

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE BİYOTEKNOLOJİ SEKTÖRÜNDE  
KÜRESEL ZİHNİYET VE ULUSLARARASILAŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Elif AKKAYA**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU**

**HAZİRAN - 2019**


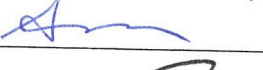

**TÜRKİYE BİOTEKNOLOJİ SEKTÖRÜNDE  
KÜRESEL ZİHNİYET VE ULUSLARARASI LAŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Elif AKKAYA

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 10/06/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/ Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU (Danışman)	Bazari	
Doç. Dr. Ali TAŞ (Üye)	Bazari	
Doç. Dr. Umut Sanem ÇİTÇİ (Üye)	Bazari	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Elif AKKAYA
Öğrenci Numarası	:	1560Y04015
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	TÜRKİYE BİYOTEKNOLOJİ SEKTÖRÜNDE KÜRESEL ZİHNİYET VE ULUSLARARASILAŞMA
Benzerlik Oranı	:	%1

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

10/05/2019  
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

Tarih: 10.05.2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## **ÖNSÖZ**

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU'na değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anne, babama ve eşime şükranlarımı sunarım.

**Elif AKKAYA**

**10/06/2019**

# İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>GRAFİK LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>5</b>
1.1. Küresel Zihniyetin Kavramsallaştırılması .....	5
1.1.1. Kültürel Perspektif .....	6
1.1.2. Stratejik Perspektif.....	11
1.1.3. Çok Boyutlu Perspektif.....	16
1.2. Küresel Zihniyetin Bileşenleri (Karakteristiği).....	23
1.2.1. Entelektüel Sermaye .....	24
1.2.2. Psikolojik Sermaye .....	26
1.2.3. Sosyal Sermaye .....	27
1.3. Küresel Zihniyetin Avantajları.....	29
1.4. Küresel Zihniyet Düzeyleri .....	30
1.4.1. Bireysel Küresel Zihniyet .....	31
1.4.2. Kurumsal Küresel Zihniyet.....	32
<b>BÖLÜM 2: KURAMSAL ARKA PLAN</b> .....	<b>35</b>
2.1. Uluslararasılaşma ve KOBİ'ler .....	35
2.1.1. Uluslararasılaşma Süreci ve KOBİ'ler.....	36
2.1.1.1. Uppsala Modeli .....	38
2.1.1.2. Yenilik Yaklaşımı.....	40
2.1.1.3. Ağ Bağlantıları Yaklaşımı .....	41
2.1.1.4. Küresel Doğanlar .....	42
2.2. Küresel Zihniyetin Oluşumu .....	44
2.2.1. Küresel Zihniyet ve Kurumsal Çevre .....	46

2.2.2. Küresel Zihniyet ve Pazar Koşulları .....	50
2.2.3. Küresel Zihniyet ve Biliş .....	53
<b>BÖLÜM 3: SAHA ÇALIŞMASI.....</b>	<b>56</b>
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	56
3.1.1. Çoklu Örnek Olay Yöntemi .....	56
3.2. Örneklem.....	57
3.3. Veri Toplama Süreci .....	59
3.4. Verilerin Kodlanması .....	60
3.5. Verilerin Analizi-Bulgular ve Yorum .....	66
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>74</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>80</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>90</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>92</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Küresel Zihniyetin Yapısı .....	23
<b>Şekil 2:</b> Bireysel ve Kurumsal Küresel Zihniyet Arasındaki İlişkiye Dair Araştırma Modeli .....	30

## GRAFİK LİSTESİ

<b>Grafik 1:</b> Küresel Zihniyete Sahip Firmaların Özellikleri .....	67
<b>Grafik 2:</b> Küresel Zihniyeti Oluşturan Koşullar .....	69



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Kültürel Perspektif .....	8
<b>Tablo 2</b> : Stratejik Perspektif .....	12
<b>Tablo 3</b> : Çok Boyutlu Perspektif .....	17
<b>Tablo 4</b> : Bireyler ve Kurumların Küresel Zihniyet Dereceleri.....	34
<b>Tablo 5</b> : Aşamalı Modellerin Zayıf Yönleri.....	36
<b>Tablo 6</b> : Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modellerinin Gözen Geçirilmesi.....	40
<b>Tablo 7</b> : Ar-Ge Yoğun KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Sürecini Hem Düzey Olarak Hem Kapsam Olarak Açıklayan Bir Model .....	44
<b>Tablo 8</b> : Biyoteknoloji Sektörü Alt Sınıflandırması.....	58
<b>Tablo 9</b> : Görüşme Yapılan Firmaların Faaliyet Alanları ve Genel Özellikleri .....	60
<b>Tablo 10</b> : Küresel Zihniyete Sahip KOBİ'lerin Özellikleri .....	62
<b>Tablo 11</b> : Küresel Zihniyeti Oluşturan Koşullar .....	64
<b>Tablo 12</b> : Küresel Zihniyete Sahip KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Düzeyi .....	65
<b>Tablo 13</b> : Küresel Zihniyete Sahip KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Mekanizmaları.....	65
<b>Tablo 14</b> : Firmaların Uluslararasılaşma Mekanizmaları .....	72

<b>Tezin Başlığı:</b> Türkiye Biyoteknoloji Sektöründe Küresel Zihniyet ve Uluslararasılaşma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Elif AKKAYA	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU
<b>Kabul Tarihi:</b> 10 Haziran 2019	<b>Sayfa Sayısı:</b> vii (ön kısım) +90(tez) +2(ek)
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme	<b>Bilimdalı:</b> Yönetim ve Organizasyon
<p>Bu çalışmanın amacı küresel zihniyetin Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşması üzerindeki rolünü açıklamaktır. Bu amaç doğrultusunda küresel zihniyete sahip olan Türk KOBİ'lerinin öne çıkan özelliklerinin neler olduğu, Türk KOBİ'lerinde küresel zihniyeti oluşturan koşulların neler olduğu ve küresel zihniyete sahip olan Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşma mekanizmaları incelenmektedir. Çalışma nitel ve keşifsel olarak tasarlanmıştır. Belirtilen amaçlar doğrultusunda hazırlanan sorular mülakat yöntemi ile Türkiye'de faaliyet gösteren 19 biyoteknoloji KOBİ'sine yönlendirilmiştir. Elde edilen veriler MAXQDA analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda önermeler oluşturulmuştur. Oluşturulan önermeler ışığında bu çalışmanın küresel zihniyet ve KOBİ'lerin uluslararasılaşması ile ilgi vurguladığı noktalar şunlardır: Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'leri küresel zihniyete sahiptirler ve küresel zihniyete sahip olma göstergelerinden en belirgin olanı uluslararasılaşma ile prestij sağlama arzudur. Uluslararasılaşma motivasyonu olarak prestij sağlama arzusunun yanı sıra ülke ekonomisine katkı sağlama arzusu da öne çıkmıştır. Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'leri için küresel zihniyetin oluşturan unsurlar kurumsal çevre ve pazar koşullarıdır. Düşük kurumsal gelişmişlik nedeniyle Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinde kurumsal çevre küresel zihniyet oluşumunda negatif role sahiptir. İş geliştirme faaliyetlerinin Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşma hızları ve düzeyleri üzerindeki etkisi Ar-Ge faaliyetlerinin etkisinden yüksektir. Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşma performansları üzerindeki engeller daha ziyade yeni olmaktan kaynaklanan engellerdir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Küresel Zihniyet, Uluslararasılaşma, Uluslararasılaşma Modelleri.	

**Sakarya University Graduate School of Business Abstract of Master's Thesis**

<b>Title of the Thesis:</b> Global Mindset and the Internationalization in the Biotechnology Sector of Turkey	
<b>Author:</b> Elif AKKAYA	<b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Mahmut HIZIROĞLU
<b>Date:</b> 10 June 2019	<b>Nu. of pages:</b> vii (pre text)+90 (main body) +2(App.)
<b>Department:</b> Business Administration	<b>Subfield:</b> Management and Organization
<p>The aim of this study is to explain the role of global mindset on the internationalization of Turkish SMEs. In the view of this purpose, what the properties of Turkish SMEs which have global mindset are, and the internationalisation mechanisms of the smes which own these properties are studied. The study is designed as qualitative and exploratory to exhibit what the conditions that form the global mindset of Turkish SMEs are. Questions prepared parallel to the purpose of the study are directed to 19 bio technology SMEs by interview method. Acquired data is analysed by MAXQDA analysis code. Postulates are formed based on the results of the analysis. In the light of formed postulates, the points emphasized related to internationalisation of the SMEs of this study are as follows: R &amp; D intensive Turkish SMEs have a global mentality and the most obvious indication of having global mentality is the desire to provide internationalization and prestige. In addition to the desire to provide prestige as a motivation for internationalization, the desire to contribute to the country's economy also came to the fore. The elements that constitute the global mentality for R &amp; D intensive Turkish SMEs are cognitive characteristics rather than corporate environment and market conditions. Due to the low institutional development, the institutional environment in R &amp; D intensive Turkish SMEs has a negative role in the formation of the global mindset. The impact of business development activities on the internationalization rates and levels of R &amp; D intensive Turkish SMEs is higher than the impact of R &amp; D activities. Obstacles on the internationalization performances of R &amp; D intensive Turkish SMEs are rather barriers to being new.</p>	
<b>Keywords:</b> Global Mindset, Internationalization, The Models of Internationalization	

# GİRİŞ

## Çalışmanın Konusu

Firmalar günümüzde ticaretin değişen sistemine adapte olabilmek adına sadece yerel pazarlarında faaliyet göstermekle yetinmemektedirler. Pazarlarını genişletmek adına yerel pazarlarının yanında uluslararası pazarlarda da faaliyet göstererek varlıklarını sürdürmekte ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu ortamda faaliyet gösteren firmalar uluslararası faaliyette bulunmuyor olsalar dahi yerel pazarlarında ithal ürünler ile uluslararası bir rekabetin içinde bulunmaktadır. Uluslararası ticaret literatürü de bu noktada uluslararasılaşma kararını vermede ve bu kararları uygulamada firmalar için izlenebilecek stratejilerin neler olabileceği, bu kararı vermeyi kolaylaştıracak etkenlerin neler olabileceği gibi konuların üzerinde durmaktadır. Bazı KOBİ'lerin uluslararası alanda etkin birer aktör olarak faaliyet gösterirken bazılarının da benzer ölçek ve şartlara sahip olmalarına rağmen neden aynı etkinliği gösteremedikleri de literatürde incelenen bir noktadır. Buradan hareketle KOBİ ölçeğinde yapılmış olan bu çalışma, temel olarak dünyaya geniş bir perspektiften bakmak ve küresel fırsatların farkında olmak olan küresel zihniyetin Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşmasında etkisi olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak yapılmıştır. Yapmış olduğumuz bu çalışmada temel olarak küresel zihniyetin Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşması üzerinde nasıl bir etkisi olduğu araştırılmıştır. Bunun yanında küresel zihniyete sahip olan KOBİ'lerin öne çıkan özelliklerin neler olduğu ve KOBİ'lerin küresel zihniyetlerini oluşturan koşulların neler olduğu da araştırmaya konu edilmiştir. Küresel zihniyet ve uluslararasılaşma ile ilgili olarak ulusal literatürde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Uluslararası literatürde ise daha çok büyük ve çok uluslu firmalar üzerinde çalışılmıştır (Bartlett ve Ghoshal (1989;1991); Adler ve Bartholomew (1992); Harvey ve Novicevic (2001); Begley ve Boyd (2003); Beechler ve diğerleri (2004); Bouquet (2005); Levy ve diğerleri (2007a); Javidan ve Bowen (2013) gibi). KOBİ'ler düzeyinde yapılan çalışmalar (Kyvik (2006), Mughan ve Kyvik (2010), Kyvik (2011), Felicio ve diğerleri (2012), Felicio ve diğerleri (2013), Kyvik ve diğerleri (2013), Felicio ve diğerleri (2015a), Felicio ve diğerleri (2015b) ve Felicio ve diğerleri (2016) gibi) büyük ve çok uluslu firma düzeyinde yapılan çalışmalara kıyasla azınlıkta kalmaktadır. Kyvik 'in 2017'de yapmış olduğu literatür incelemesinde KOBİ düzeyinde

yapılmış olan küresel zihniyet çalışmaları yer almaktadır bu literatür çalışmasından faydalanılarak çalışmaların sonuçları şöyle özetlenebilir;

- Küresel zihniyetin oluşumu için pazar koşulları önemlidir. Uluslararası dinamik bir endüstriyel ortamda faaliyet göstermenin önemine vurgu yapılmaktadır.
- Yüksek eğitim seviyesine sahip olan girişimcilerin firmaları küresel yönelimlidir ve teknolojik olarak gelişmiş, araştırma gerektiren ürünlere yatırım yapma eğilimindedir.
- Girişimcinin kültürel bağlamının küresel zihniyet oluşumuna etkisi vardır.
- Farklı uluslararasılaşma aşamalarında firmaların arasında öğrenmeyi teşvik etmeyi amaçlayan politika - çabalarının, işe fon sağlamak ve yönetim desteğini içermesi gerektiğine işaret etmektedir. "... KOBİ'lerin uzun süreli, aktif hükümet veya özel idari destek olmaksızın artan ağ iş birliğinin gerçekleşmesini mümkün değildir. Desteğin, büyük olasılıkla, etkili olması için finansmanı içermesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Bahsedilen çalışmalar gelişmiş ve büyük ekonomiye sahip ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'ler ile yapılmıştır. Türkiye gibi gelişmekte olan bir ekonomide faaliyet gösteren KOBİ'ler için küresel zihniyetin uluslararasılaşmayı etkileyen bir unsur olup olmadığını öğrenmek bu çalışmanın hedeflerinden biridir. Diğer hedefleri ise küresel zihniyet sahip olan Türk KOBİ'lerinin sahip oldukları özellikleri ve küresel zihniyetin hangi koşullarda oluştuğunu öğrenmektir. Bahsedilen hedefler doğrultusunda bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Dört kısımdan oluşan kavramsal çerçevenin birinci kısmında küresel zihniyetin kavramsallaştırılmasına birlikte küresel zihniyet literatüründe oluşmuş olan perspektifler incelenmiş ve bu perspektiflerle yapılmış olan çalışmalar tablo haline getirilerek özetlenmiştir. İkinci kısımda ise küresel zihniyetin bileşenlerinin neler olduğu incelenmiştir. Üçüncü kısımda küresel zihniyetin avantajlarına yer verilmiştir. Son olarak dördüncü kısımda ise bireysel ve kurumsal olmak üzere küresel zihniyetin analiz düzeylerine yer verilmiştir.

İkinci bölümde kuramsal arka plan yer almaktadır. İki kısımdan oluşan bu bölümün ilk kısmı uluslararasılaşma ve KOBİ'lerdir. KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinin incelendiği bu kısımda literatürdeki uluslararasılaşma yöntemlerine yer verilmiştir. İkinci kısımda ise küresel zihniyetin oluşumu incelenmektedir. Küresel zihniyeti oluşturan kurumsal çevre, pazar koşulları ve biliş bu kısımda detaylı olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise çalışmanın yöntemi ele alınmıştır. Dört kısımdan oluşan yöntem bölümünde çalışma konusu ve araştırma soruları çerçevesinde dizayn edilen araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Birinci kısmı araştırmanın yöntemi, ikinci kısmı seçilen örneklem, üçüncü kısmı veri toplama süreci, dördüncü kısmı verilerin kodlanması, beşinci kısmı ise verilerin analizi ve bulgular oluşturmaktadır.

### **Çalışmanın Amacı**

Çalışmanın amacı küresel zihniyetin Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşmasına etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda küresel zihniyete sahip olan Türk KOBİ'lerinin sahip olduğu özelliklerin neler olduğu ve bu özelliklere sahip olan KOBİ'lerin uluslararasılaşma mekanizmaları incelenmektedir. Son olarak Türk KOBİ'lerinin küresel zihniyetini oluşturan koşulların neler olduğu ortaya konulmak üzere araştırma soruları belirlenmiştir. Bu çalışmanın araştırma soruları şunlardır;

- *Türk KOBİ'lerinde küresel zihniyetin öne çıkan argümanları nelerdir?*
- *Türk KOBİ'lerinin küresel zihniyeti oluşturan koşullar nelerdir?*
- *Türk KOBİ'lerinin küresel zihniyeti uluslararasılaşmayı nasıl etkiliyor?*

### **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışma nitel ve keşifsel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Bir önceki bölümde bahsedilen hedefler doğrultusunda tasarlanan nitel araştırma için veri toplama yöntemi olarak mülakat seçilmiştir. 19 biyoteknoloji KOBİ'si ile yapılan mülakatta toplanan veriler MAXQDA analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizi gerçekleştirmek üzere belirlenen araştırma sorularının cevaplarına ulaşabilmek adına araştırma soruları ile ilgili kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kodların bir kısmı literatürden oluşturulmuştur. Bazıları ise (in vivo) açık kod şeklinde oluşturulmuştur.

Yapılan analiz sonucunda oluşan tablo ve grafikler üçüncü bölümde detaylı olarak incelenmiştir.

### **Çalışmanın Önemi**

Küresel zihniyet çalışmaları ulusal literatürde henüz yer bulamamış olsa da uluslararası literatürde çokça çalışılmış bir konudur. Küresel zihniyet ile firmaların uluslararasılaşması konusu genellikle büyük şirketler düzeyinde çalışmış bir konudur. KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışmalar sınırlı kalmaktadır. KOBİ'ler düzeyinde yapılmış olan sınırlı çalışmalarda genellikle gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'ler ile yapılmıştır. Bu noktada küresel zihniyetin literatürde henüz boşlukları bulunan ve gündemde olan bir konu olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın önemi gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'lerde küresel zihniyet oluşumunun hangi koşullara bağlı olduğunu ve küresel zihniyetin KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında üzerinde nasıl bir rolü olduğunu ortaya çıkarmayı hedefleyerek literatüre katkıda bulunma iddiasından kaynaklanmaktadır.

Çalışmanın iki temel sınırlılığı bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışmanın Türkiye'de henüz çok gelişmemiş bir sektör olan Bioteknoloji sektöründe yapılmış olmasıdır. Bu durum elde edilen bulguların Türkiye'deki diğer sektörler için geçerliliğini tartışmalı hale getirmektedir. Diğer sınırlılık ise gelişmekte olan ülkelerin kurumsal çevreleri ve kültürel yapıları, gelişmiş ülkelere göre daha heterojen bir yapıya sahip olduğundan, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak yapılan önermelerin bütün gelişmekte olan ülkeler için geçerli olamayacağı durumudur. Geliştirilen önermelerin geçerliliğinin ortaya konulabilmesi için bu çalışmanın gelişmekte olan diğer ülkelerde yapılması gerekmektedir.

## BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Küresel Zihniyetin Kavramsallaştırılması

“*Küresel Zihniyet*” fikri Perlmutter tarafından 1969'da uluslararası bir teşebbüste merkezin, yan kuruluşlara yönelik yönlendirmelerinin tanımlanmasıyla kavramsallaştırılmıştır. Perlmutter çok uluslu şirketlerin yönelimlerini ana ülke yönelimli, ev sahibi ülke yönelimi veya küresel yönelimli olarak tanımlamış ve CEO'ların, bir şirketin çok uluslu olma derecesinin, uluslararası piyasalardaki uzun vadeli uygulanabilirliği ile pozitif yönden ilişkili olduğuna inandığını belirtmiştir (Marthinsen, 2015:11).

Perlmutter'in ardından Rhinesmith (1992) küresel zihniyet üzerine çalışmıştır (Story ve Barbuto, 2011:2). Küresel zihniyetin dünyayı geniş bir perspektiften görmek, kişisel, mesleki veya örgütsel hedeflere ulaşmada her zaman beklenmedik eğilimleri ve fırsatları aramak anlamına geldiğini ifade etmiştir (Rhinesmith, 1992:63).

Kefalas (1998) ve daha sonra Arora ve diğerleri (2004), Rhinesmith'in (1992) çalışmalarını genişleterek “küresel düşünmek” ve “yerel hareket etmek” arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Bu çerçevede söz konusu yazarlar küresel zihniyeti yüksek düzeyde hem kavramsallaştırma ve de bağlamsallaştırma becerileri ile ilişkilendirmişlerdir. Story ve Barbuto'ya (2011:2) göre kavramsallaştırma, bir olguyu tanımlayabilme ya da olgular arasındaki ilişkileri kimliklendirme ya da bütünü görebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Bağlamsallaştırma ise insanların kavramsallaştırma becerisini yerel çevrelerine adapte edebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Kavramsallaştırma ve bağlamsallaştırmanın yüksek olduğu durumlarda küresel zihniyetin yüksek, düşük olduğu durumlarda ise küresel zihniyetin düşük olduğu kabul edilmiştir.

Küresel zihniyet, rekabet edebilirliği yönetme ve belirsizliği yönetme gibi iş yeterlikleri için temel oluşturmaktadır. Bu, dünyaya yönelik bir yönelim; daha büyük zeminlere ve zaman aralıklarına karşı hedefleri ve hedefleri görmek için dünyayla ilgili belli bir merakı temsil eder; olaylar için anlam ve açıklama sağlar, kişinin davranışına rehberlik eder (Srinivas, 1995:30).



Küresel zihniyet hem küresel hem yerel düzeyde çoklu kültürel ve stratejik gerçeklerin açıklığı, eklemlenmesi ve bu çokluğa aracılık etme, entegre olma bilişsel yeteneği ile karakterize edilen son derece karmaşık bir bilişsel yapıdır. Bu tanımdan yola çıkarak küresel zihniyetin şu üç tamamlayıcı özelliği ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi birden fazla anlam ve eylem alanına açıklık ve farkındalık, ikincisi kültürel ve stratejik dinamiklerin karmaşık temsili ve eklemlenmesi, üçüncüsü küresel ve yerel için ideal ve eylemlerin arabuluculuğu ve entegrasyonudur. Bu üç unsur, küresel zihniyetin değerlendirilip ölçülebileceği çok boyutlu bir süreklilik oluşturur. Böylece, en yüksek seviyedeki küresel zihniyet seviyesine sahip bireyler, aynı anda birden fazla anlam ve eylem alanını fark ederek bunlara açık olurlar ve bu alanlar arasında köprü kurabilir, sentez yapabilirler. (Levy ve diğerleri, 2007a :16).

Levy ve diğerleri (2007a) çalışmalarında, küresel zihniyet literatürünü tarayarak literatürdeki çalışmaların teorik temellerinin genel olarak iki farklı-kozmopolitanlık ve bilişsel karmaşıklık- dayanağı bulunduğu belirtmektedirler. Bu noktadan hareketle Levy ve diğerleri literatürdeki çalışmaları teorik temellerine göre kültürel, stratejik ve çok boyutlu olarak tasnif etmişlerdir. Kozmopolitanlık teorik temeline dayanan çalışmaları kültürel perspektif, bilişsel karmaşıklık teorik temeline dayanan çalışmaları stratejik perspektif ve her iki teorik temele birden dayanan çalışmaları çok boyutlu perspektif adı altında toplamışlardır.

### **1.1.1. Kültürel Perspektif**

Literatürdeki küresel zihniyet çalışmalarında kültürel perspektif olarak isimlendirilen ilk yaklaşım, dünya çapındaki operasyonlar ve pazarlarla ilişkili olarak kültürel çeşitlilik ve kültürel mesafe üzerine odaklanmaktadır. Kültürel ve ulusal sınırları aşmanın zorluklarının altını çizen bu yaklaşımı (perspektifi) temellendiren düşüncenin kozmopolitanizm ve kozmopolit tutumla ilişkili duruş olduğu belirtilmektedir (Levy ve diğerleri, 2007a: 3). *Conceiving Cosmopolitanism* adlı kitaplarında Vertovec ve Cohen (2002:10-14), kozmopolitanizmi bir tür felsefe ya da dünya görüşü olarak gördüklerini belirtmektedirler. Aynı yazarlar kozmopolitanizmi evrensel haklara ve standartlara bağlılık, milliyetçiliğin dar görüşlülük olarak kabul edilmesi ve reddedilmesi, vatanseverlik ile kozmopolitanizmi dengeleme girişimi de dahil olmak üzere, adaletle ilgili çeşitli tutumlara yol açabilen, ulusal ölçeği tamamen reddeden

dünya vatandaşlığı felsefesi olarak tanımlanmışlardır. Bununla birlikte kozmopolitanizmin ulus ötesi kurumlar oluşturmaya yönelik bir politik proje olarak anlaşılabilceğini ve kozmopolitanizmin farklı kültürlerde gezinme ve farklı anlam sistemleri içinde yetkin bir şekilde çalışabilme yeteneği olduğunu da belirtmişlerdir.

Beechler ve Javidan'a (2007:150) göre kozmopolit bakış açısı ilk kez 1960'ların sonlarında çok uluslu firmaların tanımlanmasında uluslararası üst düzey uzmanlar arasındaki zihniyetin önemini vurgulayan Perlmutter ve meslektaşları tarafından uluslararası işletmecilik literatürüne kazandırılmıştır. Dünyaya kozmopolit bir bakış hem farklı kültürlerle hem de varoluş biçimlerine daha geniş ve derin bir anlayış sağlar. Aynı şekilde, daha geniş ve daha derin bir bilişsel karmaşıklıkla, doğal olarak farklı kültürler ve yerler hakkında daha fazla anlayışa sahip olunacağı ya da en azından bu farklı bakış açılarını daha kolay anlamaya eğilimli olunabileceği söylenebilir (Rhinesmith, 1992).

Literatürde kozmopolitlik aynı zamanda bir yeterlilik meselesi olarak da görülmüştür ve "dinleme, görme, sezme ve aksettirme yoluyla diğer kültürlere yön verme yeteneği" olarak tanımlanmıştır (Hannerz, 1996:193). Kozmopolit insanlar genellikle serbest ve küresel sistemler ve ulus ötesi kültürlerle ilişkili oldukları halde, bir dizi yazar "kozmpolitliği belirleyen seyahat değildir, yaygın olarak seyahat eden bazı insanlar tamamen dar görüşlü kalabilirler, bu bir zihniyettir" görüşünü öne sürmüşlerdir (Kanter, 1995:23). Gerçek kozmopolitler tanımlanırken, başkaları ile ilişki kurma konusunda isteklilik, farklı kültürel deneyimlere karşı açıklık, tekdüzelik yerine zıtlık aramak vurgulanan özelliklerdir (Hannerz, 1996:193).

Kültürel perspektifi kullanan araştırmalar, küresel zihniyeti, artan kültürel çeşitlilik bağlamında küreselleşme ile kavramsallaştırırlar. Bu düşünceye göre firmalar küreselleştikçe firmaların üst düzey yöneticileri, yerel miyopluluğun ve ana ülke yönelimli zihniyetin üstesinden gelmek, kültürel sınırları aşmak, farklı birçok ülkeden çalışanla etkileşim kurmak ve kültürel açıdan farklı örgütler arası ilişkileri yönetmek gibi zorluklarla karşı karşıyadırlar. Kültürel perspektif, bu zorlukları yönetmeye cevap olarak ana ülke yönelimli zihniyetten uzaklaşıp kültürel benlik bilincini, diğer kültürleri anlamaya açıklığı ve yabancı değerlerin ve uygulamaların seçici bir şekilde dahil edilmesini içeren bir küresel zihniyet geliştirilmesini önermektedir (Levy ve diğerleri,

2007a:4). Aşağıda küresel zihniyete kültürel perspektiften yaklaşan çalışmaların neler olduğu ve temel bulgularına ilişkin özet bir tablo yer almaktadır.

**Tablo 1**  
**Kültürel Perspektif**

Çalışma	Tanım	Analiz Seviyesi	Teorik temeller	Önemli önermeler/ Önemli bulgular
Perlmutter (1969); Heenan ve Perlmutter (1979)	Küresel yönelim genel merkez ve yan kuruluşların kendilerini organik evrensel bir varlığın parçası olarak gördüğü karar vermeye yönelik küresel bir sistem yaklaşımıdır.	Bireysel ve Kurumsal	Perlmutter (1969)	Yer merkezli yaklaşım, yapısal tasarım, strateji ve kaynak tahsisi ve yönetim süreçleri de dahil olmak üzere çokuluslu şirketin çeşitli yönlerini etkiler ve şekillendirir.
Adler ve Bartholome w (1992)	Ulusal sınırları aşanlar, birçok kültürü bilme ve takdir etme ve uluslararası alanda işi etkili bir şekilde yürütme becerisi ile tanımlanır.	Bireysel	Bartlett ve Ghoshal (1990); Hambrick ve diğerleri (1989); Hamel, Doz, ve Prahalad (1989)	Etkili olmak için ulus ötesi yöneticilerin hem uluslararası firmalarda gerek kültürel açıdan spesifik bilgi ve uyum becerilerine hem de dünya çapında bir perspektif kazanma ve çok uluslu şirketlerde gerekli olan dünya çapında çeşitliliği entegre etme becerisine ihtiyaçları vardır. Uluslar üstü yönetici ne zaman yerele duyarlı olacağına ne zaman küresel bütünleşmeye vurgu yapacağına ayırımında olmalıdır.
Kobrin (1994)	Bir küresel yönelimli uluslararası insan kaynakları yönetim sistemi, bireylerin ulusal kökene değil yeteneğine önem verir.	Kurumsal	Perlmutter (1969); Heenan ve Perlmutter (1979)	68 Amerikan imalat firmasının bir örneğinde, küresel zihniyet ve firma büyüklüğü, uluslararası tecrübe süresi, organizasyon yapısı, strateji veya firmanın endüstrisinin küreselleşmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamadı. Küresel zihniyet, çok uluslu şirketlerin coğrafi kapsamı ve uluslararası insan kaynakları yönetimi politikalarının ve uygulamalarının çeşitli yönleriyle önemli derecede korelasyona sahiptir.
Estienne (1997)	Uluslararası zihniyet “öğrenmeye isteklilik” ve “uyum kabiliyeti” dir.	Bireysel	Bartlett ve Ghoshal (1989)	Küresel düşünce geliştirilmesi, şirketlerin gerçek anlamda ulus ötesi hale gelmesini ve rekabet avantajı için kültürel çeşitliliği kullanabilmelerini sağlar.
Beechler, Levy, Taylor, ve Boyacıgiller (2004)	Küresel yönelimlilik, yöneticilik pozisyonları için bireyleri seçerken vatandaşlığın ne olduğunun önemli olmamasıdır.	Kurumsal	Perlmutter (1969); Perlmutter ve Heenan (1979); Kobrin (1994);	Dünya genelindeki iki Japon çok uluslu şirketinde çalışan 521 çalışanın bir örneğinde, küresel yönelimlilik etkilenme algılamaları, çalışanların bağlılığı konusunda olumlu bir ilişki içindeydi, ancak çalışanların heyecanı ile alakalı değildi.
Maznevski ve Lane (2004)	Küresel zihniyet, tek bir ülkenin, kültürün veya bağlamın varsayımlarından bağımsız olan kişisel ve iş performansı için ölçütler geliştirmek, yorumlamak ve uygulamaktır.	Bireysel	Bilişsel şemalar ve sistem düşüncesi	Küresel zihniyet, yöneticilerin firmalarının uluslararası rekabet etme kabiliyetlerini artırıcı bir şekilde karar vermelerine olanak tanır.

**Tablo 1'in devamı**

Beechler ve Javidan (2007)	Küresel zihniyet, (1) bilgi, (2) bilişsel ve (3) psikolojik sermaye özelliklerine sahip küresel lideri, küresel organizasyonun hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunmak için çeşitli kültürel, siyasi ve kurumsal sistemleri temsil eden bireyleri (küresel organizasyon sınırları içinde veya dışında) etkilemesidir.	Bireysel		Kitap bölümü
Clapp-Smith, Luthans ve Avolio (2007)	Bireyleri, çeşitli sosyo-kültürel sistemlerden bireyleri, grupları ve organizasyonları en iyi nasıl anlayabileceğini ve etkileyebileceğini anlamasına yardımcı olan bilişsel bir yetenektir. Bu etki sürecini karakterize eden temel bileşenler bilişsel karmaşıklık, kültürel zekâ ve olumlu psikolojik sermayedir.	Bireysel	Sosyal Bilişsel Kuram, Bilişsel Karmaşıklık ve Kültürel Zekâ	Büyük tüzel varlıklar küresel bir kültürel bağlamda başarılı bir şekilde yönetilmeleri için, tüm üyeler küresel zihniyet geliştirmek için yüksek düzeyde bilişsel karmaşıklık, psikolojik sermaye ve kültürel zekâ geliştirmelidir.
Mendellhall ve diğerleri (2012)	Küresel zihniyet diğer kültürleri ve o kültürlerin içinde yaşayan insanları aktif olarak tanımak konusunda istekli olma derecesini ölçer.	Bireysel	Kozmopit anizm (Levy ve diğerleri 2007)	Küresel liderlik yetkinlikleri ve gelişimindeki ve yurtdışındaki uyum ve performanstaki kuramsal ve ampirik araştırmaların bütünü, kültürlerarası etkililik ölçeğinde temsil edilen üç faktörlü çerçevenin kavramsal formülasyonu için güçlü bir destek sağlar. Spesifik olarak, Sürekli Öğrenme, Kişilerarası Katılım ve Sağlamlık, ilgili alanlar olmak üzere üç ayırt edici unsur oluşturur ve bu faktörlerin her biri, her biri genel kültürlerarası yetkinliğin önemli bir yönünü yakalayan ayrı yetkinliklere ayrılabilir.
Osland ve diğerleri (2012)	Küresel zihniyet kozmopolitlik (diğer kültürlerin hevesli bir değerlendirmesi) ve bilişsel karmaşıklık (durumları farklı yönleriyle algılama ve bu farklı yapıları birleştirme kabiliyeti) 'dan oluşan bir bilişsel yapıdır.	Bireysel	Kozmopolitizm ve Bilişsel Karmaşıklık	İKY' nin ve organizasyon kültürünün, şirketin küresel liderlik ve küresel zihniyet geliştirme çabalarıyla uyumlu hale getirilmesi daha fazla araştırmayı gerektirmektedir. Gerekli olan, küresel liderliği ve zihniyeti teşvik eden veya engelleyen faktörlerin sistemik analizidir.
Javidan ve Bowen (2013)	Küresel zihniyet, bireylerin kendilerine benzemeyen diğerlerini etkileme kapasiteleridir. Küresel zihniyet, küresel entelektüel sermaye, küresel psikolojik sermaye ve küresel sosyal sermayeden oluşmuştur.	Bireysel	Kozmopolitizm	Büyük-milyon dolarlık 10 şirketten yaş ortalamaları 45 olan 300 yönetici ile yapılan çalışmanın sonucuna göre küresel zihniyet profiline sahip yöneticiler, firmaları tarafından genel olarak daha etkili yönetici olarak görüyorlar. Ayrıca çalışanları etkileme, onları motive etme, güven inşa etme, açık ve uyarlanabilir bir yaklaşım sergileme konularında da daha etkili oldukları düşünülüyor.

**Kaynak:** Levy ve diğerleri (2007a), ve Andressen ve Bergdolt'un (2016) çalışmalarından uyarlanmıştır.

Bireysel ve kurumsal küresel zihniyeti inceleyen Perlmutter (1969), küresel yönelimi genel merkez ve yan kuruluşların kendilerini organik evrensel bir varlığın parçası olarak uygun gören karar vermeye yönelik küresel bir sistem yaklaşımı olarak tanımlamış, yer merkezli yaklaşım, yapısal tasarım, strateji ve kaynak tahsisi ile yönetim süreçleri de dahil olmak üzere çok uluslu şirketlerin çeşitli yönlerini şekillendirdiğini belirtmiştir. Adler ve Bartholomew (1992), da bireysel küresel zihniyeti incelemiş ve ulusal sınırları aşanları birçok kültürü bilen, takdir eden ve uluslararası alanda işi etkili bir şekilde yürütme becerisine sahip olanlar olarak tanımlamış, etkili ulus ötesi yöneticilerin spesifik bilgi ve uyum becerilerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Kurumsal küresel zihniyeti inceleyen Kobrin (1994), küresel yönelimli uluslararası insan kaynakları yönetim sisteminin bireyin kökeninden ziyade yeteneğine önem verdiğini belirttiği çalışmada, küresel zihniyetin çok uluslu şirketlerin coğrafi kapsamı ve uluslararası insan kaynakları yönetimi politikalarıyla ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bireysel küresel zihniyeti inceleyen Estienne (1997) ise “öğrenmeye isteklilik” ve “uyum kabiliyeti” olarak tanımladığı uluslararası zihniyetin, şirketlerin gerçek anlamda ulus ötesi hale gelmesini ve rekabet avantajı için kültürel çeşitliliği kullanabilmelerini sağladığını belirtir. Kurumsal küresel zihniyeti için Beechler ve diğerleri (2004) yöneticilik pozisyonu için yapılan seçimlerde vatandaşlığın öneminin bulunmadığı belirtmiştir. Bireysel küresel zihniyet üzerinde çalışma gerçekleştiren Maznevski ve Lane (2004) ise tek bir ülke veya kültürden bağımsız olarak kişisel ve iş performansları için ölçütler geliştirmek olarak tanımlamışlar, global zihniyetin uluslararası rekabette karar verme yetilerini artırdığını savunmuşlardır. Beechler ve Javidan (2007) bireysel küresel zihniyet tanımlamasında bilgi, bilişsel ve psikolojik altyapıya sahip liderin, bireyleri etkilemesi ifadelerini kullanmışlardır. Clapp-Smith, Luthans ve Avolio (2007) küresel zihniyeti bireyleri, grupları ve organizasyonları etkilemeye yardımcı olacak bilişsel bir yetenek olarak tanımlamışlardır. Bilişsel karmaşıklık, kültürel zekâ ve olumlu psikolojik sermaye ile temellendirdikleri çalışmalarında küresel bağlamda başarılı bir yönetim için tüm bireylerin küresel zihniyetlerini geliştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Javidan ve Bowen (2013) küresel zihniyeti, bireylerin kendilerine benzemeyen diğerlerini etkileme kapasitesi olarak tanımlamışlardır. Yapılan bir araştırmada küresel zihniyet profiline sahip yöneticilerin firmaları tarafından daha etkili yönetici olarak görüldükleri belirtilmiştir.

### 1.1.2. Stratejik Perspektif

Levy ve diğeri (2007a)'ne göre Bartlett ve Ghoshal (1989)'ın ve uluslararası yönetimde stratejik karmaşıklığa odaklanan çalışmaların teorik yaklaşımları literatürdeki küresel zihniyet çalışmalarında stratejik perspektifi oluşturmaktadır. Stratejik perspektifteki çalışmalar genel olarak çevresel karmaşıklık ve küreselleşmeden kaynaklanan stratejik farklılıklara odaklanırlar. Bilişsel karmaşıklık ve onunla bağlantılı bilişsel yetenekler küresel zihniyet literatüründeki stratejik perspektifin temelini oluşturmaktadır (Levy ve diğeri, 2007a:13).

Bu yaklaşım, küresel zihniyetin hem farklılaşmanın hem de entegrasyonun yüksek düzeyleriyle karakterize olan, bilişsel olarak karmaşık bir bilgi yapısı olduğuna odaklanmaktadır (Beechler ve Javidan 2007:151). Bilişsel karmaşıklık özellikle bireyin kendi ve diğeri arasındaki farklılıkları doğru bir şekilde tahmin etme eğilimi ile ilgilidir. Benzer şekilde, bireyin kendi ve diğeri arasındaki benzerliğe ilişkin yanlış çıkarımlarda bulunma eğilimi, önemli ölçüde bilişsel sadeliğe ilişkindir. Bireyin başkalarını algılamak için bilişsel sisteminin karmaşıklığının, başkalarının davranışlarını doğru bir şekilde tahmin etme yeteneği ve bireyin bu tür davranışlarda asimilasyon projeksiyonuna katılma eğilimiyle etkili bir şekilde ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Bieri, 1955:267).

Çok sayıda ince bağlantılı ve tamamen bütünleşmiş öğelerden oluşan bir bilişsel yapı nispeten daha karmaşık olarak kabul edilir. Bilişsel karmaşıklık, bilişsel yapıyı yapısal olarak temsil ederken, bilişsel karmaşıklık belirli bir bilgi alanıyla ilişkili olarak değerlendirildiğinde yapısal ve içerik boyutları iç içe geçer. Yani, yeterli bilgi olmadan, bireyler bilgi alanının karmaşık bir temsilini oluşturamazlar. Bu nedenle, bilişsel karmaşıklık kavramı, karmaşık temsil ve anlayış oluşturmak için gerekli olan yapısal ve bilgi boyutlarını kapsamaktadır. Bilişsel karmaşıklık üzerine yapılan araştırmalarda genel olarak bilişsel olarak karmaşık bireylerin üstün bilgi işleme yeteneklerine sahip olduklarını bulunmuştur. Çokuluslu bağlamda, küresel bütünleşmenin çelişkili taleplerini yerel tepki ile eşzamanlı olarak dengelemek için bilişsel karmaşıklığa ihtiyaç vardır. Hepsi birlikte ele alındığında, yapılan çalışmalar, bilişsel karmaşıklığın önemini ya da hızla değişen, karmaşık bir dünyada bilişsel basitliğin zararlı etkileri olduğunu iddia etmektedir (Levy ve diğeri, 2007a:14).

Etkili bir yönetici olmak için olayları birden fazla perspektiften görme ve olaylar ve olayların interaktif etkileri ile ilgili birkaç alternatif yorum üretme kabiliyetlerini geliştirmek gerekmektedir. Yöneticilere tavsiye edilen kendilerini karmaşık hale getirmeleridir (Weick, 1976:261). Levy ve diğerleri (2007a)'ne göre Prahalad ve Doz (1987) stratejik perspektifin, coğrafi olarak uzak ve stratejik açıdan çeşitlilik gösteren işletmelerde çok yönlü operasyonların yönetimi konusundaki zorlukların altını çizirken aynı zamanda yerel koşullara ve ihtiyaçlara tepki verdiğini belirtmiştir.

Kültürel perspektifte incelenen çalışmaların hepsinde kültürel çeşitliliğin anlaşılmasının ve ulusal sınırların aşılmasının önemi vurgulanırken, stratejik perspektiften yararlanan çalışmalar, küreselleşmenin yarattığı artan karmaşıklık bağlamında küresel zihniyet kavramını kavramlaştırmaktadır (Levy ve diğerleri, 2007a:8).

Aşağıda küresel zihniyete stratejik perspektiften yaklaşan çalışmaların, kimler tarafından yapıldığı, küresel zihniyet tanımlarının neler olduğu, teorik temelleri ve temel bulgularına ilişkin bilgilerden oluşan özet bir tablo yer almaktadır.

**Tablo 2**  
**Stratejik Perspektif**

Çalışma	Tanım	Analiz Seviyesi	Teorik Temeller	Önemli önermeler/ Önemli bulgular
Bartlett ve Ghoshal (1989; 1991)	Çok uluslu bir zihniyet hem yerel hem de küresel perspektiflerden sorunları ve fırsatları inceleyen çoklu stratejik yeteneklere olan ihtiyacı ve başkaları ile iyi etkileşim kurma isteğini anlamıştır.	Bireysel ve Kurumsal	Harvard Business School' un 1970'lerdeki araştırmaları	Dünyanın en büyük dokuz şirketinin beş yıllık çalışmalarına dayanarak, ulus ötesi düşünce, üstün uzun vadeli performansın neden olacağı hipotezine dayanıyor.
Tichy, Brimm, Charan ve Takeuchi (1992)	Küresel zihniyet, karmaşık jeopolitik ve kültürel güçleri işi etkilediği gibi kavramsallaştırma yeteneğidir.	Bireysel		Küresel zihniyet, kişinin diğer kültür ve geleneklere ilişkin algılarının daha da artmasına ve bu farklılıklara saygı duyulmasına neden olur.
Murtha, Lenway, ve Bagozzi (1998)	Küresel zihniyet, rekabet eden ülkenin, iş dünyasının ve fonksiyonel kaygıların dengelenmesinin bilişsel süreçleridir.	Bireysel	Prahalad ve Doz (1987); Bartlett ve Ghoshal (1989); Porter (1986).	Tek birçok uluslu şirkette çalışan 305 yöneticinin bir örneğinde, küresel düşünce değişimleri, küresel bir stratejiye geçişin örgütteki tüm yöneticiler arasında daha küresel bir zihniyete doğru bilişsel bir değişimle sonuçlandığı üç yıllık bir dönem boyunca gelişti.
efalas (1998)	Küresel zihniyet hem kavramsallaştırma hem de bağlamsallaştırma bakımından yüksek seviyelerle karakterize edilen zihinsel bir modeldir.	Bireysel	Rhinesmith (1992); Bartlett (1995); Redding, Porter, ve Crow (1995).	Küresel düşünürler ve yerel aktörler olan insanlar, bir örgütün faaliyetlerini küresel olarak genişletmek için en uygun zihniyete sahiptir.

**Tablo 2'n in devamı**

Harveston, Kedia ve Davis (2000)	Küresel zihniyet, yöneticilerin, uluslararası pazarlarda stratejik hedeflere ulaşmak için proaktif ve vizyon sahibi davranışlarda bulunma eğilimidir.	Bireysel	Perlmutter (1969); Burpitt ve Rondinelli (1998).	224 yöneticiden oluşan bir örnekleme, küresel doğmuş firmaların yöneticileri kademeli olarak küreselleşen firmaların yöneticilerine göre daha fazla küresel zihniyet, daha fazla uluslararası deneyim ve daha yüksek risk toleransı taşıyordu.
Jeannet (2000)	Küresel zihniyet, bir işletmeyi, bir endüstri sektörünü veya belirli bir pazarı küresel olarak anlayabilen zihin durumudur.	Bireysel ve Kurumsal	Jeannet'in çeşitli çalışmaları; Levitt (1983).	Başkalarından önce küresel bir zihniyet uygulayan firmalar rekabet avantajına sahip olacaklardır.
Gupta ve Govindarajan (2001; 2002)	Küresel zihniyet, kültürler ve pazarlar arasındaki çeşitliliğin açıklığı ve farkındalığını, bu çeşitlilikte sentezleme eğilimi ve yeteneği ile birleştirir.	Bireysel ve Kurumsal	Bilişsel Psikoloji; Murtha, Lenway, ve Bagozzi (1998); Kobrin (1994).	Derine yerleşmiş bir küresel zihniyet, küresel endüstrinin hakimiyeti için ön şarttır. Şirketin ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmasını sağlar.
Harvey ve Novicevic (2001)	Küresel zihniyet, yöneticilerin uluslararası piyasalarda stratejik hedeflere ulaşmak için proaktif ve vizyon sahibi davranışlarda bulunma eğilimidir.	Bireysel ve Kurumsal	Rhinesmith (1992); Paul (2000); Kedia ve Mukherji (1999)	224 yöneticiden oluşan bir örnekleme, küresel doğmuş firmaların yöneticileri kademeli olarak küreselleşen firmaların yöneticilerine göre daha fazla küresel zihniyet, daha fazla uluslararası deneyim ve daha yüksek risk toleransı taşıyordu.
Begley ve Boyd (2003)	Maznevski ve Lane'in (2004) şirket düzeyinde uygulanan bireysel düzeydeki tanımlamaya dayanmaktadır.	Kurumsal	Maznevski ve Lane (2004); Doz ve Prahalad (1988)	Merkezi ABD'de bulunan 32 yüksek teknoloji çok uluslu şirketteki 39 İK yöneticisi ile yapılan röportajlara dayanarak, kurumsal küresel zihniyetin, yüksek tutarlılık / yüksek yanıt verme yaklaşımı ile karakterize edilen politika geliştirmesinden ortaya çıktığı bulundu.
Arora, Jaju, Kefalas, ve Perenich (2004)	Küresel zihniyet, geniş bir küresel dizideki kavramları analiz edebilme yeteneğidir ve yerel ortama uyum sağlama ve içeriğe duyarlı olma esnekliği sağlar.	Bireysel	Rhinesmith (1992); Gupta ve Govindarajan (2002); Kefalas ve Weatherly (1998)	65 ABD'li tekstil yöneticisinin bir örneğinde, yöneticiler küresel düşünme konusunda yerel olarak davranmaktan daha iyi idi. Küresel zihniyet, çeşitli demografik ve geçmiş özelliklerle ilgilidir.
Nummela, Saarenketo, ve Puumalainen (2004)	Global zihniyet, uluslararası piyasalardaki proaktifliği, yöneticilerin uluslararasılaşmaya olan bağlılığını ve uluslararası bir vizyonu içerir.	Bireysel	Fletcher, 2000; Gupta ve Govindarajan (2002); Kedia ve Mukherji, 1999).	72 küçük ve orta büyüklükte Finlandiya şirketinin bir örneğinde, yönetsel uluslararası çalışma deneyimi, firmanın pazar özellikleri ve küresel zihniyet arasında önemli bir ilişki bulunmakta ancak eğitim ile küresel zihniyet arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Küresel zihniyetin, yabancı ortaklar ve müşterilere göre daha fazla ve dış pazarlardan elde edilen gelirlerin daha büyük bir yüzdesi ile ilişkili olduğu ancak yönetici tarafından uluslararası performansa algısına bağlı olmadığı görülmektedir.



**Tablo 2'n in devamı**

Levy (2005)	Küresel çevreye dikkat, küresel zihniyetin temel bir tezahürüdür.	Tepe Yönetim Takımı	Hambrick ve Mason (1984); Ocasio (1997); Bartlett ve Ghoshal (1989).	69 Amerikalı firmanın bir örneğinde küresel / dış çevre ve dikkat genişliğine dikkat, firmaların küresel stratejik duruşu ile pozitif yönde ilişkiliyken, iç çevreye dikkat negatif yönde ilişkiliydi.
Bouquet (2005)	Küresel çevreye dikkat, küresel zihniyetin temel bir tezahürüdür.	Tepe Yönetim Takımı	Ocasio (1997); Prahalad ve Doz (1987)	136 çok uluslu şirketin bir örneğinde, karar ortamının özellikleri, firmanın oluşturduğu dikkat yapılarını etkilemiş ve TYT'nin küresel stratejik konulara dikkatini çekmiştir. TYT'nin küresel meselelere dikkat etmesi ve firma performansı arasında içbükey bir ilişki vardır.
Den Dekker , Jansen ve Vinkenbur g (2005)	Bireysel düzeyde, küresel zihniyet, küreselleşme süreçlerine (olumlu yönleri) tutarlı bir şekilde olumlu ya da olumsuz bir şekilde yanıt verme eğilimine işaret eder. Küresel zihniyetin işlevi sosyal gerçekliği yapılandırmak ve basitleştirmek ve davranışları yönlendirmektir.	Bireysel		Araştırma, küresel liderliğin zaman, mekân ve kültürel olmak üzere üç boyuta sahip olduğunu ve bunların bireysel küresel zihniyet kavramıyla uyumlu olduğunu doğrulamıştır.
Ananthram, Pearson ve Chatterjee (2010) Ananthram ve Nankervis (2014)	Küresel zihniyet yöneticilerin küresel ölçekte hedef, değer ve yeterlilik sınırlarını düşünmesi, harekete geçmesi ve aşması için yetenek ve isteklilik olarak tanımlanmıştır.	Kurumsal		Hindistan ve Çin de hizmet sektöründe çalışan 239 Hintli ve 210 Çinli yerel yöneticiden nicel ve nitel veriler toplanarak yapılan araştırmanın sonuçları, teknolojik yoğunluğun ve girişimci oryantasyonun yönetsel küresel zihniyet yoğunluğunun önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymaktadır. (Geliştiren ve besleyen, büyüten) 2010
Javidan, Hough ve Boullough (2010)	Küresel zihniyet, entelektüel, psikolojik ve sosyal boyutları içeren bir şemsiye kavramdır. Uluslararası işle uğraşan bir kişinin bireyleri, grupları, organizasyonları ve sistemleri etkileme kapasitesidir.	Bireysel		Thunderbird Küresel Zihniyet Envanteri kullanılarak yapılan çalışmada Küresel zihniyetin geliştirilip geliştirilebileceğini belirlenmiştir.

**Kaynak:** Levy ve diğerleri (2007a), ve Andressen ve Bergdolt'un (2016) çalışmalarından uyarlanmıştır.

Bartlett ve Ghoshal (1989;1991), çok uluslu zihniyet tanımını hem yerel hem de küresel bakışla sorunları ve fırsatları inceleyen, çoklu stratejik yeteneklere olan ihtiyaç ve başkaları ile etkileşim kurma olarak yapmışlardır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre ulus ötesi düşünce, üstün uzun vadeli performansa neden olmaktadır. Tichy, Brimm, Charon ve Takeuchi (1992) küresel zihniyeti karmaşık jeopolitik ve kültürel güçleri etkileyen kavramsallaştırma yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Kişinin diğer kültür ve geleneklere ilişkin algılarının daha da artmasına ve farklılıklara saygı duymasına yol

açtığını belirtmişlerdir. Murtha, Lenway ve Bagozzi (1998) küresel zihniyeti rekabet eden ülkenin, iş dünyasının ve fonksiyonel kaygıların dengelenmesinin bilişsel süreçleri olarak tanımlamakta, yapılan bir araştırmada küresel düşünce değişimlerinin ve küresel bir stratejiye geçişin örgütteki tüm yöneticiler arasında daha küresel bir zihniyete doğru bilişsel bir değişimle sonuçlandığını belirtmektedir.

Kefelas (1998)'e göre küresel zihniyet kavramsallaştırma ve bağlamsallaştırmayı karakterize eden zihinsel bir modeldir. Küresel düşünürler örgüt faaliyetlerini genişletmek için en uygun zihniyete sahiptirler. Harveston, Kedia ve Davis (2000) küresel zihniyet yöneticilerinin proaktif ve vizyon sahibi davranışlarda bulunma eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Yapılan bir araştırmada küresel firma yöneticilerinin, sonradan küreselleşen firma yöneticilerine göre daha yetkin ve bilgili oldukları tespit edilmiştir. Jeannet (2000) küresel zihniyeti işletmeyi, endüstri sektörünü veya belirli bir pazarı küresel olarak anlayabilen zihin durumu olarak tanımlamaktadır. Ayrıca küresel zihniyeti rakiplerinden önce uygulayan firmaların rekabet avantajına sahip olacağını savunmaktadır. Gupta ve Govindarajan (2002), bireysel ve kurumsal zihniyeti kültürler ve pazarlar arasındaki çeşitliliğin açıklığı ve farkındalığı, bu çeşitlilikle sentezleme eğilimi ve yeteneği ile birleştirilmesi olarak tanımlar. Yapılan örneklemede küresel firma yöneticilerinin kademeli olarak küreselleşen firmaların yöneticilerine göre daha fazla küresel zihniyet taşıdıkları belirtilmektedir. Begley ve Boyd (2003) kurumsal küresel zihniyeti Maznevski ve Lane (2004)'in şirket düzeyinde uygulanan bireysel düzeydeki tanımlamasına dayandırmaktadırlar. Kurumsal küresel zihniyetin yüksek tutarlılık, yüksek yanıt verme yaklaşımı ile karakterize edilen politika geliştirmesinden ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Arora ve diğerleri (2004) bireysel küresel zihniyeti geniş bir küresel dizideki kavramları analiz edebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Küresel zihniyetin demografik ve geçmiş özelliklerle ilgili olduğunu savunmuşlardır. Nummela, Saarenketo ve Puumalainen (2004)'e göre bireysel küresel zihniyet, uluslararası piyasalardaki proaktifliği, yöneticilerin uluslararasılaşmaya olan bağlılığını ve uluslararası bir vizyonu içerir. Yapılan araştırmada pazar özellikleri ve küresel zihniyet arasında önemli bir ilişki bulunmakta ancak eğitim ile küresel zihniyet arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Küresel zihniyetin, yabancı ortaklar ve müşterilere göre daha fazla ve dış pazarlardan

elde edilen gelirlerin daha büyük bir yüzdesi ile ilişkili olduğu ancak yönetici tarafından uluslararası performansa bağlı olmadığı da görülmüştür.

Levy (2005) küresel çevreye dikkatin, küresel zihniyetin temel tezahürü olduğunu savunmuştur. Küresel çevreye dikkatin firmaların küresel stratejik duruşu ile pozitif yönde ilişkilidir. Ancak iç çevreye dikkatin negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Anantharam ve diğerleri (2010) bireysel küresel zihniyeti yöneticilerin küresel ölçekte hedef, değer ve yeterlilik sınırlarını düşünmesi, harekete geçmesi ve aşması için yetenek ve isteklilik olarak tanımlamışlardır. Küresel zihniyet yoğunluğunun belirleyicilerinin teknolojik yoğunluk ve girişimci oryantasyonu olduğunu savunmuşlardır. Javidan, Hough ve Bollough (2010) bireysel küresel zihniyeti entelektüel, psikolojik ve sosyal boyutları içeren bir şemsiye kavram olarak nitelendirmişlerdir. Uluslararası uğraş bir kişinin bireyleri, grupları, organizasyonları ve sistemleri etkileme kapasitesi olduğunu belirtmişlerdir.

### **1.1.3. Çok Boyutlu Perspektif**

Küresel zihniyeti çok boyutlu ele alan çalışmaların çoğu Rhinesmith'in (1992, 1993, 1996) temel çalışmalarına dayanır. Bu bütünleştirici çalışmalarda küresel zihniyet, kültürel ve stratejik terimlerin yanı sıra çeşitli ek özellikler kullanılarak kavramsallaştırılmıştır (Levy ve diğerleri, 2007a:3). Rhinesmith (1992) çalışmasında küresel zihniyetin yeterliliği için küresel yöneticinin sahip olması gereken özelliklerden ve dünyayı algılama biçimlerinden bahsetmektedir: küresel zihniyete sahip bireyler, bağlama odaklanır ve daha geniş bir perspektiften bakar, çatışma yönetimini bilir ve hayatı karşıt güçlerin dengesi olarak algılar, organizasyon yapısından çok organizasyonel sisteme inanır, çeşitliliğe değer verir, sürprizlere, belirsizliklere ve değişime karşı dirençleri yoktur, kendilerine ve başkalarına karşı daima açıktırlar. Küresel zihniyete dar açıdan bakılırsa başkaları için önemli olan amaçlar ve hedefler dışlanır ve etkin küresel lider olma becerileri zayıflatılır. Küresel zihniyet sahiplerinin bahsedilen özellikleri, küresel yönetim yetkinliklerinin temelini oluşturmaktadır (Rhinesmith, 1992:64-65). Küresel zihniyet, yerel ve küresel seviyelerin yanı sıra hem kültürel hem de stratejik boyutları entegre eden çok boyutlu bir yapıdır (Levy ve diğerleri, 2007a:41). Aşağıdaki tabloda küresel zihniyeti çok boyutlu perspektifle ele alınan çalışmaların içerikleri ve temel bulguları özet bir tablo halinde verilmiştir.

**Tablo 3**  
**Çok Boyutlu Perspektif**

Çalışma	Tanım	Analiz Seviyesi	Teorik Temeller	Önemli önermeler/ Önemli bulgular
Rhinesmith (1992,1993, 1996)	Küresel bir zihniyet, dünyayı geniş bir perspektiften taradığımız, yani kişisel, mesleki veya örgütsel hedeflerimize ulaşmak için beklenmeyen eğilimler ve fırsatlar aradığımız anlamına gelir.	Bireysel		Küresel düşünceye sahip insanlar daha büyük, daha geniş resim, denge çelişkileri, yapı üzerinde güven süreci, sürprizler ve belirsizlikler, değer çeşitliliği fırsatları aramaya ve sürekli iyileştirme arayışına yönelmektedir.
Srinivas (1995)	Küresel zihniyet sekiz unsurla karakterizedir: merak ve bağlamla ilgili endişe, karmaşıklığın kabulü; çeşitlilik bilinci, fırsat arama; örgütsel süreçlere olan inanç, sürekli gelişime odaklanma; uzatılmış zaman perspektifi, sistem düşüncesi.	Bireysel	Rhinesmith (1992);	Küresel zihniyet, üç stratejik liderlik güdüsüne neden olur: vizyonun oluşturulması ve vazgeçilmesi, vizyonun gerçekleştirilmesi için bir strateji hazırlanması ve insan kaynaklarının mobilize edilmesine odaklanma. Bunlar da iş-sonuç çıktıları ve tutum çıktıları ile sonuçlanır.
Neff (1995)	Rhinesmith'in (1993) küresel zihniyetin özellikleri	Bireysel	Rhinesmith (1993)	Yerel liderlik ve küresel zihniyet kombinasyonu, şirketin küresel verimlilik ile yerel yanıt verme arasındaki o hassas dengiyi korumasına olanak tanır.
Ashkenas, Ulrich, Jick, ve Kerr (1995)	Rhinesmith'in (1993) küresel zihniyetin özellikleri	Bireysel	Rhinesmith (1993); Hedlund (1986)	Başarılı bir küresel lider, dünyayı daha geniş açıdan görür, sürece odaklanır ve küresel karmaşıklıkları yönetmeye istekli ve yeteneklidir.
Kedia ve Mukherji (1999)	Küresel zihniyet, açıklık, karmaşık bağlantıları tanıma yeteneği, benzersiz bir zaman ve mekân perspektifi, duygusal bağlantı, belirsizliği yönetme kapasitesi, gerginlikleri dengeleme becerisi ve anlayışla karakterize edilmiştir.	Bireysel	Kefalas ve Neuland (1997); Rhinesmith (1993); Gregerson, Morrison, ve Black (1998).	Küresel rekabet edebilmek için, yöneticilerin küresel bir zihniyet ve destekleyici bilgi ve becerilere ihtiyacı vardır. Küresel zihniyet, yöneticilere, birbirine bağımlı ve karmaşık bir küresel ağın yönetimindeki karmaşıklıkları anlamak ve ağda gerekli bölümü oynamak için olanak tanır.
Paul (2000)	Küresel kurumsal zihniyet, yönetimin kültürel çeşitliliği cesaretlendirdiği ve değer verdiği ölçüde, aynı zamanda belli ölçüde bir stratejik uyum sağlamayı sürdürür.	Kurumsal	Porter (1985)	Şirketin zihniyeti ne kadar küresel olursa, mevcut piyasalarda küresel bir iş yaklaşımını desteklemek, yeni pazarlara girmek ve küresel bir strateji izlemek o kadar kolay olur.

**Tablo 3'ün devamı**

Levy ve diğerleri (2007b)	Küresel zihniyeti hem küresel hem de yerel düzeylerde birden çok kültürel ve stratejik gerçekliğe açıklık ve eklemleme ve bu çokluğa aracılık etme ve entegre olma bilişsel kabiliyeti ile karakterize edilen son derece karmaşık bireysel seviyedeki bilişsel bir yapı olarak tanımlanmaktadır.	Bireysel	Bilişsel Karmaşıklık ve Kozmopolitanizm	Küresel zihniyet ve etkin küresel yönetim arasındaki teorik temelli net bir bağlantı öneriliyor. Küresel bir zihniyetin, küresel alanda faaliyet gösteren firmaların üstün idari yeteneklerine dönüşebilecek bilgi işleme modelleri üzerinde önemli etkileri olduğu öneriliyor. Küresel bir zihniyet aslında çok uluslu şirketlerin örgütsel etkinliği ile ilişkili bulunursa, genelde ve uluslararası insan kaynakları yönetiminde uluslararası yönetimde araştırma ve uygulama için derin etkiler olacaktır.
Bowen ve Inkpen (2009)	Küresel zihniyet üç önemli vasıf ile tanımlanmıştır. Bunlar entelektüel sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermayedir. Bu özellikler karar verme ve eylemlerle ilişkili olarak üç temel küresel liderlik anlayışını mümkün kılar; küresel çalışma ortamını algılama, analiz etme ve çözme; küresel işletim (operating) ortamında etkin idari eylemi tanımlamak ve davranışsal esneklik ve uygun hareket etme disiplininin gösterilmesi.	Bireysel	Kültürler Arası Karmaşıklık	Kültürler arası karmaşık değişimi idare edebilecek yetenekleri kanıtlayan kuruluşlar, yeni bir rekabet avantajı kaynağı ve sınır ötesi kazanımlar ve ittifaklar için yeni fırsatlar keşfedebilir. Buna ek olarak, uygulamaya göre, küresel liderlik gelişim programlarının tasarımcılarının değişim yönetimi üzerine sadece yöneticilerin çekirdek değişim süreci becerilerini geliştirmenin değil, aynı zamanda küresel zihniyetlerini entelektüel, psikolojik ve sosyal sermayelerini bir araya getirme hedefini de takip etmeleri önerilir.
Cohen (2010)	Küresel zihniyet farklı entelektüel, sosyal ve psikolojik bilgiye veya zekaya sahip bireyleri, grupları, organizasyonları ve sistemleri etkilemektedir. Aynı anda hem yerel hem de küresel düşünmek ve hareket etmektir. Bu yalnızca tutarlı bir küresel standart oluşturmanın ne zaman faydalı olduğunun farkına varmanın yanı sıra, yerel ve kültürel farklılıkları anlamayı, kültürleri ve değişen bağlamları aşmayı derinleştirmek anlamına gelir.	Literatür incelemesi		Küresel liderlik gelişimi, örgütün küresel iş stratejisi tarafından yönlendirilmelidir. İşyerinde "küresel" tecrübelerle sahip olmak etkili bir küresel liderliği garanti etmez. Gerçek bir küresel zihniyet kazanılması, küresel bir kapasitede liderlik etkinliğini sağlar. Kültürel ve ticari karmaşıklık arttıkça küresel bir zihniyet için talep artar.

**Tablo 3'ün devamı**

Javidan ve Teagarden (2011)	Küresel zihniyet, (1) bilgi, (2) bilişsel ve (3) psikolojik sermaye özelliklerine sahip küresel lideri, küresel organizasyonun hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunmak için çeşitli kültürel, siyasi ve kurumsal sistemleri temsil eden bireyleri (küresel organizasyon sınırları içinde veya dışında) etkilemesidir.	Birey Grup ve Organizasyon	Bilişsel Karmaşıklık, Kültürel Zekâ, Kozmopolitanizm	Küresel zihniyet envanteri, çok titiz bir teorik ve ampirik süreçle geliştirilmiştir. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi üç bileşeni göstermiştir: (a) entelektüel sermaye, (b) sosyal sermaye ve (c) psikolojik sermaye. Her bileşenin iyi bir iç güvenilirliği vardı. Her bir bileşen, diskriminant ve yakınsak geçerlilik için kanıtlar gösterdi. Enstrüman geliştirme, çok fazlı, çok ölçülü bir araştırma metodolojisi izlemiş ve güçlü güvenilirlik skorları ve çok boyutlu geçerlilik özellikleri ile kanıtlandığı gibi sağlam psikometrik özelliklere sahiptir.
Lovvorn ve Chen (2011)	Küresel zihniyet, çeşitliliklere karşı bütünleştirici yetenek ve eğilimle birlikte, kültür ve pazarların çeşitliliğine farkındalığın ve açıklığın kombinasyonudur. Küresel zihniyet, bilişsel geri besleme mekanizmalarına dayanan gelişen ve evrimleşen bir süreçtir.	Bireysel	Bilişsel Karmaşıklık ve Kültürel Zekâ	Modelimiz, bireyin bilişsel, motivasyonel ve davranışsal eğilimlerinin küresel zihniyet özelliklerini geliştirme kabiliyetini ne şekilde etkilediğini anlamak üzerinde durmaktadır. Tek başına denizaşırı bir göreve atanmak, küresel zihniyeti geliştirmiyor. Birey deneyimlerini, küresel zihniyete dönüştürebilmek için kültürel zekasını kullanmalıdır.
Story ve Barbuto (2011)	İleri sürdüğümüz çerçevede küresel zihniyet, kültürel zekâ (bilişsel, motivasyonel ve üst bilişsel kültürel zekâ) ve küresel iş uyumu konularında yüksek puanlara sahip olma kombinasyonunu temsil eder. Bu nedenle küresel iş uyumuna sahip, yerel çevre ve kültüre uyum sağlayabilen bireyler küresel zihniyete sahip bireylerdir.	Bireysel	Kültürel zekâ ve küresel iş oryantasyonu	Bu makale kültürel zekâ ve küresel iş oryantasyonunu birleştirerek küresel zihniyetin operasyonel bir çerçevesini sunmaktadır. Bu makale aynı zamanda liderlerin küresel zihniyetini ve bunun bireysel düzeydeki sonuçları üzerindeki etkisini incelemenin önemini de ifade eder.
Gaffney ve diğerleri (2013)	Küresel aspirasyon, yetenek kazanma ve risk toleransı küresel zihniyeti yansıtan stratejik oryantasyonun temel yönleridir.	Bireysel ve Kurumsal	Bilişsel Karmaşıklık, Kozmopolitanizm Dışsal Odak	Kurumsal dönüşümün küresel zihniyetin makro seviyedeki bir öncülü olabileceği sonucu ile literatüre katkıda bulunmuşlardır.
Story ve diğerleri (2014)	Küresel zihniyet, çokuluslu örgüt liderlerinin karşılaştığı küresel taleplere uyum sağlamaları için zihinsel akışkanlığı içerir. Aynı zamanda karmaşık pazarları değerlendiren ve global iş fırsatlarını en üst düzeye çıkaran sahip oldukları stratejik bir işletme uyumunu da içerir. Küresel zihniyetin bu iki önemli boyutunun en iyi kültürel zekâ ve küresel iş oryantasyonu tarafından temsil edildiğini düşünüyoruz.	Bireysel	Kültürel Zekâ, Küresel İş Oryantasyonu	Bu çalışmada, liderin kişisel, psikolojik ve rol karmaşıklığı özelliklerini dikkate alan küresel zihniyet gelişiminin karmaşık süreci analiz edilmiştir. Liderin rolünün karmaşıklığının, küresel zihniyet üzerinde doğrudan etkili olduğu ve aralarında güçlü bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Pozitif psikolojik sermayeyle temsil edilen kendine güven, iyimserlik, esneklik gibi psikolojik özelliklerin de doğrudan küresel zihniyet üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

**Tablo 3'ün devamı**

Vogelgesan g, Clapp-Smith, Osland (2014)	Küresel zihniyeti hem küresel hem de yerel seviyelerdeki çoklu kültürel ve stratejik gerçekliklere açıklık ve eklemleme ile karakterize edilen son derece karmaşık bilişsel yapı ve bu çoklukta arabuluculuk ve bütünleşme için bilişsel yetenek olarak tanımlıyoruz.	Bireysel	Genişleme ve Kurma Teorisi, Bilişsel Karmaşıklık, Kozmopolitanizm	Pozitif psikolojik sermayenin küresel zihniyet ile ilgili üç küresel lider yetkinliği arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini gördük: yargısızlık, merak ve performans. Psikolojik sermaye bilişsel karmaşıklık ve yanıtıcı olmama arasındaki ilişkiye kısmen aracılık eder ve tam olarak kozmopolitanizm ile meraklılık arasındaki ilişkiye aracılık eder. Bilişsel karmaşıklık ve yargısızlık performansla doğrudan ilişkiye sahiptir.
Javidan, Bullough ve Dibble (2016)	Küresel zihniyet, küresel bir liderin, karmaşık, birbirine bağlı, muğlak ve sürekli değişen küresel dünyada birbirinden farklı olanları etkili bir şekilde etkileme yeteneğini etkileyen bireysel öz-yeterlilikler kümesi olarak tanımlarız.	Bireysel	Beechler ve Javidan, 2007; Javidan ve Bowen, 2013; Javidan, Teagarden ve Bowen, 2010; Levy, Beechler, Taylor ve Boyacıgiller, 2007),	Küresel rollerde başarılı olmak için küresel bir zihniyete ihtiyaç duyulduğu ve bu çalışmada küresel liderlik öz-yeterliliklerindeki cinsiyet farklılıkları, 74 ülkeden gelen 1818 yöneticiden oluşan bir örnekleme incelenmiştir. Küresel Zihniyet Envanteri'ni kullanarak kadınların çeşitlilik, kültürlerarası empati ve diplomasi tutkusu bakımından daha güçlü küresel liderlik profilleri sergilediği, erkeklerin ise küresel iş anlayışı, kozmopolit bakış açısı ve kişilerarası etki ile ilgili güçlü küresel liderlik öz-yeterliliklerini gösterme eğiliminde oldukları belirtilmiştir.
Felicio, Meidute ve Kyvik (2016)	Küresel zihniyet, küresel yetenekten (bilgiyi bütünleştirir), küresel bilgi birikiminden ve küresel oryantasyondan (davranışları bütünleştirir) oluşur.	Bireysel ve Kurumsal	Kaynak bağımlılığı teorisi, zihniyet teorisi, bilgi işleme teorisi ve içselleştirme teorisi,	Bireysel ve kurumsal küresel zihniyetin Portekiz, Norveç ve Litvanya firmalarının uluslararasılaşması üzerindeki etkisini incelemektedir. Örneklem 526 küçük ve orta ölçekli firmadan oluşmaktadır. Sonuçlar, bireysel küresel zihniyet ile kurumsal küresel zihniyet arasındaki ilişkinin ve KOBİ'lerin kurumsallaşma faktörleri üzerindeki etkisinin önemini ortaya koymaktadır. Bu araştırma, kurumsal küresel zihniyeti tanımlayan faktörleri doğrulamakta ve araştırma modeli üzerinde kültürel bağlam etkisini tanımakta ve böylece literatüre ilgili bir katkı sunmaktadır.

**Kaynak:** Levy ve diğerleri (2007a), ve Andressen ve Bergdolt'un (2016) çalışmalarından uyarlanmıştır.

Çok boyutlu perspektif ile yapılan küresel zihniyet çalışmaları, küresel zihniyet tanımlamaları, analiz seviyeleri, teorik temelleri ve çalışmaların sonuçları verilerek yukarıda tablolatırılmıştır. Bireysel küresel zihniyeti inceleyen Rhinesmith (1992;

1993; 1996), küresel zihniyeti dünyayı geniş bir perspektiften bakmak olarak tanımlar yani kişisel, mesleki ve örgütsel hedeflere ulaşmak için beklenmeyen eğilimler ve fırsatlar arandığı anlamına gelmesi olarak ifade eder ve küresel düşünceye sahip bireylerin daha büyük daha geniş resim, denge çelişkileri, yapı üzerinde güven süreci, sürprizler ve belirsizlikler, değer çeşitliliği fırsatları aramaya ve sürekli iyileştirme arayışına yöneldiklerini belirtir. Bireysel küresel zihniyeti inceleyen Srinivas (1995), küresel zihniyeti sekiz unsurla açıklar. Bu unsurlar: merak ve bağlamla ilgili endişe, karmaşıklığın kabulü, çeşitlilik bilinci, fırsat arama, örgütsel süreçlere olan inanç, sürekli gelişime odaklanma, uzatılmış zaman perspektifi, sistem düşüncesi olarak tanımlar ve küresel zihniyetin üç liderlik güdüsüne neden olduğunu belirtir. Bunlar; vizyonun oluşturulması, vizyonun oluşturulması için bir strateji oluşturulması ve insan kaynaklarının mobilize edilmesine odaklanmaktadır. Neff (1995), bireysel küresel zihniyeti Rhinesmith'in küresel zihniyet özellikleri olarak tanımlar. Yerel liderlik ve küresel zihniyet kombinasyonu, şirketin küresel verimlilik ile yerel yanıt verme arasındaki o hassas dengeyi koruması olarak tanındığını belirtir.

Ashkenos, Ulrich, Jick ve Kerr (1995), bireysel küresel zihniyet açıklamasında Rhinesmith'in çalışmasını temel almışlardır. Bu doğrultuda başarılı küresel liderlerin dünyayı daha geniş açıdan gördüklerini, sürece odaklanma kabiliyetlerinin gelişmiş olduğunu ve küresel karmaşıklıkları yönetmeye istekli ve yetenekli olduklarını belirtmişlerdir.

Kedia ve Mukherji (1999), bireysel küresel zihniyeti; açıklık, karmaşık bağlantıları tanımlama yeteneği, benzersiz bir zaman ve mekân perspektifi, duygusal bağlantı, belirsizliği yönetme kapasitesi, gerginlikleri dengeleme becerisi ve anlayışları olarak karakterize etmişlerdir. Küresel rekabet edebilmek için yöneticilerin küresel bir zihniyet ve destekleyici bilgi ve becerilere ihtiyaç duyulacağını belirtmişlerdir. Paul (2000), kurumsal küresel zihniyeti, yönetimin kültürel çeşitliliği cesaretlendirdiği ve değer verdiği ölçüde bir stratejik uyum sağlanmasının sürdürülmesi olarak tanımlar ve şirketin zihniyeti ne kadar küresel olursa, yani pazarlara girmek ve küresel bir strateji izlemenin o kadar kolay olacağını belirtir. Levy ve diğerleri (2007a), bireysel küresel zihniyeti hem küresel hem de yerel düzeylerde birden kültürel ve stratejik gerçekliğe açıklık, eklemlenme ve bu çokluğa entegre olma, bilişsel kabiliyeti ile karakterize olan son



derece karmaşık bireysel seviyedeki bilişsel bir yapı olarak tanımlamışlardır. Küresel zihniyetin çok uluslu şirketlerin örgütsel etkinliği ile ilişkisi bulunmasına rağmen genelde uluslararası insan kaynakları yönetiminde derin etkileri olacağı belirtilmiştir. Bowen ve Inkpen (2009) küresel zihniyeti üç önemli vasıf ile tanımlamışlardır. Bunlar: entelektüel sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermayedir. Bu özellikler karar verme ve uygulama ile ilişkili olarak üç temel küresel liderlik anlayışını mümkün kılar; küresel çalışma ortamını algılamayı analiz etme ve çözme olarak tanımlar. Cohen (2010) küresel zihniyeti, farklı entelektüel, sosyal ve psikolojik bilgiye veya zekaya sahip bireyleri, grupları, organizasyonları ve sistemleri etkilemek olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda küresellik liderlik gelişiminin, örgütün küresel iş stratejisi tarafından yönlendirilmesi gerektiği kanısına varmıştır.

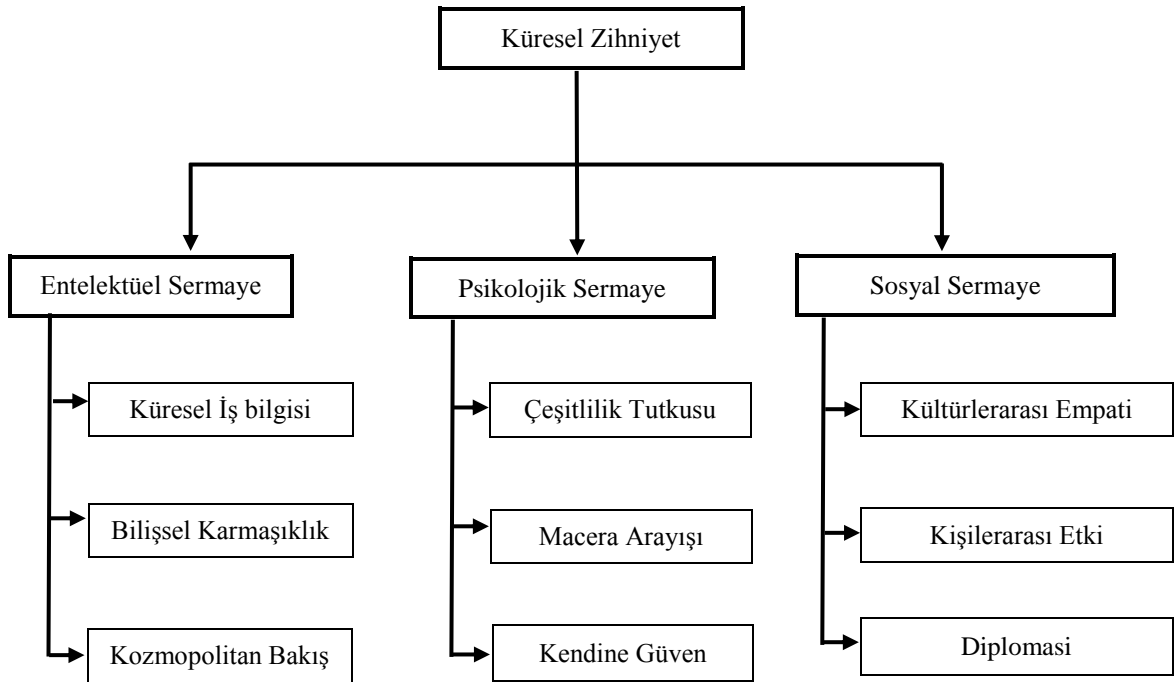
Cohen (2010) küresel zihniyeti, kozmopolitlik ve bilişsel karmaşıklıkla karakterize edilen bireysel düzeyde bir bilişsel yapı olarak tanımlamıştır. Açıklayıcı ve doğrulayıcı analiz sonucunda üç bileşen gösterilmiş: entelektüel sermaye, sosyal sermaye, psikolojik sermaye. Lovvorn ve Chen (2011) bireysel küresel zihniyeti, çeşitliliklere karşı bütünleştirici yetenek ve eğilimle birlikte, kültür ve pazarların çeşitliğine farkındalık ve açıklığın kombinasyonu olarak tanımlar ve tek başına denizaşırı bir göreve atanmanın küresel zihniyeti geliştirmediğini savunmuş, birey deneyimlerini, küresel zihniyete dönüştürebilmek için kültürel zekasını kullanması gerektiğini belirtmiştir. Story ve Barbuto (2011), bireysel küresel zihniyeti, kültürel zekâ ve küresel iş uyumu konularında yüksek puanlara sahip olma kombinasyonunu temsil ettiği görüşündedirler. Liderlerin küresel zihniyetini ve bunun bireysel düzeydeki sonuçları üzerindeki etkisini incelemenin önemini belirtmişlerdir. Gaffney ve diğerleri (2013) Kurumsal dönüşümün küresel zihniyetin makro seviyedeki bir öncülü olabileceği sonucu ile literatüre katkıda bulunmuşlardır.

Story ve diğerleri (2014), bireysel küresel zihniyeti tanımlarken çok uluslu örgüt liderlerinin karşılaştığı küresel taleplere uyum sağlamaları için zihinsel alışkanlığı içerdiğini savunur. Aynı zamanda karmaşık pazarları değerlendiren ve küresel iş fırsatlarını en üst düzeye çıkaran stratejik bir işletme uyumunu da içerir. Bu çalışmada, liderin kişisel, psikolojik ve rol karmaşıklığı özelliklerini dikkate alan küresel zihniyet gelişiminin karmaşık süreci analiz edilmiştir. Pozitif psikolojik sermayeyle temsil edilen

kendine güvenme, iyimserlik ve esneklik gibi psikolojik özelliklerin de doğrudan küresel zihniyet üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

## 1.2. Küresel Zihniyetin Bileşenleri (Karakteristiği)

2004 yılı sonlarında Thunderbird Küresel Yönetim Okulunda başlayan Küresel Zihniyet Projesi kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda, küresel zihniyetin üç büyük boyuttan oluştuğu deneysel olarak doğrulanmıştır: Entelektüel Sermaye, Psikolojik Sermaye ve Sosyal Sermaye (Javidan ve Walker, 2012:38). Bu üç farklı sermaye, bireylerin küresel çalışma ortamını algılamasına, analiz etmesine ve çözümlemesine olanak tanıyan küresel zihniyeti oluşturmaktadır. Küresel zihniyet, küresel çalışma ortamında etkin yönetim eylemini doğru bir şekilde tanımlamayı ve uygun şekilde davranmak için davranışsal esnekliğe ve disipline sahip olmayı içermektedir (Bowen ve Inkpen, 2009:144).



Şekil 1: Küresel Zihniyetin Yapısı

**Kaynak:** Javidan ve Walker, 2012: 38

Yukarıda verilen Küresel zihniyetin yapısını gösteren şekil Javidan ve Walker' ın 2012 yılındaki araştırmalarında geliştirilmiştir. Yöneticilerin organizasyonlarının küresel hedeflerine ulaşmaları için kendilerinden farklı olan kişileri de etkilemelerini sağlayan

Küresel zihniyeti oluşturan üç temel sermayeyi ve bunların altında yatan dokuz temel yapı taşını göstermektedir (Javidan ve Walker, 2012:39). Devam eden başlıklarda entelektüel, psikolojik, sosyal sermayeler ve bunların altına yatan temel yapı taşları detaylı olarak incelenmektedir.

### **1.2.1. Entelektüel Sermaye**

Küresel entelektüel sermaye küresel zihniyetin kritik bir parçasıdır. Farklı toplumlardaki kurumlarda işlerin yürütülme şekilleri ile ilgili büyük farklılıklar nedeniyle entelektüel sermaye küresel rollerdeki başarı için büyük bir zorunluluktur. Bu türden düşünce ve eylem farklılıklarını başarılı bir şekilde ele almanın başlangıç noktası, onu bilmek ve onun altında yatan nedenleri anlamaktır (Javidan ve Bowen, 2013:148). Yüksek miktarda entelektüel sermaye, dünyanın farklı bölgelerindeki farklı kültür, tarih, coğrafya, politik ve ekonomik sistemlere karşı anlayışı yansıtır. Aynı zamanda küresel işlerin karmaşıklığı anlama ve karmaşık sorunlara uygun çözümler bulma becerisini de yansıtmaktadır. (Bowen ve Inkpen, 2009:244).

Entelektüel sermaye, küresel liderin entelektüel ve bilişsel yeteneklerini ifade eder (Beechler ve Javidan, 2007:154). Entelektüel sermaye, liderin küresel çevresi hakkında bilgi sahibi olması ve ayrıca küresel ortamlarda yerleşik olan ek düzey karmaşıklığı özümleme ve kaldırabilmeyi ifade eder. Üç bloktan oluşur:

- Küresel İş Bilgisi
- Bilişsel Karmaşıklık
- Kozmopolitan Bakış (Javidan ve Walker, 2012:39).

Küresel iş bilgisi: dünyanın farklı bölgelerinde işlerin nasıl yürütüldüğü ile ilgili bilgiyi ifade etmektedir. Liderin küresel iş bilgisini oluşturmasını sağlayan bilgi türlerinden bazılarının şunlar olduğu belirtilmiştir: Küresel endüstrinin bilgisi, küresel rekabetçi iş ve pazarlama stratejilerinin bilgisi, nasıl iş yapılacağı ve diğer ülkelerdeki riskin nasıl yönetileceğine dair bilgi, dünyanın diğer bölgelerindeki tedarikçi seçeneklerinin bilgisi (Javidan ve Bowen, 2013:148).

Bilişsel karmaşıklık: Yöneticinin, küresel iş bilgisi ve kozmopolit bakış açısında gömülü olan büyük miktarda bilgiyi sindirme, yorumlama ve kullanma becerisi olarak

ifade edilmektedir. Bilişsel karmaşıklık; karmaşık kavramları çabucak kavrayabilmeye, güçlü analitik ve problem çözme becerisine sahip olmaya, soyut fikirleri anlama yeteneğine ve karmaşık konuları ele alıp ana noktaları basit ve anlaşılır bir şekilde açıklayabilmeye olanak tanımaktadır (Javidan ve Bowen, 2013:148). Bilişsel karmaşıklık farklılıkları görmek ve bu farklılıklardan oluşabilecek anlam çeşitliliğini tahmin etmek olarak ifade edilmektedir (Bieri, 1995:267). Bilişsel karmaşıklık, uluslararası yöneticilerin ihtiyaç duydukları küresel zihniyetin gelişimine doğru ilk adımın atılmasına yardımcı olmaktadır. Bilişsel karmaşıklığın iki bileşeni olan farklılaşma ve entegrasyonun, uluslararası yöneticilerin kendi kültürel odaklarının dışına çıkarak daha geniş potansiyel bilişsel kategoriler kümesine dahil olmalarına olanak sağlayabilecekleri belirtilmektedir. Nihai amacın, görünüşte birbirinden farklı ya da paradoksal bilgilerin, alışılmadık ya da yeni düzenlemelerle uyumlu hale getirilmesi olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla, küresel zihniyet gelişiminin temel süreçleri açısından, uluslararası yöneticilerin belirsiz, çelişkili ve aykırı bilgileri anlamaya çalışmak için yeterli düzeyde bilişsel karmaşıklığa sahip olmaları gerekmektedir (Clapp-Smith, Luthans ve Avolio, 2007:114).

Kozmopolit bakış açısı: Dünyanın farklı yerlerinde işlerin çok farklı şekillerde yapılabileceğini anlamak olarak tanımlanmıştır. Dünyanın farklı bölgelerindeki kültürlere dair bilgi sahibi olmanın, değişik ülkelerin coğrafyaları, tarihleri ve önemli şahsiyetleri hakkında bilgi sahibi olmanın, dünyanın başlıca bölgelerinin ekonomik ve politik konularında bilgi sahibi olmanın ve önemli dünyadaki güncel olaylar hakkında bilgi sahibi olmanın kozmopolit bakış açısına sahip olmak için gerekli olduğu belirtilmiştir (Javidan ve Bowen, 2013:148). Kozmopolit bakış farklı kültürlere ve bu kültürlerdeki farklı varoluş biçimlerine daha geniş ve derin bir anlayışı sağlamaktadır (Rhinesmith, 1992). Kozmopolitler farklı kültürel geçmişlere sahip insanlarla bağ kurmayı ve farklı kültürleri öğrenmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle kozmopolitlik, bireylerin “farklı kültürlere katılmalarına, farklı sosyal anlamları anlamalarına ve kendi kültürel repertuarlarını yansıtmalarına” olanak tanımaktadır. (Pichler, 2009:708).

### 1.2.2. Psikolojik Sermaye

Küresel psikolojik sermaye, yöneticinin duygusal enerjisini ve küresel bir çevreye katılma isteğini ifade eder. Bu, düşünce ve eylem çeşitliliğine yönelik olumlu ve yapıcı bir tutumu yansıtır ve aşağıdakilerden oluşur:

- Çeşitlilik için tutku
- Macera arayışı
- Kendine güvenme (Javidan ve Bowen, 2013:149).

Çeşitlilik tutkusu: Dünyanın farklı bölgelerindeki insanlar ve bu insanların işleri nasıl farklı bir şekilde yürüttüklerini merak etme, diğer ülkelerden ve bölgelerden insanlar hakkında bilgi edinme ve ilişki kurmadan zevk alma olarak tanımlanmıştır. Dünyanın diğer bölgelerini keşfetmeye ilgi duyma, dünyanın diğer bölgelerindeki insanları tanıma, başka bir ülkede yaşamaya ilgi duyma ve çeşitliliğe ilgi duyma vb. çeşitlilik tutkusu oluşturan bileşenlerden bazıları oluşturmaktadırlar (Javidan ve Bowen, 2013:149).

Macera arayışı: Küresel roller, yeni ve alışılmamış şeyleri temsil eder. Macera arayışı, yöneticinin alışılmadık risklerle başa çıkma isteğini yansıtmaktadır. Macera arayışına sahip olma; zorlu durumlarla başa çıkmayı, risk almayı, bireyin kendi yeteneklerini test etmesini, tahmin edilemeyen durumlarla baş etme konusunda istekli olmayı gerektirmektedir (Javidan ve Bowen, 2013:149).

Kendine güven: Küresel rolleri ve sorumlulukları üstlenecek enerjiye ve güvene sahip olmaktır. Küresel psikolojik sermayenin kendine güven boyutunda enerjik olma, kendine güvenme, rahatsız durumlarda rahat hareket edebilme, zor durumları esprili bir şekilde ele alma öne çıkan özelliklerdendir (Javidan ve Bowen, 2013:149).

Psikolojik sermaye bireyin psikolojik olarak pozitif gelişim halidir ve şu özelliklerle karakterize edilir: (1) zorlayıcı görevleri üstlenmek için gerekli çabayı sürdürecektir ve bunları yerine getirecek güvenin (öz yeterlik) olması; (2) şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu bir atıf yapmak (iyimserlik); (3) hedefler için azim ve gerektiğinde, başarmak için hedeflerin (umut) yönünü değiştirme; Ve (4) sorunlar ve tersliklerle karşı karşıya kaldıklarında, başarıyı elde etmek için sürdürülebilirlik ve

geriye dönme ve hatta ötesine geçme (esneklik). (Luthans, Youssef ve Avoilo, 2007:39). Yüksek düzeyde psikolojik sermaye, yüksek düzeyde kendine güven ve risk alma isteğini yansıtmaktadır. Bununla birlikte kendine meydan okuma arzusu ve öngörülemeyen, karmaşık ortamlarda gelişebilme yeteneğini yansıtmaktadır (Bowen ve Inkpen, 2009:244). Küresel psikolojik sermaye kavramı pozitif bir psikolojik profil, kozmopolitlik ve kültürler arası karşılaşmalara olan tutkudan oluşmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin unsurları, öz yeterlik, iyimserlik, umut ve esneklik gibi geliştirilebilecek psikolojik dereceler olmakla birlikte, küresel psikolojik sermayenin unsurlarından bazıları, açıklık ve merak gibi daha derin ruhsal özellikler olabilir ve bu nedenle kolayca değiştirilemeyebilirler (Beechler ve Javidan, 2007:158).

Psikolojik sermaye, yöneticinin entelektüel sermayesini kullanmasına yardımcı olur. Güçlü bir psikolojik platform olmadan, küresel endüstrinin ve küresel ortamın kapsamlı bilgisinin, başarılı bir eylemle sonuçlanma olasılığı daha düşüktür (Javidan ve Walker, 2012:40). Küresel meseleler hakkında bilgi sahibi olmak ve onları anlamak, etkin küresel liderlerin önemli nitelikleri olmakla birlikte, bu nitelikler otomatik olarak başarıyı getirmezler. Küresel liderler uygun bilgiye sahip olmanın yanında bilgiyi iyi kullanmalarını sağlayan uygun psikolojik yapıya da sahip olmadıkları. Küresel olaylarla ilgili bilgili ancak gerekli psikolojik yapıya olmayan kişiler muhtemelen başarılı küresel analistlerdir, ancak küresel lider değildirlir (Beechler ve Javidan, 2007:156). Küresel psikolojik sermayesi düşük, yurt dışında çalışan bir yöneticinin, ülkesinde başarılı bir geçmişe sahip olabileceği, ancak yeni küresel rolünde karışıklıklar ve hayal kırıklıkları yaşayabileceği belirtilmiştir (Javidan ve Bowen, 2013:149).

### **1.2.3. Sosyal Sermaye**

Sosyal sermaye teorisinin temel önerisi ilişki ağlarının, sosyal etkinliklerin gerçekleştirilmesi için değerli bir kaynak oluşturması, üyelerine kolektif sermayeye sahip olma imkânı vermesi ve başka bir deyişle kendilerine saygınlık kazandıran bir "kimlik bilgisi" sunmalarıdır. "(Bourdieu, 1986:249). Sosyal sermaye, bireyin kültürlerarası empati, kişilerarası etki ve diplomasi yeteneklerinden oluşmaktadır. Yüksek düzeyde sosyal sermaye, empati gösterme ve dünyanın diğer bölgelerinden gelen insanlara, güvene dayalı ilişkilerde duygusal olarak bağlanma yeteneğini ifade etmektedir. Başka ülkelerle bağlantı kurma ve farklı ülkelerde geniş bir arkadaş ve

meslektaş ağına sahip olma becerisini yansıttığı belirtilmektedir (Bowen ve Inkpen, 2009:244).

Bireyin diğer aktörlerle olan ilişkileri sosyal sermayedir: arkadaşlar, meslektaşları ve genel ilişkiler yoluyla bireyin, finansal ve beşerî kaynaklarını kullanma fırsatlarına- iş tanıtımları, önemli projelere katılım, önemli kararlara etkili erişim vb. sahip olduğu belirtilmektedir (Burt, 1995:58).

Sosyal sermaye bireyin dünyanın diğer bölgelerindeki insanlarla güvenen ilişkiler kurmaya yardımcı olacak bir şekilde hareket etme yeteneğini yansıtır ve aynı zamanda üç temel bileşenden oluşur:

- Kültürlerarası Empati
- Kişilerarası Etki
- Diplomasi (Javidan ve Bowen, 2013:149).

Kültürlerarası empati: Başka ülkelerden insanlarla bağlantı kurma, iletişim kurma ve iş birliği yapma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Kültürler arası empatiye sahip olabilmek için gerekli olan özellikler dünyanın diğer bölgelerinden insanlarla iyi çalışabilme yeteneği, diğer kültürlerden insanların sözsüz ifadelerini anlama yeteneği, diğer kültürlerden insanlara duygusal olarak bağlanma yeteneği, birlikte çalışmak için dünyanın her yerinden insanları değerlendirme yeteneği olarak belirlenmiştir (Javidan ve Bowen, 2013:150).

Kişilerarası etki: Sınırlar arasında müzakere etme ve kişisel ve profesyonel etki ağları kurma becerisi olarak tanımlanmıştır. Bireyin kişiler arasında etkili olabilmesi için diğer kültürlerdeki sözleşmeleri müzakere etme konusunda deneyimli, diğer kültürlerden insanlarla ve etkili insanlarla güçlü ağlar kurmada başarılı, lider olarak itibar sahibi ve güvenilir olması gerekmektedir (Javidan ve Bowen, 2013:150).

Diplomasi: Kalıcı bir izlenim yaratacak şekilde hareket ederek dünyanın diğer bölgelerinden insanlar üzerinde olumlu bir izlenim yaratmak olarak tanımlanmaktadır. Bir yabancıyla konuşmaya başlama kolaylığı, farklı bakış açılarını entegre etme yeteneği, başkalarının söyleyeceklerini dinleyebilme yeteneği ve iş birliği yapma isteği diplomasi gereklilikleri olarak belirtilmiştir (Javidan ve Bowen, 2013:150).

Sosyal sermaye, sosyal aktörlerin hem toplumsal yapıların bir parçası olmasının hem de bu yapılardaki ilişkilerinin doğası nedeniyle oluşan bazı psikolojik durum, algı ve davranış beklentilerinden kaynaklanan potansiyel değerdir (Kostova & Roth, 2003, akt: Beechler ve Javidan, 2007). Küresel sosyal sermaye, yöneticilerin giderek daha çok kültürlerarası, karmaşık ve küresel ilişkiler ağını birbirine bağlamalarını sağlayan güven oluşturma ve ağ oluşturma davranışlarını içerir.

### **1.3. Küresel Zihniyetin Avantajları**

Küresel zihniyetin yararı, şirketin yerel pazarın ihtiyaçlarını yakalar ve kavrarırken aynı zamanda bu ihtiyaçlar ve şirketin küresel deneyim ve kabiliyetleri arasında bilişsel köprü kurabilmesinden kaynaklanmaktadır (Gupta ve Govindarjan, 2002:118). Küresel ekonomide artan küresel rekabete ve karmaşıklığın ve değişkenliğin seviyelerine tepki olarak, küresel zihniyet, küresel pazar ortamında uzun vadeli rekabet avantajı kaynağı olarak ortaya çıkmıştır (Beechler ve Javidan, 2007:148). Bu avantajlar, aşağıdaki rekabet avantajlarından bir veya birkaçında kendini gösterebilir:

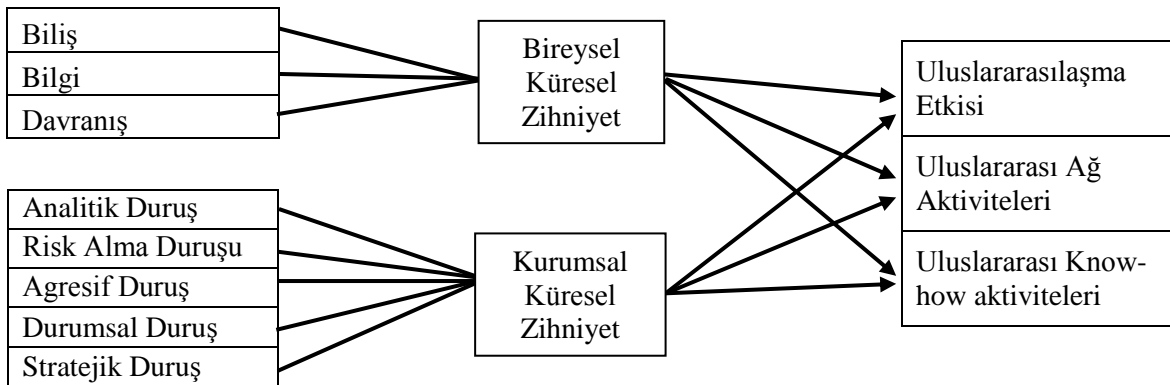
- Ortaya çıkan fırsatların belirlenmesinde erkenden sağlanan bir avantaj;
- Yerel uyarılma ve küresel standardizasyon arasındaki dengeye ilişkin daha ayrıntılı incelikli analiz ve daha ayrıntılı analiz;
- Sınırlar boyunca dağılan tamamlayıcı faaliyetler arasında daha yumuşak koordinasyon;
- Yeni ürün konseptleri ve teknolojilerinin daha hızlı piyasaya sürülmesi; ve
- Bağlı kuruluşlar arasında en iyi uygulamaların daha hızlı ve verimli sınır ötesi paylaşımı (Gupta ve Govindarjan, 2002:119).

Literatürde küresel zihniyet hakkında olumsuz bir ifadeye rastlamak güçtür. Küresel zihniyet kavramı çokuluslu girişimlerde küreselleşmenin önündeki engelleri kaldırmak için geliştirilmiştir. Uluslararası işletmeciliğin çoğu teorisi küresel perspektif ve strateji geliştirmenin faydaları üzerine odaklanırken, küresel işletmecilikle uğraşan çok az şirket dar görüşlü, duyarsız ve yerel bazlı olarak sınıflandırılmak ister (Marthinsen, 2015:23).



#### 1.4. Küresel Zihniyet Düzeyleri

Küresel zihniyet edinilmesinde kültürel ve bireysel faktörlerin yanı sıra organizasyon dizaynı da önem taşımaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar uzun süre önce dizayn edilmiş, merkezi karar alma, otokratik ve paternalist liderlik tarzı, girişimci ve yönetici kadrolardaki kayırmacılık ve herhangi bir standart kural ya da yönetmelik eksikliğiyle karakterize olan organizasyon yapıları ile çalışmaya devam etmektedirler. Bu durum firma ile sahiplik ilişkisi bulunmayan aile dışı çalışanlar için girişim ve başarıya yönelik fırsatları kısıtlamaktadır. Organizasyonun dizaynı, çalışanlar küresel zihniyete sahip olsa bile sahip oldukları perspektifi etkin olarak kullanmalarına engel olabilmektedir (Srinivas, 1995:40). Örgütsel yapı ve dizayn, zihniyetin önemli belirleyicileridir. Örgütsel tasarımlar alternatif zihinsel çerçevelerin ve zihniyetlerin gelişimine engel olabilir. Organizasyonlar genişleyip ve yabancı ülkelere doğru hareket ettiğinde, tek bir kültürel bağlamda uygun olan yapı ve dizayn (ve zihniyetler) başka yerlerde etkili olmayabilir. (Srinivas, 1995:40). Dolayısıyla çokuluslu bir firmada birkaç yöneticinin küresel zihniyete sahip olması yeterli değildir. Tüm çalışanlar, yerel uyumluluk ile küresel tutarlılığı dengelemede mükemmel olmalıdırlar. Bu nedenle, birçok kuruluş şirket genelindeki politikalarda kurumsal bir küresel zihniyeti yerleştirmenin yollarını aramaktadır (Begley ve Boyd, 2003:25). Bu noktadan hareketle küresel zihniyet literatüründe çalışmalar bireysel ve kurumsal olmak üzere iki analiz seviyesinde yapılmıştır. Aşağıda verilen model bireysel ve kurumsal zihniyetin ilişkisini, hangi faktörlerden etkilenebileceklerini ve bunların ne gibi sonuçları olabileceğini göstermektedir.



Şekil 2: Bireysel ve Kurumsal Küresel Zihniyet Arasındaki İlişkiye Dair Araştırma Modeli

**Kaynak:** Felicio, Calderinha ve Navarrette, 2015a:799

Biliş, bilgi ve davranış bireysel küresel zihniyeti yansıtırken analitik duruş, risk alma duruşu, agresif duruş, durumsal duruş ve stratejik duruş kurumsal küresel zihniyeti yansıtmaktadır. Bireysel küresel zihniyetin odak noktasında uluslararası iş birliği isteği, dünyaya karşı merak, yurt dışı tecrübesi, yabancı dil becerisi gibi bileşenler bulunurken kurumsal küresel zihniyetin odak noktasında organizasyon yapısı, endüstri yapısı, talep, rekabet üstünlüğü gibi bileşenler bulunmaktadır (Felicio, Calderinha ve Navarrette, 2015a:799). Küresel zihniyet literatüründe yapılmış olan bireysel ve kurumsal ayrımı sonraki başlıklarda detaylandırılacaktır.

#### **1.4.1. Bireysel Küresel Zihniyet**

Küresel zihniyet, çeşitli sosyokültürel sistemlerden bireyleri, grupları ve organizasyonları etkilemesine olanak tanıyan bireysel bilgi, bilişsel ve psikolojik nitelikler stokudur (Beechler ve Javidan, 2007:153). Küresel zihniyetin, tutumları, görüşleri, yargıları, kararları ve diğer eylem ve davranışları formüle etmede çok sayıda farklı perspektifleri hesaba katan bir anlamlandırma veya dünya görüşü olarak nitelendirilebileceği ifade edilmektedir. Daha basit olarak, küresel zihniyet, bireyin farklı bir odak veya bir çeşit bilişsel şablon / kategori ile bir olayı veya olguyu görüntülemesine izin verilmesidir. Böylece birey küresel kültür gruplarını farklı kılan temel nüansları tanıyarak gözlemleri değerlendirmek için bir dizi potansiyel bilişsel kategoriye hızlı bir şekilde görebilmektedir (Clapp-Smith, Luthans ve Avolio, 2007:107).

Küresel zihniyete sahip olmanın, başarılı yöneticiler ve firmalar için önemli olmasının birçok nedeni vardır. Bunlardan bazıları yöneticilerin pazarın değişen yapısını yönetmek için küresel bir zihniyete ihtiyaç duymaları ve küresel zihniyetin, günümüzün rekabetçi ortamında bir zorunluluk olan belirsizliği ve rekabet gücünü yönetmek gibi işletme yeterliliklerinin temeli olarak hareket ediyor olmasıdır (Srinivas, 1995:30). Bununla birlikte küresel zihniyetin bireyler seviyesinde yetiştirilmesi, çok kültürlü tecrübelerle öğrenilmesi yıllar alabilecek yavaş bir süreçtir; bu nedenle, tek başına bireysel zihniyetlerin küreselleşmesine dayanıyor olması, endüstri ve rekabetçi zorunluluklara karşı aşırı derecede yetersiz kalacaktır (Gupta ve Govindarjan, 2002:121).

İşletmeler daha karmaşık, hızlı tempolu ve dağınık olarak büyüdükçe küresel karar alma faaliyetlerinin küçük bir yönetici grubu yerine daha geniş bir yöneticiler grubu tarafından paylaşması zorunlu hale gelmiştir. Dünya çapında küresel deneyimden yoksun olan bu geniş grubun, küresel genişlemenin köken ülkeye bağlı kurum kültürlerini değiştirmek zorunda bıraktığı bir dönemde sık sık bir dar görüşlü kaldıkları belirtilmektedir. Bu nedenle, küresel zihniyet, şirketlerin çevikliği ve rekabet gücünü artırırken tüm çalışanlara tanıma, saygı duyma ve temsil etme yeteneği kazandıran hayati bir evrimsel uyarlamadır (Begley ve Boyd, 2003:26). Bireysel küresel zihniyetin firmaların küresel faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmede yetersiz kaldığı fikrinden hareketle kurumsal küresel zihniyete ihtiyaç duyulduğu fikri gelişmiştir

#### **1.4.2. Kurumsal Küresel Zihniyet**

Kurumsal zihniyet, bireysel zihniyetlerin birleşimiyle aynı zamanda bireysel zihniyetlerin örgütteki güç dağılımı ile etkileşimini yansıtır (Felicio, Calderinha ve Navarrette, 2015a:798). Paul'a (2000:188) göre kurumsal zihniyet, en basit şekilde tüm üyelerin zihniyetlerinin birleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan yola çıkıldığında üyeler arasındaki etkileşim ve organizasyondaki güç dağılımı dikkate alınmalıdır. Kişiler arasındaki ilişki bireysel zihniyeti değiştirdiği gibi, bireysel zihniyet de diğerlerinin zihniyetlerini şekillendirmede etkilidir. Bu etkinin gücü üyenin kurumsal hiyerarşideki pozisyonuna bağlı olarak değişir. Bazı durumlarda CEO'nun zihniyeti kurumsal zihniyeti şekillendirmedeki tek önemli faktör olabilir. Zihniyetin işleyişini anlamının temel noktası bireylerin veya kurumların kendi deneyimlerine bağlı olarak geliştirdikleri zihniyet ile aynı durumlara farklı tepki vermeleridir.

Küresel zihniyet, kurumsal düzeyde, bireyler arasındaki eylem ve etkileşimden çıkan paylaşılan bir bilişsel yapı olarak kavramsallaştırılabilir (Levy ve diğerleri, 2007a:31). Küresel zihniyet, kuruluşlarını geleceğe yönlendirmesi ve dünya çapında genişleme programlarını yönetmesi beklenen küresel yöneticilerin vazgeçilmez bir gereğidir (Paul, 2000:197). Kurumsal küresel zihniyetin gelişimi, küresel zihniyetle çalışan yöneticilerin başarıyla rekabet edebilmesini ve dünya pazarlarındaki büyümeyi sağlamaktadır (Felicio, Calderinha ve Navarrette, 2015a:798). Yöneticinin bireysel küresel zihniyetinin kurumsal versiyonu çekirdek bir grup tarafından yönetilen politika geliştirmesinden ortaya çıkmaktadır. Küresel zihniyete sahip bir çekirdek yönetim

grubu, kurumsal küresel zihniyetin önemli bir bileşenidir. Bununla birlikte, böyle bir zihniyet, yapı, süreç ve güç kaynakları yönetici tarafından harekete geçirilene kadar bir organizasyonda paylaşılan ortak bir zihniyet haline gelmeyecektir (Begley ve Boyd, 2003:26).

Güçlü bir küresel kurumsal zihniyet geliştirmek, uzun vadede tutarlı bir stratejiye ihtiyaç duyulan uzun bir süreçtir. Bugün zihniyet yönetimi, dünya pazarlarında faaliyet gösteren birçok şirket için büyük bir sorundur. Zihniyet yönetimi konusunda firmalar üç farklı kategoriye ayrılmaktadır:

1. Küresel zihniyetlerini, momentumunu kaybetmemek ve kilit başarı faktörlerinden birini korumak için geliştirmeye ve genişletmeye devam etmesi gereken küresel aktörler olarak kurulanlar
2. Geleneksel çokuluslu firmalar, geçmişten koparak zihniyeti küresel bir yaklaşıma doğru değiştirmek ve yeniden odaklamak zorunda olanlar.
3. Son olarak, küresel bir zihniyeti az çok sıfırdan geliştirmesi gereken firmalar. Birincil motivasyonlarına bağlı olarak, ya küresel büyümeyi hedefleyen “büyümeye aç” orta ölçekli ve daha küçük şirketler ya da şu andaki işlerini korumak için savunma stratejilerini benimsemeye zorlanan şimdiye kadar sadece yerli şirketler vardır (Paul, 2000: 199).

Son iki kategoride şirketler için küresel zihniyet oluşturulması, özellikle de denenmesi gereken bir görevdir. Değişimin giderek artan hızına ayak uydurmak istiyorlarsa en kısa sürede böyle bir zihniyet geliştirmeye zorlanmalıdırlar. Burada, daha küçük ve orta ölçekli şirketler ve sadece yerel faaliyette bulunan firmalar açıkça bir dezavantaja sahiptirler. Onlar için dışarıdan küresel bir arka plana sahip yönetim personeli işe almak bir seçenektir. Yine de çabalarını ikiye katlamak ve bunu en öncelikli konu haline getirmek zorunda kalacaklardır. Şirketler küresel çapta büyümeye devam ettikçe, küresel ticareti anlayan, kültürel sınırlar içinde etkin bir şekilde faaliyet gösteren ve yerel pazarlara karşı duyarlılık ile stratejik bütünleşmeyi dengeleyen yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bir şirketin takip etmeye karar verdiği küresel fırsatlar ve küresel bir iş yaklaşımının zorluklarıyla nasıl başa çıktığı, eleştirel olarak, içinde bulunduğu dinamik ve farklı ortamları yorumlamada ve bunlara yanıt vermede ne kadar iyi olduğuna

bağlıdır. Böyle bir şirketin yönetimi, mevcut iş modelini düzenli olarak sorgulamalıdır, yani, önemli küresel iş konularıyla ilgili kendi varsayımlarına karşı çıkmaya istekli olmalı ve bu varsayımları mevcut çevreye uyarlamayı öğrenmelidirler (Paul, 2000:199-200).

**Tablo 4**  
**Bireyler ve Kurumların Küresel Zihniyet Dereceleri**

Bireyleri Değerlendirmek	Kurumları Değerlendirmek
1. Başkalarıyla etkileşim halinde iken ulusal kökenin onlara eşit statü verme noktasında etkisinin olup olmadığı?	1. Şirketiniz dünyanın her köşesindeki gelişmekte olan pazar fırsatlarını keşfetmek ve takip etmek için sektörde bir lider mi yoksa geride mi kalıyor?
2. Kendinizi ülkenizdeki ve menşee kültürünüzdeki fikirlere olduğu gibi diğer ülkelerden ve kültürlerden gelen fikirlere karşı açık buluyor musunuz?	2. Dünyanın neresinde yaşarlarsa yaşasınlar tüm müşterileri kendi iç pazardaki müşteriler kadar önemli görüyor musunuz?
3. Kendinizi yeni bir kültürel ortamda bulmak heyecana mı, yoksa korku ve endişe mi sebep oluyor?	3. Çalışanlarınızı dünya çapındaki yetenek havuzundan mı seçiyorsunuz?
4. Başka bir kültürdeyken, bu farklılıkların esiri olmaksızın kültürel farklılıklara karşı hassas mısınız?	4. Her ulustan çalışan kariyer basamaklarının tepesine çıkmak için aynı fırsatlara sahip mi?
5. Başka kültürden insanlarla etkileşime girdiğinde neyi önemsiyorsunuz: onları birey olarak anlama veya onları ulusal kültürlerin temsilcileri olarak görme?	5. Potansiyel rakipler için ufuk tararken, dünyanın tüm ekonomik bölgelerini inceliyor musunuz?
6. Değerlerinizi yalnızca bir kültür yerine birden fazla kültürden edindiğiniz değerlerin bir karışımı olarak görüyor musunuz?	6. Herhangi bir etkinlik için bir yer seçerken, seçiminizi gerçekten küresel düzeyde en iyi duruma getirmeye mi çalışıyorsunuz?
	7. Küresel alanın yalnızca bir "oyun alanı" (yani, pazarın kullanılması için pazar) değil, aynı zamanda bir "okul" olarak görüyor musunuz (yani yeni fikirlerin ve teknolojinin kaynağı)?
	8. Şirketinizi birçok ülkede küresel bir kimliğe sahip olarak mı algılıyorsunuz yoksa şirketinizi güçlü bir ulusal kimliğe sahip olarak mı algılıyorsunuz?

**Kaynak:** Gupta ve Govindarjan, 2002: 119

Yukarıda verilen tablo yöneticilerin ve kurumların sahip oldukları küresel zihniyetin derecesini (kapsamını) değerlendirmek için kullanabilecekleri teşhis sorularını sunar (Gupta ve Govindarjan, 2002:118).

## **BÖLÜM 2: KURAMSAL ARKA PLAN**

### **2.1. Uluslararasılaşma ve KOBİ'ler**

Küreselleşme günümüzdeki işletmelerin yüz yüze gelmek zorunda olduğu telaşlı, öngörülemeyen, belirsiz ve sürekli değişen bir bağlamla sonuçlanan kültürel, teknolojik, politik, sosyal ve iş süreçlerinin sürekli entegrasyonundan kaynaklanan giderek artan bir sosyal karmaşıklığıdır (Lane, Maznevski ve Mendenhall, 2004). Küreselleşmenin KOBİ'ler üzerindeki etkisinin, hali hazırda yüksek derecede uluslararasılaşmış olan büyük kurumsal firmalardan daha şiddetli olacağı düşünülmektedir (Ruzzier, Hisrich, Antonic, 2006:477). Literatürde firmaların uluslararasılaşma süreçleri kapsamlı olarak incelenmiştir. Ancak KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçleri daha az dikkat çeken bir konu olarak kalmıştır. Uluslararası faaliyetler söz konusu olduğunda KOBİ ölçeğinde firmalar ile büyük ölçekli firmalar kadar yoğun olarak çalışılmamıştır (Forsman, Hinttu ve Knock, 2002).

KOBİ'ler sadece yurtiçi faaliyetlerinde bulunabildikleri gibi çeşitli yöntemlerle dış pazarlara da açılabilirler. Bu açılma gelişi güzel bir süreç olarak görülmemekle birlikte stratejik olarak görülmekte ve uluslararasılaşma kararı iyi bir planlama doğrultusunda alınmaktadır. Calof ve Beamish (1995:116) uluslararasılaşmayı “bir firmanın operasyonlarını (strateji, yapı, kaynak, vb.) uluslararası ortamlara uyarılma süreci” olarak tanımlamışlardır (akt: Chetty, 1999:123). KOBİ'lerin uluslararası hale getirilmesi sürecinin tam olarak önceden tasarlanma ve ayrıntılı olarak planlanma olasılığının düşük olduğu belirtilmektedir. KOBİ ölçekli işletmeler, geliştirdikleri pazarların küresel kapsamına göre çok sınırlı finansal ve deneyimsel kaynaklara sahiptirler. Dolayısıyla KOBİ'lerin uluslararası hale getirilmesinin, öğrenme ve deneyim kazanmadan oluşan kendiliğinden gelişen bir strateji olarak ortaya çıkması olasılığı daha yüksektir (Chetty ve Champbell-Hunt, 2003:815). Buna rağmen firma önceden hazırlanmadıkça, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının iyi bir sonuca varması da olası değildir. Yeni girişimlerin başarısı için önemli kabul edilen önceden planlama, iş ortamının yerelde olduğundan daha karmaşık olabileceği uluslararası girişimlerde özellikle önemli kabul edilmektedir. Dolayısıyla uluslararasılaşma hazırlığı, dış pazara açılmayı amaçlayan bir firmanın önceden hazırlanma çabalarını tanımlamaktadır. Bu tür bir hazırlık, uluslararası pazar araştırmalarının yürütülmesini, uluslararası girişimin

desteklenmesi için insan, finansal ve diğer kaynakları taahhüt etmeyi ve ürünleri hedef dış pazarların ihtiyaçlarına göre uyarlamayı içermektedir (Hollensen, 2011:87).

### 2.1.1. Uluslararasılaşma Süreci ve KOBİ'ler

Uluslararasılaşma uluslararası ticaret literatüründe çok çalışılmış ve hala gündemde olan bir konudur. Uluslararasılaşma literatürde bir süreç olarak kabul edilmiş ve çalışmalar bu doğrultuda devam etmiştir (Andersen, 1993). Uluslararası ticaret ile ilgili literatürün altında yatan temel varsayım, yabancı ülke pazarlarının, operasyonların gerçekleştirildiği veya gerçekleştirilmediği farklı tüzel varlıklar olduğudur. Bu noktadan hareketle ülke pazarlarının, farklı tüzel varlıklar oldukları için, özel operasyon modları veya örgütlenme biçimleri gerektirdiği varsayılmaktadır. Bu nedenle, uluslararası ticaret literatürünün çoğu farklı ülke pazarlarındaki uygun giriş veya yönetim modlarını tartışmaktadır (Johanson ve Vahlne, 2003:89). Uluslararasılaşma literatüründeki çalışmalarda firmaların uluslararasılaşma yöntemleri ile ilgili aşamalı modeller üzerinde durulmuştur. Uppsala, yenilik ve ağ bağlantıları modelleri literatürde aşamalı uluslararasılaşma yöntemlerinden en çok adı geçenlerdir.

Aşama modelleri uluslararasılaşma araştırmalarına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Uluslararasılaşma literatüründe yaygın olarak kullanılan aşama modellerinin zayıf yönleri de bulunmaktadır (Chetty, 1999:122-123). Aşağıda ki tabloda aşamalı modellerin zayıf yönlerine dair literatürdeki eleştiriler özetlenmiştir.

**Tablo 5**  
**Aşamalı Modellerin Zayıf Yönleri**

	<b>Yazarlar</b>	<b>Zayıflıklar</b>
1	Reid (1983), Turnbull (1987), Fina ve Rugman (1996) Melin (1992)	Çok deterministik ve sıralı Diğer stratejik seçenekleri hariç tutuyor
2.	McKiernan (1992), Oviatt ve McDougall (1994), Rennie (1993) Young (1987)	Firmalar sıklıkla belirli aşamaları atlar Ürün yaşam döngülerindeki azalma, uluslararasılaşmayı hızlandırıyor
3.	Melin (1992) McKiernan (1992) Dichtl <i>et al.</i> (1983) Forsgren (1990), Sharma (1991), Luostarinen (1991)	Tecrübeli uluslararası firmada uluslararasılaşmayı açıklayamamak Bir aşamadan diğerine ilerlemenin dinamiklerini açıklamıyor Karmaşık bir süreci basitleştirir Bir uluslararasılaşma yolu olarak edinmeyi göz ardı eder
4.	Sullivan ve Bauerschmidt (1990)	Devlet programları, endüstri rekabeti ve pazar talebi gibi uluslara özgü faktörler uluslararasılaşmayı teşvik eder veya engeller.
5.	Welch (1982)	Dışsal değişkenlerin etkisini yok sayar

**Tablo 5'in devamı**

6.	Turnbull (1987)	Bir firmanın uluslararasılaşması, çalışma ortamı, endüstri yapısı ve kendi pazarlama stratejisinden etkilenir.
7.	Millington and Bayliss (1990), Welch ve Luostarinen (1988)	Resmi stratejik planlama ve sistematik değerlendirme, uluslararası deneyim ve resmi planlama, pazar deneyimlerinin yerini alır ve firmaların uluslararasılaşma sürecindeki aşamaları atlatmasını sağlar.
8.	Nordstrom (1990), Sullivan ve Bauerschmidt (1990)	Dünya daha homojen hale geldikçe psikolojik mesafenin azaldığı gerçeğini göz ardı eder.

**Kaynak:** Chetty, 1999:123

Yukarıdaki tabloda ki eleştirilerde de bahsedildiği gibi aşamalı modeller bazı durumlarda firmaların uluslararasılaşma sürecini tam olarak açıklayamazlar. Aşamaların bir sıraya tabi olması, diğer seçenekleri göz ardı etmesi, tecrübeli ve finansal açıdan güçlü firmaların uluslararasılaşmalarını, farklı ulusların değişiklik gösteren pazar koşullarının uluslararasılaşmaya etkisini açıklayamamaktadır. Bu noktadan hareketle firmaların uluslararasılaşmalarının her zaman aşamalı olmak zorunda olmadığını düşüncesi ile birlikte bazı firmaların kuruluştan itibaren uluslararası firma olabileceğini ifade eden küresel doğan yaklaşımı literatüre eklenmiştir. Küresel doğan yaklaşımı ile örgütsel tarih ve kültürün, değişimi engellemek için birleşebileceği, rutinler oluşturabileceği ve bunun sonucunda eylemsizlik oluşabileceği belirtilmiştir. Geçmişte rekabet avantajı sağlayan kaynakların ve süreçlerin, faydaları ortadan kalktığında avantajlar dezavantajlara dönüşebilir. Yerel pazarda rekabet avantajı sağlayan kabiliyetler, uluslararası pazarda aynı etkiye sahip olmayabilir. Firma faaliyete yurtiçinde başlarsa, politikaları ve prosedürleri iç pazarlara odaklanır. Firmanın uluslararası bir fırsata sahip olması durumunda, çalışanların, firmayı uluslararası faaliyete geçirmek için gereken yıkıcı değişikliklere direnme olasılığı daha yüksektir. Eğer firma iç pazarda başarılı olmuş ve büyümüşse, firmanın boyutları, çalışanlar istese bile değişmeyi zorlaştırmaktadır. Böyle bir iç eylemsizliğin üstesinden gelmek için büyük çaba ve zaman harcanır (Oviatt ve McDougall, 1995:34). Kuruluştan itibaren küresel olmanın aşamalı olarak uluslararasılaşmaya nazaran uzun vadede avantajlı olma durumu bu şekilde ifade edilmiştir.

Devam eden başlılarda KOBİ'lerin nasıl uluslararasılaştıklarına ya da uluslararasılaşmaları gerektiğine dair literatürde oluşturulmuş aşamalı modeller ve küresel doğan yaklaşımı açıklanmaktadır.



### 2.1.1.1. Uppsala Modeli

Bu modelde firmaların uluslararasılaşmalarının teorik temeli, Penrose'un (1959) firmanın büyümesi teorisine dayanmakta ve kuruluşun uluslararası katılımını yavaş yavaş artırdığı bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreç, bir yandan dış pazarlar ve operasyonlar hakkındaki bilginin gelişmesi ile bir yandan da dış pazarlara artan kaynak taahhüdü arasındaki karşılıklı etkileşim içinde gelişmektedir. Penrose'a göre (1959) iki tür bilgi vardır: öğretilen nesnel bilgi ve sadece kişisel deneyim yoluyla edinilebilen deneyimsel bilgi. Kritik bir varsayım, piyasa fırsatlarının ve sorunlarının algılanması dahil olmak üzere piyasa bilgisinin, öncelikli olarak piyasadaki mevcut iş faaliyetlerinden elde edilen deneyimlerle elde edilmesidir. Deneyimsel piyasa bilgisi, iş fırsatları yaratır ve sonuç olarak, uluslararasılaşma sürecinde itici bir güçtür. Ancak deneyimsel bilginin piyasa belirsizliğini azaltmanın birincil yolu olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle, belirli bir ülkede, firmanın piyasadaki mevcut faaliyetlerden tecrübe kazandıkça daha güçlü kaynak taahhütlerini aşamalı olarak gerçekleştirmesi beklenebilir. Bu pazar deneyimi büyük ölçüde ülkeye özgüdür, yani edinilen deneyimin diğer ülke pazarlarında kullanılmak üzere genelleştirilmesi nadiren gerçekleşmektedir. (Johanson ve Vahlne, 1990:11-12).

Uppsala modeline göre uluslararasılaşma, uluslararası operasyonlar hakkında edinilen bilgilere ve uluslararası iş taahhütleri arasındaki etkileşime dayalı ve aşamalı ilerleyen bir süreçtir. Firmaların uluslararasılaşma sürecine, kendilerine yakın olan dış pazarlarda başlaması gerektiği ve buradan elde edilen bilgi ve tecrübeyle daha uzak olan pazarlara açılması gerektiğini öngörmektedir. Yakın dış pazarda edinilen tecrübe firmaya dış iş fırsatlarını görme ve değerlendirme olanağı sağlayarak belirsizliği azaltmaktadır. Uluslararasılaşma için kritik konu dış pazarlar ve operasyonlar hakkında edinilen bilgi ve tecrübedir (Johanson ve Vahlne, 2003:89-90).

Ülkelerdeki operasyonların gelişimi tek tek göz önünde bulundurulduğunda, operasyonların adım adım artırılması beklenmektedir. Farklı adımlar ve aşamalar tanımlanabilirse de Uppsala modelinde genel olarak dört aşamadan bahsedilmektedir. Bu aşamalar;

1. Aşama: Düzenli ihracat faaliyeti yok
2. Aşama: Bağımsız temsilciler yoluyla ihracat
3. Aşama: Satış temsilcisi
4. Aşama: Üretim / imalat

Bu aşamaların önemli olduğunu düşünülmektedir çünkü;

- a) Firmanın pazardaki katılım derecesine göre farklıdırlar.
- b) Genellikle iş dünyasındaki insanlar tarafından yönlendirilirler.

Yukarıda bahsedilen aşamalardan birincisi, firmanın piyasaya hiçbir taahhütte bulunmadığı ve piyasada herhangi bir düzenli bilgi kanalından yoksun olduğu anlamına gelmektedir. İkincisi, firmanın satışa etki eden faktörler hakkında oldukça düzenli bilgi aldığı piyasada bir kanalı olduğu ve aynı zamanda piyasaya belirli bir bağlılık anlamına gelmektedir. Üçüncüsü, pazarda kontrollü bir bilgi kanalı anlamına gelir, bu da piyasadaki firmaya akan bilgi türünü ve miktarını yönetme kabiliyetini vermektedir. Bu aşamada firma ayrıca kaynakları etkileyen faktörler ile ilgili doğrudan deneyim kazanmaktadır. Dördüncü aşama ise, daha büyük bir kaynak taahhüdü anlamına gelmektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975:307).

Bu modeldeki aşamalar kuruluş zinciri olarak adlandırılmaktadır. Firmaların uluslararasılaşırken bu zinciri sırasıyla takip etmek zorunda olmadıkları belirtilmiştir. Geniş dış pazar tecrübesine sahip olan firmaların sıçramalar yapabileceği belirtilmektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975:307).

Modelin bir diğer özelliği, uluslararasılaşmanın sıklıkla, yerel pazara yakın yabancı pazarlarda başlıyor olduğudur. Bu durum, yerel pazardan farklı olan yabancı çevreleri anlamayı güçleştiren faktörler olarak tanımlanan psikolojik mesafe ile açıklanır (Johanson ve Vahlne, 2009:1412). Firma ile pazar arasındaki bilgi akışını engelleyen faktörlerden bazıları, dil, kültür, politik sistemler, eğitim düzeyi, endüstriyel gelişim düzeyi vb. olarak belirtilmiştir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975:308).

Temel olarak uppsala modeli, strateji açısından oldukça kuşkuludur. Yine de uluslararasılaşma süreçlerinin stratejik düşünce, stratejik eylem, beliren gelişmeler, şans

ve gerekliliklerin karışımı olduğunu düşünülmektedir. Bu faktörlerle ilişkin olarak firmaların uluslararasılaşmalarının açık bir zihinle analiz edilmeye değer olduğu belirtilmiştir (Johanson ve Vahlne, 1990:22).

### 2.1.1.2. Yenilik Yaklaşımı

Literatürde aşamalı ilerleyen uluslararasılaşma yaklaşımlarından bir değeri ise yenilik yaklaşımıdır. Bu modele göre uluslararasılaşma firma için bir yeniliktir. Modelde yeniliğin benimsenmesiyle ilgili olarak öğrenme sırasına odaklanılmaktadır. Başka bir ifade ile uluslararasılaşma kararı firma için bir yenilik olarak görülmektedir (Andersen, 1993:212). Aşağıdaki tablo da firmaların uluslararasılaşmalarını yenilik yaklaşımı ile açıklayan modeller bir arada gösterilmektedir.

**Tablo 6**  
**Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modellerinin Gözen Geçirilmesi**

	<b>Bilkey ve Tessar (1977)</b>	<b>Cavusgil (1980)</b>	<b>Czinkota (1982)</b>	<b>Reid (1981)</b>
1.Aşama	Yönetim ihracatla ilgilenmiyor.	Yerel pazarlama: firma sadece iç pazara satış yapıyor.	Tamamen ilgisiz firma	İhracat farkındalığı: fırsat tanıma sorunu, ihtiyaç duyulması
2.Aşama	Yönetim, talep edilmeyen siparişleri karşılamaya istekli olmakla birlikte, aktif ihracatın uygulanabilirliğini araştırmak için hiçbir çaba göstermemektedir.	İhracat öncesi süreç: Firma bilgi arayışında ve ihracat taahhüdünün uygulanabilirliğini değerlendiriyor	Kısmen ilgili firma	İhracat niyeti: ihracat hakkında motivasyon, tutum, inanç ve beklenti
3.Aşama	Yönetim aktif ihracatın uygulanabilirliğini aktif olarak araştırıyor.	Deneyimsel katılım: firmalar psikolojik olarak yakın olan bazı ülkelere sınırlı olarak ihracat yapmaya başlıyor.	Keşfeden firma	İhracat denemesi: sınırlı ihracattan edinilen kişisel deneyim
4.Aşama	Firma psikolojik olarak yakın olan bazı ülkelere deneysel olarak ihracat yapıyor.	Aktif katılım: daha fazla yeni ülkeye ihracat-doğrudan ihracat- satış hacminde artış	Deneyimleyen firma	İhracat değerlendirmesi: ihracat işleminden kaynaklanan sonuçlar
5.Aşama	Firma artık deneyimli bir ihracatçıdır.	İştirakli katılım: yönetim, iç ve dış pazarlar arasında sınırlı kaynak tahsisinde seçimler yapar.	Deneyimli küçük ihracatçı	İhracat kabulü: ihracatın benimsenmesi / ihracatın reddi
6.Aşama	Yönetim psikolojik mesafesi fazla olan ülkelere ihracatın çalışmasını yapıyor.		Deneyimli büyük ihracatçı	

**Kaynak:** Andersen, 1993

Görüldüğü üzere tablodaki modeller birçok özelliği paylaşmaktadır. Temel farklılıkları aşamaların sayısı ve her aşamaya dair yapılan tanımlar oluşturmaktadır. Başlangıç mekanizmasının dışında modeller arasındaki farklılıklar, uluslararasılaşma sürecinin doğası hakkındaki gerçek farklılıklardan ziyade anlamsal farklılıkları yansıtır gibi görünmektedir (Andersen, 1993:212). Birinci aşamada genel olarak bütün modellerde firmanın henüz sadece yerel pazarda faaliyet gösterdiği, ihracata ilgi duymadıkları belirtilmiştir. İkinci aşamada Bilkey ve Tessar'ın modeli hariç diğer modeller firmanın ihracat ile ilgilenmeye başladığını belirtmişlerdir. Üçüncü aşamada firmaların ihracat yapma niyetinde olduğu ve ihracat denemeleri yaptıkları ifade edilmiştir. Dördüncü aşamada firmaların artık aktif ihracatçılar olduğu belirtilmektedir. Beşinci aşamada firmaların ihracatta deneyim kazandıkları görülmektedir. Son olarak altıncı aşamada firmalar deneyimli birer büyük ihracatçı haline gelmişlerdir.

Uppsala ve yenilik modelleri, küçük ve büyük ölçekli firmaları analiz etmek için uluslararasılaşmayı ve uluslararası faaliyetlerin gelişimini açıklamaya odaklanmıştır. Bu modellerin temel hareket noktası faaliyetler ve kaynaklar açısından uluslararası süreçlerin kademeli artan yapısının firmaların davranışının temel yapı taşları olduğudur. Bu modeller uzun süredir uluslararasılaşma literatürünün ana akımında olduğundan, literatürde bu modelleri döngüselden aşama temelli gelişime kadar çeşitli şekillerde açıklayan çalışmalar bulunmaktadır (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006:484).

### **2.1.1.3. Ağ Bağlantıları Yaklaşımı**

Uppsala modelini geliştiren Johanson ve Vahlne işletmelerin uluslararasılaşması ile ilgili çalışmalarına ağ bağlantıları yaklaşımı ile devam etmişlerdir (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006:484). Bu yaklaşım, Uppsala ve Yenilik modelleri gibi keskin bir aşamalar setine sahip olmamakla birlikte, uluslararasılaşma sürecinde kişinin sosyal çevresinin yardımı ve iş birliği ile uluslararası operasyonların başladığı ve devam ettiği görüşlerine dayanmaktadır. Bir firmanın uluslararasılaşmasını süreç yaklaşımı içerisinde analiz etmenin bir başka metodu, ağı bir başlangıç noktası olarak kullanmaktadır. Çünkü bu yaklaşım firmaların iş ağlarına gömülü aktörler olarak ifade edilmeleri için uygun bir çerçeve oluşturmaktadır (Johanson ve Mattsson, 1993).

Firmaların uluslararasılaşma süreçlerinde Johanson ve Vahlne 'in 1977'de yayınlanan ve 2009'da gözden geçirilen çalışmaları bir başlangıç noktası olmuştur. Gözden geçirilen bu model ilgili ağlardaki üyelik/insidership kavramı, güven ve bilgi oluşturmak üzere yabancılığın psikolojik mesafesinin üstesinden nasıl gelinebileceği ve uluslararasılaşmada başarılı olmak üzerine inşa edilmiştir (Johanson ve Vahlne, 2009).

Johanson ve Mattsson (1993:306) uluslararasılaşmayı ağ bağlamında firmaların amaçlarını gerçekleştirmek adına ilişkilerin sürekli kurulduğu, sürdürülürken geliştirildiği, kırıldığı ve sona erdirildiği kümülatif bir süreç olarak nitelendirmişlerdir. Ancak bu görüş sadece ilişkilere odaklandığı için parçalamış gibi gözükmektedir. KOBİ'lerin doğal bağlamlarında çalıştıklarını varsayıldığında, Johanson ve Mattsson (1993) ağ bağlantıları yaklaşımını, uluslararasılaşmayı genişleme, nüfuz etme ve bütünleşme yoluyla diğer ülkelerdeki iş ilişkileri ağını geliştirme süreci olarak tanımlayan Johanson ve Vahlne 'in (1990:22) görüşünün literatürde daha geniş olarak yer bulunduğunu belirtmektedirler.

Gelişmiş ülkelerde zamanla bir kurumsallık ve profesyonelleşme kültürünün oluşması ile birlikte firmaların sosyal ağ ile iş yapmalarının, bu kültürün eksikliği sebebiyle sosyal ağları kullanarak iş yapmak ihtiyacı hisseden gelişmekte olan ülkelerin firmalarına nazaran daha az görüleceği söylenebilir. Gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar kuruluşlarından belli bir süre sonra uluslararasılaşma kararı aldıklarında tecrübe ve bilgi eksikliği sebebiyle güven problemi yaşayabilmektedir. Bu güven problemini aşmada en büyük etkenin, birlikte iş yapılan kişiler ve firmalar ile veya bunların sosyal ağı ile bağlantılı aktörlere sahip olmaları olduğu düşünülebilir. Bu sayede güvensizlik ortadan kalkarak etkin bir uluslararasılaşma süreci başlayabilir (Johanson ve Mattsson, 1993).

#### **2.1.1.4. Küresel Doğanlar**

Neo-liberal politikalar ile sermayenin özgür ve daha önce görülmemiş bir şekilde dünyaya yayılması, uluslararası ticari faaliyetlerde bulunan firmaları da etkilemiştir. Bugün işletmelerin hepsi aşamalı bir şekilde uluslararasılaşmayı kabul etmemekte ve daha hızlı hareket etmek adına küresel bir firma olarak faaliyete başlamayı bir seçenek olarak görmektedirler. Chetty ve Champbell-Hunt (2003:69) küresel doğan firmaların yerel pazarda etkinlikleri olmadığını ya da uluslararasılaşmadan önce küçük bir yerel

pazarları olduğunu ve kuruluşlarından kısa bir süre sonra uluslararasılaştıklarını belirtirler. Bununla birlikte kuruluştan itibaren en geç 2 yıl içinde uluslararasılaşmış firmaları da küresel doğan firma kapsamı içinde değerlendirmektedirler.

Küresel doğan firmalar, uluslararası kaynakların kullanımından ve birden fazla ülkede çıktılarının satılmasından önemli bir rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu firmaların ayırdedici özellikleri, kaynakların (malzeme, personel, finansal, zaman gibi) uluslararası olmasıdır. Buradaki odak, firmaların büyüklüğü değil, uluslararasılaştıklarında ki firma yaşıdır. Kademeli olarak uluslararasılaşan firmaların aksine küresel doğan firmalar proaktif bir uluslararasılaşma stratejisi ile faaliyete başlarlar (Oviatt ve McDougall, 1994:49). Küresel doğan firmalar mutlaka kendi dış varlıklarına sahip olmak zorunda değildir. Başka bir deyişle doğrudan yabancı yatırım yapmaları şart değildir. Üretim kapasitesi ve pazarlama gibi konularda yabancı kaynak kullanmak için stratejik ittifaklar düzenlenmesi küresel doğanlar için bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır (Oviatt ve McDougall, 1994:49).

Chetty ve Champbell-Hunt (2003)'e göre yerel pazar küresel doğan firmalar için geleneksel yöntemlerle uluslararasılaşan firmalar için olduğu kadar önemli değildir. Yeni yabancı pazarlara başarılı bir giriş için bilgi ve tecrübenin önemi hem geleneksel hem de küresel doğan yaklaşımlarında benimsenmektedir. Küresel doğan yaklaşımında diğer yaklaşımlardan farklı olarak bilgi ve tecrübenin firmanın ilk kuruluş yıllarında edinilebileceği vurgulanmaktadır. Küresel doğan yaklaşımı, uluslararasılaşmada stratejinin rolünü vurgulamaktadır, çünkü hem uluslararasılaşmanın odağı hem de hızı, niş veya gelişmekte olan pazarlarda lider konumda yer almak için rekabetçi zorunluluklar tarafından belirlenmektedir. Geleneksel yaklaşımın aksine, küresel doğan yaklaşımı, firmanın uluslararasılaşması sırasında psikolojik mesafenin önemini en aza indirir. (Chetty ve Champbell-Hunt, 2003:61-63).

Öte yandan, gelişmekte olan ülkelerin kurumsal çevresi ve ekonomik gelişmişlik düzeyi dikkate alındığından küresel doğanlar yaklaşımının da bu ülkelerdeki özellikle Ar-Ge yoğun firmaların uluslararasılaşma sürecini tam olarak açıklayamadığını söylemek mümkündür. Bu hususu dikkate alan Hızıroğlu ve Bağış (2015), özellikle Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecini hem düzey olarak hem kapsam olarak açıklamak için aşağıdaki şekilde bir model önerilmektedir. Çalışmamızda bu model referans

alınarak KOBİ'lerin küresel zihniyetlerinin uluslararasılaşma süreci üzerindeki rolü anlaşılmalı çalışılmaktadır.

**Tablo 7**  
**Ar-Ge Yoğun KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Sürecini Hem Düzey Olarak Hem Kapsam Olarak Açıklayan Bir Model**

Uluslararası Faaliyet Düzeyi	Uluslararası Faaliyetlerin Düzeyini Belirleme Kriterleri
İleri	Firmalar yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştirmektedir veya birden fazla ülkeyle Ar-Ge bağlantıları bulunmaktadır. Uluslararası doğrudan yatırımları vardır veya bu konuda planlamalar yapmaktadır.
Planlı	Firmalar yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştirmektedir veya birden fazla ülkeyle Ar-Ge bağlantıları bulunmaktadır. Yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştiren firmalar yerel koşullara ürünlerini uyarlamaktadırlar.
Sıklıkla	Firmalar yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştirmektedir veya en azından bir ülkeyle Ar-Ge bağlantıları bulunmaktadır. Yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştiren firmalar ürünlerinde küçük değişiklikler yapmaktadır.
Seyrek	Firmalar yurtdışına düzensiz satışlar gerçekleştirmektedir veya yurtdışı satışlara ara vermiştir veya zayıf düzeyde Ar-Ge iş birlikleri bulunmaktadır. Yurtdışına ara sıra satışlar gerçekleştiren firmalar ürünlerinde veya hizmetlerinde değişiklik yapmamaktadır.
Başlangıç Aşaması	Firma uluslararasılaşmaya gitmeyi planlamaktadır ve bazı uluslararası iş birliği bağlantıları bulunmaktadır. Firmalar Ar-Ge ve İş-Ge iş birliği geliştirme sürecindedir. Ancak ihracat veya yurtdışı ortak Ar-Ge projesi gerçekleştirmemiştir.
Embriyo Aşaması	Firmaların uluslararası faaliyeti yoktur. Firmalar yurtdışı işletmelere karşı daha ciddi tutumlar geliştirme sürecindedir ve uluslararasılaşmanın gelecek düzeyine geçmek için çaba harcamaktadır.

**Kaynak:** Hızıroğlu ve Bağış, 2015

Yukarıdaki tablolaştırılan araştırma modelinde görülüşü üzere firmalar uluslararası faaliyet düzeylerine göre ileri, planlı, sıklıkla, seyrek, başlangıç aşaması ve embriyo aşaması olarak sınıflandırılmaktadır. Uluslararası faaliyeti bulunmayan firmaların embriyo aşaması düzeyinde olduğunu belirten modele göre uluslararası faaliyetin planlanması, düzensiz ihracat yapılması ve sonrasında düzenli ihracat yapılması firmaların uluslararası faaliyetlerinin aşamaları olarak kabul edilmektedir. Bu aşamaların en yukarisında birden çok ülkeye düzenli satışlar yapan ileri düzeyde uluslararası faaliyet gösteren firmalar bulunmaktadır.

## 2.2. Küresel Zihniyetin Oluşumu

Küresel zihniyet, bireylerin, çeşitli sosyokültürel sistemlerden bireyleri, grupları ve organizasyonları etkilemesine olanak tanıyan bilgi, bilişsel ve psikolojik nitelikler stoğudur (Beechler ve Javidan, 2007:152). Kavramsal çerçevede ele alındığı üzere, küresel zihniyetin ana unsurları entelektüel sermaye, sosyal sermaye ve bilişsel

sermayedir. Küresel zihniyetin bilişsel yönünü küresel entellektüel sermaye oluşturmaktadır. Endüstrideki küresel ticaret bilgisi ve makro çevre hakkındaki verilerin analiz edilmesini kolaylaştırmaktadır (Javidan ve Bowen, 2012:148). Entelektüel sermaye, küresel liderin entelektüel ve bilişsel yeteneklerine atıfta bulunur ve birkaç temel özellikten oluşur. Bunlar; küresel dünya hakkında bilgi sahibi olmak, değer ağlarını ve organizasyonları anlamak, karmaşık küresel konuları anlamak ve kültürel zekâyâ sahip olmaktır. Psikolojik sermaye ise pozitif bir psikolojik profili, kozmopolitanizm ve kültürler arası karşılaşmalar için tutkuyu ifade eder ve çeşitli temel özelliklerden oluşur, bunlar; farklı kültürlere saygı; farklı kültürlere karşı açık görüşlü olmak, diğer kültürleri öğrenmek ve keşfetmek için tutkulu olmak, esneklik, merak, güven ve macera arayışı gibi olumlu kişilik özellikleridir. (Javidan ve Teagarden 2011:20-22). Entelektüel sermaye gibi psikolojik sermaye de küresel zihniyetinin bilişsel yönünü oluşturmaktadır. Küresel sosyal sermaye ise küresel zihniyetin davranışsal boyutunu oluşturmaktadır. Bireyin, dünyanın diğer bölgelerinden gelen insanlarla güvenilir ilişkiler kurmasına yardımcı olacak şekilde hareket etme yeteneğini yansıtır (Javidan ve Bowen, 2013:150). Sosyal sermaye, şirket içindeki ve dışındaki uluslararası bağlantılar kurmak, yeni ilişkiler geliştirmek için ihtiyaç duyulan kişilerarası yeterlilik ve çalışanları küresel düzeyde harekete geçirmek için gereken liderlik becerilerine sahip olmak gibi ilişkilere atıfta bulunur (Javidan ve Teagarden 2011:20-22). Sosyal sermayenin küresel zihniyetin davranışsal boyutunu oluşturduğu ifadesinden yola çıkılarak sosyal sermayenin kurumsal çevre ve pazar koşulları ile bağlantılı olduğu söylenebilir.

Küresel bir zihniyeti arttıran ve sürdüren yeterli koşullar bilgi ve becerilerdir. Yönetici, dünyanın birbiri ile bağlantılı farklı yönleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Öte yandan, yeteneklerden kasıt yöneticilerin çalışmalarını küresel bağlamda daha etkili bir şekilde yapmalarına yardımcı olan bazı insani ve davranışsal yetenekleridir. Küresel bir yönetici yetiştirmek için gerekli ve yeterli olan bilgi ve yetenek, küresel zihniyetin tek kombinasyonudur (Kedia ve Mukherji, 1999:235). Nardon ve Steers (2007:174)' e göre Maznevski ve Lane (2003) küresel zihniyetin kavramsallaştırmasını, tek bir ülkenin, kültürünün veya bağlamının varsayımlarından bağımsız olarak kişisel performans ve iş performansı için ölçütler geliştirmek ve yorumlamak ve bu kriterleri farklı ülkelere,



kültürlere ve bağlamlara uygun bir şekilde uygulayabilme yeteneği olarak ifade etmişlerdir.

Lovvorn ve Chen'e (2011) göre Gupta ve Govindarjan (2002) küresel bir zihniyetin kültürlerin ve pazarların çeşitliliğine farkındalık ve açıklık kombinasyonu olarak çeşitlilik boyunca entegrasyon eğilimi ve kabiliyeti ile baktıklarını söylemişlerdir. Küresel zihniyetin, bir kişinin zihinsel şemalarını genişleten ve geliştiren, deneyimleri araştırmaya teşvik eden bilişsel geri bildirim mekanizmaları üzerine kurulmuş, gelişmekte olan ve gelişen bir süreç olduğunu da belirtmişlerdir.

Makro çevresel faktörlerin de küresel zihniyet edinilmesinde önemli olduğu ifade edilmiştir. Gelişmekte olan birçok ülkede baskın düşünce, iş dünyasının ve sanayinin yalnızca iş adamlarının elinde bırakılamayacak kadar önemli olduğudur. Birçok sektör kamulaştırılmakta ve özel sektör işletmelerinin hükümetten özel onay gerektiren birçok stratejik kararlar ilgili kurallara ve kısıtlamalara uymaları gerekmektedir. Dolayısıyla yönetsel eylemler ve kararlar makro-çevre tarafından etkilenmektedir. Sonuç olarak, yöneticiler ufuklarında genişlemiş olsa bile, bunların etkinliği devlet kurumları tarafından işletmelere getirilen yapılar ve kontrol sistemleri veya bizzat organizasyonun dizaynı tarafından sınırlandırılabilir (Srinivas, 1995:40).

Devlet de küresel zihniyet oluşumunda ayrıca kolaylaştırıcı ve besleyici bir rol oynayabilir. Bir devletin kolaylaştırıcı rolü, ihracat teşviki, ihracat üretim bölgeleri, indirimli malzeme tedariki, tekno-karma gruplarına destek ve yardım için vergi avantajları şeklinde teşviklerin sağlanmasında yatmaktadır. Dolayısıyla, ortaya çıkan yönetsel girişimler, girişimcilik davranışı ve bilişsel haritalar makro ortamda bulunan desteğin kapsamından etkilenir (Srinivas, 1995:40).

### **2.2.1. Küresel Zihniyet ve Kurumsal Çevre**

Uluslararası yönetim araştırmalarının birçoğunun temel kabulü, firmaların ülkeye özgü kurumsal düzenlemelere gömülü olduğudur (Busenitz ve diğerleri, 2000:994). Douglas North, kurumları "insan etkileşimini oluşturan insanca tasarlanmış kısıtlamalar" olarak tanımlamaktadır. Bu kurumlar "oyunun kuralları" olarak işlev görürler. Kurumların toplumdaki ana rolü insan etkileşimi istikrarlı bir yapı haline getirerek belirsizliği azaltmaktır. (North, 1990:3-6). Bu görüşün temelinde Hodgson (2006)'un, kurumların,

toplumsal etkileşimleri yapılandıran kurulu ve yaygın sosyal kurallar sistemleri olduğunu görüşü bulunmaktadır. Dil, para, hukuk, ağırlık ve ölçü birimleri, görgü kuralları, firmalar ve diğer organizasyonların her biri toplumsal etkileşimi yapılandıran birer kurumdur (Hodgson, 2006:2). Kurumlar bir toplumdaki; güven, iş birliği, kimlik ve bağlılığın genel kalıpların oluşturan temel kurumlar ve geri plandaki kurumlar olarak kategorize edilebilirler. Ekonomik sistemde daha doğrudan yer alan bu temel kurumlar finansal kaynaklara ve işgücüne ulaşım düzenlemelerini içeren, işletme faaliyetleri için mülkiyet hakkını kurumsallaştıran, güvenlik ve istikrar sağlayan genel siyasi ve yasal sistemlerdir (Whitely, 1992:19-25). Kurumlar, biçimsel kuralların altında yatan ve onu takviye eden tipik yazılı olmayan davranış kurallarının yanı sıra resmi ve yazılı kurallardan oluşurlar. Kurallar ve gayri resmi yasalar bazen ihlal edilir ve bunun sonucunda ceza uygulanır. Bu nedenle, kurumların etkin bir şekilde işleyebilmesi için resmi ve gayri resmi kuralların ihlali durumunda cezanın ciddiyetinin ve maliyetinin tespit edilmesi gerekmektedir. (North, 1990:4).

Kurumsal çerçeveler çıkarların belirlenmesi ve izlenmesi için araçların tarafını ve şeklini tanımlarlar (Scott, 1987:508). Kurumsal çevreler, tanım gereği, bireysel organizasyonların destek ve meşruiyet elde edebilmesi için uymaları gereken kuralların ve şartların ayrıntılandırılması ile karakterize edilmektedirler. Şartlar, ulus-devlet tarafından yetkilendirilmiş kuruluşlardan veya meslek örgütlerinin yetkilendirdikleri düzenleyici kurumlardan, belirli örgüt tiplerinin kendilerini nasıl yöneteceklerini tanımlayan genelleştirilmiş inanç sistemlerinden ve benzer kaynaklardan oluşmaktadırlar. Kaynaklar ne olursa olsun, kuruluşlar bu kurallara uymaları sonucunda ödüllendirilirler (Powell ve DiMaggio,1991:123).

Kurumsal kuramla ilgili son yıllarda yapılan çalışmaların önemli bir kısmı sosyal ve sembolik güçlerin organizasyonel yapı ve davranış üzerindeki etkilerini belgelenmektedir. Kurumsal sistemlerin organizasyonları konumunun, büyüklüğünün ve görünürlüğünün, kamusal alana yakınlığının, yapısal pozisyonunun ve ilişkisel bağlantıların bir fonksiyonu olarak değişken bir biçimde şekillendirdiği yapılan çalışmalarda incelenmiştir (Scott, 1995:149). Busenitz ve diğerleri (2000)'e göre Bartholomew (1997) araştırma ve eğitim kurumlarına erişim, finansman kaynaklarına erişim ve eğitilmiş işgücü havuzlarının bulunması gibi ulusal kurumsal kalıpların, bir

ülkedeki inovasyon miktarının ve yeniliğin ortaya çıkış biçiminin belirlenmesine yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Ulusal kurumlardaki farklılıkların, ülkeler arasında farklı düzeylerde girişimcilik faaliyetleri meydana gelmesine neden olduğunu ilave edilmiştir (Busenitz ve diğerleri, 2000:994).

Kurumların esnekliğini ve genelliğini tespit edebilmek için iki ayırım yapılmıştır. Birincisi, kurumlar taşıyıcı(carrier) veya ev sahibi(host) ülkelerin biçimlerine göre değişmektedirler. Kurumlar, kültürler, sosyal yapılar ve rutinler (ve belki teknolojiler) tarafından oluşmuş olabilirler. İkincisi ise kurumların yetki alanlarını farklı seviyelerde kullanma kapasitesine sahip olarak tanımlanmakta olmalarıdır. Bazıları örgütsel alt birimler içerisinde faaliyet göstermek ile sınırlı kalırken bazıları da dünya sistemleri seviyesinde işlev görmektedirler (Scott, 1995:77).

North (2005:23)'a göre şiddetli rekabet ortamında kurumlar arasındaki etkileşim artar ve bunun sonucu olarak belirsizlik düzeyi azalır. Kurumsal düzenlemeler pazara giriş engeli oluşturabileceği gibi aynı zamanda harekete geçmek için fırsat da oluşturabilirler. Bu nedenle hükümet mevzuatlarına yansıtılan kurumsal düzenlemeler mülkiyet haklarının niteliği, mesleki ve ticari davranış normlarının varlığı ya da yokluğu kabul edilebilir eylemler için yolları ve sınırları belirlemektedir. Kurumsal düzenlemeler ulusal ekonomilerin, örgütsel formların ve yönetsel eylemlerin gelişimini etkilemektedir (Hitt ve diğerleri, 2004:174). Kurumsal düzenlemeler firmaların stratejik kararlarını da etkileyebilmektedirler (Peng, 2003). Kurumsal istikrarsızlık durumunda firmaların stratejik kararları pazarda faaliyet göstermenin politik ve ekonomik maliyetleri nedeniyle etkilenebilir. Kurumlar öngörülemez şekilde değiştiğinde pazarda faaliyet gösteren firmaların yöneticileri, potansiyel tehlikeleri azaltmak adına uzun vadeli yatırımlardansa kısa vadeli yatırımlara yönelebilirler (Henisz ve Delius, 2000).

Kurumların ekonomik mübadele(exchange) gerçekleştirebilmesi için gerekli olan zaman, mekân ve çok sayıda bireye uzanan basit mübadele sorunlarının çözüm şekli farklılıklar gösterir. Ekonomik mübadelelerde ki karmaşıklık derecesi, çeşitli uzmanlık kademelerindeki ekonomilerde mübadele yapmak için gerekli olan sözleşme seviyesi ile ölçülebilir. Uzmanlaşmayı ve değerli niteliklerin sayısını arttırmak için bireylerin sözleşmenin şartlarını yerine getirip getirmeyeceği hususunda minimum belirsizlikle karmaşık sözleşmeler yapma imkânı tanıyan güvenilir kurumlara daha fazla önem

verilmesi gerekmektedir. Modern ekonomilerde mübadeleyi oluşturan birçok etken, uzun zaman periyoduna dayanan kurumsal güvenilirliğe dayanmaktadır (North, 1990:34).

Kostova (1997), bir ülkenin hükümet politikalarının (düzenleyici boyut), yaygın olarak paylaşılan sosyal bilginin (bilişsel boyut) ve değer sistemlerinin (normatif boyut) yerel ticaret faaliyetini nasıl etkilediğini açıklamak için üç boyutlu ülke kurumsal profili kavramını ortaya koymuştur. Ülkelerin kurumsal profillerinin geniş bir sorun grubunda genelleştirilmesiyle anlamlarını kaybedeceklerini vurgulamaktadır. Bunun yerine, kurumsal profillerin belirli alanlarla ilgili olarak ölçülmesi gerektiğini belirtir (Busenitz ve diğerleri, 2000:995).

Kostova (1997)'nin, ortaya koyduğu ülke kurumsal profili kavramını girişimcilik alanında çalışan araştırmacılar bu kavramı, girişimcilik düzeyinin ülkeden ülkeye nasıl ve neden değiştiğini araştırmak için kullanmaktadır (Busenitz ve diğerleri, 2000). Kurumsal gelişim düzeyleri kavramsal olarak ele alındığı zaman, uluslararası kurumsal bağlamlarda, ekonomik faaliyetlerini kolaylaştıran veya sınırlayan farklılıklara atıfta bulunulabilir. Bir ülkenin kurumsal bağlamı üç boyuttan oluşur: normatif, düzenleyici ve bilişsel boyut (Scott, 1995).

Normatif boyut, girişimcilerin uluslararası faaliyetleri ne derecede önemseydiğini ve bu faaliyetleri diğer tüm işleri gibi normal görüp görmediklerini belirleyen boyuttur. Gelişmiş normatif boyut beklentilerin ülkenin kurumsal gelişmişlik seviyesine göre değişiklik gösterdiği kabul edilmektedir. Politik ve veya ekonomik soyutlama öyküsü olan, az gelişmiş ülkeler muhtemelen uluslararası ticaret de daha az deneyime sahiptir ve bu nedenle uluslararasılaşmayı destekleyen güçlü normatif değerlerden yoksundur. Uluslararasılaşma muhtemelen daha yüksek kurumsal gelişim seviyesine sahip ülkelerdeki iş genişletme faaliyetleri için uygun ve arzu edilen bir araç olarak değer kazanabilir (Kiss ve Danis, 2008:391).

Düzenleyici boyut, yeni girişimcileri destekleyen, yeni şirket kuran bireylerin riskini azaltan ve girişimcilerin kaynak edinme çabasını kolaylaştıran yasalar, yönetmelikler ve hükümet politikalarından oluşan kurumsal profildir (Busenitz ve diğerleri, 2000:995). Uluslararası düzenleyici sistemlerin farklılıkları, uluslararası girişimciliğe kurumsal desteğin kapsamını (veya eksikliğini) -yeni iş kurmayı ve büyümeyi kolaylaştıran ve

yatırımcıları koruyan köklü hukuk gelenekleri ve sistemleri, etkin uygulama mekanizmalarına sahip olmak veya olmamak suretiyle- belirleyebilir. Girişimciler kendi ülkelerinin dışında daha az elverişli koşullarla karşılaşsalar da gelişmiş yurtiçi düzenleyici kurumlar, uluslararası genişleme için güçlü bir temel oluşturmaktadırlar. Bu nedenle, bu gibi yerel düzenleyici kurumlar olmadığında, az gelişmiş veya gelişim halinde olduğunda, uluslararası faaliyet girişimleri daha az yaşanabilir (Kiss ve Danis, 2008:392).

Bilişsel boyut, toplumsal yaşamın tutarlılığının büyük bir kısmının hem bireysel hem de kolektif sosyal aktörler tarafından ve belirlenmiş rollerin icra edilmesinden kaynaklandığını ısrarla vurgulamaktadır. Bu duruma örnek olarak okullar, hastaneler ve restoranlar gibi tanıdık toplu aktörleri rahatlıkla tanımak ve anlamlı bir eylemde bulunabilmek verilmektedir (Scott, 1995:44). Bir zamanlar kurumsallaşmış olan sosyal bilgi, objektif gerçekliğin bir parçası olarak var olmakta ve doğrudan bu temel üzerinden iletilebilmektedir (Zucker, 1977:726). Kurumsal bakış açısıyla, finansal olarak başarılı firmaların sosyal olarak daha sorumlu bir şekilde davranmaları için kaynaklara ve koordinasyon mekanizmalarının yanı sıra biliş ve motivasyona da sahip olması beklenmektedir (Dunning ve Lundan, 2008:133).

### **2.2.2. Küresel Zihniyet ve Pazar Koşulları**

Küresel ortamda artan küresel rekabete ve karmaşıklığın ve değişkenliğin artan seviyelerine yetişmeye olanak tanıyan küresel zihniyet, küresel pazar ortamında uzun vadeli rekabet avantajı kaynağı olarak ortaya çıkmıştır (Beechler ve Javidan, 2007:148). Küresel zihniyet, çokuluslu örgüt liderlerinin karşılaştıkları küresel taleplere adapte olmalarını ve aynı zamanda sahip oldukları stratejik iş uyumu ile karmaşık pazarları değerlendiren ve küresel iş fırsatlarını en üst düzeye çıkaran zihinsel akışkanlığı içerir. Küresel zihniyet sahibi bireyler küresel operasyonlara ve pazarlara odaklanırken, aynı zamanda yerel çevre ve kültürün ihtiyaç ve özelliklerine karşı da duyarlı ve hassas davranırlar (Story ve diğerleri, 2014:133-135). Ayrıca, yönetimin küresel zihniyetinin şirketin, pazarın değişen ihtiyaçlarına doğru ve hızlı bir şekilde yanıt vermesini sağladığı da belirtilmektedir (Gupta ve Govindarajan, 2002:118).

Küresel zihniyete sahip bireyler, potansiyel pazarlar ve rakipler, yeni teknoloji ve yeni tedarikçiler hakkında daha fazla bilgi edinmek için coğrafi ufku sürekli olarak

taramaktadırlar. Yerli organizasyonlarda da küresel zihniyete sahip yöneticilere ihtiyaç duyulduğunu belirtilmektedir. Çünkü işletme yerel pazarda başarılı olursa, yabancı bir rakibin işletmenin pazardaki konumunu elinden almak için pazara girme ihtimali artmaktadır (Rhinesmith, 1992:64).

Ölçek ekonomileri, küresel kaynak kullanımı ve daha düşük ulaşım ve iletişim maliyeti gibi küresel yaklaşımı benimseten bir dizi çevresel güç vardır. Daha güçlü küresel rekabet, yeni ve gelişen pazarlara girme ihtiyacı ve önemli müşterilerin küreselleşmesi de firmaların küresel yaklaşımı benimsemesinde aynı yönde etki etmektedir. Özellikle hızlı hareket eden tüketim malları endüstrilerindeki ürünler için daha homojen bir talebe ve birçok endüstriyel ürün için daha tekdüze teknik standartlara yönelik eğilim de küresel stratejileri desteklemektedir. Bununla birlikte, başka bir takım endüstri öncüleri, tam tersi yönde çalışmakta ve yüksek derecede yerel duyarlılık ile stratejiler talep etmektedir. Burada önemli olan faktörler, önemli pazarlarda güçlü yerel rakipler ve küresel olarak standardize edilmiş kavramların transferini yasaklayan kültürel farklılıklardır. Son olarak, korumacılık, ticaret engelleri ve değişken döviz kurları ile mücadele ulusal iş yaklaşımını zorlayabilir. Bütün bu güçler birlikte çalışarak şirketin küresel zihniyetini şekillendirme koşullarını oluştururlar. Bununla birlikte, bireysel güçlerin etkisi ve yoğunluğu endüstriden endüstriye ve hatta bazen şirketten şirkete farklılık göstermektedir (Paul, 2000:192).

Kyvik, Saris ve Bonet (2013:173) çalışmalarında birçok küçük firmanın bağlam, sektör ya da endüstrileri nedeniyle doğrudan uluslararası rekabete maruz kalamayacakları ve esas olarak iç pazara yönelecekleri biliniyor olmasına rağmen uluslararasılaşmış endüstrilerdeki benzer firmalardan bazıları uluslararasılaşırken diğerlerinin neden uluslararasılaşamadıklarının literatürdeki temel soru olduğunu belirtmektedirler. Literatürdeki bu soruya cevap bulmak için Porter'ın kümelenme yaklaşımlarının argümanlarından yararlanılabilir. Porter (1998:78-80)'a göre Kümeler, belirli bir alanda birbirine bağlı şirketlerin ve kurumların coğrafi olarak toplanması (yoğunlaşması)dır. Kümeler, bir dizi bağlantılı endüstriyi ve rekabet için önemli olan diğer öğeleri kapsamaktadır. Örneğin, bileşenler, makineler ve servisler gibi özel girdilerin tedarikçileri ve özel altyapı sağlayıcıları içerir. Kümeler aynı zamanda kanallara, müşterilere ve tamamlayıcı ürün imalatçılara ve sektörlerdeki beceri, teknoloji veya

ortak girdilerle ilgili firmalara yatay olarak uzanırlar. Son olarak, birçok küme, özel eğitim, öğretim, bilgi, araştırma ve teknik destek sağlayan, üniversiteler, standart belirleme kurumları, düşünce kuruluşları, mesleki eğitim sağlayıcıları ve ticaret dernekleri gibi devlet kurumlarını ve diğer kurumları içermektedir. Kümeler hem rekabeti hem de iş birliğini teşvik ederler. Rakipler, müşterileri kazanmak ve elde tutmak için yoğun bir şekilde rekabet eder. Güçlü rekabet olmadan, bir kümelenme başarısız olur. Bununla birlikte, ilgili endüstrilerde ve yerel kurumlarda şirketleri de içeren, çoğu dikey olmak üzere iş birliği vardır. Rekabet, farklı boyutlarda ve farklı oyuncular arasında ortaya çıktığı için iş birliği ile birlikte olabilir. Kümeler, bir yandan bağlantılı pazarlar arasında bir tür yeni mekânsal organizasyon biçimini ve öte yandan hiyerarşileri veya dikey entegrasyonu temsil eder. Öyleyse, bir küme, değer zincirini organize etmenin alternatif bir yoludur. Dağıtılmış ve rastgele alıcılar ve satıcılar arasındaki piyasa işlemleriyle karşılaştırıldığında, şirketlerin ve kurumların tek bir konumda yakınlığı ve aralarında tekrarlanan değişimler- daha iyi bir koordinasyon ve güven sağlar. Böylelikle, kümeler, dikey entegrasyonun karışıklıklarını ya da ağlar, ittifaklar ve ortaklıklar gibi resmi bağlantıların oluşturulmasına ve sürdürülmesine yönelik yönetim zorluklarına maruz kalmadan, bağlantılı firma ilişkilerinin doğasındaki sorunları hafifletir. Bağımsız ve gayri resmi olarak bağlantılı şirketler ve kurumlardan oluşan bir kümelenme, verimlilik, etkinlik ve esneklik açısından avantajlar sunan güçlü bir organizasyon biçimidir. Bir küme, her bir üyenin daha büyük bir ölçeğe sahipmiş gibi fayda sağlamasına ya da esnekliğinden ödün vermeden başkalarıyla birleşmiş gibi faydalanmasını sağlar (Porter, 1998:79-80). Dolayısıyla ölçek ve endüstrileri açısından benzer olan firmaların bir kümenin içinde yer alıp almıyor olmalarına göre faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik farkı oluşabilir, bununla birlikte uluslararasılaşma performanslarında da farklılık gösterebilecekleri söylenebilir.

Porter (1998) Genellikle büyük ve gelişmiş ekonomilerde kümelenmenin oluşturduğu iç uzmanlaşma ve konumlar arası ticaret ve iç rekabetin üretkenliği artırdığını ve firmaların küresel alanda etkin bir şekilde rekabet edebilmelerini sağladığını belirtmektedir. Artan iç rekabet firmaların yenilik oluşturma ve farklılaşma isteğini arttırmaktadır. Bununla birlikte yakın çevrede ve benzer faaliyet alanlarında bulunmalarından dolayı firmaların birbirlerinden öğrenme düzeylerini üst seviyeye çıkarmaktadır. Gelişmişlik seviyesi düşük ülkelerin ise iyi gelişmiş kümelenmelerden

yoksun olduğunu; ucuz emek ve doğal kaynaklarla dünya pazarında rekabet etmenin ötesine geçmek için iyi işleyen kümelenmelerin gelişimin şart olduğu belirtilmiştir. Gelişmekte olan ekonomilerde kümelenme oluşumunu teşvik etmek amacıyla öncelikli olarak eğitim ve beceri düzeylerinin iyileştirilmesi, teknoloji alanında kapasite oluşturulması, sermaye piyasalarına erişimin açılması ve kurumların iyileştirilmesi gerekmektedir. Ekonomik kalkınmanın ilk aşamalarında ülkeler, şehirler ve devletler arasındaki iç ticareti genişletmeli ve komşu ülkelerle ticaret yapmalı ve küresel rekabet becerilerini geliştirecek önemli adımlar atmalıdırlar (Porter, 1998:83-86).

### **2.2.3. Küresel Zihniyet ve Biliş**

Uluslararasılaşma bilişsel bir süreç olarak görülmektedir (Kobrin,1994:494). İnsanların bilgiyi kavrama ve işleme kabiliyetleri sınırlıdır. Çevresindeki bilgi ortamının karmaşıklığı, belirsizliği ve dinamizmiyle ortaya çıkan zorluklar bir filtreleme süreci ile çözülmektedir. Neyin özümsemiğine ve neye karşı önyargılı olduğuna göre bilgi seçilmektedir. Zihniyet kavramı, bu bilişsel filtreleri ifade etmektedir (Gupta ve Govindarajan, 2002:116).

Küresel zihniyet, bireyin bir olayı veya olguyu farklı bakış açılarıyla veya bir bilişsel şablon / kategori aracılığıyla algılamasını sağlar. Bakış açısını genişletmek, bir kişinin küresel kültür gruplarını ayıran temel nüansları fark etmekle birlikte gözlemlerini değerlendirecek geniş bir potansiyel bilişsel kategori dizisini hızlı bir şekilde görmesini sağlar (Clapp-Smith ve diğerleri, 2007:4).

Küresel bir organizasyonda başarılı bir yönetici olmanın anahtarlarından biri, farklı uluslar ve toplumlar arasında var olan kültürel farklılıkları anlamaktır. Yalnızca karmaşık kültür olgusunun farkında olunması, yöneticilerin, kültürün farklı boyutlarını anlamasına ve davranışların nasıl etkilendiğine olanak tanıyan bir sonraki seviyeye geçebilmeleri için açık fikirli olmalarına olanak tanır (Kedia ve Mukherji, 1999:237).

Javidan ve Bowen (2013) küresel zihniyetin bilişsel tarafının küresel entellektüel sermaye olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticinin, endüstrideki küresel ticaret ve daha geniş makro ortamı hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğunu ve bu bilgileri analiz etmesinin, kavramasının ve yorumlamasının ne kadar kolay olduğunu ifade eder (Javidan ve Bowen, 2013:148). Bilişsel yön, bireyin kendi bilgisine dayanmaktadır. Bununla



birlikte, yüksek benlik bilinci tam olarak yeterli değildir. Artan bir bilişsel anlayış, davranışsal etkinliğin de aynı oranda artmasını garanti etmez. Birey burada keşfedilmemiş olanı öğrenmek istemektedir. Örgütsel kapasiteyi arttırmak için bireyler sürekli olarak dünya çapında insanlarla çalışmalı ve öğrenmelidirler (Adler ve Bartholomew, 1992). Bireyler, deneyimlere açık olmak adına, yeni çevreci uyaranlara dayanan kendi imajlarını esnek bir şekilde yeniden şekillendirme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Bilişsel boyutun diğer bir yönü de güçlü akıl yürütme becerileridir. Bireyler, farklı sosyal ve çevresel ipuçlarını tanıma ve bütünleştirme ve bu ipuçlarını bağlamsal çerçevelerinde doğru bir şekilde yorumlayabilme becerilerine sahip olmalıdırlar. Kendini bilen ve güçlü akıl yürütme becerileri olan bireyler üst biliş geliştirebilirler (Lovvorn ve Chen, 2011:277).

Küçük firmaların uluslararasılaşması kısmen risk çeşitlendirmesi ve diğer pazarlara olan ufku genişletmesi nedenleriyle girişimcinin küresel zihniyetine bağlıdır. Bazı şirketler iç pazarda kendilerini rahat hissederek, büyüme potansiyeline sahip, güçlü bir rekabet konumuna sahiptir ve bu durum uluslararasılaşma koşullarını ve tercihlerini etkilemektedir. Ayrıca girişimcilerin eğitimi diğer faktörlerin yanı sıra uluslararasılaşma davranışını da etkileyecektir (Felicio ve diğerleri, 2012:471).

Küresel zihniyete sahip bireylerin bilişsel biçimi üç ortak nokta ile vurgulanır: (1) bireyler belirsizliğe karşı yüksek toleransa sahiptirler ve büyük belirsizlik dönemlerinde etkili bir şekilde çalışmaya devam edebilirler, (2) kişisel beceriler, yeni durumların belirsizlikleriyle karşı karşıya kaldığında çok sayıda mevcut araç ve destek ağını kullanabilirler, (3) küresel düşünceye sahip bireylerin, diğer insanlarla olan uluslararası etkileşimlerinden kaynaklanan kültürel ipuçlarını, bütüncül bir yaklaşımdan analitik düşünce biçimine kadar inceleyebilirler (Lovvorn ve Chen, 2011:279).

Gupta ve Govindarajan (2002) bilginin gelişimi ile ilgili bilişsel psikoloji ve örgüt kuramı temelli fikirlere dayanarak herhangi bir bireyin veya organizasyonun küresel zihniyet geliştirme hızının dört faktör tarafından belirlendiğini iddia etmektedirler: (1) dünya hakkındaki merak ve dünyanın nasıl işlediği konusunda bilgili daha bilgili olma taahhüdü (2) mevcut zihniyetlerin açık ve öz-bilinçli bir şekilde eklenmesi, (3) çeşitlilik ve yenilik oluşturma ve (4) kültürler ve pazarlar hakkında çeşitli bilgi

gruplarını bir araya getiren entegre bir perspektif geliştirmek için disiplinli bir girişim. (Gupta ve Govindarajan, 2002:120).

KOBİ'lerde bilgi tutum ve motivasyon gibi karar vericiye ait özellikler uluslararasılaşma kararında kilit rol oynamaktadır (Reid,1996; Cavusgil,1984; Bloodgood ve diğerleri,1996; Chetty, 1999; akt: Frosmann, Hinttu ve Knock, 2002). Chetty ve Champbell-Hunt (2003:801)'a göre Calof ve Beamish (1995) KOBİ'leri uluslararasılaşmaya yönlendiren şeyin çevresel faktörlerden ziyade karar vericilerin tutumlarını olduğunu ve bu tutumların karar vericilerin uluslararasılaşmanın faydalarını, maliyetini ve risklerini nasıl algıladıklarını belirlediğini de belirtmişlerdir.

## **BÖLÜM 3: SAHA ÇALIŞMASI**

### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışma küresel zihniyetin KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci üzerindeki rolünü açıklayabilmek için nitel ve keşfedici bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan birincisi, küresel zihniyete sahip Türk KOBİ'lerinin öne çıkan özelliklerinin neler olduğunu ve Türk KOBİ'lerinin küresel zihniyetlerinin uluslararasılaşmaları üzerindeki rolünü ortaya çıkararak tespitlerde bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci amacı ise Türk KOBİ'lerinin küresel zihniyetlerini oluşturan koşulların neler olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın hedefi, hem küresel zihniyete sahip Türk KOBİ'lerinin öne çıkan özelliklerinin neler olduğuna ve küresel zihniyetin uluslararasılaşma üzerinde ne gibi bir rolü olduğuna, hem de Türk KOBİ'leri için küresel zihniyeti oluşturan koşulların neler olduğuna dair önermeler seti oluşturarak, genellenebilir sonuçlara ulaşmaktır.

Keşfedici ve nitel araştırma yaklaşımının bu çalışma için benimsenmesinin iki temel sebebi vardır (Yin, 2003). Bunların ilki, küresel zihniyet oluşumunu şekillendiren unsurlar ve bunun uluslararasılaşma üzerindeki rolü oldukça karmaşık bir konudur. Böylesi karmaşık ve çok yönlü bir araştırmada nitel bir yöntemin belirlenmesi daha uygun görülmüştür. İkincisi ise küresel zihniyetin firmaların uluslararasılaşması üzerindeki etkisine yönelik son yıllarda yapılan çalışmalarda artış olmasına rağmen, Türkiye gibi farklı kurumsal arka plana ve ekonomik gelişmişlik seviyesine sahip ülkelerde KOBİ'lerde küresel zihniyeti etkileyen unsurların neler olduğu üzerine araştırma (şu ana kadarki bilgimiz dahilinde) yapılmamıştır. Çok araştırılmamış ve literatüründe henüz eksiklikler bulunan konular üzerinde yapılan çalışmalarda nitel yöntemin tercih edilmesinin uygun olacağından (Silverman, 2005) ve bununla birlikte gelişmiş ülkeler ve büyük firmalar dışındaki örneklerin her biri kendine özgü bir yapıya ve bağlama sahip olacağından, konunun araştırılması için nitel yöntem daha uygun bulunmuştur.

#### **3.1.1. Çoklu Örnek Olay Yöntemi**

Araştırma sorularına cevap verebilmek için veri toplamada Yin (2003) 'in, örnek olay çalışmasının, nasıl ve neden sorularını cevaplayan, araştırmacının olaylar üzerinde en az

kontrole sahip olduğu durumları barındıran ve gerçek yaşam bağlamında ortaya çıkan olaylara odaklanmayı gerektiren bir araştırma stratejisi olduğu ifadesinden yola çıkılarak çoklu örnek olay tekniği uygulanmıştır. Nitel bir araştırmada verileri toplamak için çoklu örnek olay tekniğinin uygunluğunun 3 temel koşula bağlı olduğunu ifade eden Yin'in (2003), bunların; araştırma soru formunun uygunluğu, davranışsal olayları kontrol etme ihtiyacı ve konunun güncel olaylara odaklanıp odaklanmadığı olduğunu belirtmektedir. Çalışmamızda ana araştırma sorusu "ne" ve "nasıl" sorularını içerdiğinden, bu soru formuna en uygun teknikler deney/im/ler, tarih anlatıları ve örnek olay yöntemleridir. Ancak, davranışların manipüle edilemediği güncel olayları araştırdığı için tarih anlatıları ve deney/im/ler bir yöntem olarak bu çalışma için uygun değildir. Hem küresel zihniyet ile ilgili güçlü bir kuramsal yapının eksikliği hem de gelişmiş ülke dışındaki özellikle Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinin geleneksel kuramların işaret ettiğinden farklı bir örüntü izlediği gerçeği (Hızıroğlu ve Bağış, 2015) dikkate alındığında çoklu örnek olay tekniğinin bu araştırma için uygun olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, kuram eksikliği olan konularda araştırmaların transfer edilebilirliğini (dış geçerliliğini) artırdığı için çoklu örnek olay tekniğinin uygulanması önerilmektedir (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Çoklu rnek olay tekniği araştırmacıların hem bir grup örnek içindeki hem de gruplar arasındaki ince benzerlikleri ve farklılıkları tanımlamalarına olanak vermektedir (Eisenhardt, 1989). Araştırmacı, tek bir vaka içinde önemli bir bulgu tespit ettiğinde, bir sonraki adım, daha fazla deneyle bunu tekrarlamak olacaktır. Yin'e (2003) göre, çok vakalı bir çalışma içerisinde tekrarlanan her çalışma sonuçların kesinliğini artırır. Bu tür bir çoğaltma işleminin en önemli sonucu ise teorilerin geliştirilmesi veya genişletilmesine olanak sağlaması olacaktır. Ar-Ge yoğun KOBİ'lerde küresel zihniyet oluşumuna temel teşkil eden unsurların neler olduğu, küresel zihniyete sahip olanların daha çok hangi özellikleri taşıdığı ve bunların uluslararasılaşma üzerindeki rolü incelendiğinden çoklu örnek olay tekniği uygun bir yöntem olarak düşünülmüştür.

### **3.2. Örneklem**

Araştırmaya Ar-Ge yoğun bir sektör olan Biyoteknoloji sektöründen KOBİ'ler dahil edilmiştir. Uygulama alanlarına göre çeşitli alt gruplara ayrılan biyoteknoloji sektörü için yapılmış olan alt sektör ayırımının en kabul edilen yaklaşımı Dr. Rila Colwell

tarafından 2003 yılında önerilmiş renklendirme yaklaşımıdır (DaSilva, 2004). Bu yaklaşıma göre biyoteknoloji alt sektörlerini sınıflandırması aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir:

**Tablo 8**  
**Biyoteknoloji Sektörü Alt Sınıflandırması**

Kırmızı	Medikal	Siyah	Biyoterörizm, biyolojik savaş
Sarı	Gıda, beslenme bilimi	Mor	Patentler, fikri mülkiyet hakları
Mavi	Deniz Biyoteknolojisi	Altın	Biyoenformatik, nanobiyoteknoloji
Yeşil	Tarımsal Biyoteknoloji	Gri	Çevresel uygulamalar
Beyaz	Endüstriyel süreçler		

**Kaynak:** DaSilva, 2004

Biyoteknoloji sektörünün seçilmesinin temel nedeni, Ar-ge yoğun bir sektör olmasıdır. Ar-Ge yoğun sektörde faaliyet gösteren firmaların gerçekleştirdikleri uluslararası iş birlikleri sayesinde kuruluşunun hemen başında henüz bir mal veya hizmet üretimi olmadan da uluslararası firma statüsü kazanabilmeleri mümkün olabilmektedir. Bu durumda Ar-Ge yoğun sektörde faaliyet gösteren firmaların geleneksel bir şekilde aşamalı olarak uluslararasılaşan firmalardan farklı bir yol izleyerek uluslararasılaşma potansiyelleri bulunmaktadır.

Araştırmanın Ar-Ge yoğun KOBİ'lere odaklanmasının iki temel sebebi vardır. Birincisi, ilgili yazında KOBİ'lerde küresel zihniyet oluşumunun öncülleri ve sonuçları ile ilgili çalışmalarda son yıllarda bir artış söz gözelemlenmekte, ancak KOBİ niteliği ayırımı yapılmadan bu çalışmalar genelleştirilmektedir. Bu çalışma ile özellikle daha hızlı uluslararasılaşma potansiyeline sahip oldukları için Ar-Ge yoğun KOBİ'ler araştırmaya dahil edilmiştir. İkincisi, Türkiye gibi gelişmekte olan ve özellikle ihracatta ileri teknoloji ve Ar-Ge yoğun sektörlerin paylarının oldukça düşük olduğu bir ülkede Ar-Ge yoğun KOBİ'ler özel bir öneme sahiptir. Kurumsal ve ekonomik gelişmişlik düzeyi farklı olan bir ülke açısından Ar-ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyete sahip olma düzeyi ve küresel zihniyet oluşumu şekillendiren unsurlar ve sonuçlarının araştırılması hem kuramsal hem de pratik alana katkı sunacaktır.

Araştırma kapsamında 19 Biyoteknoloji firması incelenmiştir. TÜİK verilerine göre Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistik Sınıflamasına (NACE REV.2)

göre 72.11 kodu ile Biyoteknoloji sektöründe yer alan girişim sayısı 2017 itibariyle 254 olarak belirtilmektedir. Araştırmaya dahil edilen firmalar bu kadar az girişimin olduğu ve henüz yeterince olgunlaşmış bir sektör olan Türkiye Biyoteknoloji sektöründe daha çok KOBİ niteliğinde firma vardır ve büyük ölçekli firma sayısı oldukça sınırlıdır. Araştırmaya dahil edilen firmaların seçimi kolayda örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu firmaların büyük bir kısmı İstanbul ve Ankara illerinde faaliyete bulunmaktadır. Sektörde sınırlı da olsa faaliyette bulunan firmaların tam listesine ulaşamamıştır.

Örnek olay olarak incelenmek üzere seçilen firmaların web sitelerinden uluslararasılaşma faaliyetlerinden en az birini yerine getirme kriteri aranarak firmalar belirlenmeye çalışılmıştır. Web sitelerinde bu bilgi yer almayan firmalarla da telefonla randevu alınırken söz konusu kriter sorulmuş ve verilen olumlu cevaba göre örnekleme dahil edilmiştir. Ancak Türkiye’de biyoteknoloji sektörünün yeni gelişen bir sektör olmasından dolayı, uluslararasılaşma niyeti içinde olanlar ve bunun için ön hazırlıklara başlamış olanlar da örnekleme dâhil edilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Süreci**

Bu çalışmaya yön veren araştırma sorularının genel özellikleri, araştırmanın yöntemi ve niyeti veri toplama yöntemi olarak yüz yüze mülakatın seçilmesine neden olmuştur. Mülakatı gerçekleştirmek üzere araştırmaya dahil edilen 19 firmanın yöneticileri ile iletişime geçilerek randevu talep edilmiştir. Araştırma soruları çerçevesinde literatürden vurgularla hazırlan mülakat soruları ile araştırmaya dahil edilen 19 bioteknoloji firmasının yöneticileriyle yüz yüze mülakat gerçekleştirilmiştir. Her bir mülakat yaklaşık olarak 30 - 45 dakika sürmüştür. Yapılan görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Görüşme yapılan firmaların faaliyet alanları kuruluş yılları ve uluslararası faaliyete başlama yılları Tablo-9 da verilmiştir.

**Tablo 9**  
**Görüşme Yapılan Firmaların Faaliyet Alanları ve Genel Özellikleri**

Firma	Çalışan Sayısı	Kuruluş Yılı	Uluslararası Faaliyetlere Başlangıç Yılı	Endüstri-Alt Sektör Sınıflaması	İş Modeli
K1	210	1997	2009	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K2	45	1996	2007	Yaşam ve sağlık	Üretim
K3	80	1992	2000	Tarım-gıda	Üretim
K4	3	2006	2007	Yaşam ve sağlık	Hizmet-Üretim
K5	8	2004	2006	Çevre	Hizmet
K6	12	2010	2011	Yaşam ve sağlık	Üretim
K7	11	2005	2010	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K8	12	2001	2009	Yaşam ve sağlık	Üretim
K9	4	1995	2008	Sağlık, tarım	Üretim
K10	18	1998	2011	Yaşam ve sağlık	Üretim
K11	16	1990	2003	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K12	10	1997	2000	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K13	15	1998	2000	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K14	3	2007	-	Çevre	Üretim-Satış
K15	11	2006	-	Yaşam ve sağlık	Hizmet-Üretim
K16	30	2010	-	Yaşam ve sağlık	Hizmet-Üretim
K17	4	2010	-	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K18	30	1999	-	Yaşam ve sağlık	Hizmet
K19	7	2012	-	Çevre	Hizmet-Üretim

### 3.4. Verilerin Kodlanması

Araştırma çerçevesinde firmalar ile yapılan mülakatların analizi için MAXQDA analiz programı kullanılmıştır. Bu programda analizleri yapabilmek için belli kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar araştırma soruları ve literatürden elde edilen bilgiler çerçevesinde oluşturulmuştur. Mülakatlarda verilen cevapların literatürde bulunmadığı durumlarda ise açık kodlar (in vivo coding) oluşturulmuştur.

Araştırma sorularından ilki olan “*Türk KOBİ’lerinde küresel zihniyetin öne çıkan argümanları nelerdir?*” sorusuna cevap bulabilmek adına mülakat soruları geliştirilmiştir. Analizin başlangıç noktası olarak KOBİ’lerin hangi özelliklerle birlikte küresel zihniyete sahip olduklarını öğrenmek hedeflenmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak küresel zihniyete sahip olmak için gerekli olan özellikleri şekillendiren kodlar literatürden oluşturulmuştur. Belirlenen özelliklere sahip olan firmaların küresel zihniyete sahip olduğu belirtilmiştir. Belirlenen özelliklere sahip olmayan firmaların da küresel zihniyete sahip olmadığı belirlenmiştir. Küresel zihniyete sahip olan KOBİ’lerin öne çıkan özelliklerini ortaya çıkarmak üzere oluşturulan kodlar analiz seviyesi dikkate alınarak ağırlıklı olarak kurumsal küresel zihniyet literatürünün ışığında belirlenerek, oluşturulan mülakat sorularından alınan cevaplarda bu kodlar aranmıştır.

Türk KOBİ'lerinde küresel zihniyetin öne çıkan argümanları nelerdir? sorusunun cevabı kurumsal küresel zihniyet literatürü temel alınarak oluşturulan kodların analiz edilmesiyle bulunmaya çalışılmıştır.

Bu sorular;

- Firmanızı büyütmek için uluslararası iş birlikleri yapmak hakkında ne düşünüyorsunuz? Firmanızın uluslararası iş birliklerine ihtiyacı var mı? Yerli iş birlikleriyle karşılaştırıldığında, ne gibi avantajlar getiriyor? Yerli iş birliğine kıyasla ne tür fonlar [sermaye] ve çaba gerekiyor?
- Ürünleriniz için iç piyasayı talep ve büyüme fırsatları açısından nasıl tanımlarsınız?
- Yurt içi talebin büyümeniz ve kârınız için yeterli olması durumunda uluslararasılaşır mısınız?
- Yurt dışında ki iş tecrübeniz, geleceğe dair uluslararasılaşma yöneliminizi nasıl etkiledi?

Yukarıdaki mülakat sorularını analizi için ilgili literatürden oluşturulan kodlar aşağıda sıralanmıştır.

- *Küresel fırsatları değerlendirmek arzusu* kodu literatürden küresel zihniyetin kavramsallaştırılması başlığı altındaki, “küresel zihniyet, dünyayı geniş bir perspektiften görmek, kişisel, mesleki ve örgütsel hedeflere ulaşmada her zaman beklenmedik eğilim ve fırsatları aramak anlamına gelir (Rhinesmith 1992;63).” ifadesinden oluşturulmuştur.
- *Uluslararasılaşmayı daha rekabetçi olmak için bir öğrenme fırsatı olarak görme* kodu Estienne (1997)'in uluslararası zihniyet öğrenmeye isteklilik ve uyum kabiliyetidir, tanımından oluşturulmuştur.
- *Uluslararası pazarda proaktif olma* kodu, küresel zihniyet, yöneticilerin uluslararası pazarlarda stratejik hedeflere ulaşmak için proaktif ve vizyon sahibi davranışlarda bulunma eğilimidir (Harveston, Kedia ve Davis, 2000), tanımından yola çıkılarak oluşturulmuştur.



- *Dış pazardaki müşterileri iç pazardaki müşteriler kadar önemsemek* kodu Gupta ve Govindarjan (2002:119)'ın kurumsal küresel zihniyet derecesini belirlemek üzere oluşturduğu teşhis sorularından “dünyanın neresinde yaşarlarsa yaşasınlar tüm müşterileri kendi iç pazardaki müşteriler kadar önemli görmek” sorusundan hareketle oluşturulmuştur.
- *Uluslararasılaşmayı pazar genişletme fırsatı olarak görmek* kodu da aynı şekilde Gupta ve Govindarjan (2002:119)'ın kurumsal küresel zihniyet derecesini belirlemek üzere oluşturduğu teşhis sorularından yararlanılarak oluşturulmuştur.
- *Uluslararasılaşmanın prestij sağladığı düşüncesi* kodları açık kod (in vivo) olarak oluşturulmuştur
- *Ülke ekonomisine uluslararasılaşma yoluyla katkı yapma düşüncesi*

**Tablo 10**  
**Küresel Zihniyete Sahip KOBİ'lerin Özellikleri**

Küresel Fırsatları Değerlendirme Arzusu
Uluslararasılaşmayı Daha Rekabetçi Olmak İçin Bir Öğrenme Fırsatı Olarak Görme
Uluslararası Pazarda Proaktif Olma Arzusu
Dış Pazardaki Müşterileri İç Pazardaki Müşteriler Kadar Önemsemek
Uluslararasılaşmayı Pazar Genişletme Fırsatı Olarak Görme
Uluslararasılaşmanın Prestij Sağladığı Düşüncesi (in vivo)
Ülke Ekonomisine Uluslararasılaşma Yoluyla Katkı Yapma Düşüncesi (in vivo)

İkinci araştırma Sorusu olan “*Türk KOBİ'lerinin küresel zihniyetini oluşturan koşullar nelerdir?*” için firmalara yöneltilen sorular şunlardır:

- Hükümetten uluslararası iş birliği yapmak için teşvikler var mı?
- Araştırmada uluslararası iş birliği yapacak olursanız, fikri mülkiyetlerinizi kaybetmekten korkuyor musunuz?
- Uluslararası iş birliğinde ne gibi güven sorunlarıyla karşılaşıyorsunuz?
- Yerel pazarınızdaki rekabet ne kadar güçlü?
- Dış pazar(lar)ınızdaki rekabet ne kadar güçlü?

Bu sorular doğrultusunda küresel zihniyetin oluşmasına ortam hazırlayan bilişsel, kurumsal ve pazar koşullarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

- Bilişsel boyut için oluşturulan kodlar literatürde verilen küresel zihniyete sahip bireylerin bilişsel biçimi üç ortak nokta ile vurgulanır: (1) bireyler belirsizliğe karşı yüksek toleransa sahiptirler ve büyük belirsizlik dönemlerinde etkili bir şekilde çalışmaya devam edebilirler, (2) kişisel beceriler, yeni durumların belirsizlikleriyle karşı karşıya kaldığında çok sayıda mevcut araç ve destek ağını kullanabilirler, (3) küresel düşünceye sahip bireylerin, diğer insanlarla olan uluslararası etkileşimlerinden kaynaklanan kültürel ipuçlarını, bütüncül bir yaklaşımdan analitik düşünce biçimine kadar inceleyebilirler (Lovvorn ve Chen, 2011: 279) görüşünden hareketle oluşturulan “*Belirsizliğe karşı tolerans*” kodu ve Javidan ve Bowen (2013: 148) Yöneticinin, endüstrideki küresel ticaret ve daha geniş makro ortamı hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğunu ve bu bilgileri analiz etmesinin, kavramasının ve yorumlamasının ne kadar kolay olduğunu ifade etmesine dayanarak oluşturulan “*Dünyada işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenme arzusu*” kodudur.
- Pazar koşulları için oluşturulan kodlar Porter (1998)’in “artan iç rekabet firmaların yenilik oluşturma ve farklılaşma isteğini arttırmaktadır. Bununla birlikte yakın çevrede ve benzer faaliyet alanlarında bulunmalarından dolayı firmaların birbirlerinden öğrenme düzeylerini üst seviyeye çıkarmaktadır” görüşünden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Bu kodlar “*Çeşitlilik ve yenilik oluşturma isteği, Pazarın rekabet yoğunluğu, Büyüme arzusu, Pazarın uluslararasılaşma düzeyi*” şeklindedir.
- Kurumsal çevre için oluşturulan kodlar ise Busenitz ve diğerleri (2000)’e göre Bartholomew (1997) araştırma ve eğitim kurumlarına erişim, finansman kaynaklarına erişim ve eğitilmiş işgücü havuzlarının bulunması gibi ulusal kurumsal kalıpların, bir ülkedeki inovasyon miktarının ve yeniliğin ortaya çıkış biçiminin belirlenmesine yardımcı olduğu görüşünden hareketle oluşturulan “*Üniversite sanayi iş birliği, Devlet desteği, Risk sermayesi fonlarından yararlanma* (Busenitz vd.2000)” ve açık kod olarak oluşturulan “*Şemsiye kuruluşların yönlendirmeleri (in vivo), Pazarın taklitçiliği (in vivo)*” kodlarıdır.

**Tablo 11**  
**Küresel Zihniyeti Oluşturan Koşullar**

---

Belirsizliğe Karşı Tolerans
Dünyada İşlerin Nasıl Yürüdüğünü Öğrenme İsteği
Çeşitlilik ve Yenilik Oluşturma İsteği
Pazarın Rekabet Yoğunluğu
Büyüme Arzusu
Pazarın Uluslararasılaşma Düzeyi
Üniversite Sanayi İş Birliği
Devlet Desteği
Risk Sermayesi Fonlarından Faydalanma
Şemsiye Kuruluşların Yönlendirmeleri (in vivo)
Pazarın Taklitçiliği (in vivo)

---

Araştırmanın üçüncü sorusu olan “*Türk KOBİ’lerinin küresel zihniyeti uluslararasılaşmayı nasıl etkiliyor?*” sorusuna cevap alabilmek için yapılan mülakatta aşağıdaki sorular firma yöneticilerine sorulmuştur.

- Firmanız ne tür uluslararası faaliyetlerde bulunuyor? (Ör. "Web sitesinde birlikte çalıştığımızı gördüm ... / Doğru mudur? Açıklayabilir misiniz?)
- Dış satışların toplam satışlara oranı nedir (veya gelecek projeksiyonu nedir)?
- Ne zaman uluslararası faaliyetlerde bulunmaya başladınız? Nasıl başladınız?
- Uluslararası faaliyetlerde ne kadar derinden meşgul oldunuz? (Ör. Ülkeler, faaliyet türleri)
- Önümüzdeki 5-10 yıllık süre boyunca şirketinizin planları neler?

Üçüncü araştırma sorunda cevap aranan husus KOBİ’lerin küresel zihniyetlerinin uluslararasılaşma süreci üzerindeki rolünün ne olduğudur. Daha önce de belirtildiği üzere araştırmaya dahil edilen KOBİ’ler Ar-Ge yoğun bir sektör olan biyoteknoloji sektöründe faaliyet göstermektedirler. Gelişmekte olan ülkelerde kurumsal ekonomik gelişmişlik düzeyi dikkate alındığında küresel doğan yaklaşımının gelişmekte olan ülkelerdeki Ar-Ge yoğun firmaların uluslararasılaşma sürecini açıklayıcılığının yeterli olmadığı fikrinden hareketle yapılan mülakatta üçüncü araştırma sorusu için toplanan veriler literatür kısmında belirtildiği üzere Hızıroğlu ve Bağış (2015)’in Ar-Ge yoğun

KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecini hem düzey olarak hem de kapsam olarak açıklamak üzere oluşturdukları model referans alınarak analiz edilecektir.

Bu doğrultuda öncelikli olarak öncelikle incelenen Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma düzeylerini belirlenmiştir. Daha sonra KOBİ'lerde bu etkinin ne şekilde gerçekleştiğini öğrenmek adına uluslararasılaşmayı hangi yollarla gerçekleştirdikleri sorusuna cevap aranmıştır. KOBİ'lerin uluslararası faaliyette bulunuyor olmasının yanı sıra daha önce düzensiz de olsa uluslararası faaliyette bulunmuş olması ve hiçbir uluslararası faaliyeti olmasa bile uluslararasılaşma niyetinin olması durumunda da küresel zihniyetin uluslararasılaşmayı etkilediği düşünülmüştür. Bu kapsamda firmaların uluslararasılaşma düzeylerini belirlemek için oluşturulan kodlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 12**  
**Küresel Zihniyete Sahip KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Düzeyi**

---

Doğrudan İtibaren Uluslararasılaşmış Olmak (in vivo)
İleri Düzeyde Uluslararasılaşma (in vivo)
Planlı Uluslararası Faaliyette Bulunuyor Olmak (in vivo)
Sıklıkla Uluslararası Faaliyetlerde Bulunuyor Olmak (in vivo)
Seyrek Uluslararası Faaliyetlerde Bulunuyor Olmak (in vivo)
Başlangıç Aşaması (in vivo)
Embrio Aşaması (in vivo)

---

Aşağıdaki tabloda ise araştırmaya dahil edilen firmaların uluslararasılaşma mekanizmalarını belirlemek üzere oluşturulan kodlar verilmiştir.

**Tablo 13**  
**Küresel Zihniyete Sahip KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Mekanizmaları**

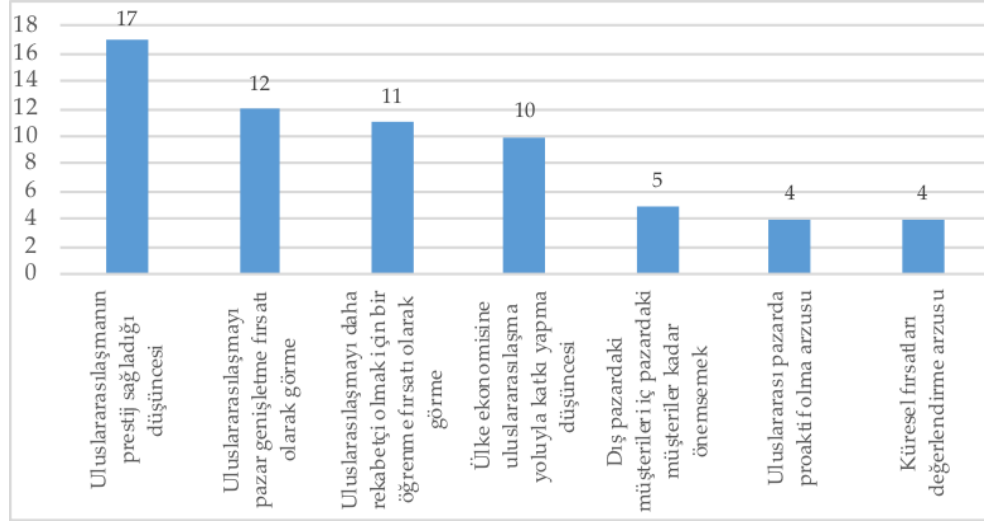
---

Doğrudan Yabancı Yatırım
Fason Üretim
Şirket Evliliği/Satın Alma
İhracat/İthalat
Uluslararası Ar-Ge İş Birliği
Uluslararası İş-Ge İş Birliği
Uluslararası Fuarlara Katılım

---

### 3.5. Verilerin Analizi-Bulgular ve Yorum

Araştırmaya dahil edilen Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin 2'si hariç geri kalan 17'sinde küresel zihniyet taşıdıklarına dair bulgular tespit edilmiştir. Bu tespit, yöntem kısmında belirtildiği üzere, küresel zihniyete sahip olmanın göstergeleri dikkate alınarak yapılmıştır. Bahsedilen göstergelere sahip olan KOBİ'lerin küresel zihniyete sahip oldukları, sahip olmayan KOBİ'lerin ise küresel zihniyete sahip olmadıkları belirlenmiştir. Bu göstergeler, aynı zamanda Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin daha çok hangi motivasyonla uluslararasılaştığının da göstergesi olarak değerlendirilebilir. Grafik 1 küresel zihniyete sahip olan KOBİ'lerin hangi özellikleri taşıdıklarını göstermektedir. Grafik 1 incelendiğinde özellikle uluslararasılaşmanın prestij sağlayacağı düşüncesinin KOBİ'lerde hakim olduğu görülmektedir. Bu düşüncenin altında özellikle iç piyasadaki müşterinin firmalara bakış açısının nasıl yorumlandığı yer almaktadır. Bunun dışında incelenen KOBİ'lerin önemli bir kısmı uluslararasılaşmayı pazar genişleme fırsatı olarak görmektedir. Ayrıca uluslararası piyasalarda faaliyette bulunmak hem iç piyasada hem dış piyasada nasıl rekabet edilebileceğine, değişen koşullara nasıl adapte olunabileceğine dair öğrenme fırsatı sunmaktadır diye düşünmektedirler. Ancak bu konu ile ilgili önemli bir ayrıntı, KOBİ'lerin uluslararasılaşma yoluyla kendi ülkelerinin ekonomik gelişimine katkı yapacağı düşüncesidir. Firmalar açısından uluslararasılaşmanın gerekliliği ile ilgili örneğin proaktif olma, küresel fırsatları değerlendirme ve dış pazarlardaki müşterilere ulaşma gibi daha rasyonel gerekçelerden ziyade böylesine duygusal bir gerekçenin öne çıkması dikkate değer bir unsurdur. Aşağıdaki grafik, küresel zihniyete sahip olmanın göstergeleri açısından KOBİ'lerinin durumunu ortaya koymaktadır.



**Grafik 1:** Küresel Zihniyete Sahip Firmaların Özellikleri

Yukarıda yapılan açıklamalara dair firmalar ile gerçekleştirilen mülakatlarda rastlanılan ifadelerden bazıları şöyledir:

“Türkiye’deki piyasamız çok geniş ve talep yeterliliğine sahip ama yine de yurtdışı piyasasına açılmak istiyoruz. Çünkü hem prestij hem de yurtdışındaki satış koşulları ya da dinamikleri farklı ürünlerimizi orada denemek, ürünlerin satışlarını denemek bizim için farklı olurdu.”

Benzer şekilde bir başka firma da bu konu ile ilgili şu görüşleri dile getirmiştir:

“Dolayısıyla bizi motive eden şey uluslararası alanda üretim ve satış yapabiliyor diye anılan bir firma olmak. Bu bir gurur vesilesi aynı zamanda... Almanlar bizim göz içi lensimizi taktığı zaman, Fransızlar taktığı zaman bizim hoşumuza gidiyor, değil mi? Eskiden biz alıyorduk, şimdi biz satıyoruz.”

Araştırmaya dahil edilen firmaların küresel zihniyete sahip olma göstergelerinden öne çıkan bir diğer önemli unsur da uluslararasılaşmayı bir pazar genişletme fırsatı olarak görmeleridir. Yeterli iç talep olması durumunda da Türk KOBİ’lerin, uluslararasılaşmaya istekli oldukları ve yabancı iş birliklerini uluslararasılaşmalarına katkı sağlayacak şekilde kullandıkları tespit edilmiştir. Bu konuda incelenen firmalardan birisi şu görüşleri dile getirmiştir:

“Siz firma olarak yeni bir ürün geliştirdiğiniz zaman sadece sizin kendi ülkenizde insanlar değil, dünyadaki diğer ülkelerdeki insanlar da bu ürünü isteyecektir. Bu temel

bir ihtiyaç. Yeni bir ürün, henüz rakibi de yok. Rakibi yoksa bir ürünün zaten dünyaya açılması için yapmışızdır o ürünü. Biz Türkiye’de üretelim istedik ama sadece Türkiye’de satalım istemedik.”

Bir başka firma ise bu konu ile ilgili soruya şu şekilde cevap vermiştir:

“Türkiye pazarı çok cazip bir pazar değil. Çünkü Türkiye’de en büyük sıkıntı sosyal güvenliğin sağlık harcamalarındaki aradaki fark. Devlet sağlık hizmetini çok iyi şekilde sunduğunu gösteriyor ama gerçek bu şekilde değil.”

Küresel zihniyeti öğrenme fırsatı ile ilişkilendiren cevaplara da sıklıkla rastlanılmıştır. Özellikle gerçekleşen yabancı iş birliklerinin genellikle Ar-Ge ve ortak üretim projeleri olması sebebiyle Türk KOBİ’lerinin öğrenmeye açık oldukları sonucuna ulaşılabilir. Bununla birlikte incelenen KOBİ’ler hem rekabetçi davranışa ilişkin hem de iş birliğine yönelik yabancı ülkelerden ve firmalardan öğrenilecek çok şeylerin olduğunu düşünmektedirler. Bu konuda firma sahiplerinden birinin verdiği cevap oldukça ilginçtir.

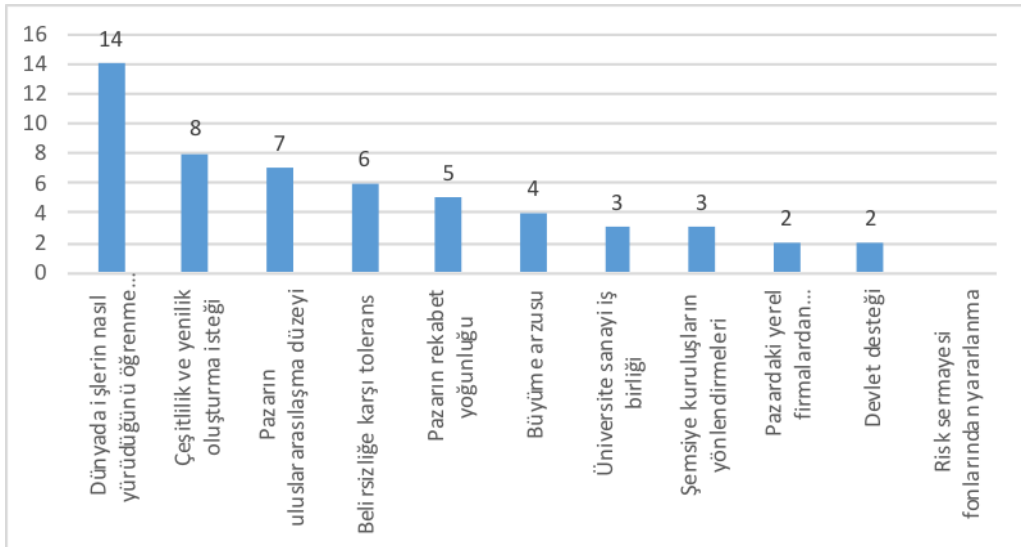
“Örneğin Üniversite-Sanayi iş birliğini düşünün... Bu olmadan hiçbir şey olmaz. Bunu bütün dünya anladı. Bilgiyi paraya dönüştürmezsen asla bir adım ileri gidemezsin. Bunu bütün dünya biliyor artık. Bunun pratik uygulamasını yapabilen ülkeler çok az. Bu konuda en gelişmiş ülkeler İsviçre, Almanya, ABD gibi ülkeler... 1950’li yıllarda silikon vadiyi kurdu ABD. Belki dünyada en çok patente sahip ülke ABD ama İsviçre bu konuda en efektif, en verimli çalışan ülkedir. Bunu öğrendiğimde hayretler içerisinde kaldım. Onlardan bu konuda öğrenilecek çok şey var...”

Son olarak küresel zihniyetin göstergeleri arasında sayılabilecek ve incelenen firmaların diğer göstergelere nazaran daha sıklıkla dile getirdiği bir konu da uluslararasılaşma yoluyla ülke ekonomisine bir katkı yapmayı arzu ettikleri gerçeğidir. Bu konuda dile getirilen görüşler şu şekildedir:

“Biz üretim yapmaya yöneldiğimiz zaman bu alanda lider olalım dedik. Hem Türkiye’de hem de dünyada söz sahibi olalım dedik. Hem ülkemizin tanıtımında faydası oluyor bunun, hem de bir şeyler yapmış oluyoruz.”

“Biz şuradan başladık buna... Türkiye’de medikal pazarda ürünlerin %95’i ithal. Biz ülke olarak bu kadar mı yetersiziz. Burada biz bunun imalatını yaptığımız zaman 1.si para Türkiye’de kalıyor bunun ekonomiye katkısı büyük. 2.si ben bunu imal ederken tek başıma yapmıyorum 200 kişiyle çalışıyorum bunun katma değeri o kadar büyük ki zincirleme bakarsak.”

İkinci araştırma sorusu olan Türk KOBİ’lerinin küresel zihniyetini oluşturan koşullar nelerdir? Bir başka ifadeyle Ar-Ge yoğun Türk KOBİ’lerinde küresel zihniyet oluşumunda kurumsal çevre, pazar koşulları ve yöneticilerin bilişsel unsurlarından hangisinin daha çok rolü vardır sorusuna yönelik olarak firmaların ilgili mülakat sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde, kurumsal çevrenin çok az belirleyici etkisi olduğu görülmektedir. Grafik 2’de Türk KOBİ’lerinde küresel oluşumuna şekil veren unsurların başında bilişsel unsurlar gelmektedir. Özellikle kendi sektöründe dünyada neler olup bittiğini gözlemleme ve işlerin nasıl yürütüldüğünün öğrenilmesi için yurtdışı piyasalarda faaliyette bulunmanın bir gerekliliği olduğu düşünülmektedir. Aşağıdaki grafikte küresel zihniyetin oluşumunu etkileyen koşulların ağırlığı görülmektedir.



**Grafik 2:** Küresel Zihniyeti Oluşturan Koşullar

Ar-Ge yoğun Türk KOBİ’lerinde küresel zihniyetin oluşumuna etki eden bilişsel özellikler ile ilgili mülakat verileri incelendiğinde, özellikle öğrenme arzusunun belirgin bir özellik olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Bu konu ile ilgili görüşülen firma yöneticilerinden biri şu ifadeleri kullanmıştır:



“Dünya piyasalarına açılmak bizim için oldukça önemli... Örneğin, dünyada ne oluyor, ne bitiyor, hangi salgınlar var, ne kullanıyorlar bunları öğreniyoruz. Birtakım bölgesel veriler bize bayiler aracılığıyla geliyor. Fuarlar ilişkileri kurmak geliştirmek için uygun yerler. Biz 2 senelik bir firmayız ama Almanya’da dünyanın en önemli fuarı vardır ona katıldık... Ortadoğu’daki 2 önemli fuara katıldık. Yılda 3 fuara katılıyoruz. Geçen sene Amsterdam’daki bir kongreye katıldık. Ancak biz daha çok coğrafi yakınlığı olan ülkelere satıyoruz... Bunun en önemli nedeni kültürel yakınlık... Bunun dışında ürünlerimiz onkoloji alanında teşhis yapan tanı kitleri olduğu için mesela bazı hepatit virüslerine karşı direnç geliştiren alt tipler var. Mutasyona uğruyorlar ve bir süre sonra kullandığımız ilaçlar virüsü yok etmiyor. Bunun da testini yapmanız lazım. Bununla ilgili araştırmalar yapan yurtdışında bir hocamız var. Onunla sık sık bir araya gelip konuşuyoruz. Bize doğrudan ilerde medikal alandaki kullanımla ilgili bilgiler veriyor. Kendisiyle fuarda tanışmıştık. 2 ayda bir görüşüyoruz. Bunun dışında hem bayilerle hem de doğrudan müşterilerimiz ile sıklıkla görüşüyoruz...”

Bilişsel unsurların dışında küresel zihniyeti oluşturan unsurların pazar koşulları ile ilgili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte konu ile ilgili görüşülen KOBİ sahip/yöneticilerin verdikleri cevaplar incelendiğinde özellikle kurumsal çevrenin küresel zihniyet oluşumunda negatif bir rolü olduğu görülmektedir. Aşağıda bu konu ile ilgili verilen ilginç cevaplardan bazıları yer almaktadır:

Türkiye’de Ar-Ge yapan firmalara devlet destekleri eskiye nazaran daha iyi ama hala çok sorunlu... Hiç yoktan iyidir diyebiliriz. Biz TÜBİTAK teşviklerini kullanıyoruz. 2 TÜBİTAK projemiz var, 2 tane de süreci devam eden projemiz var. Varlıkları iyi fakat yurtdışındaki örnekleri gördüğümüz için Türkiye’deki eksiklikleri söylüyorum. Türkiye’deki teşvikler Ar-Ge çalışmasının belirli bir kısmını karşılıyor. Ayrıca teşviklerde sizin ilk önce bu harcamayı yapmanız aradan 6 ay 1 yıl geçtikten sonra size bu harcamanın bir kısmını ödüyor devlet. Her şeyden önce elinizde finansal güç yoksa Ar-Ge yapamıyorsunuz. Başlangıçta elinizde bir sermayeniz yoksa Ar-Ge başlatamıyorsunuz. Bir taraftan da bu teşvikler alt yapıya yönelik şeyler değil. Yurtdışında bu tamamen farklı. Örneğin Çin. Orada projenizi sunuyorsunuz. Proje onaylandıktan sonra size çalışabileceğiniz bir bina veriyorlar. Vergi avantajı sağlıyor. 3-5 sene sizden vergi almıyor. Çalışanın sigortasını almıyor. Ve size doğrudan Ar-Ge

projesine başlamadan önce nakit para veriyor. Bir firma Ar-Ge yaptığı zaman bunun geri dönüşü yani para kazanmaya başlaması birkaç seneyi bulur. Bir bilim insanı bir Ar-Ge proje fikrini bu şartlarda nasıl hayata geçirebilir ki Türkiye’de. Çok zor. Örneğin bizim yaptığımız cihazın benzerini yapan bir kuruluşla karşılaştık yurtdışında, bundan çok daha basit bir cihaz için kendi devletinden aldığı destek 10 milyon dolar. Bizde bu paralar asla verilmez.

Kurumsal çevre ile ilgili özellikle devlet destekleri ile ilgili görüşülen firmaların cevaplarının çoğunluğu hemen hemen aynı noktalara işaret etmektedir. Her ne kadar devletin sağladığı Ar-Ge destekleri ile kurulan ve Ar-Ge yapan firmalar olsa da politikanın yanlışlığı konusunda ortak görüşlerin olduğunu söylemek mümkün. Bu konu ile ilgili bir başka firmanın verdiği benzer cevap ise şu şekildedir:

“Ar-Ge faaliyetlerine yanlış şekilde yaklaşıyorlar. Hiçbir şeyim yokken sadece fikrim varken bir şeyler yapabilmeliyim ve yazılımcıysam bu mümkün. İstedğim tek şey bir server bir de ofis. Girişim sermayesi düşük olduğu için ve fikri gerçeğe dönüştürmek daha imkânlı olduğu için bilgisayar ortamında, yazılım firmaları daha fazla teşvik alabiliyorlar. Devletin yanlışlığı şu; önce sen Ar-Ge yap daha sonra ben sana teşvik vereyim mantığı. Bu yüzden sıkı bir kontrol mekanizması oluşturulmalı. Avrupa da en küçük bir şirket bile kendi sermayesi ile kurulmuyor. Birtakım fonlar ile örneğin Avrupa fonu, sermaye şirketleri. Büyük ölçekli projeler ve aşağı yukarı küçük ölçekli firmaların hepsi teknoparklardaydı. Laboratuvar imkânları da iyi. Zaten orada teknopark olarak değil de bilim parkları olarak geçiyor.”

Son araştırma sorusu olan Türk KOBİ’lerinin küresel zihniyetinin uluslararasılaşmayı nasıl etkilediğine ilişkin analiz firmaların uluslararasılaşma mekanizmaları üzerinden cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Ancak bu analizin anlamlı olabilmesi için öncesinde incelenen firmaların uluslararasılaşma düzeyine ilişkin tespit yapılması önemlidir. Araştırmaya konu edilen Ar-Ge yoğun KOBİ’lerin büyük çoğunluğunun uluslararasılaşma düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Öte yandan araştırmaya konu edilen KOBİ’lerin kuruluş yılları ile uluslararası faaliyetlere başlama zamanları incelendiğinde yavaş bir uluslararasılaşma performansına sahip oldukları görülmektedir. Öte yandan ilgili literatürde, özellikle Ar-Ge yoğun KOBİ’lerin hızlı bir uluslararasılaşma sürecine girdikleri tespit edilmiştir. İncelenen KOBİ’lerin büyük

çoğunluğunun hem düzey olarak hem de hız olarak uluslararasılaşma performanslarının görece düşük olmasının temel nedenlerini uluslararasılaşma mekanizmaları ile ilişkilendirmek mümkündür. Aşağıdaki tabloda firmaların uluslararasılaşma mekanizmalarına dair veriler gösterilmektedir.

**Tablo 14**  
**Firmaların Uluslararasılaşma Mekanizmaları**

Firma	Uluslararasılaşma Düzeyi	Yurtdışı Fuarlara Katılım	Faaliyette Bulunan Ülke Sayısı	Yurtdışı Satışların Oranı	Yurtdışı Üretim	Yurtdışı Ortak Ar-Ge	Yurtdışı Ortak İş-Ge
K1	İleri	X	50	%100	Üretimin tamamı Almanya'da, firma satın alma yolu ile	İsveç ve ABD ile ortak bir AB projesi,	Distribütörler aracılığı ile
K2	Planlı	X	15	%13	-	AB fonlarından yararlanmak üzere 2 Ar-Ge proje teklifi sunmuşlar	Distribütörler aracılığı ile
K3	Planlı	-	17	%10	-	Ar-Ge projelerinde yurtdışı danışmanlık hizmeti alıyorlar.	Distribütörler aracılığı ile
K4	Doğuştan küresel	-	-	-	Türkiye'de Ar-Ge yapıp ABD'de üretim aşamasında	Hollanda, Almanya ve ABD firmalarıyla birden fazla Ar-Ge projeleri	-
K5	Doğuştan küresel	X	8	%20	-	Almanya'da bir firmayla ortak Ar-Ge projesi,	Distribütörler aracılığı ile
K6	Sıklıkla	X	8	%5	-	Çin ile 1 Ar-Ge işbirliği	-
K7	Sıklıkla	X	6	%30	-	-	-
K8	Planlı	X	14	%60	Yurtdışına fason üretim	Çin ile 1 Ar-Ge işbirliği	Bayilikler aracılığıyla
K9	Seyrek	-	6	%20	-	-	-
K10	Seyrek	-	5	%5	-	Fransa'dan FP 7 ortak Ar-Ge önerisi var	Bayilikler aracılığıyla
K11	Seyrek	X	4	%3	-	-	-
K12	Seyrek	X	3	%3	-	-	-
K13	Seyrek	X	1	-	-	Bitmiş bir Ar-Ge projesi	-
K14	Başlangıç aşaması	-	-	-	-	-	Bayilerle görüşmeler var
K15	Başlangıç aşaması	X	1	-	-	Fransa'dan 1 Ar-Ge projesi teklifi, Almanya ve Estonya ile görüşmeler var	-
K16	Başlangıç aşaması	X	-	-	-	Ar-Ge ortağı aramaktadır	-
K17	Başlangıç aşaması	-	-	-	-	1 tane FP 7 projesi hazırlığı	-
K18	Embriyo	X	-	-	-	-	-
K19	Embriyo	X	-	-	-	-	-

Firmaların kuruluş yılları ile uluslararası faaliyetlere başlama zamanlarını da dikkate alarak yapılan incelemede küresel zihniyete sahip olan KOBİ'lerin yarıya yakınının geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin öngördüğü aşamalı modellerden farklı bir örüntüye sahip oldukları görülmektedir. KOBİ'lerin bir kısmı faaliyetlerine iç pazarda başlayarak aşamalı olarak uluslararasılaşırken, özellikle görece yeni kurulan KOBİ'lerin yurtdışında satışları olmamasına ya da bazılarının çok az olmasına rağmen Ar-Ge faaliyetleri ile uluslararasılaştığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle gerçekleştirilen ya da girişim aşamasında olan uluslararası ortak Ar-Ge çalışmaları araştırmaya konu olan bazı KOBİ'ler için uluslararası faaliyeti başlatma işlevi görmüştür.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Uluslararası işletmecilik literatüründe firmaların uluslararasılaşmasına etki eden faktörler detaylı olarak incelenmiştir. Yakamawa, Peng ve Deeds (2008)'e göre uluslararasılaşma stratejilerini belirleyen üç temel görüş vardır. Bunlardan ilki Porter (1980)'in teorilerine dayandırılan pazar koşullarına odaklanan endüstriye dayalı görüş, ikincisi kaynak temelli görüş, üçüncü ise North (1990) ve Scott (1995)'in görüşlerine dayandırılan uluslararasılaşma gibi stratejik seçimleri, kurumlar ve kurumlar arasındaki dinamik etkileşimin sonucu olarak gören kurumsal temelli görüştür (Yakamawa, Peng ve Deeds, 2008:64). Bu çalışmada küresel zihniyetin KOBİ'lerin uluslararasılaşmasına etkisi incelenmek üzere yola çıkılmıştır. Yaptığımız çalışmada küresel zihniyet oluşumu bilişsel, kurumsal ve pazar koşulları olmak üzere üç temel üzerinde incelenmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin küresel zihniyetlerinin uluslararasılaşmaya etkisinin incelendiği bu çalışma ulusal literatürde daha önce çalışılmamış olup uluslararası literatür de ise genellikle küresel zihniyetin büyük şirketlerin uluslararasılaşmalarına etkileri üzerinde durulmuştur. Küresel zihniyet ve uluslararasılaşma literatürü incelendiğinde küresel zihniyet çalışmaları hakkında kapsamlı bir literatür taraması yapan Levy ve diğerleri (Levy ve diğerleri, 2007a) ve Beechler ve Javidan (Beechler ve Javidan, 2007)'in çalışmalarının, çokuluslu büyük şirketlere odaklanmış olup, küresel zihniyet ve küçük firmaların uluslararasılaşmasıyla ilgili bir araştırma boşluğuna işaret edildiği görülmektedir (Nummela ve diğerleri 2004). Bu noktadan hareketle Kyvik (2017) küresel zihniyet ve KOBİ'lerin uluslararasılaşma davranışı hakkında son on yılı kapsayan bir literatür incelemesi yapmıştır. 2006-2016 yılları arasında yapılmış olan çalışmada Kyvik (2006), Mughan ve Kyvik (2010), Kyvik (2011), Felicio ve diğerleri (2012), Felicio ve diğerleri (2013), Kyvik ve diğerleri (2013), Felicio ve diğerleri (2015a), Felicio ve diğerleri (2015b) ve Felicio ve diğerleri (2016) çalışmalarını detaylı olarak incelemiştir. Bu sistematik incelemede küçük firmaların uluslararasılaşması ile küresel zihniyet yapısının ilişkisinin geçerliliği teyit edilmektedir. İnceleme, uluslararası deneyimin- uluslararası faaliyetlere ve eylemlere maruz kalmanın- önemini vurgulamakta ve küresel zihniyetin oluşturulması için firmanın ve onun endüstriyel ortamının (uluslararası bir dinamik sektörde yer alan) özelliklerinin önemini doğrulamaktadır (Kyvik, 2017: 13). KOBİ düzeyindeki firmalar

ile yapılan bahsi geçen çalışmalarda Türkiye'ye nispeten gelişmiş ve büyük ekonomilerde faaliyet gösteren firmaların incelenmiştir.

Bu çalışmada Türkiye gibi gelişmiş ülkelerden farklı kurumsal ve ekonomik gelişmişlik seviyesine sahip bir ülkede Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerinde küresel zihniyetin rolü araştırılmıştır. Üç temel araştırma sorusu etrafında tasarlanan çalışmada, öncelikle küresel zihniyete sahip KOBİ'lerin daha çok hangi düşünsel özellikleri taşıdıkları, ikinci olarak hangi unsurların Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinde küresel zihniyetin oluşumunu daha çok etkilediği ve son olarak küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma mekanizmalarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

### **Küresel Zihniyete Sahip Olanların Temel Özellikleri**

İlk araştırma sorusu ile ilgili en önemli tespit, küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşmada temel motivasyonlarının prestij elde etme arzusu olduğudur. Prestij sağlama arzusu özellikle köken ülke faaliyetleri açısından önem arz etmektedir. Uluslararasılaşma yazınında firmaların uluslararasılaşma motivasyonları; firmaya özgü faktörler, çevresel faktörler ve firma karakteristikleri gibi geniş kategorilerde ele alınmakta (Katsikeas ve Piercy 1993) ve bu kategorilerin herhangi birinin içinde prestij sağlama arzusu ifade edilmemektedir. Çalışmamızda böylesi bir unsurun tespiti ülkeye özgü karakter olarak değerlendirilebilir. Gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin uluslararası faaliyette bulunuyor olmasının yerel piyasalarda prestij sağlayan bir unsur olarak algılanması meşruiyet kaygısından kaynaklanması muhtemeldir. KOBİ'lerin meşruiyet kaygısı uluslararasılaşma yazınında genellikle yurtdışı piyasalarda meşruiyet sorunu ile ilişkilendirilmektedir (Brouthers vd. 2015). Bir firmanın kendi ülkesinde meşruiyet sorununu nasıl çözeceğine ilişkin yapılan çalışma sayısı çok azdır. Bunlardan biri olan Ahlstrom vd. (2008) yaptığı çalışmada, firmaların meşruiyet sorununu nasıl çözeceklerine ilişkin izledikleri stratejiler içerisinde uluslararasılaşma yoktur. İzledikleri stratejiler arasında uluslararası firmalarla iş birliği yapmak ve onların yapı ve süreçlerini taklit ederek bu meşruiyetlerini sağlamak yer almaktadır. Ancak bir KOBİ'nin kendi ülkesinde meşruiyet sorunu ve bunun üstesinden nasıl gelebileceğine ilişkin araştırma yapılmamıştır. Dolayısıyla KOBİ düzeyinde gelişmekte olan ülkelerde uluslararasılaşmanın nedenlerinden birinin prestij sağlama

arzusu olup olmadığı ve bu yolla meşruiyet kaygısının giderilip giderilmediği araştırılabilir. Bu bulgu ve yorumlar ışığında aşağıdaki önerme geliştirilmiştir:

**Önerme 1:** Gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'ler için uluslararasılaşma köken ülkede prestij sağlayan bir unsurdur. Bu yolla köken ülkede meşruiyet sağlamayı hedeflemektedirler.

İncelediğimiz Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyete niçin sahip olması gerekliliği ve uluslararasılaşma motivasyonları ile ilgili yapılan tespitlerden bir diğer ilginç olanı ise ülke ekonomisine katkı sunma arzudur. KOBİ'lerin önemli bir kısmı yerel piyasalardaki firmaların uluslararasılaşarak ülke ekonomisine katkı yapması gerekliliğini ifade etmektedirler. Ancak bu motivasyonun da akademik yazında vurgulanan KOBİ'lerin uluslararasılaşmaya ilişkin rasyonel sebepleri arasında yer almadığı görülmektedir. Çalışmamızda böylesi bir bulgunun tespit edilmesinin muhtemel sebepleri arasında, ülkeye özgü kültürel özellikler ve siyasi koşullardaki trendler olabilir. Türkiye, kolektivist bir toplum özelliği gösterdiğinden ve kolektivist kültürel özelliklere sahip toplumlarda herkesin toplumun ortak çıkarına olanı öncelmesi gerektiği ifade edildiğinden (Hofstede, 2011) incelediğimiz firmaların uluslararasılaşmayı ülke ekonomisine katkılarını önemseydiği için gerekli gördüğünü söylemek mümkündür. Bu tespit şöyle bir önermenin geliştirilmesine yol açmaktadır:

**Önerme 2:** Toplumun kültürel özellikleri ile firmaların uluslararasılaşma motivasyonları arasında bir ilişki vardır. Kolektivist kültürel özelliklere sahip ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma motivasyonlarından biri ülke ekonomisine katkıda bulunmaktır.

Yukarıda sözü edilen ve ilgili yazında yer almayan iki tespitin dışında, incelenen Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyete sahip olma gerekliliğine ilişkin düşünceleri akademik yazınla örtüşmektedir. Uluslararasılaşmayı pazar genişleme fırsatı olarak görme, rekabetçi olmak için uluslararasılaşmayı rekabetçiliği öğrenme aracı olarak görme, proaktif olma, başka ülkelerdeki müşterileri de önemseme ve küresel fırsatlardan yararlanma gibi unsurların pek çok farklı çalışmada da birer bulgu olarak yer aldığı (ör: Crick, 2007; Cavusgil ve Godiwalla, 1982; Katsikeas ve Piercy, 1993) görülmektedir.

### **Küresel Zihniyetin Oluşumunu Etkileyen Unsurlar**

İkinci araştırma sorusu ile ilgili en önemli bulgu olan bilişsel unsurların küresel zihniyetin oluşumuna etki ettiği sonucu, yukarıda ifade edilen küresel zihniyete sahip AR-Ge yoğun KOBİ'lerin düşünsel özellikleri ile örtüşmektedir. Zira, küresel zihniyet oluşumunu etkileyen en önemli unsurların başında dünyada işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenme istekleri ve belirsizliğe karşı tolerans düzeylerinin düşük olması gelmektedir. Her ne kadar öğrenme odakları rekabetçilik olsa da, öğrenmeye ilişkin motivasyonlarının yüksekliğinin belirsizliğe karşı tolerans düzeylerinin düşüklüğü ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu çerçevede aşağıdaki gibi bir önerme geliştirilmiştir:

**Önerme 3:** Gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyetlerinin gelişiminde bilişsel özellikler önemli rol oynamaktadır. Özellikle belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksekliği firmaları daha fazla öğrenme arayışına itmekte ve uluslararasılaşmayı rekabetçiliği öğrenme aracı olarak görmektedirler.

Küresel zihniyetin oluşumunu şekillendiren koşullar ile ilgili önemli bir diğer tespit, kurumsal çevrenin bu süreci olumsuz etkilediğidir. Kurumsal kuram ile ilgili yazında pek çok farklı kurumlar tanımlanmakta (Scott, 2001) ve her ülkede farklı kurumların örgütleri daha çok etkilediği ifade edilmektedir (Zang vd. 2016). Türkiye'de ise en önemli etkileyici kurumsal aktör devlettir (Whitley, 2000). Bu sebeple firmalarda küresel zihniyetin oluşumunda kurumsal çevrenin olumsuz etkisinden bahsederken, bunda en önemli unsur kuşkusuz devletin oynadığı roldür. Ancak kurumsal çevrenin negatif bir şekilde oynadığı rol sadece devlet ile sınırlı değildir. Üniversite-Sanayi iş birliği düzeyinin düşük olması, şemsiye kuruluşlarının etkisinin sınırlı olması ve finansal sistemin, özellikle risk sermaye şirketleri gibi girişimciliği ve yenilikçiliği destekleyecek kuruluşların zayıflığı KOBİ'lerde küresel zihniyetin gelişmesi önünde kurumsal çevre açısından olumsuz rol oynayan diğer faktörlerdir. Daha önce de ifade edildiği üzere, Türkiye görece kurumsal gelişmişlik düzeyi düşük bir ülkedir. Bu tespit ve bulgular açısından ele alındığında, aşağıdaki önermeyi yazmak mümkündür:

**Önerme 4:** Kurumsal gelişmişlik düzeyi düşük olan ülkelerde kurumsal çevre küresel zihniyetin oluşumunda negatif bir role sahiptir.



## **Ar-Ge Yoğun KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Mekanizmaları**

Küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma mekanizmaları incelendiğinde, Ar-Ge faaliyetlerinin uluslararasılaşmada önemli bir mekanizma olduğu görülmektedir. Uluslararasılaşma teorileri genellikle firmaların uluslararasılaşmasını genellikle üretim ve satış faaliyetlerini ulusal sınırların ötesine taşımalarıyla ilişkilendirmektedirler. Ancak, özellikle gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'ler söz konusu olduğunda bu teorilerin önerdiği aşamalı modelin dışında açıklamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmamızda önerilen uluslararasılaşma süreci aşamaları dikkate alındığında, Ar-Ge iş birlikleri teklifi yolu ile dahi olsa, KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci içinde oldukları görülmektedir. Her ne kadar incelediğimiz KOBİ'lerin uluslararasılaşma düzeyi düşük olsa da, bu firmaların uluslararasılaşma motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan, uluslararasılaşma hızlarının düşük olduğu tespiti de önemli bir bulgudur. Ar-Ge yapma ve uluslararasılaşma motivasyonları yüksek olan KOBİ'lerin uluslararasılaşma düzeyi ve hızının düşük olmasının sebebi iş geliştirme faaliyetlerinin zayıflığı ile açıklanabilir. Genellikle distribütörler ve bayiler aracılığıyla uluslararası iş geliştirme faaliyetlerini yürüten KOBİ'lerin kendi iş birimlerini kurmamış olmaları veya farklı networkler aracılığıyla iş geliştirme faaliyetlerinde bulunmamaları böylesi bir performans düşüklüğünün nedeni olabilir. Bir başka neden de özellikle uluslararası pazarlarda işleyişin nasıl olduğuna dair öğrenme istekleri ile açıklanabilir. Daha önce de ifade edildiği gibi, KOBİ'lerin küresel zihniyetlerini şekillendiren unsurlardan bir tanesi öğrenme motivasyonları idi. KOBİ'lerin uluslararası piyasalarda nasıl iş yapıldığına dair bilgi ve tecrübe eksikliği, onların yavaş ve düşük düzeyde uluslararasılaşmasına yol açtığı söylenebilir. Uluslararasılaşma yazınında genellikle KOBİ'lerin “uluslararası piyasalarda yeni olmaktan engelleri” (liability of newness) (Stinchcombe, 1965), “yabancı olmaktan kaynaklanan engelleri” (liability of foreignness) (Hymer, 1960) ve “küçük olmaktan kaynaklanan engelleri” (liability of smallness) (Aldrich ve Auster, 1986) nedeniyle uluslararası piyasalarda başarı elde etmekte zorluk yaşadıkları ifade edilmektedir. Ancak incelediğimiz firmalardan elde edilen bulgular dikkate alındığında, yenilikten kaynaklanan engellerin uluslararasılaşma performansı üzerinde daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Bu bulgu tespitlerden hareketle şu iki önerme geliştirilmiştir:

**Önerme 5:** Gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma performansı üzerinde (hız ve düzey olarak) İş Geliştirme faaliyetlerinin etkisi Ar-Ge faaliyetlerinin etkisinden daha yüksektir.

**Önerme 6:** Gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin yenilikten kaynaklanan engelleri onların uluslararasılaşma performansı üzerinde yabancı olmaktan kaynaklanan ve küçük olmaktan kaynaklanan engellerden daha fazla etkilidir.

Oluşturulan önermeler ışında bu çalışmanın küresel zihniyet ve KOBİ'lerin uluslararasılaşması ile ilgili vurguları şöyledir: Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerin küresel zihniyete sahip olma göstergelerinden en belirgin olanı uluslararasılaşma ile prestij sağlama arzusudur. Uluslararasılaşma motivasyonu olarak prestij sağlama arzusunun yanı sıra ülke ekonomisine katkı sağlama arzusu da öne çıkmıştır. Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'leri için küresel zihniyetin oluşturan unsurlar kurumsal çevre ve pazar koşullarındansa bilişsel özelliklerdir. Düşük kurumsal gelişmişlik nedeniyle Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinde kurumsal çevre küresel zihniyet oluşumunda negatif role sahiptir. İş geliştirme faaliyetlerinin Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşma hızları ve düzeyleri üzerindeki etkisi Ar-Ge faaliyetlerinin etkisinden yüksektir. Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşma performansları üzerindeki engeller daha ziyade yeni olmaktan kaynaklanan engellerdir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., Kerr, S. (1995). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bartlett, C. A., ve Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: e Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Beechler, S., Levy, O., Taylor, S., ve Boyacigiller, N. (2004). Does it Really Matter if Japanese MNCs Think Globally? İçinde *Japanese Firms in Transition: Responding to the Globalization Challenge*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Beechler, S., ve Javidan, M. (2007). Leading With A Global Mindset. İçinde *Advances in International Management* (C. 19, 131–169). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1571-5027\(07\)19006-9](https://doi.org/10.1016/S1571-5027(07)19006-9)
- Bouquet, C. (2005). *Building Global Mindsets: An Attention-Based Perspective*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. İçinde *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (241–258). New York: Greenwood Press.
- Burt, R. S. (1995). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Mass: Harvard University Press.
- Clapp-Smith, R., Luthans, F., ve Avolio, B. J. (2007). The Role of Psychological Capital in Global Mindset Development. İçinde *Advances in International Management* (105–130). Emerald Group Publishing Limited.
- Dunning, J. H., ve Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing.
- Govindarajan, V., ve Gupta, A. K. (2001). *The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hannerz, U. (1996). *Transnational Connections. Culture, People, Places*. London: Routledge.
- Henisz, W. J., ve Delios, A. (2000). Learning About the Institutional Environment. İçinde *The New Institutionalism in Strategic Management* (339–372). Emerald Group Publishing Limited.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing* (Fifth Edit). Pearson Education Limited.
- Hymer, S. H., 1960. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MA: MIT Press.

- Javidan, M., Steers, R. M., ve Hitt, M. A. (2007). Putting It All Together: So What Is a Global Mindset and Why Is It Important? İçinde *Advances in International Management* (C. 19, 215–226). [https://doi.org/10.1016/S1571-5027\(07\)19009-4](https://doi.org/10.1016/S1571-5027(07)19009-4)
- Javidan, M., ve Teagarden, M. B. (2011). Conceptualizing and Measuring Global Mindsets. İçinde *Advances in Global Leadership* (C. 6, 13–39). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2011\)0000006005](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2011)0000006005)
- Jeannet, J. P. (2000). *Managing with a Global Mindset*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Johanson, J., ve Mattsson, L. G. (1993). Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach, Strategies in Global Competition. İçinde *The Internationalization of the Firm: A Reader* (303–322). London: Academic Press.
- Kanter, R. M. (1995). *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*. New York: Simon and Schuster.
- Lane, H. W., Maznevski, M. L., ve Mendenhall, M. E. (2004). Globalization: Hercules Meets Buddha. İçinde *The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity* (3–25).
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007). Introduction to Psychological Capital. İçinde *Psychological Capital* (3–31). Oxford University Press.
- Maznevski, M. L., ve Lane, H. W. (2004). Shaping the Global Mindset: Designing Educational Experiences for Effective Global Thinking in Action. İçinde *Crossing Cultures: Insights from Master Teachers* (171–184). London, UK: Routledge.
- Mendenhall, M., Stevens, M. J., Bird, A., Oddou, G. R., ve Osland, J. (2012). *Specification of the Content Domain of the Intercultural Ectiveness Scale*. Chesterfield: The Kazai Group.
- Nardon, L., ve Steers, R. M. (2007). Learning Cultures on the Fly. İçinde *The Global Mindset* (C. 19, 171–190). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1571-5027\(07\)19007-0](https://doi.org/10.1016/S1571-5027(07)19007-0)
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton University Press.
- Osland, J. S., Bird, A., Mendenhall, M. (2012). Developing Global Mindset and Leadership Capabilities. İçinde *Handbook of Research in International Human Resource Management* (2. baskı, 220–252). Cheltenham: Edward Elgar.

- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.
- Rhinesmith, S. H. (1996). *A Manager's Guide to Globalization: Six Skills for Success in a Changing World* (2. baskı). New York: McGraw-Hill.
- Rhinesmith, S. H. (1993). *Globalization: Six Keys to Success in a Changing World*. Alexandria, VA: The American Society For Training and Development.
- Silverman, D., 2005. Doing Qualitative Research B. F. Crabtree & W. L. Miller, eds., Sage.
- Scott, A. J. (2001). Global City-Regions (11-30). Oxford: Oxford University Press.
- Tichy, N. M., Brimm, M., Charan, R., Takeuchi, H. (1992). Leadership Development as a Lever for Global Transformation. İçinde *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*. New York: John Wiley and Sons.
- Vertovec, S., ve Cohen, R. (2002). Introduction: Conceiving Cosmopolitanism. İçinde *Conceiving Cosmopolitanism*. New York: Oxford University Press.
- Whitely, R. (1992). *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*. London: Sage.
- Whitley, R. (2000). *The Intellectual and Social Organization of the Sciences*. Oxford University Press on Demand.
- Yin, R. K., (2003). *Case Study Research: Design and Methods: (Applied Social Research Methods, Volume 5)*: 005 R. K. Yin, ed., Sage Publications, Inc

### *Süreli Yayınlar*

- Adler, N. J., Bartholomew, S. (1992). Managing Globally Competent People. *Academy of Management Executive*, 6(3), 52–65.
- Ahlstrom, D., Bruton, G. D., ve Yeh, K. S. (2008). Private Firms in China: Building Legitimacy in an Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43(4), 385-399.
- Aldrich, H., Auster, E.R., (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications B. M. Staw & L. L. Cummings, eds. *Research in Organizational Behavior*, 8(2), 165–198.
- Ananthram, S., Nankervis, A. R. (2014). Outcomes and Benefits of a Managerial Global Mind-Set: An Exploratory Study with Senior Executives in North America. *Tunderbird International Business Review*, 56, 193–209.
- Ananthram, S., Pearson, C., ve Chatterjee, S. (2010). Do Organisational Reform Measures Impact On Global Mindset Intensity of Managers?: Empirical Evidence from Indian and Chinese Service Industry Managers. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 3(2), 146–168. <https://doi.org/10.1108/17544401011052285>
- Andersen, M., ve Bergdolt, F. (2017). A Systematic Literature Review on The Definitions of Global Mindset and Cultural Intelligence – Merging Two Different Research Streams. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170–195. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243568>
- Andersen, O. (1993). On The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- Arora, A., Jaju, A., Kefelas, A. G., & Perenich, T. (2004). An Exploratory Analysis of Global Managerial Mindsets : A Case of U . S. Textile and Apparel Industry. *Journal of International Management*, 10, 393–411. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.05.001>
- Bartholomew, S. (1997). National Systems of Biotechnology Innovation: Complex Interdependence in the Global System. *Journal of International Business Studies*, 28, 241–266.
- Begley, T. M., ve Boyd, D. P. (2003). The Need for A Corporate Global Mind-Set. *Mit Sloan Management Review*, 44(2), 25–33.
- Bieri, J. (1995). Cognitive Complexity-Simplicity and Predictive Behavior. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(2), 263–268.
- Bowen, D. E., ve Inkpen, A. C. (2009). Exploring the Role of “Global Mindset” in Leading Change in International Contexts. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(2), 239–260.

- Brouthers, K. D., Nakos, G., Ve Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161-1187.
- Busenitz, L. W., Gomez, C., ve Spencer, J. W. (2000). Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5), 994-1003.
- Chetty, S. (2004). A Strategic Approach to Internationalization : A Traditional Versus a Born-Global Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>
- Chetty, S. (1999). Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms in the. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 121-142.
- Chetty, S., ve Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to Internationalisation Among Small- to Medium-Sized Firms. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820. <https://doi.org/10.1108/03090560310465152>
- Cohen, S. L. (2010). Effective Global Leadership Requires a Global Mindset. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 3-10. <https://doi.org/10.1108/00197851011013652>
- Dasilva, E. J. (2004). The Colours of Biotechnology: Science, Development and Humankind. *Electronic Journal of Biotchnology*. 3(7).
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building Theories from Case Study Research A. M. Huberman & M. B.Miles, eds. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Estienne, M. (1997). "The Art of Cross-Cultural Management: 'An Alternative Approach to Training and Development'". *Journal of European Industrial Training*, 21(1), 14-18.
- Felicio, J. A., Caldeirinha, V. R., ve Ribeiro-Navarrete, B. (2015a). Corporate and Individual Global Mind-Set and Internationalization of European SMEs. *Journal of Business Research*, 68(4), 797-802. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.031>
- Felicio, J. A., Caldeirinha, V. R., ve Rodrigues, R. (2012). Global Mindset and the Internationalization of Small Firms: The Importance of the Characteristics of Entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Managamet Journal*, 8(4), 467-485. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0232-5>
- Felicio, J. A., Caldeirinha, V. R., Rodrigues, R., ve Kyvik, O. (2013). Cross-Cultural Analysis of the Global Mindset and the Internationalization Behavior of Small Firms. *International Entrepreneurship and Managamet Journal*, 9(4), 641-654. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0268-1>

- Felicio, J. A., Duarte, M. ve Rodrigues, R. (2015b). Global Mindset and SME Internationalization: A Fuzzy- Set QCA Approach. *Journal of Business Research*, 69, 1372–1378.
- Felicio, J. A., Meidutė, I., ve Kyvik, O. (2016). Global Mindset, Cultural Context, and the Internationalization of SMEs. *Journal of Business Research*, 69, 4924–4932.
- Gaffney, N., Cooper, D., Kedia, B., ve Clampit, J. (2014). Institutional Transitions, Global Mindset , and EMNE Internationalization. *European Management Journal*, 32(3), 383–391. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.08.001>
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147.
- Gupta, A. K., ve Govindarajan, V. (2002). Cultivating a Global Mindset. *Academy of Management Executive*, 16(1), 116–126. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640211>
- Harveston, P. D., Kedia, B. L., Davis, P. S. (2000). Internationalization of Born Global and Gradual Globalizing Firms: The Impact of the Manager. *Advances in Competitiveness Research*, 8(1), 92–99.
- Harvey, M., ve Novicevic, M. M. (2001). Selecting Expatriates for Increasingly Complex Global Assignments. *Career Development International*, 6(2), 69–87.
- Hitt, M. A., Ahlstrom, D., Dacin, M. T., Levitas, E., Svobodina, L., (2004). The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies : China vs . Russia *Organization Science* The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China vs . Russia. *Organization Science*, 15(2), 173–185. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0045>
- Hodgson, G. M. (2006). What Are Institutions? *Journal Of Economic Issues*, XL(1), 1–25.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.
- Javidan, B. M., & Walker, J. L. (2012). A Whole New Global Mindset for Leadership. *People & Strategy*, 35(2), 36–41.
- Javidan, M., ve Bowen, D. (2013). The “Global Mindset” of Managers. *Organizational Dynamics*, 42(2), 145–155. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.03.008>
- Johanson, J. A. N., ve Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm— Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.



- Johanson, J., ve Vahlne, J. E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83–101.
- Johanson, J., ve Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalism. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., ve Vahlne, J -E. (2009). The Internationalization Process of the Firm – A model of Knowledge the Uppsala Internationalization Process Model Revisited. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 1411–1431.
- Katsikeas, S., Piercy, N. F. (1993). Long-term Export Stimuli and Firm Characteristics in a European LDC. *Journal of International Marketing*, 1(3), 23-47.
- Kedia, B. L., ve Mukherji, A. (1999). Global managers: Developing a Mindset for Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 34(3), 230–251. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(99\)00017-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(99)00017-6)
- Kefalas, A. (1998). Think Globally, Act Locally. *Thunderbird International Business Review*, 40(6), 547–562.
- Kiss, A. N., ve Danis, W. M. (2008). Country Institutional Context, Social Networks, and New Venture Internationalization Speed. *European Management Journal*, 26(6), 388–399. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.001>
- Kobrin S. J. (1994). Is There a Relationship Between a Geocentric Mind-Set and Multinational Strategy? *Journal of International Business Studies*, 25(3), 493–511.
- Kyvik, O. (2011). Internationalization of Small Firms: The Importance of a Global Mindset. *International Journal of Technology Transfer and Commercialization*, 10.
- Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E., ve Felicio, J. A. (2013). The Internationalization of Small Firms: The Relationship Between The Global Mindset and Firms ' Internationalization Behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), 172–195. <https://doi.org/10.1007/s10843-013-0105-1>
- Mughan, T. ve Kyvik, O. (2010). The Internationalization of Business: Educational Paradigms and Challenges. *Journal of International Business Education*, 5.
- Levy, O. (2005). The Influence of Top Management Team Attentional Patterns on Global Strategic Posture of Firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 797–819.
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., ve Boyacigiller, N. A. (2007a). What We Talk About When We Talk About “Global Mindset ”: Managerial Cognition in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231–258.

- Levy, O., Taylor, S., Boyacigiller, N. A. ve Beechler, S. (2007b). The Global Mindset. *Advances in International Management*, 19, 13-52.
- Lovvorn, A. S., ve Chen, J. S. (2011). Developing a Global Mindset : The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 275–283.
- Murtha, T. P., Lenway, S. A., Bagozzi, R. P. (1998). Global Mind-Sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, 19(2), 97–114.
- Neff, P. J. (1995). Cross-Cultural Research Teams in a Global Enterprise. *Research Technology Management*, 38(3), 15–19.
- Nummela, N., Saarenketo, S. ve Puumalainen, K. (2004). A Global Mindset – A Prerequisite for Successful Internationalization? *Canadian Journal of Administrative Science*, 21(1), 51–64.
- Oviatt, B. M., McDougall, P. P., ve Loper, M. (1995). Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *The Academy of Management Executive*, 9(2), 30–44.
- Paul, H. (2000). Creating a Mindset. *Thunderbird International Business Review*, 42(2), 187–200.
- Peng, M. W. (2003). Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy Of Management Review*, 28(2), 275–296.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 9–18.
- Pichler, F. (2009). “Down-to-Earth” Cosmopolitanism: Subjective and Objective Measurements of Cosmopolitanism in Survey Research. *Current Sociology*, 57, 704–732.
- Porter, M. E. (1998). The Adam Smith Address Location , Clusters , and the " New " Microeconomics of Competition. *Business Economics*, 33(1), 7–13.
- Rhinesmith, S. H. (1992). Global Mindsets for Global Managers. *Training & Development*, 46(10), 63–68.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., ve Antoncic, B. (2006). SME Internationalization Research: Past, Present and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Scott, R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493–511.
- Srinivas, K. M. (1995). Globalization of Business and the Third World: Challenge of Expanding the Mindsets. *Journal of Management Development*, 14(3), 26–49.

- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and Social Structure. *Handbook of Organizations*, 44(2), 142-193.
- Story, J. S. , ve Barbuto Jr, J. E. (2011). Global Mindset: A Construct Clarification and Framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 377–384. <https://doi.org/10.1177/1548051811404421>
- Story, J. S., Barbuto Jr, J. E., Luthans, F., ve Bovaird, J. A. (2014). Meeting the Challenges of Effective International HRM: Analysis of the Antecedents of Global Mindset. *Human Resource Management*, 53(1), 131–155. <https://doi.org/10.1002/hrm.21568>
- Vogelgesang, G., Clapp-Smith, R., ve Osland, J. (2014). The Relationship Between Positive Psychological Capital and Global Mindset in the Context of Global Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 165–178. <https://doi.org/10.1177/1548051813515515>
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., ve Deeds, D. L. (2008). What Drives New Ventures To Internationalize from Emerging to Developed Economies? *Entrepreneurship Theory And Practice*, 32(1), 59–82.
- Zucker, L. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42, 726–743.

### ***Diğer Yayınlar***

- Forsman, M., Hinttu, S., ve Kock, S. (2002). Internationalization from a SME Perspective. İçinde *18th IMP-Conference* (ss. 1–12).
- Hızıroğlu, M., Bağış, M. (2015). Yenilikçi KOBİ'lerin Uluslararasılaşması: Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Arasındaki Denge Nasıl Kuruluyor?, 23.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi.
- Javidan, M., Hough, L., ve Boullough, A. (2010). Conceptualizing and Measuring Global Mindset: Development of the Global Mindset Inventory. *Technical Report. Glendale, AZ: Tunderbird Global Mindset Institute.*
- Kostova, T. (1997). Country Institutional Profiles: Concept and Measurement. İçinde *Academy of Management Best Paper Proceedings* (ss. 80–189).
- Kyvik, O. (2006). The Internationalization of Small Firms: A Cognitive Perspective. An Empirical Assessment of the Relationship between Decision Makers' Global Mindset and Norwegian Small Firms' Internationalization Behavior. ESADE Business School. Phd. Thesis
- Kyvik, O. (2017). The Global Mindset and SME - Internationalization – A Systematic Review - . In *GİKA 2017*.
- Marthinsen, E. B. (2015). *Exploring The Relationship Between a Global Mindset and Performance During Foreign Market Entry*. Copenhagen Business School. Master Thesis.

## EKLER

### EK 1: MÜLAKAT SORULARI

1. Firmanızı büyütmek için uluslararası iş birlikleri yapmak hakkında ne düşünüyorsunuz? Firmanızın uluslararası iş birliklerine ihtiyacı var mı? Yerli iş birlikleriyle karşılaştırıldığında, ne gibi avantajlar getiriyor? Yerli iş birliğine kıyasla ne tür fonlar [sermaye] ve çaba gerekiyor?
2. Ürünleriniz için iç piyasayı talep ve büyüme fırsatları açısından nasıl tanımlarsınız?
3. Yurtiçi talebin büyümeniz ve kârınız için yeterli olması durumunda uluslararasılaşır mısınız?
4. Yurtdışında ki iş tecrübeniz, geleceğe dair uluslararasılaşma yöneliminizi nasıl etkiledi?
5. Firmanız ne tür uluslararası faaliyetlerde bulunuyor? (Ör. "Web sitesinde birlikte çalıştığınızı gördüm ... / Doğru mudur? Açıklayabilir misiniz?)
6. Dış satışların toplam satışlara oranı nedir (veya gelecek projeksiyonu nedir)?
7. Ne zaman uluslararası faaliyetlerde bulunmaya başladınız? Nasıl başladınız?
8. Uluslararası faaliyetlerde ne kadar derinden meşgul oldunuz? (Ör. Ülkeler, faaliyet türleri)
9. Önümüzdeki 5-10 yıllık süre boyunca şirketinizin planları neler?
10. Hükümetten uluslararası iş birliği yapmak için teşvikler var mı?

11. Araştırmada uluslararası iş birliği yapacak olursanız, fikri mülkiyetlerinizi kaybetmekten korkuyor musunuz?
12. Uluslararası iş birliğinde ne gibi güven sorunlarıyla karşılaşıyorsunuz?
13. Yerel pazarınızdaki rekabet ne kadar güçlü?
14. Dış pazar (lar )ınızdaki rekabet ne kadar güçlü?

## **ÖZGEÇMİŞ**

Elif Akkaya 1988’de İstanbul Eminönü’nde dünyaya gelmiştir. İlk ve orta eğitimini İstanbul’da bitirmiştir. Lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünde tamamlamıştır. Şu anda Sakarya Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans yapmakta ve tez dönemindedir.