

# Türkiye'de Küresel Doğan İşletmelerin Karşılaştıkları Zorluklar ve İzledikleri Stratejiler

Asılcan TÜRK\*, Duygu ACAR ERDUR\*\*

## Öz

**Amaç:** Çalışmanın temel amacı, Türkiye'de küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları ve bu süreçte izledikleri stratejileri araştırmaktır. **Yöntem:** Nitel metodoloji ile yürütülen araştırmada dokuz küresel doğan işletmenin kurucu ve/veya yöneticileriyle yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. **Bulgular:** Bulgular, örneklemdaki işletmelerin en sık olarak pazara giriş zorlukları yaşadıklarını göstermektedir. Ayrıca işletmeler, finans kaynağı yaratmak ve insan kaynağını bulmak & yönetmek açısından da zorluk yaşamaktadırlar. Zorlukların üstesinden gelmek için izlenen stratejiler ise girişimcilik ekosisteminden yararlanma, finansal destek arama ve insan kaynağını geliştirmeye çalışmaktır. **Sonuç ve öneriler:** Çalışma, erken uluslararasılaşma amacını güden girişimlerin potansiyel olarak zorlanabilecekleri faktörlere ve bu zorlukların nasıl üstesinden gelebileceklerine ilişkin fikir vermektedir. **Özgün Değer:** Çalışma, tespit edilebildiği kadıyla, Türkiye'de doğan küresel işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları ve izledikleri stratejileri ortaya koyan Türkçe literatürdeki ilk çalışmadır.

**Anahtar Kelimeler:** Küresel doğan işletmeler, Uluslararasılaşma süreci, Erken uluslararasılaşma, Karşılaşılan zorluklar, Hayatta kalma stratejileri

**JEL Sınıflandırması:** L26, M13, M16

# The Challenges Faced and Strategies Followed by the Born Globals in Turkey

## ABSTRACT

**Purpose:** The main purpose of this study is to investigate the challenges faced by the born global companies in their internationalization process, and also to identify strategies they follow in this process. **Methodology:** Following a qualitative methodology, semi-structured interviews were conducted with the founders and/or managers of nine born global companies and the data were evaluated with the content analysis technique. **Findings:** The findings of the study show that companies in the sample most frequently have difficulties in entering foreign markets. The other challenges that faced by born global companies are creating financial resources and finding & managing the human resources. The strategies followed by the born global companies to overcome the difficulties they face and survive are; benefiting from the entrepreneurship ecosystem, seeking financial support, and developing human resources. **Practical Implications:** The study provides insight into the factors that can potentially challenge startups with the intention of early internationalization and how they can overcome these challenges. **Originality:** As far as to our knowledge, this is the first study in the Turkish literature that reveals the challenges and the strategies of born global companies in their internationalization processes.

**Key Words:** Born Globals, Internationalization process, Early internationalization, Challenges, Survival strategies

**JEL CODE:** L26, M13, M16

\* Doktora Öğrencisi, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye, turkasilcan@gmail.com ORCID: 0000-0002-2055-011X

\*\* Doç. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, Karacabey Myo, Yönetim ve Organizasyon, Bursa, Türkiye, duyguacar@uludag.edu.tr ORCID: 0000-0002-4288-4401 (Sorumlu Yazar-Corresponding Author).

## 1. Giriş

Ticaret engellerinin kaldırılması, hükümet düzenlemelerinin azaltılması, hızlı bilgi akışı, malların, hizmetlerin, emeğin, teknolojinin ve sermayenin küresel hareketini teşvik eden bir dizi faktör, rekabeti tüm sektörlerde yoğunlaştırmış durumdadır. Ekonomik, siyasal, kültürel, teknoloji gibi alanlarda yaşanan bu dönüşümler, işletmelerin uluslararasılaşmasını bir seçenektan öte bir zorunluluk haline getirmiştir.

Bu çerçevede uluslararasılaşma, söz konusu sürece ayak uydurmak, rekabetçi kalabilmek ve küresel rekabette üst sıralarda yer almak isteyen işletmelerin birincil önceliği olmuştur. İşletmelerin uluslararasılaşma süreçleri, önceleri geleneksel veya aşamalı modeller ile açıklanmaya çalışılmıştır. Fakat 1980'ler itibariyle küreselleşmenin hız kazanması, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini kolaylaştırırken, önceleri sadece büyük ölçekli işletmelerin hâkimiyetinde olan uluslararasılaşmayı küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için de mümkün hale getirmiştir. Söz konusu gelişmelerle birlikte, dünya genelinde kısa bir süre içerisinde uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlayan işletmeler ortaya çıkmış ve geleneksel modellerin evrenselliği sorgulanmıştır. 1990'lı yılların başından itibaren ise, söz konusu işletmeleri tarif etmek için küresel doğan işletme kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

Basamaksal ve uzun yıllara yayılan uluslararasılaşma modelinin aksine, kuruluşlarını takiben kısa süre içinde uluslararası pazarlara açılabilme potansiyeline sahip, daha çok teknoloji odaklı küçük ve genç işletmeler olarak tanımlanan küresel doğan işletmeler (KDİ'ler), 1990'lardan bu yana çarpıcı şekilde yaygınlaşmış ve uluslararası işletmecilikte büyük çokuluslu işletmelerin mutlak egemenliğini ortadan kaldırmıştır (Çavuşgil, Knight ve Ünere; 2011; Çavuşgil ve Knight, 2015). Söz konusu işletmeler, ihracat rakamlarına katkı sağlaması, yeni istihdam alanları yaratarak işsizliği azaltması, ulusal refahta artış sağlaması, sanayileşmeye katkıda bulunması gibi birçok konuda ülke ekonomilerinde anahtar bir rol üstlenmeye başlamıştır.

Literatürde küresel doğan işletmeler ile ilgili çalışmaların ağırlıklı olarak ABD (Knight ve Kim, 2009; Oviatt ve Mcdougall, 1994; Knight ve Cavuşgil, 1996) ve Avrupa ülkeleri (örn. Dominginhos ve Simões, 2001; Gabrielsson vd., 2004; Gonzalez-Perez vd., 2016) gibi gelişmiş ülke bağlamlarında gerçekleştirildiği görülmektedir. 2000'li yıllardan itibaren gelişmekte olan ülke ekonomilerinde de

çalışmaların gerçekleştirilmeye başlandığı görülmektedir. Ancak, bu ekonomilere ilişkin araştırma eksikliğini giderebilmek ve bu bağlamlardaki KDİ'lerin karşılaştıkları zorlukları ve başarı koşullarını ortaya koyabilmek için daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir (örn. Tipu, 2017). Daha spesifik olarak, KDİ'ler ile ilgili çalışmaların büyük bir çoğunluğunun erken uluslararasılaşmalarına yönelik başarı faktörlerine odaklandığı ve dolayısıyla literatürün, söz konusu işletmelerin karşılaştıkları zorlukları açıklaması bakımından yetersiz kaldığı vurgulanmaktadır (örn. Nilsson ve Sawicki; 2019).

Bu çağrılardan hareketle bu çalışmada, Türkiye'de KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları zorlukların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bununla birlikte, KDİ'lerin bu zorluklar karşısında ne gibi çözümler geliştirdikleri, ne tür stratejiler izlediklerinin incelenmesi de hedeflenmektedir. Çalışma, tespit edilebildiği kadarıyla Türkiye'de KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları zorlukları ve izledikleri stratejileri inceleyen ilk çalışmadır. Bu açıdan literatürdeki ilgili boşluğu doldurması umulmaktadır. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülke bağlamlarında KDİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin fikir vererek, ilgili literatüre katkı sunmaktadır.

Bu kapsamda, çalışmanın ilk kısmı literatür incelemesine ayrılmıştır. Bu kısımda, KDİ kavramı ile KDİ'lerin uluslararasılaşma süreçleri açıklanmaktadır. Bununla birlikte, KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları zorluklara ve başarı faktörlerine ilişkin önceki çalışmaların bulgularına yer verilmektedir. Bu kısımda ayrıca, Türkiye'de KDİ'lere ilişkin önceki çalışmalara değinilmektedir. Çalışmanın ikinci kısmında ise araştırma tasarımı açıklanmakta; araştırmanın amacı, yöntemi ve örneklemine ilişkin bilgiler verilmektedir. Çalışmanın son kısmı ise araştırma bulguları değerlendirilmesini ve sonucu içermektedir.

## **2. Literatür İncelemesi**

### *2.1. Küresel Doğan İşletmeler ve Uluslararasılaşma Süreçleri*

Küresel doğan işletme (KDİ) tanımı ilk defa McKinsey & Company tarafından 1993 yılında, Avustralya ülkesinde bulunan ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşan işletmeleri tanımlamak üzere kullanılmıştır. Oviatt ve McDougall (1994) tarafından yapılan çalışmada, küresel doğan işletme kavramına benzer olarak "international new ventures (uluslararası yeni girişimler)" kavramına yer verilmiştir. Bu çerçevede yazarlar, söz konusu kavramı "kuruluşlarıyla birlikte, birçok ülkede

kaynaklarının kullanımından ve çıktılarının satışından önemli düzeyde rekabet avantajı elde etme arayışında olan iş organizasyonu” şeklinde ifade etmektedir (Oviatt ve McDougall 1994, 49). Knight ve Çavuşgil (1996) ise alana yön veren çalışmalarında küresel doğan işletmelerin, “uluslararası yeni girişimler”den farklı olduğunu savunarak bu işletmeleri “kuruluşlarının erken dönemlerinden itibaren uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren ve gelirlerinin önemli bir kısmını ihracata dayalı şekilde bu pazarlardan elde eden genç girişimci işletmeler” olarak kavramsallaştırmışlardır. Analiz düzeyi olarak işletmeyi esas alan bu kavramsallaştırma, işletmenin genç olmasını ve uluslararasılaşmasını ağırlıklı olarak ihracat yoluyla gerçekleştirilmesini vurgulaması açısından Oviatt ve McDougall (1994)’ın önerdiği kavramdan farklılaşmaktadır (Çavuşgil ve Knight, 2015).

Literatürde farklı KDİ tanımlarının da yapıldığı görülmektedir. Örneğin; Madsen ve Servais (1997)’e göre ise KDİ kavramı, “kuruldukları andan itibaren veya kurulduktan çok kısa bir süre sonra, uluslararası ve hatta küresel bir yaklaşımı benimseyen işletmeler” olarak açıklanmaktadır (Madsen ve Servais 1997, 561). Moen (2002)’in yapmış olduğu tanımlamada ise KDİ’ler, “kurulduktan kısa bir süre sonra, önemli uluslararası faaliyetlerle ilgilenen işletmeler” olarak ifade edilmektedir (Moen 2002, 156). Chetty ve Campbell-Hunt (2004) tarafından ise KDİ’ler, “kuruluşlarından itibaren iki yıl içerisinde uluslararasılaşmaya başlayan ve yurtdışı pazarlardaki satış oranı ise %80 olan işletmeler” olarak tanımlanmaktadır (Chetty ve Campbell-Hunt 2004, 169).

Bununla birlikte ilgili literatürde, KDİ kavramına benzer olarak; “anında ihracata başlayanlar (instant exporters)” (McAuley, 1999), “anında uluslararasılaşanlar (instant internationals)” (Fillis, 2001), “küresel uluslararasılaşanlar (born internationals)” (Kundu ve Katz, 2003), “yüksek teknoloji start-uplar (high technology start-ups)” (Johnson, 2004) ve “erken uluslararasılaşan işletmeler (early internationalising firms)” (Rialp, Rialp ve Knight, 2005) gibi çeşitli kavramlara da rastlanmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde, tanımlamalarda bazı farklılıklar olmakla beraber KDİ kavramsallaştırmasının belirli ortak kriterler üzerinden yapıldığını görmek mümkündür. Bu kriterlerden ilki, işletmelerin ihracata başlamalarındaki geçen süredir. Literatürde bu süre üç yıl ve üç yıldan az bir zaman dilimi olarak belirtilmekte ve KDİ’lerin kuruldukları an itibarıyla veya kuruluşlarını takiben kısa süre içerisinde ihracata başladıkları vurgulanmaktadır (örn. Knight ve Çavuşgil, 1996;

McKinsey & Company, 1993; Knight vd., 2004; Mort ve Weerawardena, 2006; Moen ve Servais, 2002). Literatürde üzerinde durulan diğer bir parametre ise söz konusu işletmelerin toplam satışlarının içindeki ihracatın payıdır. Literatürde, bir işletmenin toplam satışlar içindeki ihracat payının en az %25 olması durumunda KDİ olarak nitelendirilebileceği belirtilmektedir (örn. Knight ve Çavuşgil, 1996; Knight ve Çavuşgil, 2004; Knight., 2004; McKinsey& Company,1993; Rennie,1993; Moen, 2002; Moen ve Servais, 2002; Mort ve Weerawardena, 2006). Bununla birlikte, KDİ'lerin çoğunlukla, küçük ve orta ölçekli işletmeler -KOBİ olma ölçütleri ülkeden ülkeye değişiklik göstermekle birlikte- olduğu belirtilmektedir (Örn. Knight ve Çavuşgil 1996; McKinsey & Company, 1993; Rennie, 1993). Bunlara ek olarak bazı çalışmalarda, işletmenin kuruluş yılının 1990'dan sonra olması (Örn. Moen, 2002; Moen ve Servais, 2002; Rasmussen ve Madsen, 2002), ayrıca işletmenin bilgi ve teknoloji yoğun faaliyet göstermesi de (örn. Madsen ve Servais, 1997; Gabrielsson ve Kiparlani, 2004) KDİ olma koşulu olarak vurgulanmaktadır. Yukarıda açıklanan tanımlar çerçevesinde bu çalışmada da KDİ'ler, "kuruluşundan itibaren 2-3 yıl içinde uluslararası pazarlara açılan ve gelirlerinin bir büyük bir kısmını bu pazarlardan elde eden genç işletmeler" olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Literatürde işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayan farklı teoriler bulunmaktadır. Hymer Teorisi (1960), içselleştirme teorisi (Buckley ve Casson 1976; Rugman 1981), eklektik teori (Dunning 1981, 1988) gibi teoriler çok uluslu işletmelerin nasıl ortaya çıktıklarını açıklarken, ürün yaşam eğrisi teorisi (Vernon 1966), yenilik ilişkili teori (Reid, 1981; Czinkota (1982), Uppsala teorisi (Johanson ve Wiedersheim-Paul 1975) gibi teoriler ise uluslararasılaşma sürecini açıklamaya çalışmaktadır. Geleneksel uluslararasılaşma teorileri, uluslararasılaşan işletmelerin genellikle büyük işletmeler olduğunu ve esas olarak kendi iç pazarlarında güçlü temeller kurduktan sonra yabancı pazarlara açıldıklarını iddia etmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin, genellikle psikolojik açıdan yakın pazarlara doğru çekildiklerinin ve faaliyette buldukları yabancı pazar sayısını uzun yıllar içinde kademeli olarak arttırdıklarının altı çizilmektedir (örn. Bell, McNaughton, Young ve Crick, 2003). KDİ'ler ise bu teorilere zıt bir şekilde kuruldukları an ya da kuruluştan kısa bir süre sonra yabancı pazarlara girebilmektedirler. Bu hızlı uluslararasılaşmanın arkasında bulunan ana faktörler, ağ oluşturma (networkler) ve girişimcilik düzeyleri olarak belirtilmektedir (Oviatt ve McDougall, 1994; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997).

Bununla birlikte literatürde, KDİ'lerin hızlı uluslararasılaşması kolaylaştıran piyasa (makro), işletme (mezo) ve girişimci (mikro) düzeyinde bir dizi faktörün etkisinden bahsedilmektedir. Örneğin, Knight ve Çavuşgil (1996) tarafından yapılan çalışmada, KDİ'lerin ortaya çıkışını hızlandıran faktörler arasında pazarların küreselleşmesi, niş pazarların yükselen rolü, bilişim, üretim, ulaştırma ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, küresel networkler/ağlar sıralanmaktadır. Andersson ve Wictor (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da KDİ'lerin ortaya çıkışını kolaylaştıran ve hızlandıran faktörler arasında; küreselleşme ile birlikte ticaret engellerinin kalkması ve bunun uluslararası stratejiler oluşturmayı kolaylaştırıyor olmasına dikkat çekilmektedir.

KDİ'lerin kurulma ve büyüme süreçlerinde ayrıca endüstri karakteristiklerinin de rolü olduğu vurgulanmaktadır. Öyle ki, KDİ'nin hangi ülkede kurulduğundan çok hangi sektörde faaliyet gösterdiğinin (sektörün doğunluğu, niş pazar oluşturma imkânının var olup olmaması vb. nedenlerle) işletmenin hızlı büyümesi açısından kritik olduğu belirtilmektedir (örn. Andersson ve Wictor, 2003; Boter & Holmquist,2002).

Sektörel etkilerden farklı olarak işletme düzeyindeki kolaylaştırıcılar arasında en çok vurgulanan faktör, küçük işletme olmanın avantajları/üstünlükleridir. Literatürde, küçük ve genç işletmelerin süreçlerini ve yapılarını yeni pazarlara daha kolay uyarlayabilir oldukları için yeniliklere adapte olma açısından avantajlı oldukları ileri sürülmektedir (örn. Autio ve Sapienza, 2000). Böylece, büyük ve köklü işletmelere kıyasla küçük ve genç işletmeler yabancı pazarlara ilişkin bilgileri daha hızlı işleyebilme imkânı bulabilmektedirler (Johanson ve Vahlne, 2009; Figueira-de-Lemos vd. 2014; Casillas ve Moreno-Menéndes 2014). Bu bağlamda, küçük ve genç işletmelerin örgütsel öğrenme becerilerine vurgu yapılmaktadır (örn. Bengtsson, 2004). Bununla birlikte işletmenin küresel networklere entegre olma becerisi de hızlı uluslararasılaşması açısından önemli kabul edilmektedir (örn. Co-viello, 2006). Öyle ki, bu networkler aracılığıyla işletmeler faaliyetlerini yabancı dağıtıcılar, ticaret işletmeleri, stratejik iş ortakları gibi aktörlerle bağlantılar geliştirerek daha kolay yapabilmektedirler (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010).

Birey düzeyinde KDİ'lerin ortaya çıkışında en etkili olan faktör ise elbette girişimcinin kendisidir. Bu açıdan literatürde, girişimcinin, küresel zihniyete ve vizyona sahip olma (örn. Knight, 1997; Çavuşgil ve Knight, 2009), girişimcilik yönelimine sahip olma (örn. Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011), inovatif olma (örn.

Mort ve Weerawardena, 2006), risk alma ve hırslı olma (örn. Chetty ve Campbell-Hunt, 2004; Freeman, Edwards ve Schroder, 2006; Knight, 1997) gibi özelliklerinin rolü vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, girişimcinin uluslararası iş tecrübesine sahip olmasının (örn. Andersson ve Evangelista, 2006; Madsen ve Servais, 1997; McDougall, Shane ve Oviatt, 1994), küresel networklere bireysel erişiminin olmasının -yurtdışında yaşayan arkadaş veya aile, yurtdışındaki işletmeler, araçlar, tedarikçiler, müşterilerle bağlantılar vb.- (Hansen ve Witkowski, 1999; Knight ve Çavuşgil, 1996; McDougall vd, 1994) da KDİ'lerin ortaya çıkışını kolaylaştırdığı belirtilmektedir.

## **2.2. Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklar ve Başarı Faktörleri**

KDİ'lerin hızlı uluslararasılaşmaları, söz konusu işletmelere ve bu işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerine olan ilgiyi oldukça arttırmıştır. Öyle ki, literatürde pek çok çalışma bu sürece odaklanarak KDİ'lerin uluslararasılaşma hızını etkileyen unsurlar üzerine yoğunlaşmıştır (örn. Gabrielsson, vd., 2004; Kuivalainen, vd., 2007; Luostarinen ve Gabrielsson, 2006; Liu, 2017; Schueffel, vd., 2014). Ancak, KDİ'lerin uluslararasılaşma hızını etkileyen unsurlar kadar uluslararasılaşma süreçlerinde yaşadıkları zorlukların ve bu zorlukların üstesinden gelme biçimlerinin ortaya konması da önemlidir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, uluslararasılaşma sürecinde KDİ'lerin yaşadığı bir dizi zorluk olduğu ve bu zorlukların büyük bir bölümünün pazara ilk giriş aşamasında yaşandığı not edilmektedir. Bu zorluklar arasında en çok vurgulananlardan biri kaynak yetersizliğidir (Oviatt ve McDougall, 1994; Rennie, 1993). Literatürde, genç ve küçük olmaları sebebiyle KDİ'lerin gelişim süreci için kritik kaynaklara, dış sermayeye ihtiyaç duydukları fakat finansal kaynak & fon bulma konusunda sıkıntı yaşayabildikleri vurgulanmaktadır (örn. Çavuşgil ve Knight 2009; Luostarinen ve Gabrielsson, 2002; Moen, 2002; Oviatt ve McDougall, 1994; Rennie, 1993). Ayrıca, KDİ'ler, nitelikli insan kaynağını çekme ve elde tutma gibi konularda sıkıntı yaşayabilmektedirler (Madsen ve Servais, 1997; Moen, 2002). Bu açıdan, KDİ'lerin büyük çok uluslu rakipleriyle kıyaslandığında, kaynak potansiyeli açısından dezavantajlı olduklarını ve bunun karşılaştıkları zorlukların temel nedeni olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Bununla birlikte kuruluş aşamasında işletmenin yetkinliklerini arttırabilecek ortakların olmaması, sahip ve yatırımcıların farklı olması nedeniyle güç bölünmesi yaşanması, paydaşların, yatırımcıların, finans kurumlarının gözünde kredibilite ve güven eksikliği gibi nedenler de KDİ'lerin işleyişini olumsuz etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır (Luostarinen ve Gabrielsson, 2002; Madsen ve Servais, 1997; Moen, 2002). Küresel doğan işletmelerin söz konusu kaynak eksikliklerinin üstesinden gelebilmeleri ve riski minimize edebilmeleri için, sahip oldukları dinamik network yeteneklerini kullanmaları büyük bir önem teşkil etmektedir (Loane ve Bell 2006, 479; Sasi ve Arenius 2008, 402).

KDİ'lerin pazara giriş aşamasında yaşadıkları tespit edilen diğer bir zorluk, KDİ'lerin yabancı pazarlara ilişkin bilgi ve tecrübe eksikliğidir (örn. Rennie, 1993; Oviatt ve McDougall, 1994; Nilsson ve Sawicki 2019). Bu bağlamda, giriş yapılacak pazar(lar)la aradaki kültürel mesafenin fazla olmasının (Karagozoglu ve Lindell 1998), dil farklılıklarının, iş yapış biçimi farklılıklarının uygulamada zorluk çıkarabildiği vurgulanmaktadır (örn. Oviatt ve McDougall, 1994). Ayrıca, bu durumun, pazarlama ve satış kanallarının adaptasyonunu da zorlaştırdığı belirtilmektedir (Teberga vd. 2018; Teberga ve Oliva, 2018; Oliva vd. 2022). Buna ek olarak, KDİ'lerin giriş yaptıkları pazarlarda yeni olmaları nedeniyle marka imajının oluşmamış olması ya da zayıf olması da bir problem olarak not edilmektedir (Luostarinen ve Gabrielsson, 2002; Moen, 2002). Bununla birlikte, giriş yapılacak pazar(lar) ilişkisi siyasi durum, hükümet engelleri, ticaret, yasa ve uygulamadaki farklılıklar gibi politik/yasal bilgi eksiklikleri de KDİ'lerin pazara giriş aşamasında sıklıkla yaşadığı zorluklar arasında sayılmaktadır (Oviatt ve McDougall, 1994; Roy vd., 2016; Oliva vd., 2022).

Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları zorluklara ilişkin yaptıkları çalışmada, Gabrielsson ve Gabrielsson (2009) tarafından KDİ'lerin olgunluk evrelerine doğru ilerlerken üç temel risk veya zorlukla karşılaştıkları belirtilmektedir. Bunlardan ilki, KDİ'lerin kuruluş aşamasının ilerisine geçmeyi başaramamaları ve bu sebepten daha çok geleneksel işletmeler gibi hareket etmeye başlamaları, ikincisi, finansal anlamda zorluklarla karşılaşmaları sonucunda daha büyük bir işletme tarafından satın alınmaları, üçüncüsü ise, iflas etmeleri olarak belirtilmektedir (Gabrielsson ve Gabrielsson 2009: 106).

Literatürde, KDİ'lerin yukarıda yer verilen zorlukları aşmaları ve risklerin üstesinden gelebilmeleri için belirli stratejiler kullandıkları tartışılmaktadır. Bu kapsam-

da, KDİ'lerin uluslararasılaşmasında ve büyümesinde temel teşkil eden en önemli etkenin yurtdışındaki müşteriler, tedarikçiler, ticari araçlar, üniversiteler, araştırma enstitüleri, yatırımcılar vb. ile geliştirilen ağlar/networkler ve kurulan işbirlikleri olduğu belirtilmektedir (Coviello, 2006; Loane ve Bell 2006; Lu ve Beamish 2001; Sasi ve Arenius 2008; Sefiani ve Bown, 2013; Preisendörfer vd., 2012; Vliamos ve Tzeremes, 2012; Zhou, Wu ve Luo, 2007). Öyle ki, karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilmek için KDİ'lerin ilk başvurduğu kaynak, ağ/ network bağlantılarıdır (Nummela, 2004:136). Ancak, ağ/network geliştirme ve iş birliği oluşturma yeteneklerinin, karşılaşılan zorlukların etkisini hafifletmek veya en aza indirmek için gerek şart olduğu ama tüm sorunların çözümü için yeter şart olmadığı da vurgulanmaktadır (Mort ve Weerawardena 2006: 566).

Bununla birlikte, Oviatt ve McDougall (1994)'ün de vurguladığı üzere, KDİ'ler, genellikle köklü işletmelere kıyasla hayatta kalmaları için gerekli olan kaynakların daha azına sahip oldukları için, KDİ'lerin stratejik ittifaklar, ortak girişimler, lisanslama ve franchising gibi hibrit yapıları kullanmaları söz konusu zorlukların üstesinden gelebilmek için faydalı olabilmektedir. Hatta, söz konusu yapılar, itibar ve meşruiyet kazanmanın etkili bir aracı olarak işlev görmek ve tedarikçilerin, müşterilerin ve diğer kritik piyasa oyuncularının algısını olumlu yönde etkileyerek (Hoang ve Antoncic, 2003) KDİ'lerin yabancı pazarlarda algılanan riskini azaltmaktadır. (Roberts ve Dowling, 2002).

KDİ'leri başarılı kılan bir diğer faktör ise girişimcinin yetkinlikleridir. Girişimcinin özellikleri, özellikle küçük ve genç işletmeler için kuruluşlarından itibaren uluslararası pazarlara açılabilme cesaretini göstermelerinde etkili kabul edilmektedir (örn. Çavuşgil ve Knight, 2015:9). Yukarıda da değinildiği üzere, girişimcinin eğitimi (örn. Andersson ve Wictor, 2001), yurtdışında yaşamış olması, yabancı dili olması (örn. Karra ve Phillips, 2004; Madsen ve Servais, 1997), küresel zihniyete ve vizyona sahip olması (örn. Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011), uluslararası iş tecrübesinin bulunması (örn. Madsen ve Servais, 1997; Reuber ve Fischer, 1997), risk almaya istekli olması (örn. Knight, 1997), inovasyon odaklı olması (örn. Mort ve Weerawardena, 2006) ağ/network oluşturma becerilerine sahip olması gibi unsurlar ulusal pazarlardan çok uluslararası pazarları açık ve keşfedilmesi gereken pazarlar olarak görmesini sağlamaktadır (örn. Wenchen ve Meizi, 2007). Bu özellikler ayrıca, KDİ'lerin başarı olmaları ve yabancı pazarlarda tutunmaları açısından da kritik kabul edilmektedir (Oviatt ve McDougall, 2005; Song vd., 2008; Van Gelderen vd., 2005).

KDİ’lerin başarısında ayrıca, pazarlama yetkinliği ve müşteri odaklılık gibi temel pazarlama faktörlerinin rolü vurgulanmakta ve “girişimci pazarlama stratejileri” ön plana çıkmaktadır (Gabrielsson, Gabrielsson ve Seppälä, 2012; Knight, Madsen ve Servais, 2004; Mort, Weerawardena ve Liesch 2012; Hallbäck ve Gabrielsson 2013). Bu kapsamda, güçlü bir müşteri odaklılığının aynı zamanda işletmenin yenilikçiliğine de katkıda bulunduğu (Kim vd., 2011), bunun da KDİ’lerin uluslararası pazarlardaki performansını ve erken uluslararasılaşmalarını desteklediği belirtilmektedir (Çavuşgil ve Knight 2015). Öyle ki, yüksek rekabetin olduğu pazarlarda ayakta kalabilmek için KDİ’lerin ürün farklılaştırmasına, taktik edilmezliğe, bilgi yoğun ve yüksek teknoloji ürünler odaklanmaları kritik kabul edilmektedir (Andersson vd, 2015; Wren & Gabrielsson 2011). Bu açıdan potansiyel müşterilerle kurulan yakın ilişkilerin, pazarı okuyabilme becerisinin ve örgütsel öğrenmenin bilgi yoğun ürünler ortaya çıkarmayı kolaylaştırdığı, bunun da niş pazarlara cevap vermeyi sağlayarak pazarlardaki büyük çok uluslu işletmelerin rekabetinden kaçınma şansı yarattığı vurgulanmaktadır (Madsen vd., 2000; Weerawardena vd., 2007).

Bunlardan farklı olarak KDİ’ler girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştıran ve girişimcilik ekosistemine katkıda bulunan kuluçka merkezi veya hızlandırma merkezi vb. gibi aktörlerden de faydalanabilmektedir. Kuluçka merkezi veya hızlandırıcılar, içerisinde barındıkları eğitim, network, mentorluk vb. gibi kaynak ve destekleriyle, işletmelerin hayatta kalma olasılıklarını arttırırken, gelişimlerine de olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla, KDİ’lerin karşılaştıkları zorlukların azaltılması ve söz konusu işletmelerin büyüme süreçlerini hızlandırmasına yardımcı olması açısından önem arz etmektedirler (Barbero, Casillas, Wright ve Garcia 2013, Kuryan, Khan ve Gustafsson 2018; Velt, Torkkeli ve Saarenketo 2018).

### *2.3. Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler*

Türkiye’de KDİ’ler üzerine ilk çalışmalar, 2000’li yıllarda gerçekleştirilmiştir. Kavramsal çalışmalardan (örn. Çiçek ve Demirer, 2009; Ekmekçi ve Ural, 2008) farklı olarak, Türkiye’de KDİ’lerin uluslararasılaşma süreçleri ile ilgili ilk araştırmaların ihracat yönelimlerin üzerine olduğu ve yabancı araştırmacılar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir (örn. Riddle ve Gillespie, 2003; Karra ve Philip, 2004; Karra, Philip ve Tracey, 2008).

Sözü edilen çalışmaların dışında, Türkiye'deki KDİ'lerin genel profilini ortaya koyan çalışmalar dikkat çekmektedir. Örneğin, Çavuşgil, Knight ve Üner (2011) Türkiye'deki KDİ'lerin özellikle 1990'lı yılların sonraları ve 2000'li yılların başlarında kurulduklarını belirtmektedirler. Kalyoncuoğlu ve Üner (2010) ise kuruluş yeri ve sektör açısından KDİ'lerin Türkiye'nin pek çok farklı bölgesinde ve sektörde yaygın olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, KDİ'lerin ihracata başladıkları ilk pazarlar genellikle Avrupa Birliği üyesi ülkeler olmakla birlikte, Rusya, Ukrayna, Gürcistan, İran, Irak, Azerbaycan gibi ülkeler de ihracat için tercih edilen ilk ülkeler arasında yer almaktadır. Kalyoncuoğlu ve Üner (2010) ayrıca, ilk KDİ'lerin ihracata konu olan ürünlerinin beklenin aksine yüksek teknolojlü ürünler olmadığını ortaya koymuşlardır.

Türkiye'deki KDİ'ler ile ilgili araştırmaların temel odak noktasının kurucuların/yöneticilerin sahip olduğu özelliklerin incelemesine dönük olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, Konaklıoğlu (2011) kurucuların/yöneticilerin ortak özelliklerini incelediği çalışmasında mesleki deneyim, yurtdışında yaşamış olma, ağlara/networklere erişim, risk toleransı, girişimcilik ruhu gibi özelliklerin ön plana çıktığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Kalyoncuoğlu ve Üner (2011) de, KDİ'lerin kurucu ve/veya yöneticilerin, küresel yetkinlik ve küresel yönlülük gibi özellikler açısından geleneksel işletmelerin kurucu/yönetici özelliklerinden farklılaştığını tespit etmişlerdir. Beğendik (2013) de KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde girişimcilik yöneliminin proaktiflik, risk alma ve yenilikçilik boyutlarından hangilerinin KDİ yöneticileri özelinde öne çıktığı araştırmıştır. Çalışma kapsamında her bir boyutun olumlu etkileri tespit edilirken, bu boyutların KDİ faaliyetlerine olumsuz yansiyabilecek şekilde kadercilik, kanaatkarlık, dar bakış açısı, rakiplerin ürünlerini kopyalama eğilimi gibi olumsuz etkileri olabileceği de tespit edilmiştir. Atlı ve Kartal (2014) ise KDİ'lerin kurucularının genellikle 35 yaşının altında, iyi derecede yabancı dil bilen, küresel vizyona ve yüksek risk toleransına sahip olduklarını saptamışlardır. Benzer bir çalışmada, Tekin (2016) KDİ kurucularını yabancı dil bilen, genç, yüksek sosyal sermayeye sahip, networklere erişimi olan ve iyi eğitilmiş kişiler olduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, sınırlı da olsa Türkiye'de KDİ'lerin yapısal unsurlarına ilişkin araştırmaların da yürütüldüğü gözlemlenmektedir. Örneğin, Aktepe, Üner ve Koçak (2011) söz konusu işletmelerin yüksek derecede öğrenme odaklı, pazar odaklı ve yenilikçi olduklarını ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, KDİ'lerin genellikle küçük ve esnek yapıda işletmeler olduğu (örn. Konaklıoğlu, 2011),

daha çok niş marketlere odaklandıkları (örn. Yalçın & Üner, 2019; Yıldırım ve Erdem, 2016; Şengüler, 2013), güçlü bir e-pazarlama (örn. Kaplan, 2015) ve müşteri odaklılık becerisine sahip oldukları belirtilmektedir (örn. Karatepe vd., 2016).

Türkiye’de KDİ’ler ile ilgili çalışmalar incelendiğinde çalışmaların ağırlıklı olarak kurucu/yönetici özelliklerine ve örgütsel özelliklere odaklandığı dikkat çekmektedir. Sınırlı sayıdaki istisnalardan biri Üner, Kocak, Çavuşgil ve Çavuşgil (2013) tarafından gerçekleştirilen ve KDİ yöneticilerin uluslararası ticaret bariyerlerine yönelik algılarını inceleyen çalışmadır. Dolayısıyla, Türkçe literatürde Türkiye’de KDİ’lerin karşılaştıkları zorluklar ve başarı faktörleri üzerinden etkili olabilecek kabiliyetler, strateji ve kaynakların neler olduğunun ortaya çıkarılmasına dönük bir araştırmanın literatürdeki bu boşluğu doldurabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, yabancı literatürdeki çağrılar da dikkate alınarak, bu çalışmada, Türkiye’deki KDİ’lerin karşılaştıkları zorluklar ve başarı faktörlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

### **3. Metodoloji**

#### *3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi*

KDİ’ler ile ilgili yapılan önceki araştırmalar ağırlıklı olarak gelişmiş ülke ekonomilerinde gerçekleştirilmiştir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülke ekonomilerindeki araştırmalar ise görece sınırlıdır. Bununla birlikte, KDİ’ler ile ilgili çalışmaların büyük bir çoğunluğunun erken uluslararasılaşmayı kolaylaştıran faktörlere odaklandığı görülmektedir. Türkiye’de KDİ’ler ile ilgili gerçekleştiren çalışmalar ise genellikle kurucu ve organizasyonel özelliklerin incelenmesine yöneliktir. Bununla birlikte literatürde, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki KDİ’lerin uluslararasılaşma süreçlerinde karşılaştıkları zorlukların ortaya çıkarılmasına dönük araştırmalara ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır (örn. Gabrielsson ve Gabrielsson, 2009; Nilsson ve Sawicki; 2019; Tipu, 2017). Bu noktadan hareketle bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de KDİ’lerin uluslararasılaşma süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları araştırmaktır. Bununla birlikte, KDİ’lerin uluslararasılaşma sürecindeki başarı faktörlerinin ortaya çıkarılması da amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda araştırma yöntemi olarak anlamacı epistemolojiye dayanan nitel araştırmanın tercih edilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Nitel araştırma “algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde

ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 39). Bu doğrultuda, nitel araştırmayı, araştırma problemini bütüncül ve yorumlayıcı bir bakış açısıyla ele alan ve insanların olaylara yükledikleri anlamları derinlemesine incelemeye ve dolayısıyla yüzeyin altındaki çıkarmaya imkân veren bir yöntem olarak tarif etmek mümkündür (Kuş, 2003, 78).

Bu çalışmanın amacı KDİ’lerin karşılaştıkları zorlukları ve bu zorlukların üstesinden nasıl geldiklerini açıklamak olması sebebiyle araştırma keşifsel bir doğaya bürünmektedir. Keşifsel araştırmalar için ise en uygun yöntemlerden biri, güncel bir olguya ilişkin birden çok kanıtı içeren görgül sorgulamalar olarak tanımlan “örnek olay” yöntemi olarak kabul edilmektedir (Yin, 1993). Bu çalışmada da, araştırmacının ikna ediciliğini arttırabilmek amacıyla çoklu örnek olay yöntemi benimsenmiştir. Çoklu örnek olay yöntemi çerçevesinde belirli bir amaç ve araştırma soruları üzerinden birden fazla sayıda örneğin uygun teknikle derinlemesine ve ayrıntılı incelenmesi esastır. Böylece, farklı örneklerden gelen birbirleri ile tutarlı sonuçlar ile araştırmacının ikna ediciliği artmış olmakta (Johnston vd.,1999) ve araştırmacının analitik bir genelleme yapabilmesine imkan vermektedir(Yin, 2003).

Çalışma kapsamında belirlenen araştırma amacı, araştırmacının doğal sınırlarını belirlediğinden, sorulacak soruların neler olacağına ilişkin bir çerçeve de çizmektedir. Erken uluslararasılaşma sürecinde karşılaşılan zorluklar ve başarı faktörlerinin neler olduğunu derinlikli bir şekilde anlamayı amaçlayan bu çalışmada uluslararasılaşma disiplini içerisinde yer alan tartışmaları kapsayacak nitelikte soruların hazırlanması esas alınmıştır. Temel olarak üç bölümden oluşan sorular; (1) görüşmeci ve işletmeye ilişkin (2) işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları zorluklara ilişkin ve (3) bu zorlukların üstesinden gelmeye dönük stratejilere ilişkin bilgi almaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu amaçla, açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme formu tasarlanmış ve büyük ölçüde forma bağlı kalınarak, gerektiğinde ise konunun daha iyi anlaşılması ve derinlemesine bilgi edinebilmek için araştırmacı tarafından yeni sorular eklenerek ya da soruların sırası değiştirilerek yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Soruların açık ve anlaşılabilir olmasına dikkat edilerek, cevaplayıcıların koşullandıran veya yönlendiren ifadelerden kaçınılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Örnekleme, Veri Toplama ve Veri Analizi

Araştırma kapsamında örneklem belirlenirken önceki çalışmalar model alınarak (örn. Evers, 2011; Gabrielsson vd., 2008; Knight ve Çavuşgil, 2004, Rialp vd., 2005), araştırma amacı çerçevesinde tanımlanan kriterleri karşılayacak şekilde yargısal örnekleme tekniği kullanılmıştır. Yargısal örnekleme, seçilen örneklerin tesadüfen seçilmediği, örneklerde belirli özelliklerin varlığının arandığı bir tekniktir. Başka bir deyişle, seçilen örneklemin, araştırma problemine ilişkin bilgiler sunabilecek nitelikte olması esastır (Maxwell, 2012).

Amacı girişimlerin hızlı uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları zorlukları ve hayatta kalma stratejilerini ortaya koymak olan bu çalışmada, örneklem olarak hızlı uluslararasılaşma göstermiş (küresel doğan) girişimlerin seçilmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, KDİ'lerin söz konusu süreçte, uluslararasılaşma süreçlerini kolaylaştırabilmek amacıyla kuluçka ve hızlandırıcı merkezleri ile çalıştıkları varsayılmıştır. Öyle ki, bu merkezler, girişimlerin hayatta kalmaları, büyümeleri ve uluslararasılaşmaları için rehberlik ve maddi destek sağlamaktadırlar. Bu açıdan, söz konusu merkezler ile çalışan girişimleri incelemenin araştırma problemine ilişkin bilgi sağlayabileceği düşünülmüştür. Bu varsayımdan hareketle, çalışmanın ilk yazarının networku kullanılarak Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi (BTM)\*'nde yer alan/yer almış girişimlere ulaşılmıştır. Çalışmanın örnekleme belirlenirken, ulaşılabilirlik ve zaman kısıtları da göz önünde bulundurularak 2021 yılı içinde BTM'de yer almış KDİ niteliği taşıyan işletmeler (KOBİ olma koşulunu sağlayan, üç yıl ve üç yıldan az bir sürede ihracata başlayan, toplam satışları içindeki ihracat payı %25 olan) araştırılmış ve bu kriterlere uyan 12 KDİ tespit edilmiştir. Bu işletmelere mail yoluyla ulaşılmış ve yapılacak çalışma hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Ulaşılan işletmeler içerisinde yer alan 9 KDİ görüşmeye katılmayı kabul etmiştir. Yin (2003: 47)'in çoklu örnek olay çalışmalarında 6-10 örneğin uygun olacağı ve 6'dan daha fazla örnek olay olması durumunda kuramsal tekrarlamının var olabileceği kabulüne dayanarak 9 işletmenin araştırma için yeterli olacağına kanaat getirilmiştir. Örnekleme yer alan KDİ'lere ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Görüşmeler KDİ'lerin kurucu ve/veya yöneticileriyle Ağustos 2021-Ekim 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş, en kısa görüşme yaklaşık olarak 25 dakiki-

\* BTM, İstanbul Ticaret Odası tarafından girişimcilik ekosistemini güçlendirmek, yenilikçi iş fikirlerinin ticarileştirmek ve ticarileştikten sonra da büyümek amacıyla girişimlere profesyonel destek sunan bir oluşumdur.

ka en uzun görüşme ise yaklaşık olarak 57 dakika sürmüştür. Görüşmecilerin izni doğrultusunda ses kaydı alınmış ve görüşmeler daha sonra transkript edilmiştir. Çalışmada kapsamında, veri analiz yöntemi olarak içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinin amacı, araştırma içerisinde toplanan verileri açıklamaya yardımcı olabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmaktır. Söz konusu yöntem, benzerlik gösteren verilerin, belirli kurallara dayalı şekilde kodlama yaparak; belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmesi ve bulguların düzenlenerek yorumlanması sürecini içermektedir (Karataş 2015, 74). Bu çalışmada Danik ve Kowalik (2015) çalışması model alınmış ve nicel (kantitatif) içerik analizi yöntemi benimsenmiştir. Kategorilerin ve alt kategorilerin önemini değerlendirmek için ortaya çıkma sıklıkları hesaplanmıştır.

**Tablo 1: Örneklemdeki KDİ'lerin Genel Profili**

| KDİ Kodu | Sektör  | Kuruluş yılı | Yabancı pazarlara açıldığı yıl | Faaliyet gösterdiği ülke sayısı/pazar sayısı |
|----------|---------|--------------|--------------------------------|--|
| KDİ 1    | Eğitim  | 2018         | 2019                           | 8  |
| KDİ 2    | Gıda    | 2017         | 2020                           | 3  |
| KDİ 3    | Eğitim  | 2019         | 2020                           | 5  |
| KDİ 4    | Oyun    | 2019         | 2020                           | 164  |
| KDİ 5    | Eğitim  | 2016         | 2018                           | 5  |
| KDİ 6    | Tarım   | 2019         | 2020                           | 8  |
| KDİ 7    | Oyun    | 2019         | 2020                           | 3  |
| KDİ 8    | Yazılım | 2019         | 2020                           | 16   |
| KDİ 9    | Oyun    | 2018         | 2019                           | 150  |

#### 4. Bulgular

Araştırma kapsamında, örneklemdeki KDİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinde karşılaştıkları zorlukların tespit edilmesine ilişkin sorulara verilen cevaplardan pazara giriş zorlukları, finansal zorluklar ve insan sermayesine ilişkin zorluklar olmak üzere üç temel kategori ortaya çıkmıştır. Tablo 2, 3 ve 4 söz konusu temel kategorileri ve bu temel kategorileri oluşturan alt kategorileri göstermektedir.

**Tablo 2: KDİ’lerin Uluslararasılaşma Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Cevaplar -1**

| <b>Temel Kategori</b>   | <b>Sıklık</b> | <b>Alt kategoriler</b>                                | <b>Sıklık</b> | <b>Örnek ifade</b>  |
|-------------------------|---------------|---|---------------|---|
| Pazara Giriş Zorlukları | 45            | Kültür Farklılıkları                                  | 8             | “Kültür farklı, bakış açıları farklı, davranış modelleri farklı birçok farklı nokta var, onları öğrenme süreçleri uzun sürüyor.” (KDİ5)   |
|                         |               | Yabancı dil güçlükleri                                | 7             | “İşi sadece kendi ülkemde değil global anlamda yapmak istiyorum diyorsa dil problemi olmayacak, özgüven eksikliği oluşturabilir. Sen kendi yaptığın işi ifade edemiyorsan tanımlayamıyorsan bu bir problemdir.” (KDİ10)   |
|                         |               | Ürün lokalizasyonu                                    | 5             | “Mantelite tarafında oradaki müşteriye anlamamız lazım, benim Türkiye’deki müşterilerimle Amerika’daki müşterim arasındaki beklenti inanılmaz farklı” (KDİ6)  |
|                         |               | Yurtdışı pazarlara ilişkin bilgi ve tecrübe eksikliği | 5             | “Burada operasyonu yönetecek olan kişinin o bölgeyi iyi biliyor olması lazım, lokal olması lazım, yoksa çok büyük sıkıntı oluyor.” (KDİ5)   |
|                         |               | İş yapma tarzındaki farklılıklar                      | 5             | “Biz her şeyi Türkiye’deki gibi düşünüyoruz mesela Kredi kartının yaygın olması gibi. Bu Dünya’da geçerli değil Mesela Lübnan’ı örnek verecek olursam; kredi kartı kullanmıyorlar, banka transferini tercih ediyorlar, bu e-ticareti ve sizin akışınızı sekteye uğratiyor” (KDİ8) |
|                         |               | Güçlü marka imajının olmaması                         | 4             | “Yeni yeni uluslararasılaşmaya başladığımız süreçte en büyük eksiklik markamızın imajının yetersiz olmasıydı, markamız bilinmiyordu”. (KDİ9)  |
|                         |               | Müşteri iletişimde yaşanan zorluklar                  | 4             | “Doğru kitleye nasıl ulaşırım nerede reklam yapmalıyım, bu da çok çok önemli bir şey, ürünü yapmaktan gerçekten de daha zor” (KDİ4)   |
|                         |               | Hukuki farklılıklar                                   | 4             | “Özellikle iş hukuku ve ticaret hukukuyla ilintili olarak, alışılmış sistemlerin dışında her ülkenin sahip olduğu kendi altyapıları ve kişisel verilerle alakalı olan regülasyonlara tabi olma meselesi bizim en büyük dertlerimizden bir tanesi olmuştur başlangıçta.” (KDİ1)    |
|                         |               | Gümrük ve lojistik kaynaklı sorunlar                  | 3             | “Gümrükler ve lojistik diyebiliriz. Dünyada böyle bir küreselleşme karşılığı var şu aralar, ülkeler gümrük duvarlarını yükseltmiş vaziyettedir, bu global ticarete ket vuruyor” (KDİ8)  |

Tablo 2, örneklemedeki KDI'lerin uluslararasılaşma sürecinde en sık olarak pazara giriş zorluklarıyla karşılaştıklarını göstermektedir. Bu kapsamda en çok vurgulanan zorluk, giriş yapılan pazara ilişkin kültürel farklılıklardır. Her ne kadar literatürde, KDI'lerin klasik uluslararasılaşma sürecindeki gibi yakın kültürel mesafe olan pazarlara açılma tezinin dışında hareket ettikleri vurgulansa da (örn. McNaughton, Young ve Crick, 2003), kültürel farklılıkların KDI'ler için önemli olduğu ve pazara giriş sürecinde en büyük zorluğu yarattığı görülmektedir. Bu bulgu, kültürel mesafenin uluslararasılaşma sürecinde küçük ve genç işletmeler için önemli bir engel oluşturduğunu vurgulayan çalışmalarla da uyumludur (örn. Freeman, Hutchings ve Chetty, 2012; Ojala, 2015; Karagözoğlu ve Lindell, 1998).

Buna paralel olarak, cevaplayıcıların en sık vurguladıkları bir diğer zorluk dil problemdir. Cevaplayıcılar, yabancı dil (özellikle İngilizce) eksikliklerinin, yabancı partnerler, tedarikçiler gibi aktörler ile iletişim kurma noktasında önemli bir engel teşkil ettiğini belirtmektedirler. Yabancı dil eksikliklerinin aynı zamanda müşteriler ile olan iletişimi de olumsuz etkilediği vurgulanmaktadır. İlgili literatürde, yabancı dil eksikliklerinin işletmelerin yabancı pazarda kontrol kaybına yol açabileceğine, (Harzing ve Feely, 2008), bilgi transferini zorlaştırabileceğine (Kogut ve Zander, 1992), filtreleme ve mesajları bozma sonucunda etkin iletişime zarar verebileceğine (Andersen ve Rasmussen, 2004; Harzing ve Feely, 2008; Luo ve Shenkar, 2006) dikkat çekilmektedir. Bununla birlikte, yabancı dilin, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini inceleyen çalışmalarda "unutulmuş faktör" olarak tanımlandığı (örn. Harzing ve Feely, 2008; Marschan-Piekkari) göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın bu bulgusu önemli görünmektedir.

Cevaplayıcıların uluslararasılaşma sürecinde zorlandıklarını belirttikleri diğer bir noktanın, ürün lokalizasyonunu sağlamak olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, müşterilerin tüketim alışkanlıklarındaki, kullanım tercihlerindeki, istek ve beklentilerindeki farklılıklar vurgulanmaktadır. Bu bulgunun KDI'lerin, pazar yayılımı sürecinde hedef pazar belirleme, ürün ve fiyat yönetimi, pazarlama ve satış kanalı adaptasyonu, lojistik gibi konularla ilgilenmeleri gerektiğini vurgulayan önceki dönem çalışmalarla uyumlu olduğu söylemek mümkündür (örn. Evers, 2011; Luostarinen ve Gabrielson, 2006; Oliva, 2016; Teberga vd., 2018; Teberga ve Oliva, 2018). Cevaplayıcılar ayrıca, KDI'ler ile ilgili temel çalışmalarda da vurgulandığı üzere (örn. Çavuşgil vd., 2011; Oviatt ve Mcdougall, 1994; 2005; Rennie, 1993) yurtdışı pazarlara ilişkin bilgi ve tecrübe eksikliğinin de zorluk yarattığını belirt-

mektedirler. Bu bağlamda KDI'lerin mutlaka giriş yaptıkları pazarı bilen bir partnere ya da işbirliğine ihtiyaç duydukları görülmektedir.

Bununla birlikte, ülkeler arasındaki iş yapma tarzındaki farklılıkların (örn. yaygın ticari uygulamalar, yerleşmiş iş pratikleri vb.) da pazara giriş açısından KDI'lere zorluk yarattığı anlaşılmaktadır. Benzer unsurlar, Oviatt ve McDougall (1994), Moen (2002)'in çalışmalarında da vurgulanmaktadır. Cevaplayıcıların yanıtları değerlendirildiğinde, yeni kurulmuş olmaları ve genellikle yoğun pazarlama ve marka oluşturma için gereken kaynaklardan yoksun olmaları nedeniyle KDI'lerin giriş yaptıkları pazarlarda güçlü marka imajlarının bulunmamasının da pazara giriş sürecinde zorluk yarattığı görülmektedir. Bu bulgu, KDI'lerin, kuruluşlarından itibaren kendi markalarını geliştirmeleri için önemli bir baskı altında olduğunu vurgulayan çalışmalarla da uyumludur (örn. Luostarinen ve Gabriellson, 2002; Moen, 2002). Cevaplayıcıların değindiği bir diğer zorluk ise ülkeler arasındaki iş hukuku ve ticaret hukukundaki farklılıkları ile tabi olunan regülasyonlardır. Pazara giriş zorlukları kategorisinde değerlendirilebilecek son zorluk ise gümrük ve lojistik kaynaklı sorunlar olarak tespit edilmiştir. Söz konusu bulgular, KDI'ler için hukuki, yasal, prosedürel vb. farklılıkları risk faktörü olarak değerlendiren önceki çalışmaların bulgularıyla da desteklenmektedir(örn. Oliva, 2016; Roy et al., al.,2016).

Araştırma kapsamında örneklemdaki KDI'lerin uluslararasılaşma süreçlerinde karşılaştıkları ikinci temel zorluğun finansal olduğu görülmektedir. Tablo 3 incelendiğinde, cevaplayıcıların en sık olarak sermaye yaratmada zorluk yaşadıkları görülmektedir. Finansal kaynak yaratmadaki zorluklar ilgili literatürde de en sık vurgulanan zorluklar arasındadır (örn. Luostarinen ve Gabriellson, 2002; Oviatt ve McDougall, 1994; Rennie, 1993). Bundan farklı olarak, cevaplayıcılar yabancı pazarlardaki pazarlama faaliyetlerinin, insan kaynakları ve lojistik gibi operasyon maliyetlerinin de zorluk yarattığını ifade etmişlerdir. Bu bulgu da, KDI'lerin kuruluş aşamasında yaşadıkları zorlukları vurgulayan çalışmaların bulgularıyla benzerdir (Luostarinen ve Gabriellson, 2002; Moen, 2002). Finansal zorluklar kategorisinde değerlendirilebilecek son zorluk ise yatırım alma ile ilgili zorluklar olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, KDI yatırımcılarının diğer yatırımcılardan farklılaştığını (yatırım büyüklüğü, çıkış tercihleri vb. açılardan) ve genellikle yatırım alma sürecinde kişisel networklerin etkili olduğunu vurgulayan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda (örn. Moen, Sørheim ve Erikson, 2008) dikkat çekicidir.

**Tablo 3: KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları zorluklara ilişkin cevaplar -2**

| <b>Temel Kategori</b> | <b>Sıklık</b> | <b>Alt kategoriler</b>         | <b>Sıklık</b> | <b>Örnek ifade</b>  |
|-----------------------|---------------|--------------------------------|---------------|---|
| Finansal Zorluklar    | 24            | Sermaye yaratmada zorluk       | 8             | "Sermaye sorunu, en önemli sorunlardan bir tanesi çünkü sermaye olmadan ürününüzün mükemmelliğine rağmen olmuyor." (KDİ1)   |
|                       |               | Yurtdışı pazarlama maliyetleri | 6             | "Türkiye bazlı bir girişim olarak Avrupa ve Amerika'da kur bu kadar yüksekken pazarlama maliyetlerini dışardan ekstra güç almadan yapmak cidden zor oluyor." (KDİ2)                                       |
|                       |               | Yurtdışı operasyon maliyetleri | 5             | "Yurtdışı pazarında tabii ki ne kadar yüksek para getirirse de bu işler, yurtdışında operasyon maliyetleri, yurt dışında maliyetleri personel de bir o kadar yüksek." (KDİ2)                              |
|                       |               | Yatırım almada zorluk          | 5             | "Rakiplerin bir milyon dolar yatırım alırken burada bir milyon TL yatırım almak bir o kadar zor. Dolayısıyla rakiplerin çok daha güçlü bir finans gücü var... ama biz o kabiliyete sahip değiliz." (KDİ3) |

Araştırma kapsamında örneklemedeki KDİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinde karşılaştıkları diğer temel zorluk ise insan kaynağına ilişkin zorluklar olarak tespit edilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde, cevaplayıcıların en sık vurguladıkları zorlukların doğru ekibi kurmak ve yetkin insan kaynağı bulmak olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, cevaplayıcılar, beceri, deneyim ve bilgi açısından doğru kompozisyona sahip bir ekibi bir araya getirmenin güç olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte cevaplayıcılar, yabancı pazarlara ilişkin bilgi ve tecrübe sahibi insan kaynağı bulmanın zor olduğunu ayrıca vurgulamaktadırlar. Bu bulgu, son dönem çalışmalarda nadiren de olsa vurgulanmaktadır (örn. Oliva vd., 2022). Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda uluslararasılaşma sürecinde insan kaynağına ilişkin olarak değinilen son zorluk ise farklı ülkelerdeki insan kaynağının koordine edilmesine ilişkindir. Bu kapsamda cevaplayıcılar, Türkiye ve faaliyette buldukları yabancı pazarlarda görev alan ekibin entegre edilmesinin güçlükle yaratabildiğini belirtmektedirler. Bu duruma, yukarıda da değinildiği üzere dil farklılıkları, kültürel farklılıklar ve iş yapış şeklindeki farklılıkların neden olduğu dile getirilmektedir.

**Tablo 4: KDI'lerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları zorluklara ilişkin cevaplar -3**

| Temel Kategori                    | Sıklık | Alt kategoriler  | Sıklık | Örnek ifade   |
|-----------------------------------|--------|--|--------|---|
| İnsan Kaynağına İlişkin Zorluklar | 14     | Doğru ekibi kurmakta zorluk  | 5      | "En büyük zorluk aslında doğru ekiple, doğru insanlarla harekete geçmek." (KDİ3)  |
|                                   |        | Yetkin İK bulmakta zorluk  | 4      | "En büyük zorluğum insan kaynağı, dil de bilen kalifiye insan bulmak çok zor" (KDİ7)  |
|                                   |        | Yurtdışı pazarlara ilişkin bilgi ve tecrübeye sahip İK bulmakta zorluk | 3      | "En büyük zorluklardan biri bilgi birikimi ve tecrübe yok, takım kurarken bu en büyük zorluklardan biri, para olsa bile bu olmadan işe girmemek gerekiyor" (KDİ4)             |
|                                   |        | Ekiplerin entegrasyonunu sağlamakta zorluk                             | 2      | "Buradaki ekiple orada kurulan ekibin arasındaki iletişimi sağlamlaştırmak yeni katılacak ekiplerin, insan kaynağının entegrasyonunu sağlamak bence çok kolay değil." (KDİ10) |

Araştırma kapsamında ayrıca örneklemdaki KDI'leri uluslararasılaşma sürecindeki başarı faktörleri, başka bir ifade ile karşılaştıkları zorlukları aşmak için uyguladıkları stratejiler sorgulanmıştır. Bu kapsamda cevaplayıcılardan elde edilen verilerden oluşturulan temel kategorileri gösteren Tablo 5, 6 ve 7 incelendiğinde, KDI'lerin en sık olarak başvurduğu stratejilerin girişimcilik ekosisteminden yararlanma, finansal kaynak arama ve insan kaynağını geliştirme olduğu görülmektedir.

Örneklemdaki KDI'lerin girişimciliğe ve uluslararasılaşmaya ilişkin bilgiler öğrenebilmek, sektörel olarak tecrübe edinebilmek, yatırımcılar ile tanışabilmek ve işlerini geliştirebilmek için hızlandırma programları, teknoparklar, kuluçka merkezlerinden faydalandıkları tespit edilmiştir. KDI'lerin, söz konusu organizasyonlar tarafından sağlanan, eğitim, çalışma ortamı, network ve yatırımcıya ulaşabilme gibi desteklerden faydalanıp, yaşanan zorlukların etkisini hafifletmeyi amaçladıkları anlaşılmaktadır. Literatürde de kuluçka merkezleri ve hızlandırıcıların, girişimcilere gerekli imkanları ve uzmanlığı sağlayarak, iş fikirlerini uygulamaya geçirmelerini ve başarı oranlarını artırmalarını destekleyen araçlar olarak nitelendirildikleri görülmektedir (örn. Aerts vd., 2007; Aernoudt, 2004; Moraru ve Rusei, 2012).

KDI'lerin ayrıca bu yapıların içinde bulunan mentor desteği haricinde bilgi ve deneyimlerine güvendikleri kişilerden mentorluk aldıkları veya bu kişileri ekipleri-

ne dâhil ettikleri tespit edilmiştir. Uluslararasılaşma sürecinde KDI'lerin başarılı olmasına etki eden diğer bir faktör ise networkler/partnerlerden yararlanma olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda, örneklemdaki KDI'lerin yabancı pazarlara erişim, müşteriler ile doğru iletişim kurabilme vb. amacıyla özellikle yerel networklere ulaşmalarının ve ağ ilişkileri geliştirmelerinin hızlı uluslararasılaşma açısından kritik olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulguyla uyumlu şekilde, literatürde de networklerden ve işbirlikçi partnerlerden yararlanarak riski bölme, hızlı öğrenme, yabancı pazarlarda güven oluşturma, büyümeyi vb. kolaylaştırmaya çalıştıklarını tartışan araştırmalar olduğunu görmek mümkündür (örn. Dib, Rocha ve Silva, 2010; Freeman, Edwards, Schroder, 2006; Oliva vd., 2022).

**Tablo 5: KDI'lerin uluslararasılaşma sürecinde başarı faktörlerine ilişkin cevaplar -1**

| <b>Temel Kategori</b>                  | <b>Sıklık</b> | <b>Alt kategoriler</b>   | <b>Sıklık</b> | <b>Örnek ifade</b>   |
|--|---------------|--|---------------|--|
| Girişimcilik ekosisteminden faydalanma | 31            | Teknoparklar/<br>Hızlandırıcılar/<br>Kuluçka merkezleri<br>ile çalışma                   | 11            | "Finansal anlamda projeksiyonlar vs. gibi yatırımcıların görmek istediği dosyaları nasıl yaparız nasıl tanıtırız sunarız gibi konularda bilgimiz yoktu, bize çok fazla fayda sağladı kuluçka merkezi (KDİ11).  |
|  |               | Mentor desteği alma  | 10            | "Özellikle mentorların global vizyonda ve global anlamda sahip oldukları tecrübe ve arka plan bizi fevkalade etkiledi, yapmamız muhtemel olan hataları önden bildirerek onları engellememize vesile oldu. Bu çok kritikti, çok ciddi bir bütçeyi harcamamamıza vesile oldular" (KDİ1)                |
|  |               | Pazarlara/<br>müşterilere<br>erişim sağlayacak<br>networklerle/<br>partnerlerle iletişim | 10            | "Burada en önemlisi, yadsınmaz şekilde network. Buradaki herhangi bir market zinciri ile veya bir farklı bir yatırımcı ile olan bir toplantıyı siz kendi şartlarınızla uğraştığınızda yaklaşık 4-5 ay uğraşsanız bile belki alamayabiliyorsunuz. O yüzden network'ün gücü hepsinin üzerinde." (KDİ2) |

Araştırma kapsamında örneklemdaki KDI'leri uluslararasılaşma sürecinde be-nimsedikleri diğer bir stratejinin finansal destek arama olduğu tespit edilmiştir. Küçük ve genç işletmelerin genellikle finansal sermayeye sınırlı erişimi olması ve bunun da dış pazarlarda rekabet etmeyi zorlaştırdığı bilinmektedir. Bu durumu

aşabilmek için, örneklemdaki KDİ'lerin ağırlıklı olarak melek yatırımcılarla ve/veya yatırım ağı ile çalışma eğiliminde oldukları görülmektedir. Cevaplayıcılardan elde edilen verilerden, KDİ'lerin söz konusu yatırımları kısa süre içinde büyüme, faaliyette buldukları pazar sayısını arttırmak ve pazarlama maliyetlerini karşılamak için kullandıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte KDİ'ler, devlet teşviklerinden ve hibelerden yararlanarak da finansal destek yaratmaya çalışmaktadır. Bu kapsamda Ticaret Bakanlığı hibeleri, KOSGEB gibi desteklere başvurulmaktadır. Önceki çalışmalar da (örn. Banno vd.,2014) benzer şekilde KDİ'lerin finansal desteklerden yararlanma eğilimlerini ortaya koymaktadır.

**Tablo 6: KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde başarı faktörlerine ilişkin cevaplar-2**

| <b>Temel Kategori</b> | <b>Sıklık</b> | <b>Alt Kategoriler</b>                                  | <b>Sıklık</b> | <b>Örnek ifade</b>   |
|-----------------------|---------------|---|---------------|--|
| Finansal Destek Arama | 20            | Melek yatırımcılardan /yatırım ağılarından yatırım alma | 9             | "Yatırımcılar pik yakalamak için hızlandırdılar bizi normalde birkaç yıl daha hesaplamak durumunda kalırdık yapamayabilirdik, büyümek için para gerekiyor sonuç olarak. (KDİ 11)                   |
|                       |               | Devlet teşviklerinden yararlanma                        | 6             | "Şu an onaylanmış olan başka projemizde Ticaret Bakanlığının teşviklerinden yararlanacağız. Harcamalarla alakalı nakdi destekler ortaya koyuluyor olacak ve bunlar çok önemli, çok değerli" (KDİ1) |
|                       |               | Hibelerden yararlanma                                   | 5             | "Aldığımız hibe desteği neticesinde ürün geliştirme fasllarımız bir hayli hızlandı"(KDİ4)  |

Araştırma kapsamında örneklemdaki KDİ'leri uluslararasılaşma sürecinde benimsedikleri tespit edilen son strateji ise insan kaynağını geliştirmektir. Tablo 7 incelendiğinde, cevaplayıcıların bir KDİ'de görev alacak kişilerin yabancı dil bariyerini aşmalarına öncelikli olarak önem verdikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların küresel zihniyete sahip olmaları ve global çalışma kültürünü benimsemeleri önemsenmektedir. Ayrıca, cevaplayıcıların çalışanların yeni şeyler öğrenmeye açık olmalarını önemli bir içsel kaynak olarak tanımladıkları ve yenilikçiliği teşvik ettikleri görülmektedir. Örneklemdaki KDİ'ler ayrıca insan kaynağına yetkinlik kazandırmak amacıyla eğitim desteği sağlama yoluna da gitmektedirler.

Literatürdeki son dönem çalışmalar da, KDI'lerdeki çalışanların dil yetkinliklerini, performanslarını arttırmaya ve kendilerine küresel bir vizyon kazandırmaya yönelik eğitimlerin önemini vurgulamaktadır (örn. Oliva vd. 2022).

**Tablo 7: KDI'lerin uluslararasılaşma sürecinde başarı faktörlerine ilişkin cevaplar-3**

| <i>Temel Kategori</i>      | <i>Sıklık</i> | <i>Alt kategoriler</i>           | <i>Sıklık</i> | <i>Örnek ifade</i>   |
|----------------------------|---------------|----------------------------------|---------------|--|
| İnsan Kaynağını Geliştirme | 23            | Dil yeterliliği sağlama          | 11            | "Uluslararası çalıştığımız için dil bilgisi gerekiyor, özellikle İngilizce'de güzel bir seviyede olması önemli bir katkı sağlıyor, dışardaki müşterilerimizle daha etkin iletişim kurabiliyoruz" (KDİ11)               |
|                            |               | Global çalışma kültürü oluşturma | 7             | "Vizyonu global odaklı, esnek, öğrenmeye açık insanlarla çalışmak çok önemli" (KDİ6)   |
|                            |               | Yenilikçiliği teşvik etme        | 3             | "Devam ettirebilmemizin tek yolu herkesin yeni şeyler öğrenip bu öğrendiği şeyleri paylaşması çünkü yeni bir şey üretmediğimiz zaman çok hızlı bir şekilde sonucunu görüyoruz." (KDİ7)                                 |
|                            |               | Eğitim desteği sağlama           | 2             | "Şu anda en çok işe yaradığını düşündüğüm şey aslında eğitim. Bu sayede bendeki bilgi veya başka birisindeki bilgi bütün ekibe dağılıyor ve ... herkes bir işin ucundan çekip eksik gördüğü tarafı tamamlıyor." (KDİ7) |

## 5. Sonuç

Son yıllarda, işletmelerin klasik şekilde kademeli ve yıllara yayılarak uluslararasılaşmak yerine erken ve hızlı şekilde uluslararasılaştıkları gözlenmektedir. Kuruluşları itibariyle ya da kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararasılaşmalarını yansıtabilecek şekilde bu işletmeler küresel doğan işletmeler(KDİ) olarak nitelendirilmektedirler (Rennie, 1993). Bu durumun uluslararasılaşmada yaygınlaşan bir pattern haline gelmesiyle birlikte, özellikle yabancı literatürde, 1990li ve 2000li yıllardan itibaren, batı merkezli gelişmiş ülke bağlamlarında KDI'lerin ortaya çıkışlarını destekleyen faktörler, uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları riskler ve sürekliliklerini sağlamak için kritik başarı faktörlerinin neler olduğu tartışılmaya başlanmıştır(örn. Oliva, 2022). Buna karşılık, gelişmekte olan ülke bağlamlarında doğmuş olan KDI'lere ilişkin görece daha az çalışma yapılmıştır(Tipu, 2017).

Türkçe literatür de incelediğinde, KDİ'lere ilişkin daha çok kavramsal çalışmaların yapıldığı, söz konusu işletmelerin karşılaştıkları zorluklar ve izledikleri stratejilere ayrıntılı şekilde yer verilmediği gözlenmiştir.

Bu boşluğu doldurmak amacıyla, Türkiye’de KDİ’lerin uluslararasılaşma süreçlerinde karşılaştıkları zorluklar ve bu zorlukları aşmak için izledikleri stratejileri konu alan bu çalışmada, 9 KDİ’nin yöneticileri (kurucu/CEO/yönetim ekibi) ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler aracılığıyla, KDİ’lerin en sıklıkla hangi zorluklara karşılaştıkları ve tür başarı sağlayabilmek için ne tür stratejiler izledikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir.

Bulgular incelendiğinde, KDİ’lerin en sıklıkla pazara giriş zorlukları yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu kapsamda, cevaplayıcılar tarafından en çok kültür farklılıkları ve yabancı dil güçlüklerinin etkisi dile getirilmiştir. Literatürde “unutulmuş faktör” olarak nitelendirilen yabancı dilin (örn. Harzing ve Feely, 2008; Marschan-Piekkari) Türkiye’deki KDİ’ler için en öncelikli zorluklardan biri olması dikkat çekicidir. Ayrıca, yurtdışı pazarlara ilişkin bilgi ve tecrübe eksikliği, ürün lokalizasyonu zorlukları, yabancı müşteriler ile iletişimde yaşanan zorluklar ön plana çıkmaktadır. Bu bulgular, yabancı literatürde vurgulanan giriş yapılan pazara ilişkin zorluklar ve risk faktörleri ile de paralellik göstermektedir (örn. Luostarinen ve Gabrielson, 2002; Oviatt ve McDougall, 1994; Rennie, 1993; Teberga vd. 2018; Teberga ve Oliva, 2018; Oliva vd. 2022). Yine bu kapsamda, literatürde görece daha az vurgulanan güçlü bir marka imajına sahip olunmamasının dezavantajları (örn. Moen, 2002) da örneklemdaki KDİ’lerin yaşadığı zorluklardan biri olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, iş yapma tarzları arasındaki informel farklılıklar, hukuki & yasal farklılıklar, gümrük ve lojistik kaynaklı sorunlar da pazara giriş zorlukları kapsamında değerlendirilebilecek zorluklar arasında yer almıştır. Ancak yabancı literatürdeki çalışmalarının bulgularından farklı olarak (örn. Roy vd., 2016) bu tür zorluklar Türkiye’deki KDİ’ler tarafından görece daha az dile getirilmiştir.

Çalışma kapsamında ortaya konan bir diğer zorluk ise finansal zorluklardır. Bu kapsamda cevaplayıcılar, sermaye yaratmada ve yatırım almada zorluk yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Örneklemdaki KDİ’ler tarafından zorlayıcı bulunan bir diğer durum ise yurtdışı pazarlama ve operasyon maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Ancak, finansal kaynak yaratma yabancı literatürde KDİ’lerin en sık karşılaştıkları zorluk olarak vurgulanmasına karşın (örn. Coviello, 2015; Cavusgil ve Knight,

2015; Knight ve Çavuşgil, 2004; Roy vd., 2016; Zander vd, 2015) örneklemedeki KDİ'ler için pazara giriş zorluklarından daha sonra gelmektedir. Bulgular ayrıca, KDİ'lerin doğru ekibi kurmak, yetkin ve yurtdışı pazarlara ilişkin bilgi ve tecrübeye sahip insan kaynağı bulmak, ekiplerin entegrasyonunu sağlamak noktalarında da insan kaynağına ilişkin zorluklar yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgu da literatürdeki ilgili çalışmaların bulgularıyla (örn. Luostarinen ve Gabrielsson, 2002; Madsen ve Servais, 1997; Moen, 2002) paralellik göstermektedir.

Araştırma kapsamında yabancı literatürde KDİ'ler karşılaştıkları zorluklar arasında sayılan yetersiz devlet destekleri (örn. Nakos vd.,1998; Zafarullah vd., 1997), kurucu ve yatırımcılar arasındaki güç bölünmesi, yatırımcıların işletmeye güvensizlik duyması(örn. Luostarinen ve Gabrielsson, 2002; Moen, 2002), işletmenin yönetim tarzı ve organizasyon yapısından kaynaklı problemler (Oviatt ve Mcdougall, 1994), girişimci kaynaklı yetersizlikler (Çavuşgil ve Knight, 2015) ise örneklemedeki işletmelerin yöneticileri tarafından dile getirilmemiştir.

KDİ'lerin uluslararasılaşma evrelerinin başlarında yaşadıkları bu zorlukların üstesinden gelme biçimleri, onların hayatta kalma ve başarılı olma süreçlerinde büyük bir önem arz etmektedir. KDİ'lerin, yukarıda sözü edilen zorlukların üstesinden gelebilmek ve hayatta kalabilmek için çeşitli stratejiler izledikleri ve bu süreçte bazı başarı faktörlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki, girişimcilik ekosisteminden faydalanmaktır. Bu kapsamda, örneklemedeki KDİ'lerin sektörel bilgi ve iş geliştirme yetkinliklerini arttırmaya yönelik olarak teknoparklar, hızlandırıcılar, kuluçka merkezleri ile çalışma eğiliminde oldukları görülmektedir. Böylece KDİ'ler, söz konusu merkezlerin çatısı altında, eğitim, yatırımcıya ulaşabilme, çalışma ortamı, teknik destek vb. gibi desteklerden yararlanarak, yeni kurulmuş bir işletmenin yaşadığı zorlukları ve maliyet kalemlerini en aza indirmeyi hedeflemektedirler. Benzer şekilde literatürde de kuluçka merkezleri ve hızlandırıcıların girişimcilerin iş fikirlerini ticarileştirmek ve büyümeyi hızlandırmak amacıyla kullanılan araçlar olduğu vurgulanmaktadır (örn. Aerts vd., 2007; Aernoudt, 2004; Moraru ve Rusei, 2012).

Bununla birlikte, literatürle de uyumlu şekilde (örn. Bollingtoft ve Ulhøi, 2005), mentor desteği almak da sıklıkla başvurulan bir stratejidir. KDİ'lerin sıklıkla başarılı, tecrübeli ve deneyim sahibi kişilerin mentorluklarından faydalandıkları ve olası hataların önüne geçebilmek adına söz konusu kişilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlandıkları görülmektedir. KDİ'ler ayrıca, yabancı pazarlara

ve müşterilere erişim sağlayacak networklerle ve partnerlerle de iletişim kurma eğilimindedirler.

KDİ'leri başarılı kılan ikinci faktör ise finans kaynağı oluşturmaya yönelik stratejilerdir. Önceki çalışmalarla da (örn. Banno vd.,2014; Lee vd., 2019) uyumlu şekilde örneklemdaki KDİ'lerin finansal desteklerden yararlanma eğiliminde oldukları; melek yatırımcılardan ve/veya yatırım ağlarından yatırım almaya çalıştıkları, hatta sadece yurtiçinden değil yurtdışından da melek yatırımcı arayışına girdikleri görülmektedir. KDİ'ler ayrıca, devlet teşviklerinden ve hibelerden de yararlanma eğilimindedirler.

Çalışma kapsamında ortaya konan son strateji ise insan kaynağını geliştirmeye yönelik stratejidir. Bu kapsamda KDİ'lerin dil yeterliliği sağlamayı ekip içi eğitimlerle çalışanlara spesifik nitelikler kazandırmayı, global çalışma kültürü oluşturmayı ve yenilikçiliği teşvik etmeyi hedefledikleri görülmektedir. Söz konusu işletmeler bu stratejiyle birlikte, insan sermayesi zorluklarının etkisini azaltmayı amaçlamaktadırlar.

Bununla birlikte, Literatürde KDİ'ler için başarı faktörü olarak tanımlanan girişimcinin yetkinlikleri ve deneyiminin rolü, (Knight ve Cavusgil, 2004., Rialp vd., 2005., Gabrielsson vd., 2007, Andersson vd., 2015;), inovasyon ve inovasyon kültürü (Knight ve Cavusgil, 2004), yoğun müşteri ilişkileri (Rialp vd., 2005), girişimci pazarlama stratejileri(Gabrielsson, Gabrielsson ve Seppälä, 2012; Knight, Madsen ve Servais, 2004; Mort, Weerawardena ve Liesch 2012; Hallbäck ve Gabrielsson 2013) gibi stratejiler örneklemdaki KDİ yöneticileri tarafından dile getirilmemiştir.

Türkiye'de KDİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinde en sıklıkla karşılaştıkları zorlukları ve bu zorlukları hangi stratejileri izleyerek üstesinden geldiklerini ortaya koyan bu çalışmanın, Türkçe literatürdeki ilgili boşluğu doldurduğu düşünülmektedir. Gelecek çalışmaların, KDİ'lerin karşılaştıkları zorlukların ve başarı faktörlerinin zaman içerisinde -örneğin kuruluş aşamasında ve kuruluştan sonra- farklılaşıp farklılaşmadığına odaklanmak literatürün zenginleştirilmesi için yararlı olabilecektir.

## **Kaynakça**

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship?. *Small business economics*, 23(2), 127-135.
- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254-267.
- Aktepe, C., Uner, M., & Kocak, A. (2011). The antecedents of born global firms: A qualitative research on information technology intensive firms in Turkey. *Iktisat İşletme ve Finans*, 26(301).
- Andersson, S., Wictor, I. (2003). Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals-The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 249-275.
- Andersson, S., & Evangelista, F. (2006). The entrepreneur in the born global firm in Australia and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Andersson, S., Danilovic, M., & Hanjun, H. (2015). Success factors in Western and Chinese born global companies. *iBusiness*, 7(1), 25-38.
- Andersen, H., and E. S. Rasmussen. 2004. "The Role of Language Skills in Corporate-Communication." *Corporate Communications: An International Journal* 9 (3): 231–242.
- Autio, E., & Sapienza, H. J. (2000). Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms. *Frontiers of entrepreneurship research*, 413.
- Atlı, H., & Kartal, B. (2014). Küresel doğan işletmelerde girişimcinin bireysel özelliklerinin erken uluslararasılaşmadaki rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 145-158.
- Bannò, M., Piscitello, L., & Amorim Varum, C. (2014). The Impact of Public Support on SMEs' Outward FDI: Evidence from Italy. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 22-38.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Wright, M., & Ramos Garcia, A. (2013). Do different types of incubators produce different types of innovations? *The Journal of Technology Transfer*, 39(2), 151-168.
- Beğendik (2013) Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları Ve Girişimci Özellikler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of international entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
- Bengtsson, L. (2004) Explaining born globals: an organisational learning perspective on the internationalisation process, *Int. J. Globalisation and Small Business*, 1(1),28–41.

Bøllingtoft, A., & Ulhøi, J. P. (2005). The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?. *Journal of business venturing*, 20(2), 265-290.

Boter, H., & Holmquist, C. (2002). Industry characteristics and internationalization processes in small firms. In *The Internationalization of Small to Medium Enterprises* (pp. 35-58). Routledge.

Buckley ve Casson 1976; Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.

Casillas, J. C., & Moreno-Menéndez, A. M. (2014). Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 85-101.

Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of international Business studies*, 37(5), 713-731.

Czinkota, M. R., & Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy* (Vol. 151). New York: Praeger.

Çavuşgil, S.T., Knight, G. ve Üner, M. M. (2011). *Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler*. (Birinci Baskı). Ankara, Detay Yayıncılık.

Çavuşgil, S. T., & Knight, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise*. Business expert press.

Çavuşgil, S. T. & Knight, G. (2015). “The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization”, *Journal of International Business Studies*, Vol.46:3-16.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.

Çiçek, R. & Demirel, Ö. (2009). Geleneksel Uluslararasılaşma Teorisine Karşı Çıkan Yeni Bir Uluslararasılaşma Modeli: Global Doğan İşletmeler. *Akademik Bakış*, 16, 1-12, ISSN:1694-528X.

Danik, L., & Kowalik, I. (2015). Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results. *Journal of East European Management Studies*, 360-390.

Dib, L. A., da Rocha, A. & da Silva, J. F. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 233–253.

Dominguinhos, P., & Simões, V. C. (2004). Born globals: taking stock, looking ahead. In *Conferência da EIBA, In Challenges to the International Business and Management*.

Dunning, J. H. (1981). A note on intra-industry foreign direct investment. *PSL Quarterly Review*, 34(139).

Dunning, J. H. (1988). The theory of international production. *The International Trade Journal*, 3(1), 21-66.

Ekmekçi, 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.

Evers, N. (2011). International new ventures in "low tech" sectors: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Figueira-de-Lemos, F., & Hadjikhani, A. (2014). Internationalization processes in stable and unstable market conditions: Towards a model of commitment decisions in dynamic environments. *Journal of World Business*, 49(3), 332-349.

Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management decision*.

Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63.

Freeman, S., Hutchings, K. & Chetty, S. (2012). Born-Globals and Culturally Proximate Markets. *Management International Review* 52, 425-460.

Gabrielsson, M. (2005). Branding strategies of born globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 199-222.

Gabrielsson M. & Gabrielsson P (2009) Survival and failure of born globals: the case of software firms. In: Ibeh K, Davies S (eds) *Contemporary challenges to international business*. Palgrave Macmillan, Hampshire, pp 106-125.

Gabrielsson, P., Gabrielsson, M., & Seppälä, T. (2012). Marketing strategies for foreign expansion of companies originating in small and open economies: The consequences of strategic fit and performance. *Journal of International Marketing*, 20(2), 25-48.

Gabrielsson, M., Kirpalani, V. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International business review*, 17(4), 385-401.

Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. M. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International business review*, 13(5), 555-571.

Gonzalez-Perez, M. A., Manotas, E. C., & Ciravegna, L. (2016). International SMEs from emerging markets—Insights from the Colombian textile and apparel industry. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(1), 9-31.

Hallböck, J., & Gabrielsson, P. (2013). Entrepreneurial marketing strategies during the growth of international new ventures originating in small and open economies. *International Business Review*, 22(6), 1008–1020.

Hansen, E. L., & Witkowski, T. H. (1999). International new venture founders: Who are they?. *New England Journal of Entrepreneurship*, 2(1), 11.

Hamza, A., Zulfıqar, S. (2011). Challenges to Born Global SMEs: A study on overcoming the challenges that are faced by born global SMEs. *Yüksek Lisans Tezi*, Umeå University.

Harzing, A., & Feely, A.J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15, 49-61.

Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, 18(2), 165-187.

Hymer, S. H. (1960). The international operations of national firms, a study of direct foreign investment (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

Johnson, J. E. (2004). Factors influencing the early internationalization of high technology start-ups: US and UK evidence. *Journal of international Entrepreneurship*, 2(1), 139-154.

Johnston W. J., Leach Mark P., Liu Annie H. (1999). Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research, *Industrial Marketing Management*, 28 (3), 201–213.

Kalyoncuoğlu, S., Üner, M. (2010). Küresel Doğan İşletme Kavramı ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 1-42.

Kaplan, B. (2015). Uluslararası girişimci KOBİ'lerde e-pazarlama odaklılık ve web sitesi kullanımı: Küresel doğan işletmeler üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı*.

Karatepe, O. M., Uner, M. M., & Kocak, A. (2016). Investigating the impact of customer orientation on innovativeness: evidence from born-global firms in Turkey. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 29(1), 721-757.

Karagozolu, N. & M. Lindell, (1998), Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An eExploratory Study, *Journal of Small Business Management* January, 44–59.

Karra, N., & Phillips, N. (2004). Entrepreneurship goes global. *Ivey Business Journal*, 69(2), 1-6.

Karra, N., Phillips, N., & Tracey, P. (2008). Building the born global firm: developing entrepreneurial capabilities for international new venture success. *Long range planning*, 41(4), 440-458.

Kim, D., Basu, C., Naidu, G. M., & Cavusgil, E. (2011). The innovativeness of born-globals and customer orientation: Learning from Indian born-globals. *Journal of Business Research*, 64(8), 879-886.

Knight, G. A., Çavuşgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory, *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

Knight, G. A. (1997). Emerging paradigm for international marketing: The born global firm. Michigan State University.

Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of international business studies*, 40(2), 255-273.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.

Knight, G., Madsen, T. K., & Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*.

Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of studies in international education*, 8(1), 5-31.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.

Konaklıoğlu, E. (2011). Küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmasını tetikleyen kurucu ve/veya yönetici özellikleri. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 280273.

Kundu, S. K., & Katz, J. A. (2003). Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20(1), 25-47.

Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of world business*, 42(3), 253-267.

Kuryan, N., Khan, M. S., & Gustafsson, V. (2018). Born Globals and Business Incubators: A Case Analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 490-517.

Kuş, E. (2003). Nicel-nitel araştırma teknikleri, sosyal bilimlerde araştırma teknikleri: nicel mi? nitel mi?, Anı Yayıncılık, Ankara.

Liu, Y. (2017) Born global firms' growth and collaborative entry mode: the role of transnational entrepreneurs. *International Marketing Review*, 34 (1). pp. 46-67.

Loane, S., & Bell, J. (2006). Rapid Internationalisation Among Entrepreneurial Firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand. *International Marketing Review*, 23(5), 467-485.

Lu, J., & Beamish, P. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.

Luo, Y. & Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context, *Journal of International Business Studies*, 37, (3),321-339.

Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2002). Globalization and global marketing strategies of born globals in SMOPECs. In Annual Conference of the European International Business Academy (pp. 8-10).

Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801.

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.

Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999). In the shadow: The impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International business review*, 8(4), 421-440.

Maxwell, J.A. (2012) *Qualitative Research Design An Interactive Approach*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.

McAuley, A., 1999, ‘Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector’, *Journal of International Marketing* 7(4), 67-82

McDougall, P. P., Shane, S., & 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 & Co.(1993) *Emerging Exporters. Australia’s High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.;

Moen, O. (2002). The Born Globals. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.

Moen, Ø., & 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, Ø., Sørheim, R., & Erikson, T. (2008). Born global firms and informal investors: examining investor characteristics. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 536-549.

Moraru, C., & Rusei, A. (2012). Business incubators—favorable environment for small and medium enterprises development. *Theoretical and Applied Economics*, 5(5), 169.

Mort, G. S., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International marketing review*.

Mort, G. S., Weerawardena, J., & Liesch, P. (2012). Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms. *European Journal of marketing*.

Nilsson, K., & Sawicki, P. (2019). Internationalization challenges among born globals: A roadmap for higher success. *Yüksek Lisans Tezi, Luleå University of Technology*.

Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2004). A global mindset—a prerequisite for successful internationalization?. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 51-64.

Ojala, A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*, 24(5), 825-835.

Oliva, F. L., Teberga, P. M. F., Testi, L. I. O., Kotabe, M., Del Giudice, M., Kelle, P., & Cunha, M. P. (2022). Risks and critical success factors in the internationalization of born global startups of industry 4.0: A social, environmental, economic, and institutional analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121346.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.

Preisdörfer, P., Bitz, A., & Bezuidenhout, F. J. (2012). Business start-ups and their prospects of success in South African townships. *South African Review of Sociology*, 43(3), 3-23.

Rasmussen, E. S., & Madsen, T. K. (2002, December). The born global concept. In Paper for the EIBA conference (pp. 1-26).

Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.

Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of international business studies*, 12(2), 101-112.

Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of international business studies*, 28(4), 807-825.

Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (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.

Riddle, L. A., & Gillespie, K. (2003). Information sources for new ventures in the Turkish clothing export industry. *Small Business Economics*, 20(1), 105-120. Roberts ve Dowling, 2002

Roy, A., Sekhar, C. & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *J Int Entrep* 14, 513–538.

Rugman, A.M. (1981). *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*. New York:Columbia Press. Reissued by Palgrave Macmillan in 2006 as *Inside the Multinationals*,(25th Anniversary Edition), Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan

Sasi, V., & Arenius, P. (2008). International New Ventures and Social Networks: Advantage or Liability? *European Management Journal*, 26(6), 400-411.

Schueffel, P.E., Baldegger, R.J., & 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, 418-441.

Sefiani, Y., & Bown, D.R. (2013). What Influences the Success of Manufacturing SMEs? A Perspective from Tangier.

Şengüler, E.P. (2013). Doğuştan küresel işletmelerde girişimciye ait özelliklerin yurt dışı pazarlara erken açılmaya etkisi: Sektörel bir karşılaştırma, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Song, M., Nason, R. W., & Di Benedetto, C. A. (2008). Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross-national investigation. *Journal of International Marketing*, 16(1), 4-38.

Sullivan Mort, G., & Weerawardena, J. (2006). Networking Capability and International Entrepreneurship. *International Marketing Review*, 23(adresinden alınmıştır. Erişim Tarihi: 09.04.2021.)

Teberga, P.M.F., Oliva, F.L., 2018. Identification, analysis and treatment of risks in the introduction of new technologies by start-ups. *Benchmarking*.

Teberga, P.M.F., Oliva, F.L., Kotabe, M., 2018. Risk analysis in introduction of new technologies by start-ups in the Brazilian market. *Management Decision*.

Tipu, S. A. A. (2017). Entrepreneurial risk taking: themes from the literature and pointers for future research. *International Journal of Organizational Analysis*.

Ural, T., & Küçükaşlan, A. (2008). Yeni tip işletmeler: Global doğan işletmelerin oluşum nedenleri ve özellikleri. *Öneri Dergisi*, 8(29), 23-32

Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E., & Cavusgil, 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(5), 800-813.

Gelderen, M. V., Thurik, R., & Bosma, N. (2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small business economics*, 24(4), 365-380.

Velt, H., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2018). The Entrepreneurial Ecosystem and Born Globals: The Estonian Context. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(2), 117-138.

Vernon, R, 1966, "International investment and international trade in the product cycle" *Quarterly Journal of Economics* 80 190–207.

Vliamos, S. J., & Tzeremes, N. G. (2012). Factors influencing entrepreneurial process and firm start-ups: evidence from central Greece. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(3), 250-264.

Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of world business*, 42(3), 294-306.

Wenchen, Li, Meizi, Li. (2007). "The Effects Of Entrepreneurship For The Internationalization Of SMEs", 2nd International Forum Of Business Education.

Ilonen, L., Wren, J., Gabrielsson, M., & Salimäki, M. (2011). The role of branded retail in manufacturers' international strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Yalçın, A., & Üner, M. M. (2019). Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Yenilikçilik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(4), 721-745.

Yıldırım, A., & Simsek, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara Seckin Yayınları.

Yıldırım, M. H., & Erdem, A. T. (2016). Küreselleşme ve Küresel Doğan İşletmeler: Konya Karatay Organize Sanayi Bölgesinde Nitel Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar*

Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Sage Publications, Inc.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (Vol. 5)*. sage.

Zafarullah, M. Ali, M. & Young, S. (1997) The Internationalization of the Small Firm in Developing Countries—Exploratory Research from Pakistan, *Journal of Global Marketing*, 11:3, 21-40,

Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of international business studies*, 38(4), 673-690.