeni girişimlerin kurucularının sahip oldukları yüksek eğitim düzeyi ve küresel vizyon nedeniyle geleneksel işletmelerden farklı bir şekilde ilerlediğini ortaya koymuştur (Çavuşgil, vd, 2004).

Küresel doğan firmaların oluşmasında uygun pazar koşullarının ve fırsatlarının yanısıra bu firmaların kurucularının küresel vizyonları, bilgi birikimleri ve bağlantıları önem taşımaktadır. Bunun yanısıra, aşamalı modellerin öngördüğünden farklı gelişen bu uluslararasılaşmalarda süreç, ihracat pazarının psikolojik veya coğrafi uzaklığından çok iç ve dış müşterilerle olan iletişim, niş pazar hedeflemeleri ve sektörel gelişmelerden de etkilenmektedir (Şekil 1).



Kaynak: Hollensen (2007)'den uyarlanmıştır.

Şekil 1: Küresel doğan işletmelerde uluslararasılaşma süreci

Şekil 1'de yer aldığı üzere, geleneksel KOBİ'ler için uluslararasılaşma aşamaları, Uppsala modelinde öngörülen yerel pazarda hakimiyet ve sonrasında en yakın pazardan başlamak suretiyle kademeli olarak dış pazarlara açılmak şeklinde gelişmektedir. Bu süreçte firmanın iç faktörlerinden ziyade, iç ve dış pazar koşullarının elverişli olması, sektörel trend ve gelişmeler ve ekonomik ortam gibi dış etkenler önemli rol oynamaktadır. Bu sürecin yavaş ve adım adım ilerlemesi, firmanın uluslararası pazarlarda aldığı riskleri enaza indirmesi ve bu şekilde kaynak verimliliğini maksimize etmesi açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Küresel doğan işletmelerde ise, bu organik akışın tersine, firma, kuruluşundan itibaren yakın veya uzak olduğundan bağımsız bir şekilde belirlenmiş olan pazara hizmet vermeye başlamaktadır.

Bu noktada, konu pazar ve pazarlardaki fırsatların farkedilip değerlendirilmesinde dışsal faktörlerin yanısıra, hatta onlardan daha önemli olarak firmanın iç kaynak, yetkinlik ve dinamikleri ön plana çıkmaktadır.

Bunlardan başlıcaları firma kurucularının dünyayı tek bir pazar olarak gören küresel vizyonları ve kurdukları veya sahip oldukları dış abğlantılar, firmanın sunduğu hizmet ve ürünlerin teknolojik açıdan gelişmişliğini ve firmanın genel anlamda yenilikçi olmasını sağlayan bilgi tabanı ve örgütsel öğrenme sistemleri, özetle beşeri, finansal ve sosyal kaynakları gelmektedir.

Araştırmacılar küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmaları ve yaygınlaşmalarında aşağıdaki faktörlere dikkat çekmektedir (Rialp-Criado, vd., 2010):

(1) Yeni pazarlara erişim: Yaşanan teknolojik ve diğer küresel gelişmelerle yeni pazarlara erişim imkanlarının kolaylaşması, yeni firmaları eskisine oranla daha hızlı, esnek ve dinamik bir şekilde uluslararası işletme operasyonlarını planlama ve uygulamaya yönlendirmekte ve onları yurt dışındaki daha büyük ve köklü rakiplerle rekabet edebilir hale getirmektedir. Bu şekilde, sadece yerel değil uluslararası iş fırsatları da bu firmaların kurucuları tarafından değerlendirilebilir hale gelmektedir.

(2) Üretim, taşımacılık ve iletişim gibi alanlardaki teknolojik gelişmeler: Uzmanlaşma, müşteriye yönelik üretim ve niş ürünlerle yeni pazarlara açılma, birçok küresel doğan firmayı sınır ötesi pazarlarda rekabetçi konuma getirmektedir. Taşıma maliyetlerinin düşmesi ve nakliyenin daha kolay, güvenli ve hızlı hale gelmesi, uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmelerin maliyet engellerinin ve diğer risklerin önemli ölçüde azalmasını sağlamıştır. Bilgi teknolojilerindeki radikal gelişim ve internetin yaygınlaşması, dış pazarları eskisinden çok rahat ulaşılabilir ve operasyon yapılabilir duruma getirmiştir.

(3) Küresel ağların ve işbirliklerinin artan önemi: Yenilikçi model, girdi, ürün ve hizmetlerin hızlı ve dünyadaki farklı pazarlara hitap edebilecek esnek bir anlayışla tedarik edilerek dağıtılabilmesi ve bunun yanısıra yüksek teknoloji ürünleri gibi bazı ürün ve hizmetlerde tüketici ihtiyaçlarının homojenleşmesi, kuruluşundan itibaren uluslararasılaşan firmalar için önemli iş fırsatları doğmasına önyak olmuştur.

(4) Çok erken uluslararasılaşan firmaların kurucuları dahil olmak üzere, daha yetkin ve girişimcilik odaklı bireyler: Geçmiş aşamalı modellerin dikkate almadığı için eleştiri konusu olduğu en önemli faktörlerden birisi küresel doğan işletmelerin sahip oldukları, teknolojik gelişmelerden ve uluslararası pazardaki daha gelişmiş işbirliklerinden faydalanabilen, daha fazla beceri ve yetkinliğe sahip, girişimcilik odaklı ve stratejik düşünebilen kurucular ve firma yöneticileridir.

3.2. Küresel Doğan İşletmelerde Strateji ve Örgütsel Yetkinlikler

KDİ'lerle ilgili birçok araştırmada genç ve dinamik küresel doğan işletmelerin, finansal ve beşeri kaynakların yanı sıra tesis, ekipman gibi geleneksel çok uluslu firmaların, tipik olarak dış pazarlarda başarılı olmak için kullandıkları alışılmış ve öncelikli maddi kaynaklardan yoksun olduğuna vurgu yapılmakta (Knight and Liesch, 2016), dolayısıyla bu işletmelerde pazara giriş stratejileri, sosyal ve beşeri sermaye gibi maddi olmayan kaynakların büyük önem taşıdığı ifade edilmektedir. Bu görüşün aksini savunan bazı araştırmacılar ise, KDİ'ler için modern bir uluslararası yönetici için uluslararasılaşmadaki geleneksel engellerin çoğunun mevcut olmadığı ileri sürmüşlerdir (Aspelund, vd., 2007). Bu araştırmacılara göre şirketlerin üst düzey performans gösterebilmesi için önceleri bilgi açıklarının üstesinden gelmek ve yabancı pazarlar hakkında deneyimsel bilgi birikimine sahip bir yönetim anlayışına sahip olmak önemliyken, son dönemlerde yönetim odağı büyük ölçüde uluslararası veya hatta küresel bir yaklaşım ile daha genel bir kaynak yönetimine ve strateji geliştirmeye dönüşmüştür.

Küresel doğan işletmeleri stratejik açıdan inceleyen çalışmalar, her KDİ için kendi niteliklerine uygun olan iş ve pazara giriş stratejisi geliştirmek ve uygulamak gibi heterojenlik arzeden yönelimler sözkonusu olmakla birlikte, bu firmaların bilgi ve teknolojiye hızlı erişim, yenilikçi ve girişimci şirket kültürleri, küresel vizyona sahip kurucuları, örgütsel yetkinliklerini geliştirme becerisi, müşteri odaklılığı ilk planda tutmaları ve yaygın olarak iş ağlarını ve ortaklıklarını kullanmaları (Knight ve Liesch, 2016; Chetty ve Hunt, 2004) gibi birçok ortak özellik taşıdığını ortaya koymuştur.

Küresel doğan işletmelerin kullandıkları uluslararası pazarlara girme stratejileri, işletmenin sahip olduğu teknoloji düzeyi, ürün ve hizmet farklılaştırması, kurucuların bağlantı ve bilgi seviyesi gibi çeşitli faktörlerden dolayı işletme bazında farklılık göstermektedir (Andersson, vd., 2006). Özellikle pazara giriş aşamasında, küresel doğan işletmeler, girdikleri pazarın gerektirdiği pazar ve müşteri koşullarına uyumlu bir giriş stratejisi benimsemektedir (Sharma ve Blomstermo, 2003). Küresel doğan işletmelerin geçmiş ve yeni tecrübeleri içeren bir öğrenme çıktısı yaratmayı hedef alan ve mevcut kaynaklarla yaratılan ürün/hizmeti dış pazarda en doğru şekilde ticarileştirmeye yönelik bütünsel bir “keşif stratejisi” izlediği savunulmaktadır (Tamburini, 2016). Bu noktada bazı küresel doğan işletmeler ve uluslararası yeni girişimler kaynak kısıtlamalarının üstesinden gelmek ve risklerle başa çıkabilmek için düşük riskli pazara girişi yöntemlerini seçme eğilimindeyken, diğerleri ise ilk hareket eden olma avantajını kullanmayı tercih etmektedir (Knight, vd., 2004). Yapılan ampirik çalışmalarda, pazara girişte yerel dağıtıcılarla kurulan iş birliklerinin, KDİ’lerin büyümesi üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır (Liu, 2017). Ayrıca girilen pazarın hızlı bir şekilde gelir akışı yaratma potansiyeline sahip olması, pazar seçiminde en önemli etkenler arasında yer almaktadır (Freeman, vd., 2012).

Küresel doğan işletmelerin rekabetçilik stratejilerine yönelik araştırmalar özellikle son on yıl içinde hız kazanmıştır (Knight and Liesch, 2016).

Konu çalışmaları, küresel doğan işletmeler ve uluslararası yeni girişimlerin ağırlıklı olarak hız odaklı olduklarını, doğrusal bir gelişim sürecine sahip olmayıp, işletmeler arasında fazlasıyla değişkenlik gösteren heterojen yapılarla sahip olduklarını, çoğu zaman pazar yayılımı bir kombinasyon stratejisine dayalı olmakla birlikte çok sayıda KDİ’nin niş bir odaklanma stratejisi uyguladığını, pazar seçiminin büyük ölçüde yönetici ve takımın kişisel ağlarından ve deneyimlerinden etkilendiğini ve coğrafi mesafeye sınırlı önem verildiğini, genellikle lider ve büyüyen pazarlara odaklanıldığını ve ortaklar ile anlaşmaların belirlenmesi ve kurulmasına özen gösterilerek düşük taahhülle tanımlanan giriş stratejileri uygulandığını göstermektedir (Aspelund, vd., 2007). Bu noktada KDİ’lerin tek bir rekabet stratejisiyle sahip olmayıp farklılaştırma, odaklanma, maliyet liderliği gibi geleneksel stratejilerden kendi yapısal özelliklerine uygun olarak en yüksek rekabet üstünlüğünü sağladıkları stratejiyi benimsediklerini ortaya koymuştur (Ekmekçi ve Ural, 2008). Nitekim küresel doğan işletmelerde farklılaşma kadar sık olmamakla birlikte, hedef (niş) bir pazarın ihtiyaçlarını karşılama ve bu şekilde rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik odaklanma stratejisinin izlendiği de gözlenmiştir. Bu stratejiyi izleyen KDİ’ler genellikle hedefledikleri küresel pazar/pazarlara uygun özellikli mallar veya hizmetler geliştirmek için en son teknolojileri kullanmaktadır. Bu da bu işletmelerin, uzak ülkelerdeki pazarlara yüksek katma değerli ürünler pazarlayabilmesine ve/veya yeni teknolojilere açılan yeni pazar bölümlerinde rekabet etmelerine imkan vermektedir. Bazı KDİ’ler, kaynak ve erişim imkanları doğrultusunda farklılaşma ve odaklanma kadar sık olmamakla birlikte yüksek miktarlarda ve düşük maliyetli üretimi kaliteden taviz vermeden gerçekleştirmelerini öngören maliyet liderliği stratejisini de uygulayabilmektedir.

Küresel doğan işletmelerin markalaşma eğilimlerini inceleyen araştırmalar, müşteri kitlesi firmalardan oluşan işletmeler marka geliştirme çalışmalarında daha yavaş ilerlerken, nihai tüketiciye satış yapan küresel doğanların en baştan itibaren küresel bir marka yaratmaya yönelik çalışmalar içine girdiklerini saptamıştır (Gabrielsson, 2005).

Maddi kaynaklarının kısıtlı olmasından dolayı maddi olmayan kaynaklarını en yüksek verimlilikle kullanmak durumunda olan KDİ'lerde bu kaynakların kayda değer bir kısmı, bu işletmelerde çalışan yöneticilerin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerden oluşmaktadır. Bu nedenle küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde psişik mesafeden ziyade kurucularının küresel vizyonları ve yönetim becerilerinin yanısıra önceki uluslararası deneyimleri ile birlikte müşteri ve tedarikçi bilgisi ile ağ kurma becerisi gibi sahip oldukları beşeri ve sosyal sermaye ile ilgili diğer faktörler hayati rol oynamaktadır (Rialp-Criado vd., 2010). Nitekim, küresel doğan işletmelerde ağ kurma en sık görülen ortak özelliklerden birisini oluşturmaktadır. Geleneksel küçük ve orta ölçekli firmalardan farklı olarak bu işletmeler hızlı bir şekilde küresel erişime ulaşmak amacıyla hem bireysel hem de örgütsel iş ağlarından en üst seviyede faydalanmaktadır. Bu şekilde de bu firmalar sıklıkla diğer uluslararası işletmelerin sağladığı ek bağlantılara güvenme ve bu bağlantıları kullanma eğilimi göstermektedir.

KDİ'ler ve uluslararası yeni girişimler tüm dünyayı kuruluşlarından itibaren pazar olarak algılayan bir yönetim anlayışına sahip olan bireyler tarafından kurulmuş olan girişimci firmalar olarak nitelendirilmektedir.

Bu yönleriyle KDİ'ler uluslararası girişimcilik literatüründe de giderek artan bir ağırlık ve önem kazanmaktadır. Küresel doğan işletmelerin yenilikçi yapıları da onları geleneksel küçük ve orta ölçekli ve hatta çok uluslu firmalardan ayıran önemli ortak özelliklerinden biridir. Küresel doğan firmalar ile ilgili yapılan öncü çalışmalar, bu işletmelerin yenilikçi doğasının bilgi ve teknoloji üretimlerini kolaylaştırdığını ve sonuç olarak da bu işletmelerin yerelden farklı pazarlarda erken uluslararasılaşmalarını ve üstün performansa sahip olmalarını destekleyen örgütsel yeteneklerinin geliştiğini ortaya koymuştur (Knight and Çavuşgil, 2004). Bu firmalardaki yenilikçi yaklaşımlar ve çalışmalar, firmaların yeni pazarlara açılmasını ve bu pazarlara optimal hizmet vermek için firma operasyonlarının yeniden düzenlenmesini de desteklemektedir. Bu yönüyle küresel doğanlar, erken uluslararasılaşmaya meydan veren belirli bir yenilikçilik düzeninde karakterize edilen ve firmalaşmalarını gerçekleştiren yeni girişimlerdir. Küresel doğan işletmelerin yenilikçilikleri, bir yandan geleneksel firmalardan farklı üretim ve hizmet yaratmaları ve yarattıkları bu yenilikçi ürün ve hizmetleri yine farklı pazarlama strateji ve uygulamaları ile dış pazarlara açmaları sonucunu doğururken bir yandan da süreçlerinin daha esnek, hızlı ve pazar ihtiyaçları ile uyumlu olmasını sağlayabilmektedir. Knight, vd., (2004) bu işletmelerin kuruluşlarının ilk günlerinden itibaren yabancı pazarlarda faaliyet göstermek için daha uygun olan bir kültüre ve stratejik yaklaşımlara yönelim gösterdiklerini, dolayısıyla bu işletmeleri yönetenlerin uluslararasılaşma sürecindeki zorlukların üstesinden gelmede alt yapı ve düşünsel kurgu açısından görece daha az engel yaşadıklarını savunmaktadır. Küresel doğanlar, genç ve dinamik yapıları ile farklı dış pazarlarda başarı için özellikle önemli olan daha fazla esneklik ve çevikliğe sahiptir.

Küresel doğan işletmelerin bir diğer önemli ortak özelliği de bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma konusundaki hızlarıdır. Geleneksel yaklaşıma göre, bir firmanın uluslararasılaşması, önce yerel, sonra da en yakından başlayarak dış pazarlarla ilgili bilgi birikiminin sağlanması ile doğrudan ilintilidir. Küresel doğan işletmeler bu bağlamda geleneksel şekilde uluslararasılaşan firmalardan ayrılmaktadır. Bilgiye ulaşma konusunda geleneksel işletmelere oranla çok daha hızlı, uyumlu ve bağlantı kurma ve kullanabilme kapasitesi gelişmiş olan bu işletmelerin uluslararasılaşma süreç ve stratejilerinin, öğrenme yetkinlikleri ile doğrudan bağlantılı olduğu görülmüştür. Bu işletmeler, uluslararasılaşma aşamalarında bilgi yönetiminin de içinde olduğu maddi olmayan varlıklarını yönetme konusunda başarılı bir performans göstermektedir. Bu işletmeler değer yaratma faktöründe üstün teknolojileri sayesinde dünya çapında ilgi gören, farklılaşmış ve gelişmiş ürün ve hizmetleri yaratabilmekte ve bu sayede geleneksel uluslararasılaşma stratejilerinden ayrılan, özgün ve yenilikçi uygulamaları kurgulayabilmektedir. Küresel doğan işletmeler alanında önce gelen araştırmacılar olan Knight ve Çavuşgil (2004) küresel doğan işletmelerin geleneksel çok uluslu firmalardan çok daha hızlı bir şekilde önemli ve temel uluslararası tecrübe ve bilgiye ulaştıklarını, bunun da geleneksel kuram ve yaklaşımlardaki öngörülere önemli bir tehdit oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bu görüşe göre, küresel doğan işletme kavramı, firma yaşı, deneyimi ve kaynak kısıtlarından bağımsız yeni bir uluslararası ekonomik sistemi temsil etmektedir.

Bu sistemde sayısız küçük ölçekli firma elektronik haberleşme sistemleri, internet ve yeni teknolojileri kullanarak kullanarak bilgi ve iletişim düzeylerini arttırmakta ve bu şekilde de hızla uluslararasılaşma imkanı bulmakta, sonuçta da idari ve kaynak temelli kısıtlardan uzaklaşan bu genç ve küçük ekonomik birimler, uluslararası ticarete daha önce olmadığı kadar önemli bir rol oynamaktadır.

Rialp-Criado vd., (2010), küresel doğan işletmelerin gelişmiş örgütsel yetkinliklere sahip olduklarını saptamıştır. Bu yetkinlikler içinde en önemlilerinden birisi pazarlama yetkinliğidir. Yapılan araştırmalar pazarlama yetkinliğinin, küresel doğan işletmelerin uluslararası performansı üzerinde pozitif ve önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir (Knight, vd., 2004). Pazarlama yetkinliği, ürün adaptasyonunun ve pazarlama planlama sürecinin doğru bir şekilde ele alınmasını, pazarlama faaliyetlerinin kontrol edilmesini, ürünün farklılaştırılmasında başarılı olmayı ve bunların yanı sıra fiyatlama, reklam ve dağıtımda oldukça etkili olmayı gerektirmektedir. Bazı araştırmalarda pazarlama yetkinliği “başarılı yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi, müşteri ve tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesi, kurum genelinde pazar bilgilerinin toplanması, paylaşılması ve yayılmasıyla ilgili yetenek ve yeterlilikler” olarak tanımlanmaktadır (Ripolles ve Blesa, 2012). Özellikle yüksek teknolojiye sahip küresel doğan işletmelerin, üstün konum avantajı yakalamak için pazarlama yetkinliklerini geliştirmek durumunda olduğu saptanmıştır (Hughes, vd., 2010). Küresel doğan şirketlerin kısa ve uzun vadeli stratejilerine bakıldığında da başlangıçta pazar büyümesi, teknolojiye hızlı ilerleme ve ülke riski faktörleri diğerlerine kıyasla daha büyük etkiye sahipken, uzun vadede bu işletmelerin hayatta kalmak için sahip oldukları yetkinliklerin çok önemli hale geldiği görülmektedir (Efrat and Shoham, 2012). Ampirik araştırmaların sonuçları da, küresel doğan işletmelerde pazarlama yetkinliklerinin geliştirilmesinin, uluslararası pazarlardaki ana rakiplerine göre finansal ve finansal olmayan sonuçlar açısından değerlendirildiğinde, uluslararası performanslarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Ripolles ve Blesa, 2012).

Küresel doğan işletmelerin diğer küçük ölçekli firmalara göre üstün olduğu bir başka yetkinlik de örgütsel öğrenme becerisidir. Nitekim bu işletmelerde, geleneksel modelin öngördüğü gibi ülkeden ülkeye göre yavaş bir deneyim birikimi yerine, aktif olarak katılım ve deneyim arayan, başlangıçta başarısız olmaya göğüs geren ve ortaya çıkan sorunlara agresif bir şekilde çözüm yolu arayan daha girişken bir öğrenme tarzı gözlemlenmiştir. Yapılan ampirik araştırmalar, kavramsal öngörülerini destekler nitelikte olup, KDI’lerin öğrenme eğilimlerinin, uluslararası performansları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Jantonen, vd., 2008).

4. Sonuç ve Öneriler

Konu çalışma kapsamında, küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki geleneksel ve çağdaş uluslararasılaşma yaklaşımları temel alınarak, son yıllarda ortaya çıkan küresel doğan işletmeler kavramı, uluslararasılaşma süreç ve stratejileri bağlamında incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde, küçük ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin büyük çaplı kurumsal firmalardan ne şekilde ayrıştığı ve bu işletmelerin kaynak ve yönetsel yetkinlik kısıtları nedeniyle öncelikle kendilerine en yakın uluslararası pazarlara açılmaları şeklinde kademeli olarak ilerlediğini öngören Uppsala modeli ve diğer temel uluslararasılaşma kuramları irdelenmiştir. İkinci bölümde ise yenilikçilik, teknoloji ve bilgi transferi alanlarındaki hızlı gelişmelerin etkisi sonucu ortaya çıkan ve doğdukları andan itibaren uluslararası pazarları hedef alan küresel doğan işletmelerin oluşum nedenleri, uluslararasılaşma süreçleri ve uyguladıkları yönelim ve stratejiler ile örgütsel yetkinlikleri değerlendirilmiştir.

Küresel doğan işletme araştırmaları henüz gelişme evresinde olup, bu konudaki kuramsal çalışmalar da henüz yeterli seviyede değildir. Bu nedenle, literatürdeki araştırmalar genel olarak tanımlayıcı ve açıklayıcı vaka çalışmalarından oluşmaktadır. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular, küresel doğan işletmelerin her birinin kendine özgü pazara giriş ve rekabet stratejileri izlemekle birlikte, genel olarak rekabet üstünlükleri elde etmelerine yaratan ortak bazı faktörlerin var olduğunu da ortaya koymuştur. Bunlar arasında en sık altı çizilen unsurlar bu işletmelerin, sadece yerel değil uluslararası pazarlarda da talep gören, ileri düzey teknolojilerin kullanıldığı yenilikçi ürün ve hizmetler yaratmasını sağlayan öğrenme ve yenilikçilik kültürüne sahip olması, kurucularının ve yöneticilerinin çağdaş yönetim anlayışına ve küresel vizyona sahip, eğitim düzeyi ve girişimcilik özellikleri yüksek bireyler olması ve işletmelerin kısıtlı maddi ve beşeri sermayeye sahip olmalarının getirdiği dezavantajları, maddi olmayan varlıklarının yönetimi ve kurdukları uluslararası bağlantılar, ortaklıklar ve iş birlikleri ile aşmaları olarak belirlenmiştir. Geleneksel kademeli yaklaşımlar küçük ve orta boy işletmelerin uluslararası pazarlardaki risklerini minimuma indirmek için öncelikle yerel pazara hakim olup, sonrasında yavaş yavaş tecrübe ve bilgi sahip olarak bu pazarlara nüfuz ettiğini savunmaktadır. Küresel doğan işletmelerde ise, var olan gelişmiş pazarlama ve organizasyon yetkinliklerinin yanı sıra örgütsel öğrenme de çok hızlı bir şekilde gelişmekte, bu da yenilikçi ürün ve hizmetlerin uluslararası niş veya homojen pazarlara sunulması sürecinin firmaların kuruluşu ile birlikte başlaması sonucunu doğurmaktadır.

Kavramın yeniliğinden dolayı, bundan sonraki araştırmalarda hangi dış ve iç faktörlerin küresel doğan işletmelerin doğmasında daha fazla etkili olduğu, küresel doğan işletmelerin faaliyet gösterdikleri yabancı pazarlarda meşruiyet kazanmaları ile ilgili fırsat ve tehditler ve bu işletmelerin izledikleri stratejilerin firma performansı ile ilişkisi, kurumsal çevre ve yapıların bu ilişki üzerindeki olası etkisi ve dijitalleşme ve ileri teknolojilerin yarattığı yeni ve uluslararası pazar fırsatlarının algılanması ve değerlendirilmesi gibi alanlara odaklanılması, küresel doğan işletme literatürünün gelişmesine önemli katkılar sağlayabilecektir.

Kaynakça

- Acedo, M.A., R. Fernandez-Ortiz and G. Fuentes. (2007).** “Variables determining the profitability of export companies. An empirical Analysis”, Meeting of the 3rd Iberian International Business Conference, February 7, in Aveiro, Portugal.
- Acs, Z.J., Morck, R.K. and Yeung, B. (2001).** “Entrepreneurship, globalisation, and public policy”, *Journal of International Management*, 7 (3), p. 235-51.
- Aharoni, Y. (1966).** The foreign investment decision process. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Ahokangas, P. (1998).** “Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMSs”, doctoral dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Andersson, S., Gabrielsson, J. and Wictor, I. (2006).** “Born Globals' foreign market channel strategies”. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(4), p. 356-373.
- Aktaş, K. (2015).** “Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim”, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), s. 16.
- Atik, S. (2007).** “Küreselleşme ve Küresel İşletmeler”. İstanbul: TC Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Atlı, H., ve Kartal, B. (2014).** “Küresel doğan işletmelerde girişimcinin bireysel özelliklerinin erken uluslararasılaşmadaki rolü”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, s. 145-158.
- Aspelund, A., Koed Madsen, T. and Moen, Q. (2007).** “A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures”, *European Journal of Marketing*, 41(11/12), p. 1423-1448.

- Axinn, C. N. and Matthyssens, P. (2002).** “Limits of internationalization theories in an unlimited world”, *International marketing review*, 19(5), p. 436-449.
- Bal, E., ve Kunday, A. Ö. (2014).** “Investigating the Role of Entrepreneurial Traits and Human Capital on the Internationalization Degree of Small and Medium Enterprises in Turkey”, *International Journal of Business and Social Science*, 5(8).
- Barringer, BR. and Greening, DW (1998).** “Small business growth through internationalization: A comparative case study”, *Journal of Business Venturing*, 13 (2), pp. 467–492.
- Berning, S. C. and Holtbrügge, D. (2012).** “Chinese outward foreign direct investment—a challenge for traditional internationalization theories?”, *Journal für Betriebswirtschaft*, 62(3-4), p. 169-224.
- Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (1993).** “Introduction and overview”, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, p. ix-xxi.
- Buckley, P. J. (1999).** “Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: The theoretical background.” In P. J. Buckley & P. N. Ghauri (Eds.), *The internationalization of the firm* (pp. 1999–). NY: International Thomson Business Press.
- 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), p. 57-81.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G. and Rose, E. L. (2014).** *International Business*. Pearson Australia.
- Cavusgil, S. T. and Knight, G. (2015).** “The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization”, *Journal of International Business Studies*, 46(1), p. 3-16.
- Coase, R.H. (1937).** *The Nature of the Firm*. *Economica*.
- Conner, K. (1991).** “A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, p. 121-54.
- Dunning, J.H. (1988).** *Explaining International Production*, Unwin, London.
- Efrat, K. and Shoham, A. (2012).** “Born global firms: The differences between their short-and long-term performance drivers”, *Journal of World Business*, 47(4), p. 675-685.
- Ekmeççi, A. K. ve Ural, T. (2008).** “Yeni tip işletmeler: Global doğan işletmelerin oluşum nedenleri ve özellikleri”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Hakemli Dergi*, 29, (2), s. 3-32.
- Etemad, H. (2004).** “Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview”. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 21(1), p. 1–21.
- Faiz, E. ve Üner, M. M. (2015).** “Uluslararası Girişimciliğin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(4).
- Fernández-Ortiz, R. and Lombardo, G. F. (2009).** “Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(2), p. 131-154.
- Foss, N.J., Knudsen, K. and Montgomery, C. (1995).** “An extrapolation of common ground: integrating evolutionary and strategic theories of the firm”, in Montgomery, C.A. (Ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, p. 1-17.
- Freeman, S., Hutchings, K. and Chetty, S. (2012).** “Born-globals and culturally proximate markets”, *Management International Review*, 52(3), p. 425-460.
- Gabrielsson, M. (2005).** “Branding strategies of born globals”, *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), p. 199-222.
- Gabrielsson, M., Sasi, V. and Darling, J. (2004).** “Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: born internationals and born globals”, *European Business Review*, 16(6), p. 590-604.
- Grant R.M., Jammine A.P. and Thomas H. (1988).** “Diversity diversification and profitability among British manufacturing companies, 1972–1984”, *Academy of Management Journal*, 31, p. 771–801.
- Hollensen, S. (2007).** *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson education.

- Hughes, M., Martin, S. L., Morgan, R. E. and Robson, M. J. (2010).** “Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: The mediating role of ambidextrous innovation”. *Journal of International Marketing*, 18(4), p. 1-21.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. and Saarenketo, S. (2008).** “Strategic orientations of born globals—Do they really matter?”, *Journal of world business*, 43(2), pp. 158-170
- Johanson, J. and Mattson, L.-G. (1993).** “Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition”, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, pp. 303-22.
- Johanson, J. and L.-G. Mattsson. (1988).** “Internationalization in industrial systems - a network approach” in N. Hood and J.-E. Vahlne, editors, *Strategies in global competition*. London: Croom Helm.
- Johanson, J. and Vahlne J.E. (1977).** “The Internationalization Process Of The Firm- A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitment”, *Journal Of International Business Studies*, 8, p. 23-32.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1990).** “The Mechanism of Internationalization”, *International Marketing Review*, 7(4), p. 11-23.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975).** “The internationalization of the firm—four Swedish cases”, *Journal of management studies*, 12(3), p. 305-323.
- Kalyoncuoğlu, S. ve Üner, M.M. (2010).** “İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), p. 1-42.
- Karadeniz, E. ve Göçer, K. (2007).** “Internationalization of small firms: A case study of Turkish small-and medium-sized enterprises”, *European Business Review*, 19(5), p. 387-403.
- Karagozoglu, N. and Lindell, M. (1998).** “Internationalization of small and medium sized technology based firms: An exploratory study”, *Journal of Small Business Management*, 36(1), p.44-59.
- Knight, G. A. and Liesch, P. W. (2016).** “Internationalization: From incremental to born global”, *Journal of World Business*, 51(1), p. 93-102.
- Knight, G.A. and Çavuşgil, S.T. (1996).** “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory”, *Advances In International Marketing*, 8, p. 11-26.
- Knight, G. A. and Cavusgil, S. T. (2004).** “Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm”, *Journal of international business studies*, 35(2), p. 124-141.
- Knight, G., Koed Madsen, T. and Servais, P. (2004).** “An inquiry into born-global firms in Europe and the USA”, *International Marketing Review*, 21(6), p. 645-665.
- Kogut B. (1985).** “Designing global strategies: Comparative and competitive value added chains”, *Sloan Management Review*, 27 (2), pp. 27-38.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. and Servais, P. (2007).** “Firms’ degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance”, *Journal of World Business*, 42(3), p. 253-267.
- Leonidou, L. and Katsikeas, C. (1996).** “The export development process: an integrative review of empirical models”, *Journal of International Business Studies*, 27 (3), p. 517-51.
- Liu, Y. (2017).** “Born global firms’ growth and collaborative entry mode: The role of transnational entrepreneurs”, *International Marketing Review*, 34(1), p. 46-67.
- Lu, J. W. and Beamish, P. W. (2006).** “Partnering strategies and performance of SMEs’ international joint ventures”, *Journal of Business Venturing*, 21(4), p. 461-486.
- Luo, Y. and Wang, S. L. (2012).** “Foreign direct investment strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects”, *Global Strategy Journal*, 2(3), p. 244-261.
- Luostarinen, R. and Gabriellson, M. (2006).** “Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs”, *Thunderbird International Business Review*, 48(6), p. 773-801.
- Madhok, A. (1998).** ‘The nature of multinational firm boundaries: transaction cost, firm capabilities and foreign market entry mode’, *International Business Review*, 7, p. 259-290.

- Madsen, T. K. and Servais, P. (1997).** “The internationalization of born globals: an evolutionary process?”, *International Business Review*, 6 (6), p. 551-81.
- Meckl, R., & Schramm, R. (2005).** Empirical evidence for a theory of international new ventures. Univ., Wirtschaftswiss. Fak.
- OECD (2009).** Top barriers and Drivers to SME Internationalization, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P.P. (1994).** “Toward a theory of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, 25 (1), p. 45-64.
- Qian, G. (2002).** “Multinationality, product diversification and profitability of emerging US small and medium sized enterprises”, *Journal of Business Venturing*, 17 (3), p. 611–633.
- Pangarkar, N. (2008).** “Internationalization and performance of small-and medium-sized enterprises”, *Journal of world business*, 43(4), p. 475-485.
- Rialp-Criado, A., Galván-Sánchez, I. and Suárez-Ortega, S. M. (2010).** “A configuration-holistic approach to born-global firms’ strategy formation process”, *European Management Journal*, 28(2), pp. 108-123.
- Ripollés, M. and Blesa, A. (2012).** International new ventures as “small multinationals”: The importance of marketing capabilities. *Journal of World Business*, 47(2), p. 277-287.
- Rugman, A. M. and Verbeke, A. (2001).** “Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises”*i Strategic Management Journal*, 22(3), p. 237-250.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. and Antoncic, B. (2006).** “SME internationalization research: past, present, and future”, *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), p. 476-497.
- Sharma, D. D. and Blomstermo, A. (2003).** “The internationalization process of Born Globals: A network view.” *International Business Review*, 12(6), p. 739- 753.
- Sheppard, M. and McNaughton, R. (2012).** “Born global and born-again global firms: a comparison of internationalization patterns”, *Handbook of research on born globals*, p. 46-56.
- Schueffel, P., Baldegger, R. and Amann, W. (2014).** “Behavioral patterns in born-again global firms: towards a conceptual framework of the internationalization activities of mature SMEs”, *The Multinational Business Review*, 22(4), p. 418-441.
- Singal, A. and Jain, A. K. (2012).** “Outward FDI trends from India: emerging MNCs and strategic issues”, *International Journal of Emerging Markets*, 7(4), p. 443-456.
- Tamburini, G. (2016).** The Evolution of Born Globals’ Internationalization Strategy; the case of Opera Software(Master's thesis, BI Norwegian Business School).
- Tayauova, G. (2013).** “Uluslararası girişimciliğin gelişimine ilişkin yaklaşımların değerlendirilmesi”, *Procedia V International Congress on Entrepreneurship.–Алматы, 2013.-324 6, s. 172.*
- Vernon, R. (1966).** “International investment and international trade in the product cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, 80, p. 190–207.
- 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(3), 2p. 94-306.
- Williamson, O.E. (1975).** *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York.
- Wright, M., Westhead, P. and Ucbasaran, D. (2007).** “Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications”, *Regional Studies*, 41(7), p. 1013-1030.