



GELENEKSEL ULUSLARARASILAŞMA TEORİSİNE KARŞI ÇIKAN YENİ BİR ULUSLARARASILAŞMA MODELİ: GLOBAL DOĞAN İŞLETMELER

Yrd.Doç.Dr. Recep ÇİÇEK

Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Üretim Yönetimi ve Pazarlama A.B.D NİĞDE/Türkiye

Arş.Gör. Ömür DEMİRER

Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Üretim Yönetimi ve Pazarlama A.B.D NİĞDE/Türkiye

ÖZET

Geleneksel uluslararasılaşma teorisi işletmelerin; pasif ihracatla başlayan bir süreçte, pazarlama ve üretim gibi çeşitli deneysel aşamalardan geçerek uluslararasılaştıklarını ifade etmektedir. Kuruluşlarının ilk günlerinden itibaren uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren, “Global Doğan İşletmeler” aşamalı uluslararasılaşma sürecini yaşayan geleneksel işletmelere göre pek çok konuda farklılıklar göstermektedir. Bu çalışmada, uluslararası pazarlamada son yıllarda ortaya çıkan ve yeni bir konu olan “Global Doğan İşletmeler” bu farklılıklar da göz önüne alınarak incelenmiştir. Global Doğan İşletmeler teknoloji yönelimli, genelde küçük ve orta büyüklükte işletmelerdir. Dünyanın birçok gelişmiş ülkesinde “Global Doğan” ile ilgili çalışmalar hızla artmaktadır.

Bu çalışmada, ilk olarak geleneksel uluslararasılaşma teorileri ve buna yöneltilen eleştirilere yer verilmektedir. Daha sonra Global Doğan İşletmelerin özellikleri ve oluşumunu hızlandıran nedenler incelenmektedir. Son olarak, Global Doğan İşletmelerin elde ettikleri başarılar tartışılmakta ve ülkemizde, özellikle KOBİ'lere yönelik, “Global Doğan” konusunda yapılabileceklere ilişkin öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Global Doğan İşletmeler, Uluslararasılaşma süreci, Pazarlama

THE NEW INTERNATIONALIZATION MODEL THAT CHALLENGES TO THE TRADITIONAL THEORY: THE BORN GLOBAL FIRMS

The traditional internationalization theory expresses that firms can be international after experienced processes start with passive export than abroad marketing, abroad production. The Born Global companies, that operate in international markets from the earliest day of the their establishment, conflict with the traditional internationalization theory. In this paper, the born global firms that are a new subject in international marketing are introduced. The Born Global Firms are usually technology oriented, small and medium sized. The studies about the born global firms are receiving much more attention in developed countries.

In this paper, initially traditional internationalization theories and its criticisms are investigated. Then, the characteristics and speed up factors the Born Global Firms formation are investigated. Finally successes the born global firms achieved are discussed and the suggestions are presented for implementing at SMEs in Turkey.

Keywords: The Born Global Firms, Internationalization Process, Marketing

GİRİŞ

Global Doğan İşletmeler (GDİ - The Born Global Firms) genelde küçük ve esnek, çalışan sayısı 500'den az ve yıllık satış rakamı 100 milyon doların altında olup, çoğunlukla teknolojik olarak benzersiz mamul ya da süreç geliştirme üstünlüklerine sahiptirler. Fakat GDİ'lerin en ayırt edici özellikleri, kuruluşlarından itibaren dünyayı tek, sınırları olmayan bir pazar olarak görmeleri ve önsözleri güçlü girişimciler tarafından yönetilmeleridir. Geleneksel işletmelerin aksine, GDİ'ler, kuruluşlarını takiben ürünlerinden birkaçını ve üretimlerinin en az dörtte birini ihraç etmeye başlayan,

bunun yanı sıra dış pazarları iç pazarlara ilave pazarlar olarak görmeyen kuruluşlardır (Knight ve Cavusgil, 1996:12).

Son yıllarda dünyanın özellikle gelişmiş bölgelerinde, GDI'lerin artan bir hızda ortaya çıktıkları görülmektedir. Burada önemli olan bu işletmelerin geleneksel uluslararasılaşma teorisine karşı çıkışlarıdır. Geleneksel uluslararasılaşma teorisi; işletmelerin yavaş yavaş gelişen bir süreçten sonra uluslararasılaştığını ifade etmektedir ve çoğu araştırmacılar geleneksel uluslararasılaşma teorisi hakkında aralarında ortak görüşe sahiptirler.

Bu çalışmada geleneksel uluslararasılaşma teorisi içerisinde yer alan modeller ve bunlara karşı çıkan, son dönemlerde sayıları hızla çoğalmakta olan "Global Doğan İşletmeler" hakkında literatürdeki bilgiler verilmekte ve bu işletmelerin başarıları incelenmektedir.

I. GELENEKSEL ULUSLARARASILAŞMA TEORİSİ: İŞLETMELER NASIL ULUSLARARASILAŞIR?

Uluslararasılaşma, işletmelerin ulusal sınırların dışında faaliyet göstermeleri anlamına gelmektedir. Uluslararasılaşma işletmeler için önemli olduğu kadar kendi ülkelerinin kalkınmasında da büyük rol oynamaktadır. İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten bir takım nedenler vardır ve bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özalp, 1998:31-36):

- Ülke dışında fırsatların doğması ve kâr yönünden iç tıkanıklık
- Ticaret engellerinin kaldırılması ve yeni kuruluşlar
- Ülkelerin politik düşüncelerinin değişmesi ve ekonomik zorluklar
- Ülke içinde işletmelerin aşırı büyümesi ve sermaye birikimi
- Teknolojik gelişim
- Üretim faktör fiyatlarının farklı oluşu
- Yabancı sermayenin ülkeye çekilmesi (Erem, 1990: B1)

Uluslararasılaşma, literatürde bir süreç olarak ele alınmış ve bu süreç için bazı teoriler geliştirilmiştir. Genelde, uluslararasılaşma süreci iki önemli modelle belirlenir: Uppsala modeli ve yenilik modeli. (Knight ve Cavusgil, 1996; 13; Andersen, 1993:210; Moen and Servais, 2002:50). Bunlara aşamalı modeller de denilmektedir. İşletmelerin uluslararasılaşma süreci Tablo 1'de özetlenmektedir (Erem, 1998: 139).

Tablo 1: İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci

	I. Yerel Pazarlama	II. İhracat Pazarlama	III. Çokuluslu Pazarlama	IV. Bölgesel Pazarlama	V. Global Pazarlama
Aşama	İşletme kendi ülkesinde faaliyet gösterir	İhracat yapmaya başlar	Dış ülkelerde üretim ve pazarlama yapılır	İşletme farklı ülkelerde üretim ve pazarlamayı koordine eder.	İşletme, üretim, dağıtım ve pazarlamayı kıtalarda merkezi olarak yönetir.
Strateji	Kendi pazarını esas alır.	Büyüme	Yerel	Bölgesel	Global
Hedef Pazar	Ev pazarları	Yakın pazarlar	Mevcut bütün pazarlar	Global pazarlara yönelme	Rekabet edebilen global pazarlar

Kaynak: Erem, (1998: 139)

Coviello ve Martin (1999:43) uluslararasılaşma süreci ile ilgili olarak aşamalı modeller yanında, FDI (Foreign Direct Investment – Doğrudan Yabancı Yatırım) teorisi ve şebeke modeline de değinmişlerdir. Bu modeller aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Doğrudan Yabancı Yatırım Teorisi (Foreign Direct Investment – FDI): FDI teorisi kendi içerisinde ayrılan çeşitli alt teorilerle açıklanmaktadır. Bunlar (Yüksel, 1999:125-129);

- *Geleneksel Teori:* Doğrudan yatırım bir sermaye hareketi olarak görülmüştür. Faiz hadlerinden yararlanmak amacıyla sermaye fazlalığı olan ülkelerin sermaye kıtlığı olan ülkelere yatırım yapmalarıdır.
- *Kontrol Teorisi:* İşletme sermayesi üzerindeki paya bağlı olarak yatırımcının sürekli kontrolünü içeren bir sermaye hareketidir.
- *İşletmenin Büyümesi Teorisi:* Pazarın büyümesi ile birlikte işletmenin büyümesi gereğinden söz edilir.
- *Mamulün Hayat Seyri Teorisi:* İşletme ürettiği malın hayat seyrine bağlı olarak faaliyet yerini belirler.
- *Risk Dağılımı Teorisi:* Doğrudan yatırımın riski dağıttığı ve istikrarlı bir gelir potansiyeli oluşturduğuna değinilir.
- *Tekelci Rekabet Teorisi:* Mal veya faktör piyasalarında oluşan aksaklıkların veya tam rekabete firmalarca veya devletçe konulmuş bir engelleme nedeniyle doğrudan yatırım yapıldığı belirtilir.
- *Döviz Değişim Riski Teorisi:* Uluslararası ödemelerde belirli sayıda ülkenin para biriminin kullanılmasını ve farklı para birimi bölgelerinin mevcudiyetini esas alır. Belli prime sahip para birimlerinden ilgili dönemde en uygun faizli olan bölgeye yatırım yapılır.
- *İçselleştirme Teorisi:* İşletmelerin kendi kendilerine yetebilmeleri amacıyla bu yatırımlara giriştiği belirtilir.
- *Yönetim Üstünlüğüne Bağlı Aksak Rekabet Teorisi:* Yönetim bilimi ve teknolojiye zengin olan ülke işletmeleri bu üstünlüğü kendi ülkelerindense bu özelliklerden yoksun ülkelere kullanarak daha etkin kullanırlar.

- *Global Çıkarların Maksimizasyonu Teorisi*: Çokuluslu işletmeler global kârlarını artırma istekleri ve yerel piyasada yeterli tecrübeleri olmaması nedeniyle doğrudan yatırım yaparlar.

Şebeke Modeli: Uluslararasılaşma sürecine ilişkin diğer bir model ise şebeke modelidir. Bu model örgütler ve kişiler arası ilişkiler üzerine odaklanmakta, sosyal değişim ve kaynak bağımlılığına dayanmaktadır. FDI modelinin işletmedeki sosyal ilişkileri hesaba katmaması nedeniyle, uluslararasılaşmaya alternatif bir bakış açısı öneren şebeke modelinde örgütsel sınırlar formal ve informal ilişkilerle belirlenmektedir (Coviello ve Martin, 1999:44). Yine bu modelde işletmenin başarısı pazara ve kültürel öğelere değil, girdiği yeni uluslararası pazarlarda kurduğu güçlü ilişkilere bağlıdır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 160).

Bu yaklaşımda işletmelerin uluslararasılaşması, işletmelerin bilgisayar bağlantı ağı içinde başka işletmelerle girdiği ilişki ile açıklanabilir ve bu gelişme üç aşamada meydana gelir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 160);

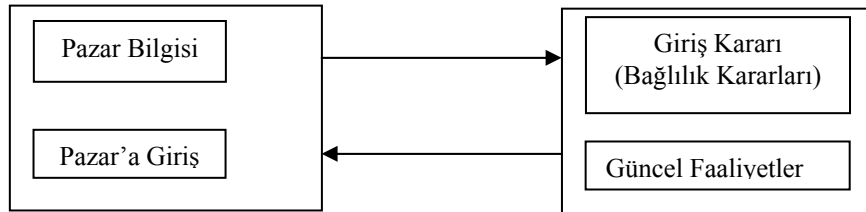
1. Uluslararası genişleme aşaması
2. Uluslararası pazara girme aşaması
3. Uluslararası entegrasyon aşaması

Uppsala Modeli: Jhonson, Weidersheim (1975) ve Vahine (1977- 1990) tarafından geliştirilmiş ve son 20 yıldır geniş kabul görmüştür. Jhonson ve Weidersheim- Paul (1975), işletmelerin dış pazarlara girişi konusunda birbirini takip eden ve sonuçta tamamen uluslararası olan dört aşama olduğunu ifade etmektedirler. Bunlar (Knight ve Cavusgil, 1996:13; Andersen, 1993:210; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 60);

1. **Aşama**: Düzenli olmayan ihracat faaliyetleri,
2. **Aşama**: Bağımsız temsilci aracılığıyla ihracat,
3. **Aşama**: Dış ülkelerde açılan satış bürolarıyla yapılan ihracat,
4. **Aşama**: Yurt dışı üretim / imalat

Uppsala modeli, yabancı pazarlardan kazanç sağlama, bu pazarlarla bütünleşme ve mevcut yabancı pazarlara ait bilgileri kullanmaya dönük birbirini takip eden aşamalar ile uluslararasılaşmanın gerçekleşeceğini ifade etmektedir. Andersen (1993) bu süreçte işletmelerin stratejik olarak atacağı temel adımların (1)Dış pazarlar hakkında pazar bilgisi edinilmesi (2) İşletme kaynaklarının bu pazarlara yönlendirilmesi (3) Dış pazarlara giriş konusunda alınan kararlara bağlılık (4) Bu pazarlarla bağlantılı faaliyetlerin yerine getirilmesi şeklinde sıralamaktadır. “Uppsala modelinde, dış pazarlarla ilgili bilgilerin öğrenilmesi öncelikle kişisel tecrübelerle kazanılmaktadır. Yönetim, fazla bilgi sahibi olmadığı pazarlara daha çok kaynak aktarmak istemediğinden, yeterli tecrübe kazanarak girmek ister. Bu ise zaman alıcı ve uluslararasılaşma aşamalarının yavaş ilerlemesine neden olur. Jhonson ve Vahine’ye göre (1977) bu aşamaların yavaş ilerlemesinin nedeni (uzunluğu) işletmelerin temkinli olmak istemelerinden daha çok, çevre şartlarına ve değişen yeni koşullara uyum göstermeye çalışmalarıdır.” (Knight ve Cavusgil, 1996: 13). Uppsala modelinde işletmenin uluslararasılaşma süreci Şekil 1’de gösterilmektedir (Andersen, 1993: 212).

Şekil 1. Uppsala Modelde Uluslararasılaşma Süreci



Kaynak: Andersen (1993: 212)

Uluslararası ticari faaliyetler, genel uluslararası işletmecilik bilgilerinin yanında özellikle pazar bilgisi gerektirmektedir. Pazar bilgisi pazarda yaşanan tecrübelerden elde edilmektedir. Bu bilgi bir ülkeden diğerine taşınabilir ve böylece işletme pazarını genişletebilir. Bilgi, insan kaynağının bir boyutu da olabilir. Sonuç olarak; belirli bir pazardan elde edilen tecrübeye dayalı bilgi, teorik geleneksel uluslararası pazara giriş bilgisinden daha güçlü bir kaynaktır ve çok daha değerlidir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 157).

Uppsala modeli, uluslararasılaşmanın bir kez başladığında, pazara ilişkin stratejik kararlar olmasa bile kendiliğinden ilerleyeceğini belirtmektedir. Ayrıca model uluslararasılaşmanın hiç dış pazar yokken, ihracatla başladığını ve sonunda bölgesel üretimin gerçekleştirildiği birbirini takip eden aşamalarla sistematik biçimde geliştiğini öngörmektedir. Süreç; dış pazar ile bağlılıkların artışıyla kaynakların dış pazara artan bir biçimde aktarıldığını belirtmektedir. Buna ilaveten firma dil, kültür, işletme uygulamaları (iş yapma biçimleri) ve işletme ile pazar arasındaki bilgi akışını engellemeye çalışan endüstriyel gelişmeleri de içine alan fiziksel uzaklık olarak tanımlanan pazarlara girmeyi amaçlayacaktır. Bundan dolayı, bu model işletmelerin en iyi bildikleri pazarları hedef pazar olarak ele alacağını belirtmektedir (Knight ve Cavusgil, 1996: 13).

Yenilikçi Model: İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklayan bir diğer model ise yenilikçi modeldir. Bu model uluslararasılaşmayı başlatma mekanizması dışında Uppsala modelinin aynısıdır. Model, uluslararasılaşmanın işletmede uygulanan yönetim yeniliklerinin sonucundan kaynaklandığını belirtmektedir. Uluslararasılaşma aşama aşama öğrenilen bir süreçtir. (Knight ve Cavusgil, 1996:14). Bu modeldeki aşamalar farklı yazarlar tarafından Tablo 2’de belirtildiği şekilde geliştirilmiştir.

Tablo 2. Yenilikçi Model’e İlişkin Aşamalar

Bilkey ve Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
1.Aşama Yönetim ihracatla ilgilenmez	1.Aşama Yerel pazarlama: İşletme sadece kendi ülke pazarına satış yapar	1.Aşama Tamimiyle ilgisiz işletme	1.Aşama İhracatın farkında olmamak: Fırsat tanıma, ihtiyaç tanımlama problemi vardır.
2.Aşama Yönetim ihracat yapmaya gönüllü, ancak gayret sarf etmez	2.Aşama İhracat öncesi aşama: İşletme bilgi araştırır ve ihracata girişin yapılabilirliğini değerlendirir	2.Aşama Kısmen ilgili işletme	2.Aşama İhracat eğilimi: Motivasyon, davranış, inançlar ve ihracat beklentileri
3.Aşama Yönetim aktif ihracatın yapılabilirliğini araştırır	3.Aşama Deneysel ihracat: İşletme bazı yakın psikolojik olarak benzer ülkelere sınırlı ihracata başlar	3.Aşama Araştıran işletme	3.Aşama İhracat denemesi: Sınırlı ihracattan elde edilen kişisel tecrübe
4.Aşama İşletme tecrübe edinmek amacıyla, kültürel, coğrafi olarak yakın ülkelere ihracat yapar	4.Aşama Aktif ihracat: Yeni ülkelere ihracat yapılır-doğrudan ihracat yapılır, satış hacmi artar	4.Aşama Tecrübe eden işletme	4.Aşama İhracatı değerlendirme: İhracatın sonuçları
5.Aşama İşletme deneyimli ihracatçıdır	5.Aşama İhracata odaklanma: Yönetim yerel ve yabancı pazara kısıtlı kaynaklardan ayırma konusunda sabit seçimler yapar	5.Aşama Tecrübeli küçük ihracatçı	5.Aşama İhracatın onaylanması: İhracat yapma ya da yapmamanın benimsenmesi
6.Aşama Yönetim fiziksel olarak çok uzak başka ülkelere ihracat yapılabilirliğini		6.Aşama Tecrübeli büyük ihracatçı	

Kaynak: Andersen (1993: 213)

Yukarıda sıralanan modeller ortak pek çok özelliğe sahiptir. Ancak bu modeller arasındaki en temel fark aşamaların sayısında ve tanımlanmasında yatmaktadır. Bazı yazarlar; işletmenin bir aşamadan diğerine geçişinin, işletmenin yabancı bir pazarda elde ettiği tecrübe ile karar vericilerin pazar

değiştirmedeki karlılık ve maliyet algılamasına bağlı olarak gerçekleştiğini soylemektedirler (Erkutlu ve Eryiğit; 2001: 159).

Uppsala ve yenilikçi modelin her ikisinde de uluslararasılaşmanın her aşamada başarı elde edilmesi ile gerçekleşeceği ifade edilmektedir. Anderson'un (1993) yaptığı mukemmel bir tespitte her iki modelin çok yakın ilişkili olduğu belirtilmiştir. Her ikisi de uluslararasılaşma aşamalarının yavaş (uzun) oluşunun, davranışsal açıdan temelde iki faktörden kaynaklandığını belirtmektedir. Bunlar (Knight ve Cavusgil, 1996: 14);

- İşletmenin pazar hakkında özellikle deneyimsel bilgi sahibi olmadığı,
- Uluslararasılaşmak için gereken, birbirini izleyen kararlarla ilgili belirsizlikler,

Geleneksel uluslararasılaşma teorisi içerisindeki modelleri bu şekilde kısaca inceledikten sonra konunun özünü oluşturun "Global Doğan İşletmeler" II. Bölümde detaylı biçimde incelenmiştir.

2. GLOBAL DOğAN İşLETMELER, ÖZELLİKLERİ ve OLUŞUMUNU HIZLANDIRAN NEDENLER

2.1. GLOBAL DOğAN İşLETMELER

Yukarıda açıklanan tüm modellere dikkat edildiğinde uluslararasılaşma, aşamalardan oluşan bir renme süreci ya da ilişkiler ağı olarak tanımlanmaktadır. Yeni bir yaklaşım olan ve geleneksel sürece karşı çıkan İngilizce'de "Born Global", "International New Venture (INV)", "Global Start-up", "Instant International" olarak çeşitli biçimlerde adlandırılan "GDİ'ler" kavramı ise işletmelerin bu aşamaları yaşamadan uluslararası pazarlara kısa bir süre içinde girebileceğini ifade etmektedir. "Knight ve Cavusgil (1996: 11) GDİ'leri kurulumlarını takiben kısa bir süre içinde uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren kk ve teknoloji yönelimli işletmeler" olarak tanımlarken, Oviatt ve McDougall "başlangıcından itibaren çeşitli ülkelerde ürünlerini satarak ve o ülkelerin kaynaklarını kullanarak anlamlı bir rekabetçi avantaj sağlamaya çalışan ticari örgütlerdir" biçiminde tanımlanmaktadır. (Chetty and Campbell-Hunt, 2004: 60).

Bu işletmelerin ayırt edici özelliği birden fazla ülkenin kaynaklarına (işgücü, malzeme, finansman, zaman vb.) bağımlı olmaları bu nedenle de kökenlerinin ulusal değil, uluslararası olmasıdır. Oviatt ve McDougall global doğan işletmeler için yeni yada ilave tanımlar yapmak yerine, kendi tanımlamalarında kullandıkları kavramlar üzerinde daha ayrıntılı düşünülmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bu ayrıntılar, hangi işletmelerin GDİ olduğunu tespit etmekle ilgili ayrıntılardır ve bu tespit için işletmelerin faaliyette buldukları ülke sayıları ile değer zincirindeki faaliyet sayılarının kombinasyonu dikkate alınmalıdır. (Rasmussen ve Madsen; 2002: 9). Bu kombinasyon dikkate alındığında GDİ'lerin şekil 2'deki gibi sınıflandırılabilceği görülmektedir.

şekil 2. Global Doğan İşletme Tipleri

lkeler arasında koordine edilmiş az sayıda faaliyet	Yeni Uluslararası Pazar Yapıcılar	
	İhracat/İthalat ile Başlayanlar	okuluslu Ticaret Yapanlar
<i>Değer Koordinasyonu Zincir Faaliyetleri</i>	i	ii
lkeler arasında koordine edilmiş çok sayıda faaliyet	İii	iv
	Belirli Bir Coğrafyaya Odaklanarak Başlayanlar	Global Başlayanlar
	Az	ok
	Faaliyette Bulunulan lke Sayısı	

Kaynak: Rasmussen and Madsen (2002: 9)

şekil 2'deki matris yapı incelendiğinde, dikey eksen değer zincirindeki faaliyet sayıları, yatay eksen de faaliyette bulunulan ülke sayıları yer almaktadır. "(i) ve (ii) bölgelerinde yer alan "Yeni Uluslararası Pazar Yapıcılar" hem ihracati hem de ithalati olarak faaliyette bulunan geleneksel işletme tipleridir. Bu işletmelerin en önemli rekabetçi avantajı lojistik konusunda sahip oldukları bilgidir. Yeni pazarlar yaratmak için ülkeler arasındaki üretim maliyetleri ve pazar fiyatları konusunda oluşan dengesizliklerden faydalanırlar. Çoğu kez, kurucularının ve yöneticilerinin kişisel bağlantı ve

ilişkilerinin bulunduğu ülkelerde kurdukları geniş bir iş bağlantı şebekesi içinde faaliyet gösterirler. (iii) bölgesinde yer alan diğer bir işletme tipi ise, “belirli bir coğrafyaya odaklanarak başlayanlar”dır. Bu tip işletmeler dış pazarın küçük bir dilimindeki spesifik talepleri olan müşterilere hizmet ederek rekabet avantajı sağlamaya çalışırlar. Bu işletmelerin rekabet avantajı teknolojik ilerleme, bilgi, üretim vb. gibi değer zincirinde yer alan faaliyetleri, koordine etmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu koordinasyon çoğunlukla karmaşıktır ve yazılı kuralları olmadığından dolayı taklit edilmesi zordur. Ayrıca şebekeler ve ilişkiler, bu şebekeler ve ilişkiler dışında kalanlara kapalı olup, bilgiler korunmaktadır. (iv) bölgesinde yer alan “Global Başlayanlar” ise diğer işletmelere göre daha radikal işletmelerdir. Bunlar adeta ulusal ve bölgesel sınırlar içinde işletmedeki faaliyetleri koordine ederler. Onlar sadece global pazarlardaki olasılıklara tepki vermezler, fakat kaynaklara ve pazarlara ulaşmada global olarak son derece aktiftirler (Rasmussen ve Madsen; 2002: 10).

Yapılan araştırmalar GDİ’lerin yaşamlarının çok erken dönemlerinde yabancı pazarlara girdiğini kanıtlamaktadır. GDİ’ler ile çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşma süreci arasındaki göze çarpan temel farklılık bu işletmelerin uluslararasılaşma adımlarında ve iç pazarlarına verdikleri önemde yatmaktadır. Bu işletmelerin yaşamlarının erken dönemlerindeki uluslararasılaşma süreçlerinde geçirdikleri üç temel aşama vardır (Hashai and Almor, 2004: 468-469). Bu aşamalar Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Global Doğan İşletmelerinin Uluslararasılaşma Adımları

	Adım 1	Adım 2	Adım 3
Yabancı pazarın karmaşıklığı	Acenteler /Distribütörler üzerinden ihracat	Deneyimsiz alanlarda aracılardan kurulması	Birleşmeler ya da ele geçirme
Uluslararasılaşma ş katma değer faaliyetleri	Yok	Pazarlama	Üretim ve AR-GE
Hedeflenmiş daha büyük pazarlar	Fiziksel olarak kapalı yabancı pazarlara giriş	Fiziksel olarak kapalı yabancı pazarlarda Pazar payını genişletme	Fiziksel olarak uzaktaki yabancı pazarlara giriş (kapalı yabancı pazarlardaki satışlara devam)

Kaynak: Hashai and Almor (2004: 469)

2.2. GLOBAL DOĞAN İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Son on yılda Avustralya’da ortaya çıkan, Birleşik Devletler ve Avrupa’da da görülmeye başlayan GDİ’lerin temel özellikleri şunlardır (Knight ve Cavusgil, 1996, s.18; Gabriellson, 2005: 200; Rennie, 1993: 46; Andersson ve Wictor, 2003: 252);

- Yönetim geleneksel işletmelerin aksine işletmenin kuruluşundan beri dünyayı kendi pazarı olarak görür. Yabancı pazarları, yerli pazarlara basit ilaveler olarak görmezler.
- Global Doğan işletmeler kuruluşlarının iki yılı içerisinde bir ya da birkaç ürünü ihraç etmeye başlarlar ve en az tam üretimin dörtte birini ihraç etme eğilimindedirler.
- Yıllık satış ortalamaları genellikle yüz milyon doları geçmeyen küçük üreticilerdir.
- GDİ’lerin çoğunluğu aktif girişimciler tarafından oluşturulmuştur ve yeni bir sürecin, buluşun yada teknolojinin sonucu olarak ortaya çıkarlar.
- Eşsiz bir ürün fikri ya da yeni bir iş yapma yolu geliştirmek için üstün teknolojiye başvurabilirler.
- Global Doğan işletmelerin sattığı ürünler büyük değer içerirler. Bunun yanında, bu ürünlerin büyük çoğunluğu endüstride kullanılabilirler.

Global Doğan İşletmelerin kendilerine özgü bu özellikleri dışında geleneksel işletmelerden farklı olan başkaca yapısal özellikleri de bulunmaktadır. İhracata dayalı geleneksel ve davranışsal uluslararasılaşma modelleri ile Global Doğan İşletmeler (Born Global / INV) karşılaştırıldığında temel özellikler açısından bazı farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıklar Tablo 4’de özetlenmiştir.

Tablo 4. Global Doğan (Born Global/INV) İşletmeler ile İhracata Dayalı Geleneksel ve Davranışsal Uluslararasılaşma Modellerinin Temel Özellikleri

Temel Boyutlar	Özellikler	Global Doğanlar	Geleneksel İhracatçılar
Kurucuların Özellikleri	Yönetimsel Vizyon	Kurulumlarından itibaren global	Başlangıçta iç pazarlara odaklanma, sonra aşama aşama
	İlk uluslar arası tecrübe	İlk uluslar arası tecrübeleri yüksek kurucular yada	Uluslar arası konulara ilgisiz ve ilk tecrübeleri düşük
	Yönetimsel sorumluluk	Başlangıçtan itibaren uluslararasılaşma çabalarına ilişkin bağlılıkları yüksek	Amaçlara ve görevlere olan bağlılık derecesi normal fakat doğrudan uluslararasılaşma ile
	Şebekeleşme	Yerel ve uluslar arası düzeydeki kişisel ve ticari şebekelerin	Kişisel ve ticari partnerlerine ait serbest ağlar
Örgütsel Kabiliyetler	Pazar bilgisi ve pazara giriş Soyut varlıklar	Başlangıçtan itibaren nitelikli uluslararasılaşma Bilgi yönetimi süreçlerine dayalı soyut varlıklar başlangıçtaki uluslararasılaşma amaçları için kritik bir	Önceden toplanmış iç ve dış pazar bilgisi ile vavas vavas büvüme Soyut varlıkların ulaşılabilirliği ve rolü başarılı bir aşamalı uluslararasılaşma için daha az öneme sahiptir
	Değer yaratma kaynakları	Ürün farklılaştırma, yüksek teknolojik ürünler, teknolojik yenilikçilik ve kalite liderliği aracılığı ile	Daha sınırlı değer yaratma kabiliyeti sonucunda daha az yenilikçi ürünler
Stratejik Odak	Uluslar arası stratejinin genişliği ve faaliyet alanı	Başlangıçtan itibaren coğrafi olarak dünyanın her yanına yayılarak ulaşılan pazarlarda geliştirilmiş niş odaklı,	Daha reaktif ve daha az niş odaklı uluslar arası strateji
	Seçim, oryantasyon ve yabancı müşterilerle	Güçlü müşteri oryantasyonu ve kapalı ya da direkt müşteri ilişkileri ile dar biçimde	Uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında araçların kontrolü altında
	Stratejik esneklik	Hızlı değişen koşullar ve durumlara adapte olmada son derece esnek	Hızlı değişen koşullar ve durumlara adapte olmada sınırlı esneklik

Kaynak: Rialp vd. (2005: 140-141)

GDİ'lerin varlığına ilişkin çalışmalarda, GDİ'lerin özelliklerini taşıyan çok sayıda işletmenin olduğu belirlenmiştir. İngiltere'deki küçük işletmelerin doğrudan yabancı yatırımlar olarak dış pazarlara giriş biçimleri incelenmiş ve çoğu işletmenin henüz küçük olmalarına rağmen deniz aşırı üretim tesisi kurduğu belirtilmiştir. Fransa'da, Roux (1979) her biri beş farklı endüstriden, çalışan sayısı 500'den az olan 19 işletmeyi araştırdığı çalışmasında; neredeyse tamamının yaklaşık 10 ya da daha fazla yıldır var olmasına rağmen, 12 işletmenin kuruluşunun üçüncü yılında ihracata başladığı belirlenmiştir. Denis ve Depelteau (1985) ile Litvak ve Maule (1971) yaptıkları çalışmalarda Kanada'da GDİ'lerin özelliklerini taşıyan birçok yeni ve küçük işletmenin, kuruluşlarından itibaren ihracat yapmaya başladıklarını belirlemişlerdir. Tayvan'da Chang ve Grub (1992), bilgi teknolojisi endüstrisinde faaliyet gösteren 200 işletmenin 150'sinin, kuruluşlarından itibaren, pazar nişlerini (özel pazar bölümlerini) izleyerek, faaliyetlerini deniz aşırı ülkelere nasıl genişlettiğini açıklamaktadır (Knight ve Cavusgil, 1996:23).

Yapılan araştırmalar bu özelliklere sahip işletmelerin son zamanlarda sayılarının arttığını göstermektedir. Autio ve Sepienza'nın 17 farklı endüstride faaliyet gösteren teknoloji yoğun 230

İngiliz şirketi üzerinde yaptıkları çalışmanın bulguları, GDİ'lerin teoride ifade edilen uluslararasılaşma süreçlerini ve bu sürecin özelliklerini desteklemektedir. Moen (2002) Fransa ve Norveçte 250'den az çalışanı olan ve yeni kurulan işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada bu firmaların kuruluşlarından hemen sonra ihracata başladıklarını ve iç pazardaki satış paylarının Norveç firmaları için %12, Fransa firmaları için ise %20 oranında, ihracat satış paylarının ise Norveç firmaları için %65 Fransa firmaları için %77,5 oranında olduğunu tespit etmiştir.

Gleason vd (2006) yaptıkları çalışmalarında GDİ'lerin daha farklılaşmış ve daha çok risk sermayesi desteğine sahip işletmeler olduklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışma bulguları, bu işletmelerin kurucularının, yöneticilerinin ve kurul üyelerinin diğer işletmelere göre daha çok uluslar arası tecrübe ve bilgiye sahip olduğunu göstermektedir. Laanti vd (2006) Finlandiya'da faaliyet gösteren kablosuz teknoloji hizmeti veren dört Global Doğan işletmeyi, kaynakları ve kabiliyetleri ile globalleşme stratejileri açısından değerlendirdikleri çalışmalarında, bu tür işletmelerin çoğu alanlarda geleneksel uluslararasılaşma sürecinden saptıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca bu işletmelerin uzak mesafelerdeki pazarlara hızlı bir şekilde yayıldıkları ve sürecin ilk aşamalarında ileri ürün stratejileri uyguladıkları, ticari faaliyetlerini daha yenilikçi adımlarla sürdürdükleri ve geleneksel işletmelere göre pazarlama ve satış şubelerini daha hızlı kurdukları görülmüştür.

Holstein (1992) Amerika'da Business Week'deki yazısında Avustralyalı GDİ'lerle benzer özelliklere sahip olan binlerce küçük işletmenin olduğunu belirtmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, Amerikan ihracatçılarının en az %10'unun yıllık geliri 300 milyon doların altındadır ve bu işletmelerin %87'sinin tamamı 500'den daha az işçi çalıştırmaktadır. Ekonomistler, Amerikan ihracatında son zamanlarda gerçekleşen artışın büyük çoğunluğunun küçük işletmelerden kaynaklandığını belirtmektedirler. Büyümenin büyük kısmı küçük işletmelerin iş alanlarından tıbbi ürünlerde, bilgi yoğun araçlarda, çevre sistemlerinde, bilgisayarlarla ilgili ürünlerde ve tüketim mallarında yoğunlaşmaktadır. Bu ürünler, küçük işletmelerin kendilerinden daha büyük ve daha etkili işletmeler tarafından oluşturulan rekabet baskısını azaltabildiği ya da ondan uzak durabildiği kısıtlı pazar nişlerini temsil etmektedir. 1989'da Amerikanın gayri safi yurt içi hasılasının sadece %7.5 i ihracattan gelirken 1994 de bu rakam %12.2 ye yükselmiştir. Bu ihracatta yeni olan işletmelerin dış pazarlarda büyüdüklerini göstermektedir (Knight ve Cavusgil, 1996:19).

2.3. GLOBAL DOĞAN İŞLETMELERİN OLUŞUMUNU HIZLANDIRAN NEDENLER

GDİ'lerin ortaya çıkmasında, büyümesinde ve ihracattaki başarılarının açıklanmasında yardımcı olan birçok yeni gelişme vardır. Bunlar (Knight ve Cavusgil, 1996; 21-22; Bell, McNaughton ve Young, 2001:176);

- Özellikle gelişmiş dünya ülkelerinde niş pazarlarının artan rolüdür. Gelişmiş ekonomilerde geliştirilmiş ve değiştirilmiş ürünler için tüketicilerin artan bir talebi vardır. Pazarların globalleşmesinde ve çok uluslu büyük işletmelerin dünya çapında rekabetinin artmasında, çoğu küçük işletmelerin, nispeten kısıtlı global bir niş'i meşgul edecek ürün sağlamak ve uzmanlaşmaktan başka hiçbir şansı olmayabilir.
- İkinci önemli trend teknolojiadaki son gelişmelerdir. Micro işlemci temelli teknolojiadaki gelişmeler küçük ölçekli, grup halinde üretimin ekonomik olabileceğini belirtmektedir. Yeni makineler, karmaşık ve standart olmayan parçalar ve bileşenlerin üretimini mümkün kılmaktadır. Teknolojinin küçük ihracatçıların ürünlerini işe yarar hale getirerek, global pazarlardakilerle yarışabilmesine izin verdiği belirtilmektedir. Ayrıca teknoloji daha küçük ölçeklerde çok çeşitli ürünlerin üretilmesini kolaylaştırmaktadır. Bunun sonucu birçok sanayi alanında uzmanlaşma artmaktadır. – Daha fazla tüketim malzemesi her çeşit tercihe biçilmiş kaftan olacaktır
- GDİ'lerin doğuşunu tetikleyen üçüncü bir trend de iletişim teknolojisindeki son gelişmelerdir. Geçmişte bilgi akışının oldukça pahalı ve paylaşımının zaman aldığı, bu nedenle de büyük işletmelerin dikey bir şekilde bütünleştiği bilinmektedir. Fax makinesi, sesli mesaj; elektronik bilgi transferi ve E - mail gibi bilgisayar destekli teknolojik iletişim araçlarının icadıyla, çok küçük işletmelerdeki yöneticiler bile sınır ötesinde başarılı bir şekilde iş yapabilmektedirler. Bilgi şu anda herkes için hazır ve geçmişe göre kullanımı daha kolaydır.
- Dördüncü trend küçük işletmelere ilişkin avantajlardır. Daha hızlı cevap verme süresi, esneklik, kolay uyum sağlama vb gibi. Küçük Amerikan ihracatçıları yabancı vergilere ve uluslararası standartlara uymakta daha esnek ve hızlıdır. McKinsey bir çalışmasında

Avustralyalı GDİ'lerin çok güçlü bir müşteri kazanımına sahip olduğunu ve ürünlerin özel müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için değiştirmekte daha hızlı olduğunu belirlemiştir

- Beşinci faktör; bilgi, teknoloji, araç, kolaylaştırıcı kurumlar ve bunların bütün işletmeler için daha ulaşılabilir olması gibi uluslararasılaşma araçlarını kapsar. Örneğin 1970'lerin başından beri dünya finansal pazarların birleşmesi global ekonomide hızlandırıcı bir güç olmuştur. Bu gün, küçük işletmeler daha önce hiç olmadığı kadar kolaylıkla, yeni projeler ve deniz aşırı girişimler için para kaynaklarına ulaşabilmektedir. Diğer bir önemli trend de teknolojinin globalleşmesidir. Ortak araştırma ve geliştirme projeleri, uluslararası teknoloji transferleri ve bilim ve mühendislikteki öğrencilerin yurt dışında eğitilmesi son zamanlarda çoğalmıştır. Bunun gibi, yeni ve daha iyi üretim yaklaşımları, ürün yeniliği ve genel operasyonlar küçük işletmeler için daha ulaşılabilir hale gelmiştir.
- Son olarak, GDİ'leri geliştiren altıncı önemli trend global ağıdır. Günümüzde uluslararası pazarlarda başarılı olabilmek için; distribütörlerle, tedarikçilerle, dağıtıcılarla, taşeronlarla, diğer alıcı ve satıcılarla uzun dönemli, kalıcı ilişkileri kurulması gerekmektedir. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler bunu kolaylaştırmaktadır. Deneyimsiz işletmeler, yabancı ortaklarıyla karşılıklı yarar sağlayan uzun dönemli işbirlikleri kurabilirlerse, uluslararası pazarlarda başarılı olma şanslarını artırabilirler.

Andersson ve Wictor (2003), çalışan sayısı 10 ile 50 arasında, elektronik makineler, elektronik iletişim araçları, optik /tıbbi araç gereç /fotoğraf makineleri ve ekipmanlarını imal eden 89 İsveç firması üzerinde yaptıkları çalışmalarında, firmaları globalleşme, girişimcilik özellikleri, kurucularının nitelikleri, şebeke ağları ve endüstrinin yapısı açısından değerlendirmişlerdir. Araştırma bulguları bu tür işletmelerin ortaya çıkışının yukarıda belirtilen nedenlerden kaynaklandığını göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son 20 yılda teknolojiye, iletişimde, lojistik sektöründe ve üretim yöntemlerindeki baş döndürücü gelişmeyle birlikte, tüketim kalıpları birbirine benzemekte, üretim yerel olmaktan çok global amaçlı düşünülmektedir.

Bununla birlikte, toplumun eğitim düzeyinin ve uluslararası dolaşımın artması, ticari blokların ve stratejik işbirliklerinin ortaya çıkması, gerek işletme bilimlerinde gerekse mühendislik bilimlerindeki gelişmeyle birlikte tüketici ihtiyaçlarına ya da beklentilerine göre mal ya da hizmet üretilmesi önemli hale gelmektedir.

Yukarıda sayılan değişimleri dikkate alan, rekabetin artmasıyla standart olmanın dışında mamullere yeni değerler katan, büyük işletmelerin dolduramadığı ya da önem vermediği pazar nişlerini (pazarın küçük belirli bir bölümünü) belirleyip, bu boşluğu dolduran, yenilikçi olan, iş ilişkilerinde ve müşteri ilişkilerinde taahhütlerine bağlı olan işletmeler küçük, yetersiz sermaye yapılarına rağmen başarılı olabilmekte, bunun ötesinde kendilerini kuruluşlarının ilk yıllarında uluslararası pazarlara taşıyabilmektedir.

Geleneksel uluslararasılaşma süreci, yurt içi pazarda başarılı olduktan sonra, pasif (aracılar eliyle) ihracat ile yurt dışına satan daha sonra tecrübe birikimiyle, yavaş ilerleyen bir süreçten sonra yurt dışı üretime kadar götürülebilen bir modeli ifade etmektedir. Bu modele karşı çıkan - ürünlerini kuruluşlarından itibaren ya da kurulumlarını takip eden birkaç yıl içerisinde yurt dışı pazarlara satan - "Global Doğan İşletme" modeli özellikle kimya, bilgisayar elektronik, makine, iletişim araçları, optik, tıbbi araç sektörlerinde daha yaygın görülmeye başlamıştır.

Global sermaye hareketlerinin çoğalması, ortak proje çalışmalarının artışı, iletişim ağlarının genişlemesi, bilgiye ulaşmanın hızının artışı ve maliyetinin düşmesi, kamu, yerel ve global sübvansiyonların katma değeri yüksek, pazar potansiyelinin olduğu mamullere yönelmesi, işletmeleri GDİ olma yönünde teşvik eden diğer unsurlar olarak görülebilir.

Ülkemizde, özellikle KOBİ'lere yönelik, global doğma konusunda yapılabileceklerle ilişkin öneriler şunlardır:

- Girişimcileri global doğma ve bundan elde edilebilecek avantajlara ilişkin bilgilendirmek.
- Teşvik ve sübvansiyonları, GDİ'lerin yer aldığı sektörlerle yönlendirmek
- Global Doğma fikrine ilişkin bir vizyon geliştirmek ve bu vizyona bağlı kalmak

- Bu konuda başarılı olan, dünyanın çeşitli bölgelerindeki işletmelere ilişkin ayrıntılı bilgiler sunmak, gerekiyorsa bunları yerinde görmek
- Belirlenen sektörlere yatırım konusunda girişimcilerin bürokrasiden dolayı önlerini açmak.
- Girişimcilere, özellikle pazarlama araştırması konusunda gerekli destekleri sağlamak.
- KOBİ'lerin, büyük işletmelere göre, küçük, esnek, müşteri iletişimi konusunda daha yetenekli olmalarının yanı sıra değişimlere de hızlı cevap verebilmeleri nedeniyle uluslar arası pazarlarda daha başarılı olabilirler. Her ne kadar zayıf finansal yapıları bir dezavantaj olarak görünse de yaşamak için rekabet etmek konusunda büyük işletmelere göre daha fazla çaba harcamaları rekabetçi olmalarını tetikleyen bir unsur olabilir (Cavusgil, 1996:2).
- KOBİ'lerin en önemli avantajlarından biri de işletme sahip ve yöneticilerinin yurt dışı pazarlara girme konusunda gönüllü olmaları ve verilen sözlerin yerine getirilmesi konusunda çok çaba harcamalarıdır. Böylece başarıları sürekli hale gelmektedir (Cavusgil, 1996:3).

İşletme literatürü açısından “Global Doğma” çok yeni bir konu olmasına karşın, bu alanda yapılan çalışmalar özellikle uluslararası boyutta hızlı bir artış göstermektedir.

Global doğma olgusunun daha fazla araştırılmasına ihtiyaç vardır. Özellikle KOBİ (Küçük ve orta büyüklükteki işletme) olarak ortaya çıkan GDİ'lerin ekonomik kalkınma için çok büyük değere sahip oldukları bilinmektedir. Bu tür işletmelerin çoğalması ulusal refahın artışına ve dünya ticaretinin gelişmesine büyük katkı sağlayabilecektir.

Ülkemizde “Global Doğma İşletme” olgusunun henüz yetenince tanınmadığı ve bu konuda yapılan araştırmaların yetersizliği belirlenip, konu bu makalede bir ön çalışma olarak ele alınmaktadır. Bundan sonraki aşamada özellikle global doğma işletmelerin varlığına (tespitine), yapısı, iç ve dış çevresi, performansına yardımcı olan faktörler, destekleyici kamu ekonomi politikaları konularında yapılabilecek uygulamalı çalışmalar konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- ANDERSEN, Otto, (1993), “The Internalization Process of Firms: A Critical Analysis”, **Journal of International Business Studies**, 24(2) ss.209-231.
- ANDERSSON, Svante and Ingemar WICTOR (2003), “Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals-the Swedish Case”, **Journal of International Entrepreneurship**, 1, ss.249-276.
- AUTIO, Erkko and Harry, SAPIENZA (2000), “Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-Based New Firms”, **Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business Working Paper Series/2, Espoo, Finland**.
- BELL, Jim, Rod MCNAUGHTON and Stephen YOUNG (2001), “‘Born-Again Global’ Firms: An Extension To The ‘Born Global’ Phenomenon” **Journal of International Management**, 7, ss.173–189.
- CAVUSGIL, Tamer (1996), “A National Export Development Strategy For New And Growing Business” The National Economic Council, The White House, 18 November, ss.1-9.
- CHETTY, Sylvie and Colin CAMPBELL-HUNT (2004), “A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born Global” Approach”, **Journal of International Marketing**, 12(1), ss. 57-81.
- COVIELLO, Nicole E. ve Kristina A.M. MARTIN, (1999), “Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective From the Engineering Consultation Sector”, **Journal of International Marketing**, 7(4), ss.42-66.
- EREM, Tunç (1990), “An Assesment Of Turkish Export Performance: Global Perspectives And Prospect” **The Annual Symposium Of Turkish Industrialists’ And Businessmen’s Association**, November 19-20, ss.B1-B21, İstanbul.

- EREM, Tunç (1998), “Globalleşme Sürecinde İşletmelerin Karşılaştıkları Pazarlama Sorunları” **Pazarlama ve Üretim Yönetimi Seminer Notları**, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları:12, Konya.
- ERKUTLU, Hakan ve Süleyman ERYİĞİT (2001) “Uluslararasılaşma Süreci”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3(3), ss. 156-165.
- GABRIELSSON, Mika (2005), “Branding Strategies of Born Globals”, **Journal of International Entrepreneurship**, 3(3), ss.199–222.
- GLEASON, Kimberly C., Jeff, MADURA and Joan WİGGENHORN (2006), “Operating Characteristics, Risk, And Performance of Born-Global Firms”, **International Journal of Managerial Finance**, 1(2), ss. 96-120.
- HASHAI, Niron and Tamar ALMOR (2004), “Gradually Internationalizing ‘Born Global’”, **International Business Review**, 13(4), ss. 465-483.
- KNIGHT, Gary A. ve Tamer CAVUSGIL, (1996), “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internalization Theory”, **Advances in International Marketing**, 8, ss.11-26.
- LAANTI, Riku, Mika GABRIELSSON and Peter GABRIELSSON (2006), “The Globalization Strategies of Business-to-Business Born Global Firms in The Wireless Technology Industry”, **Industrial Marketing Management**, 10(3), ss. 1-14.
- MOEN ,Oystein (2002), “The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters”, **International Marketing Review**, 19(2/3), ss. 156-175.
- MOEN ,Oystein and Per SERVAIS (2002), “Born Global or Gradual Global? Examining The Export Behavior of Small and Medium Sized Enterprises”, **Journal of International Marketing**, 10(3), ss. 49-72.
- ÖZALP, İnan, (1998), **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 31-36.
- RASMUSSEN, Eric S. and Tage Goed MADSEN (2002), “The Born Global Concept”, **Paper Submitted 28th EIBA Conference**, December, Special Session, ss. 1-24.
- RENNIE, Michael W (1993), “Born Global”, **The McKinsey Quarterly**, 4, ss.45-52.
- RIALP, Alex, Josep RIALP, David URBANO and Yancy VAILLANT (2005), “The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research”, **Journal of International Entrepreneurship**, 3, ss.133–171.
- YÜKSEL, Öznur, (1999), **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 125s.