

BÖLÜM 8

İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINA YÖNELİK MODELLERİN AĞ YAKLAŞIMI BAKIŞ AÇISIYLA İNCELENMESİ¹

Şayan BERBER²

Esin CAN³

GİRİŞ

Uluslararasılaşma literatürüne bakıldığında, doksanlı yıllara kadar işletmelerin uluslararasılaşmasının geleneksel modeller olarak bilinen ve işletme ile ev sahibi ülke avantajları üzerine kurulu modeller doğrultusunda yönlendiği görülmektedir. Bu modeller, sürece yayılmakta ve ilk olarak ihracatla başlayıp, aşamalı olarak yurtdışı üretime kadar uzanan bir uluslararası faaliyet yelpazesini işaret etmektedir. Ancak doksanlı yılların ilk yarısı itibariyle, bu aşamaları takip etmeksizin kısa süreler içerisinde uluslararası hale gelen işletmelerin varlığı ve sayıca artışı dikkat çekici hale gelmiş ve bu değişim, küresel doğan işletme modeli olarak adlandırılan yeni bir uluslararasılaşma modelinin doğuşunu tetiklemiştir.

Günümüz ise, hız çağıdır ve kuruluşlarından itibaren ya da kuruluşlarını takip eden iki-üç yıl içinde dünyayı tek bir pazar olarak gören küresel doğan işletmeler, her geçen gün biraz daha yaygınlaşmaktadır. Küçük ve çeşitli kaynak kısıtlarına sahip, ayrıca yenilik yükümlülüğü ile karşı karşıya olan bu işletmelerin, uluslararasılaşmaya yönelik bahsedilen dezavantajlarını telafi etmede sahip oldukları ağ ilişkileri önemli görülmekte ve “Ağ Yaklaşımı”, uluslararası girişimcilik araştırmaları için güçlü bir çerçeve olarak kabul edilmektedir (McDougall & Oviatt, 2003; Coviello, 2006). Aslında uluslararasılaşma modellerinden sadece küresel doğan

¹ Bu çalışma, 6 Şubat 2020 tarihinde Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalınca kabul edilmiş “Türkiye’deki Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasında Ağ İlişkilerinin Rolü” başlıklı doktora tezinden türetilen ve 9-11 Nisan 2019 tarihlerinde KKTC’de gerçekleşen ICO-AEF- V. International Conference On Applied Economics And Finance & Extended With Social Sciences kongresinde sunulan “Uluslararasılaşmada Küresel Doğan İşletme Modelinin Ağ Yaklaşımı Perspektifinden Değerlendirilmesi” başlıklı bildirinin genişletilmiş halidir.

² Dr., sayan.berber@gmail.com

³ Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, eesincan@gmail.com

işletme modelinde değil, geleneksel modeller altında yer alan Uppsala Modeli'nde de ağ ilişkilerinin yer bulduğu ve özellikle modelin revizyonlarında önemli addedildiği görülmektedir.

Uluslararasılaşma bağlamında ağ yaklaşımı, işletmelerin içinde yer aldığı ağdaki aktörlerle ilişkilerinden elde ettikleri sayesinde hızlı ve kolay uluslararasılaştığını savunur. Belirtilen bu aktörler; müşteriler, tedarikçiler, rakipler, kamu ve özel kuruluşlar, aile, arkadaşlar gibi aktörlerden oluşur (Coviello & McAuley, 1999). Literatürde bu aktörlerle kurulan ilişkilerin, işletmeye uluslararasılaşma için gereken kaynakları sağlayabildiği, yabancı pazar fırsatları ve pazar bilgisi sunabildiği, önemli aktörlere erişim sağlamasında etkili olabildiği ve yabancı pazarlarda algılanan risk ve belirsizliği azaltabildiği yönünde çeşitli faydalar sağladığı ifade edilmektedir.

Tüm bu argümanlardan yola çıkılarak, bu çalışma, işletmelerin uluslararasılaşmasına yönelik geliştirilen modelleri, uluslararasılaşmada ağ yaklaşımı perspektifinden ele almaktadır. Böylece teorik bir derleme yoluyla, ağ ilişkilerinin geleneksel ve küresel doğan işletme modelleri ve ekseninde gelişen araştırmalara yansımaları ile geçerliğinin, kavramsal olarak ortaya konması amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında, uluslararasılaşmada küresel doğan işletme modeli ile öncesinde gelişen geleneksel modeller, bağlam farklılıkları çerçevesinde değerlendirilmekte ve ağ yaklaşımı bu değerlendirmeye entegre edilmektedir. Literatürümüzde konunun daha önce detaylı olarak ele alınmamış olması nedeniyle, yapılan değerlendirmenin yazınımıza katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Devam eden kısımda, öncelikle uluslararasılaşmada geleneksel ve küresel doğan işletme modellerine yer verilmekte, ardından uluslararasılaşmada ağ yaklaşımı tanıtılmakta, işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamak üzere geliştirilen modeller ve bu modeller doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmalarda, ağ ilişkilerinin yansımaları değerlendirilmektedir. Nihai olarak sonuç ve değerlendirme bölümü ile çalışma sona ermektedir.

ULUSLARARASILAŞMADA GELENEKSEL MODELLER

Uluslararası işletmecilik, işletmelerin ulusal sınırların ötesindeki ticaret ve yatırım faaliyetlerini ifade eder (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2012). İşletmelerin bu faaliyetlere yönelim sebep ve şekillerine açıklık getirmeyi amaçlayarak, ulus-

lararasılaşma davranışlarını kavramsallaştırmaya çalışan (Çelik, Danacı, & Onay, 2015) geleneksel uluslararasılaşma modelleri; Uppsala Modeli ve Yenilikle İlişkili Modeller olmak üzere, temelde iki model altında incelenmektedir.

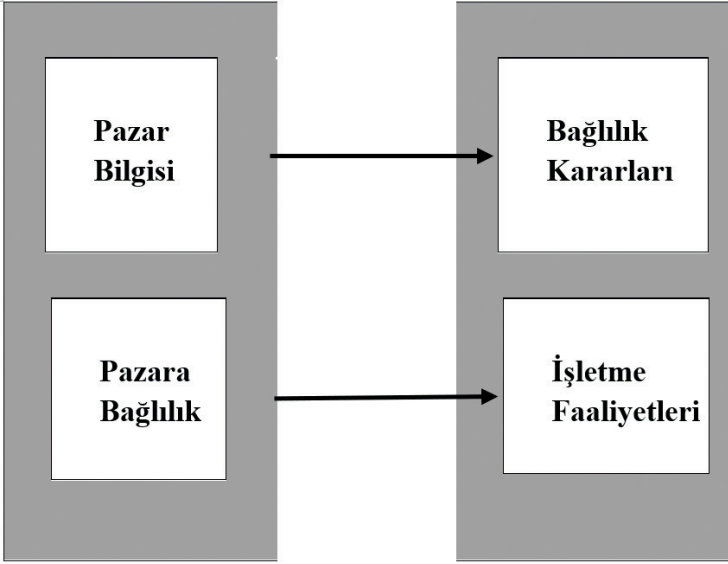
Geleneksel modellerin temel noktası, işletmelerin önce iç pazarlarında faaliyete başlaması, sonrasında artan rekabet güçlerinin etkisi ile kendilerine yakın gördükleri dış pazarlara ihracat yoluyla giriş yapmaları, zaman içinde öğrenme etkisiyle artan yurt dışı bilgi ve tecrübelerini ise, daha çeşitli yabancı pazarlarda ve daha büyük kapasite ile kullanmaları üzerine kuruludur. Bu doğrultuda, özünde hem Uppsala Modeli hem de Yenilikle İlişkili Modeller, yavaş ve aşamalı bir uluslararasılaşma öngörür. Ancak Uppsala Modeli, uluslararasılaşmayı zaman içinde gelişen bir öğrenme süreci olarak açıklarken; Yenilikle İlişkili Modeller ise, uluslararasılaşmayı iş yapmaya yönelik yeni yolların benimsendiği yenilikçi bir eylem süreci olarak açıklarlar (Madsen & Servais, 1997). Kısaca, uluslararasılaşmayı başlatma mekanizmaları dışında aslında her iki model de benzerdir.

Aşağıdaki kısımda Uppsala Modeli ve Yenilikle İlişkili Modellerin temel argümanlarına yer verilmektedir.

UPPSALA ULUSLARARASILAŞMA MODELİ

Uppsala Uluslararasılaşma Modelinin doğuşunu sağlayan, Johanson ve Vahlne (1975)'nin büyük İsveçli imalat işletmelerinin faaliyetleri hakkındaki araştırmaları olmuştur. Model başlangıçta, işletmelerin uluslararası gelişimlerine yönelik iki ampirik bulgunun bir açıklaması olarak kavramsallaştırılmıştır (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Bulgulardan birincisi; işletmelerin genellikle yurtdışında, yakın ve tanıdık pazarlara girmeleri ve zaman içinde yabancı ülkelerdeki operasyonlarını daha uzak ve alışılmamış ülkelere doğru genişletmeleridir. Bulgulardan ikincisi ise; ampirik çalışmaların, belirli ülke pazarlarındaki operasyonların da kademeli olarak geliştiğini göstermesi olmuştur. Tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde, dış pazarlar ve operasyonlar hakkında bilgi sahibi olmanın, işletmenin uluslararasılaşmasında kritik rol oynadığı anlaşılmaktadır (Johanson & Vahlne, 2003).

İsveçli imalat işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın bulguları doğrultusunda, Johanson ve Vahlne (1977) tarafından geliştirilen Uppsala Modeli'ne, Şekil-1'de yer verilmektedir.

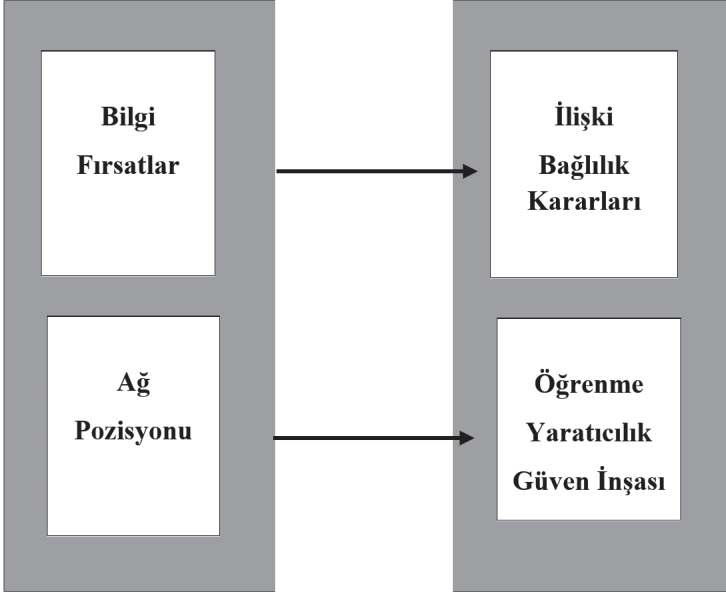


Şekil 1. Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması
Johanson ve Vahlne, 1977

Model temel olarak, bilgi ve kaynak eksikliği nedeniyle işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde kültürel açıdan kendilerine benzer pazarları hedefleyerek, bu pazarlarda yeterli bilgi ve deneyim edinene kadar, pazara ilave kaynak tahsisinde bulunmayacaklarını öngörür (Çavuşgil, Knight, & Üner, 2011). Yabancı pazarlar hakkında bilgi eksikliği ve belirsizlikten kaçınma eğilimi, işletmeyi, komşu ülkelere ya da nispeten iyi bilinen ve kültürel açıdan benzerlik gösteren ülkelere yönelmektedir. Zaman içerisinde ise işletme, giderek yabancı pazarlardaki sermaye taahhüdünü artırmaktadır (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Bu türden aşamalı bir öğrenme ve nihayetinde uluslararası genişleme zaman alacağı için, Uppsala Modeli'ne göre uluslararasılaşma yavaş gerçekleşen bir süreçtir.

Uppsala Modeli, ilerleyen yıllarda uygulama ve teorik gelişmelerle sağlanan değişiklikler doğrultusunda, 2009 yılında Johanson ve Vahlne tarafından revize edilmiş, ağ perspektifi dahil edilerek, geliştirilmiştir. Revize model, işletmelerin çeşitli ilişkilerle birbirine bağlı aktörleri içeren bir iş ağına gömüldüğünü kabul ederek, uluslararasılaşmayı işletmelerin ağıdaki konumlarını güçlendirmek ya da korumak amacıyla gerçekleştirdikleri eylemlerinin sonucu olarak görmektedir. Buna göre uluslararasılaşma, işletmenin içinde bulunduğu ağlara ve bu ağlardaki ilişkilerine bağlıdır. İlişkiler, fırsatları tanımlamayı ve tanımlanan fırsatların kullanımını sağlamakta, bu sayede işletmenin gireceği yabancı pazar ve giriş yönteminin seçiminde etkili olmaktadır (Johanson & Vahlne, 2009).

Araştırmacıların 1977 modelinde, deneysel bilginin fırsatların tanımlanmasındaki etkisi ön plana çıkarılırken; 2009 modelinde, fırsatları tanımlama ve kullanmada öğrenme ve bağlılık kurma ön plandadır. Öğrenme ve bağlılık kurmanın ise, ilişkiler içinde gerçekleştiği vurgulanmaktadır (Johanson & Vahlne, 2009). Revize modele, Şekil 2'de yer verilmektedir.



Şekil 2. İş Ağı Uluslararasılaşma Süreci (2009 Versiyonu)
Johanson ve Vahlne, 2009

Şekil 2'de görüldüğü gibi temel yapısı orijinal versiyonuyla aynı olmakla birlikte, yapılan revizyon sonrasında modelde, “pazar bilgisi” değişkeni yerini “bilgi/fırsatlar” boyutuna bırakmıştır. Önceki modeldeki “pazara bağlılık” değişkeninin yerini ise, “ağ pozisyonu” almıştır. “Bağlılık kararları” yerine “ilişki bağlılık kararları” ifadesi kullanılarak, ilişkiler taraflar arasında eşit olmayan bir şekilde dağılabilen belirli bilgi, güven ve bağlılık düzeyleriyle tanımlanmış ve bu nedenle de başarılı uluslararasılaşmayı teşvik etmede farklılık gösterebileceği belirtilmiştir. Son olarak “mevcut faaliyetler” değişkenine, ilişkisel bakış çerçevesinde, ilk modelde hiç vurgulanmayan “güven inşasını” da içeren, tüm somut faaliyet çıktılarını gösterir yeni bir form kazandırılmıştır (Johanson & Vahlne, 2009).

2013 ve 2017 yıllarında da Uppsala Modeli, temeli aynı kalmakla beraber, modern çokuluslu işletme organizasyonlarını açıklayacak şekilde Vahlne ve Johanson tarafından yeniden gözden geçirilmiştir. 2013 yılındaki gözden geçirme ile dinamik yetenekler perspektifi modele entegre edilmiş, bu doğrultuda örgütler

arası ilişkilerin, işletmelerin operasyonel ve dinamik yetenekleri üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Vahlne & Johanson, 2013). 2017 yılındaki gözden geçirme ile de çokuluslu işletme organizasyonlarında uluslararasılaşmanın çeşitli aşamalarına uygulanabilir, genel bir evrim modeli oluşturmak amaçlanmıştır (Vahlne & Johanson, 2017). Bu sayede, yetmişli yıllardaki ile günümüzdeki çokuluslu işletme organizasyonları arasında gelişen kırk yıllık anlayış boşluğunun kavramsal olarak giderilmesi amaçlanmıştır (Coviello, Kano, & Liesch, 2017).

YENİLİKLE İLİŞKİLİ MODELLER

Yenilikle İlişkili Uluslararasılaşma Modellerinin temel olarak; Bilkey ve Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982)'nin çalışmalarından oluştuğu kabul edilir. Bu modeller uluslararasılaşmanın başlangıcını, işletme içinde gerçekleşen bir dizi yönetim yeniliği ile ilişkilendirirler (Knight & Cavusgil, 1996). Kendi içlerinde, uluslararasılaşmada tanımladıkları basamak sayısı olarak farklılaşmakla beraber, bu farklılıklar gerçek bir farklılık yerine, özünde sadece anlamsal farklılıkları yansıtır (Andersen, 1993).

Bilkey ve Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982) tarafından uluslararasılaşmada önerilen aşamalar ve her bir aşamada tanımlanan faaliyetler ise şu şekildedir:

Bilkey ve Tesar (1977)

Birinci Aşama: İşletmenin, ihracatla ilgisiz olduğu aşamadır.

İkinci Aşama: İşletmenin, ihracat için istekli olduğu, ancak bu doğrultuda çaba göstermediği aşamadır.

Üçüncü Aşama: İşletmenin, ihracatı aktif olarak araştırdığı aşamadır.

Dördüncü Aşama: İşletmenin, psikolojik mesafe bakımından yakın ülkelere ihracat yapmaya başladığı aşamadır.

Beşinci Aşama: İşletmenin, tecrübeli bir ihracatçı haline geldiği aşamadır.

Altıncı Aşama: İşletmenin, psikolojik mesafe bakımından uzak gördüğü ülkelere de ihracat yapılabilirliğini araştırdığı aşamadır.

Cavusgil (1980)

Birinci Aşama: İşletmenin, yalnızca iç pazarına satış yaptığı aşamadır.

İkinci Aşama: İşletmenin ihracatı araştırdığı, ihracat öncesi aşamadır.

Üçüncü Aşama: İşletmenin, psikolojik olarak yakın gördüğü bazı pazarlara, tecrübe kazanmak için ve sınırlı olarak ihracat yaptığı aşamadır.

Dördüncü Aşama: İşletmenin, çok sayıda ülkeye ve yüksek satış hacmiyle ihracat yaptığı, doğrudan ihracat aşamasıdır.

Beşinci Aşama: İşletmenin, iç pazar ve dış pazar arasında yönelim tercihi yaptığı, ihracat işletmesi olma aşamasıdır.

Reid (1981)

Birinci Aşama: İşletmenin, ihracata yönelik fırsatlar konusunda farkındalığı olmadığı aşamadır.

İkinci Aşama: İşletmenin, ihracat yapmaya niyetlendiği aşamadır.

Üçüncü Aşama: İşletmenin, ihracat denemesi yaptığı aşamadır.

Dördüncü Aşama: İşletmenin, ihracattan elde ettiği sonuçlara değer biçtiği, ihracatın kıymetlendiği aşamadır.

Beşinci Aşama: İşletmenin, artık ihracatı kabullendiği aşamadır.

Czinkota (1982)

Birinci Aşama: İşletmenin, ihracata karşı ilgisiz olduğu aşamadır.

İkinci Aşama: İşletmenin, ihracatla kısmen ilgilendiği aşamadır.

Üçüncü Aşama: İşletmenin, ihracatı araştırdığı aşamadır.

Dördüncü Aşama: İşletmenin, ihracatı tecrübe ettiği aşamadır.

Beşinci Aşama: İşletmenin, tecrübeli fakat küçük bir ihracatçı olduğu aşamadır.

Altıncı Aşama: İşletmenin, tecrübeli ve büyük bir ihracatçı haline geldiği aşamadır.

Görüldüğü gibi Yenilikle İlişkili Modeller, uluslararasılaşmayı başlatma mekanizmaları dışında aslında Uppsala Modeli ile benzerdir. Çünkü özünde, her iki model de yavaş ve aşamalı bir uluslararasılaşma öngörür. Ancak Uppsala Modeli, uluslararasılaşmayı zaman içinde gelişen bir öğrenme süreci olarak açıklarken; Yenilikle İlişkili Modeller ise, iş yapmaya yönelik yeni yolların benimsendiği yenilikçi bir eylem süreci olarak açıklarlar (Madsen & Servais, 1997).

ULUSLARARASILAŞMADA KÜRESEL DOĞAN İŞLETME MODELİ

İşletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını kavramsal bir çerçeve içerisinde açıklamaya yönelik olarak geliştirilen uluslararasılaşma modellerinin, çevresel koşulların değişimi neticesinde zaman içerisinde evrilerek, günümüzde gelinen noktada büyük ölçüde küresel doğan işletme modeline dönüştüğü görülmektedir. Uluslararasılaşmada geleneksel-aşamalı sürece karşı çıkan küresel doğan işletme modeli, işletmelerin bu modellerce tanımlanan sıralı aşamaları yaşamadan, uluslararası pazarlara kısa bir süre içerisinde ve aktif olarak katılabileceğini öngörmektedir (Knight & Cavusgil, 1996).

Geleneksel uluslararasılaşma modelleri, hayatta kalmayı merkeze alarak, işletmelerin zaman içinde yavaş ve sağlam adımlar atarak uluslararası hale gelebile-

ceğini savunmuştur. Çünkü bu modellerde uluslararasılaşma, işletmenin örgütsel bilgi tabanına yönelik bir “şok” olarak görülmüş ve yabancı pazarlara erken girişin, işletmenin hayatta kalmasını tehdit edeceğinden korkulmuştur. Küresel doğan işletme modeli ise, uluslararasılaşma için bir seçim aracı olarak büyüme fırsatlarını görür. Erken uluslararasılaşmanın olumlu sonuçlarına odaklanarak, tereddütlerin fırsat kaybına yol açacağını vurgular (Sapienza, Autio, George, & Zahra, 2006).

1993 yılında Avustralyalı işletmelerin uluslararasılaşmasını inceleyen bir McKinsey araştırması ile Rennie (1993) tarafından ilk kez ifade edilen küresel doğan işletme kavramı, sonrasında uluslararası yeni girişimler (international new ventures) (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994; Oviatt & McDougall, 1994); erken uluslararasılaşan işletmeler (early internationalising firms) (Rialp, Rialp & Knight, 2005); anında ihracata başlayanlar (instant exporters) (McAuley, 1999); küresel başlayanlar (global start-ups) (Hordes, Clancy, & Baddaley, 1995) gibi farklı kavramlarla da ifade edilmiş ve dünya çapında çok sayıda araştırmaya konu olmuştur.

Küresel doğan işletmeler ile ilgili ilk kavramsallaştırmayı yapan Rennie (1993), “ortalama olarak kuruluşundan iki yıl içinde ihracata başlayan ve toplam satışlarının yüzde 76’sını ihracat yoluyla elde eden” işletmeleri küresel doğanlar olarak tanımlamıştır. Başka bir genel kabul gören tanımlama bu işletmeleri, “uluslararası yeni girişimler” olarak adlandıran Oviatt ve McDougall (1994) tarafından yapılmıştır. Bu tanımlamada, “kuruluşlarıyla beraber kaynaklarını kullanmak ve çıktılarını birçok ülkede satmak suretiyle önemli düzeyde rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan bir işletme örgütü” (Oviatt & McDougall, 1994, s. 49) ifadesi kullanılmıştır. Bu işletmeleri, “kuruluşları itibarıyla veya kuruluşlarını müteakip kısa süreler içerisinde, gelirlerinin önemli bir bölümünü uluslararası pazarlardaki ürünlerinin satışından elde etmeye çalışan, girişimci start-up lar” olarak tanımlayan Knight ve Çavuşgil (2004, s. 124) ise, kuruluşlarını takip eden üç yıl içinde, toplam satışlarının en az yüzde 25’ini diğer ülke pazarlarına yapan işletmeleri küresel doğanlar olarak kabul etmektedirler.

1990’lı yılların ilk yarısı itibarıyla küresel doğan işletme fenomeninin ortaya çıkışı, öncesinde büyük çokuluslu işletmelerin hakimiyetinde görülen uluslararası ticaret ve doğrultusunda uluslararası işletmecilik alanını değişime uğratmıştır. Dünya çapında ortaya çıkan bu fenomen; yaş, deneyim ve maddi kaynaklarına bakılmaksızın herhangi bir işletmenin, aktif bir uluslararası iş katılımcısı olabileceği uluslararası bir değişim sisteminin ortaya çıkışını ima ettiği için, KOBİ’ler nezdinde yüreklendiricidir (Knight & Cavuşgil, 2004). Tipik olarak kısıtlı kaynaklarla karakterize edilen küçük KOBİ’ler olarak küresel doğanlar, bu kısıtlarına rağmen küresel ekonomide önemli ticaret akışları yaratabilmektedir (Knight & Liesch,

2016). Hatta iç piyasada faaliyette bulunmaksızın, kuruluşlarıyla beraber yenilikçi ürünlerini tamamen yurt dışı pazarlara satabilmektedirler (Rialp vd., 2005).

Literatürde erken ve hızlı uluslararasılaşmayı tetikleyen faktörlere ilişkin ise bir görüş birliği mevcut olup, bu faktörler (Cavusgil & Knight, 2015); işletmenin yerel pazarının büyüklüğü, global anlamda yeni pazar koşulları (global niş pazarların ortaya çıkışı), iletişim ve üretim teknolojilerindeki gelişmeler, küresel ağ ve birliklerin ortaya çıkışı ve örgütsel yetenekler olarak sıralanmaktadır.

ULUSLARARASILAŞMADA AĞ YAKLAŞIMI

Uluslararasılaşmada ağ yaklaşımı, ağ ilişkilerinin işletmelerin büyümesi ve uluslararasılaşması üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne, 1990). Johanson ve Mattsson (1988) tarafından ilk kez öne sürülen bu yaklaşım; piyasaları, işletmeler arasında gelişen “ilişkiler ağı” olarak görülür (Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994) ve işletmelerin uluslararasılaşmasını, endüstriyel ağlar kavramıyla ilişkilendirir. Johanson ve Mattsson (1988)’a göre endüstriyel sistem; mal ve hizmet üretimi, dağıtım ve kullanımı ile uğraşan işletmeleri içerir. Bu sistem, işletmelerin piyasa faaliyetlerinden tatmin edici, kısa vadeli ekonomik getiri sağlamak ve ağda uygun pozisyon oluşturmak için sürekli olarak ilişkilerin kurulduğu, sürdürüldüğü, geliştirildiği ve kırıldığı kümülatif süreçlerden oluşur. Ağdaki faaliyetleri yoluyla işletmeler, önemli kaynaklara erişim sağlar ve ürün ve hizmetlerinin satışını güvence altına alan ilişkiler geliştirirler. Bu sayede, uzun vadede hayatta kalmayı ve gelişimlerini sağlamayı amaçlarlar (Johanson & Mattsson, 1988).

Uluslararasılaşmada geleneksel modeller, 1970’lerin ortalarına kadar işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamakta uygun görülse de, bu dönemden sonra küreselleşmenin etkisiyle pazarların birbirlerine büyük ölçüde entegre hale gelmesiyle yetersiz kalmışlardır (Fina & Rugman, 1996). Uluslararasılaşmada ağ yaklaşımı ise, bu yeni koşullarda işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayabilecek alternatif model arayışı sonucunda ortaya çıkmıştır. Yaklaşım, uluslararasılaşmada geleneksel görüşleri reddetmemekle birlikte, uluslararasılaşmanın bu modellerde ifade edildiğinden çok daha karmaşık bir biçimde geliştiğini vurgular. Buna göre; birbiriyle bağlantılı değişim ilişkileri, dinamik ve geleneksel modellerde belirtildiğinden daha az yapılandırılmış bir biçimde gelişir ve taraflar arasındaki bilgi ve güven artışı, zaman içinde aktörler arasında daha büyük bir bağlılığa yol açar (Bell, 1995) ve aktörlere karşılıklı yararlar sağlar (Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne, 2003). İşletmelerin içinde yer aldıkları ağda bulunan diğer aktörlerle (müşteriler, tedarikçiler, rakipler, finans kuruluşları, kamu kurumları, vb.) olan ilişkileri ve bu ilişkiler yoluyla eriştikleri (hammaddeler, ürün-

ler, bilgi, fonlar, teknoloji, vb.) uluslararasılaşmalarında önemli rol oynar (Atlı & Kartal, 2014). Farklı pazarlarda bulunan çeşitli işletmeler arasındaki bu ilişkiler, bir köprü işlevi görerek, işletmelerin yabancı pazarlara girişlerini kolaylaştırır (Johanson & Vahlne, 1990; Sharma & Johanson, 1987).

Uluslararasılaşmada ağ yaklaşımı, Ellis (2011), Chetty ve Blankenburg Holm (2000) gibi bazı yazarlar tarafından, sadece kurumlar arasındaki ilişkilere odaklandığı ve bireysel girişimci düzeyindeki sosyal değişimleri dikkate almadığı noktasında eleştirilmiştir. Girişimcilik araştırmalarında iş ilişkilerinin, bireyler arasındaki sosyal etkileşime gömülü olduğu kabul edilir (Larson, 1992). Bu nedenle iş ağlarını konu alan araştırmalarda, bireyler arasında gelişen sosyal ağların “sosyal değişim perspektifinin” zaman içinde iş ağlarına uyarlandığı görülmektedir (Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994). Böylece sosyal değişim perspektifi, bireyler arasında gelişen ilişkilerin resmi olmayan karakterine vurgu yaparak (Granovetter, 1985), ekonomik değişim teorisi tarafından belirsiz bırakılan birçok noktayı ele alıp, bakış açımızı ekonomik teorinin ötesine doğru genişletir (Cook & Emerson, 1978). Bu doğrultuda sosyal ağ ilişkileri üzerine girişimcilik araştırmalarının sınırları içinde gelişen erken dönem araştırmaları, akademisyenler arasında popülerlik kazanarak, zaman içinde uluslararasılaşma araştırmalarına da uygulanmıştır (Vasilchenko & Morrish, 2011). Böylece zaman içerisinde uluslararasılaşmada sosyal ağ yaklaşımı perspektifinden çeşitli araştırmaların yapılması söz konusu olmuştur (örn: Andersen, 2006; Andersson & Wictor, 2003; Ellis, 2000; Ellis & Pecotich, 2001; Harris & Wheeler, 2005; Komulainen, Mainela, & Tähtinen, 2006; Manolova, Manev, & Gyoshev, 2010).

ULUSLARASILAŞMADA AĞ YAKLAŞIMININ GELENEKSEL VE KÜRESEL DOĞAN İŞLETME MODELLERİNE YANSIMALARI

Geleneksel modellerin, başlangıçta uluslararasılaşmayı tek taraflı bir süreç olarak gören bakışı ile kıyaslandığında; ağ yaklaşımı, piyasaları birbiriyle bağlantılı iş ilişkileri ağı olarak görerek, uluslararasılaşmada çok yönlü bir bakış açısı sunmaktadır (Johanson & Vahlne, 1992). Uluslararasılaşmayı, işletme ile pazar arasında gelişen bir süreç olarak görmek yerine, bir ağ içinde bağımsız işletmeler arasında gelişen ilişkileri vurgulamaktadır. Bu doğrultuda bir işletmenin uluslararasılaşma başarısı, yabancı pazarlarda kuracağı ilişkilerle belirlenir (Coviello & McAuley, 1999). Gelişimi için zaman gerektiren bu ilişkiler, uzun vadede karşılıklı güven oluşumu ve paylaşılan bilgi miktarının artışı ile pazara yüksek derecede bağlılık oluşturur (Madsen & Servais, 1997).

Uppsala modelinin ilk versiyonunda (Johanson & Vahlne, 1977) ve daha sonra geliştirilmiş halinde (Johanson & Vahlne, 1990), işletmelerin uluslararasılaşma-

nın ilk aşamalarında aracı kullanmaları gerektiği, çünkü bu aşamada kendi işti-
raklerini kurabilmek için gerekli kaynak ve bilgiye sahip olmadıkları vurgulanır
(Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Benzer şekilde, küresel doğan işletmeler için
distribütörler, araçlar, alıcılar ve satıcıları içeren uluslararası ağlara erişim, kritik
faktörler olarak görülür (Knight & Cavusgil, 1996). Çünkü bu tür uzun vadeli ağ
ilişkileri, işletmelere hızlı uluslararasılaşmada etkili olan pazar ve deneysel bilgiyi
biriktirmek için beklemek yerine, faydalanmaları için hazır olarak sunar. Bu doğ-
rultuda, her iki görüş de ağ ilişkilerinin, uluslararasılaşmada işletmelerin kullan-
dığı bir araç olduğunu gösterir (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Bunun yanında,
Uppsala Modeli'nin 2009, 2013 ve 2017 yıllarındaki revizyonları da işletmelerin
iş ağlarına gömülü olduğunu kabul ederek, uluslararasılaşmayı, işletmelerin için-
de bulunduğu iş ağlarındaki ilişkilerine bağlı görmektedir. Buna göre ilişkiler, iş-
letmeye uluslararasılaşma fırsatlarının tanımlanmasını ve tanımlanan fırsatların
kullanımını sağlamakta, işletmenin gireceği pazar ve giriş yöntemi seçiminde et-
kili olmaktadır (Johanson & Vahlne, 2009).

Küresel doğan işletmeler ise, geleneksel uluslararasılaşma modellerine mey-
dan okuyan oldukça girişimci küçük işletmeler olmanın yanında, küçük işletme-
lerin stratejik seçeneklerinin kaynak kısıtlarıyla sınırlandırıldığı inancına da ağ
ilişkilerini kullanma yoluyla meydan okumaktadırlar (Mort & Weerawardena,
2006). Kuruluşuyla beraber hızla uluslararasılaşan bu işletmeler için ağ ilişkileri,
girişimci henüz yerleşik iş ilişkilerinden yoksun olduğundan (Aldrich & Zimmer,
1986), uluslararasılaşma için özel öneme sahip görülmektedir. Ancak bu öneme
rağmen literatürde, küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmasını ağ yaklaşımı
perspektifinden inceleyen sınırlı sayıda çalışma olması dikkat çekicidir (Bembom
& Schwens, 2018; Coviello, 2006). Çeşitli araştırmacılar tarafından (örn: Anders-
son & Wictor, 2003; Autio, 2005; Bembom & Schwens, 2018; Cavusgil & Knight,
2009; Sharma & Blomstermo, 2003; Smith, Ryan, & Collings, 2012), bu işletmelere
özgü ağ araştırmalarına ihtiyaç olduğu belirtilmektedir.

Literatürde küresel doğan işletmelere özgü ağ araştırmalarına 1990'lı yılların
ikinci yarısından itibaren rastlanmaktadır. İlk olarak Coviello ve Munro (1995),
küçük, girişimci, yüksek teknoloji işletmelerinin uluslararası pazar gelişimleri-
ni ve özellikle yabancı pazar fırsatlarını takip etmede ve uluslararası pazarlama
faaliyetlerini yürütmede, ağ ilişkilerini nasıl kullandıklarını araştırmışlardır. İlk
çalışmalarından iki yıl sonra ise Coviello ve Munro (1997), yine küçük teknoloji
işletmeleri örneğinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, ağların dış pazar
seçimi ve girişi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Küresel doğan işletmelerde ağ
ilişkilerinin rolünün vurgulanmasının ise, 2000'li yıllarla beraber yapılan bir dizi
temel çalışma ile (örn: Cavusgil & Knight, 2009; Chetty & Blankenburg Holm,

2000; Coviello, 2006; Coviello & Cox, 2006; Mort & Weerawardena, 2006; Sharma & Blomstermo, 2003; Zhou, Wu, & Luo, 2007) gerçekleştiği görülmektedir. Bu çalışmalarla, ağların erken uluslararasılaşmaya yönelik riskleri azaltması, rekabet avantajı geliştirmede ve kaynak kısıtlarını aşmadaki yararları, pazar ve müşterilere erişim, finansman, dağıtım kanalları, çeşitli öğrenme fırsatları sağlama ve önemli aktörlere erişim sağlama gibi rolleri öne çıkarılmıştır (Knight & Liesch, 2016).

Bir diğer konu, uluslararası işletmecilik alanında uluslararasılaşmayı ağ perspektifinden inceleyen araştırmaların çoğunun (Axelsson & Johanson, 1992; Blankenburg, 1995; Håkansson & Snehota, 1995; Johanson & Mattsson, 1988), kuruluş düzeyindeki örgütler arası iş ağları kaynaklı etkilere odaklandığıdır (Ellis, 2011). Uluslararasılaşmada iş ağları hiç şüphesiz önemli rollere sahiptir. Ancak girişimcilerin aile, arkadaş, akraba, meslektaş ve diğer tanıdıklarıyla sosyal temelde kurduğu ilişkilerin de uluslararasılaşmada çeşitli faydalar sağladığı bilinmektedir. Öncelikle, fırsatların işletmeler tarafından değil, bireyler tarafından tanımlandığına işaret edilir (Özgen & Baron, 2007; Singh, Hills, Lumpkin, & Hybels, 2000). Fırsat tanımlamadan önceki bilgi alışverişi de, örgütler arasından ziyade kişiler arasında gerçekleştiğinden, ağ etkilerini işletmeler arası ilişkilerle sınırlamak, gereğinden fazla kısıtlayıcı görülmektedir (Ellis, 2011). Diğer taraftan, girişimciliği ağ perspektifinden inceleyen çalışmalarda, genellikle sosyal ağ perspektifinin kullanımı dikkat çekmektedir (Slotte-Kock & Coviello, 2010). Sosyal ağ perspektifine göre girişimcilik; sosyal, politik ve kültürel bağlamda gömülü, sosyal bir roldür (Brüderl & Preisendörfer, 1998). Girişimcilik, kaynak ve fırsatlar arasındaki bağlantılarla kolaylaştırılır veya bazı durumlarda kısıtlanır (Aldrich & Zimmer, 1986). Bu doğrultuda sosyal ilişkilerin, yararlı ve güvenilir bilgiye erişim için önemli kanallar olduğu (Brüderl & Preisendörfer, 1998), eleştiri veya onaylama gibi gayri resmi sosyal yaptırım mekanizmaları sağladığı ve bu yolla işlem maliyetlerini düşürebildiği (Mesquita & Lazzarini, 2008) kabul edilir.

Küresel doğan işletme araştırmaları nezdinde bir değerlendirme yapıldığında, küresel doğan işletmeler küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ekseninde gelişen ve yeni bir araştırma alanı olarak görülen uluslararası girişimcilik alanında konumlanır. Uluslararası girişimcilik alanı ise, uluslararası işletmecilik ve girişimcilik alanlarının kesişiminde yer alan disiplinler arası bir alandır. Küresel doğanlar, genç, girişimci ve erken uluslararasılaşan işletmeler olarak KOBİ'lerin özel bir türü olarak nitelenir. Kuruluş sürecinde işletmelerin ağı, çoğunlukla girişimcinin kişisel düzeyde oluşturduğu sosyal ağ ilişkilerinden oluşur. Yani bu süreçte odak, girişimci ve sahip olduğu ilişkilerdir. Çünkü kuruluş sürecindeki yeni ve küçük bir işletme olarak, meşruiyet eksikliği nedeniyle, genellikle kurumsal kaynak sağlayıcılar tarafından tanınmazlar (Aldrich & Ellen, 1986). Sonraki süreçte işletme

faaliyete geçip ilk mal/hizmet değişimi gerçekleştğinde ise, odak işletmeye doğru kayar. Uzun vadede işletmenin başarısı, bireysel olarak girişimci tarafından kurulan sosyal ilişkilerden ziyade, örgütsel düzeyde kurulan ağ ilişkilerine daha fazla bağlı olduğu görülür (Witt, 2004). İşletmeler büyüdükçe, tedarikçiler, müşteriler gibi iş ağı aktörleriyle ve daha resmi ilişkiler geliştirirler (Chetty & Wilson, 2003). Dolayısıyla, Larson ve Starr (1993), Hite ve Hesterly (2001), Johanson ve Vahlne (1990) gibi araştırmacılar tarafından da belirtildiği gibi, işletmenin yaşam döngüsünde ağ ilişkilerinin niteliği zaman içinde değişim göstermektedir. Erken dönemde ilişkilere olan güçlü kişisel etkiler, sonraki süreçte yerini sistemlere, rutinelere ve daha resmi ilişkilere bırakır. (Johanson & Vahlne, 1990). Bu nedenle hem iş ağı hem de sosyal ağ perspektifi bu işletmeler için önem kazanır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletmelerin, kendi ülkeleri dışındaki ticari faaliyetlerini açıklamak için ilgili dönem koşullarında geliştirilen geleneksel uluslararasılaşma modelleri, uluslararasılaşmayı zaman içinde öğrenme etkisiyle gelişen, aşamalı olarak ilerleyen bir süreç dahilinde ele almıştır. Geleneksel modeller şemsiyesi altında, Uppsala Modeli ve Yenilikle İlişkili Modeller altında ifade edilen bu modeller, zaman içinde kaydedilen gelişmeler sonucunda, işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamakta yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu durum, araştırmacıları alternatif arayışına yöneltmiştir. Uluslararasılaşmanın, işletmenin içerisinde bulunduğu ağlarda yer alan aktörlerle olan ilişkileri ve bu ilişkiler yoluyla elde ettikleri doğrultusunda geliştiğini savunan uluslararasılaşmada ağ yaklaşımı ise, bu alternatif arayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanında doksanlı yıllarla beraber, kuruluşuyla beraber veya sonrasındaki çok kısa sürelerde uluslararası arenada aktif hale gelebilen özel bir işletme grubu, sayıca artarak dikkat çekici hale gelmiş ve uluslararasılaşmada yeni bir dönem başlatmıştır. Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler doğrultusunda gelişen ve küresel doğan işletme modeli olarak literatürde yerini alan bu model, küçük, genç ve kaynak kısıtlı işletmelerin bile kısa sürelerde uluslararası hale gelebileceğini göstermiştir.

Uluslararasılaşmada ağ yaklaşımı, özünde hem geleneksel hem de küresel doğan modellerde de karşılık bulmaktadır. Uppsala modelinin ilk halinde, uluslararasılaşmanın başlangıcında, işletmenin yabancı pazarlarda bir satış örgütü kurmak için kaynak aktarmak yerine, ihracat faaliyetlerinin aracilar vasıtasıyla yürütülmesi öngörülmüştür. Uppsala Modeli üzerine yapılan revizyonlarda ise, ağ ilişkilerinin modelin kapsamına dahil edildiği görülmektedir. Küresel doğan işletme modelinde ağ ilişkileri, tecrübesiz ve kaynak kısıtlı küçük işletmeler için stratejik öneme sahip görülmektedir. Erken ve hızlı uluslararasılaşmanın sağlan-

masında, geleneksel modellerce vurgulanan gerekli pazar bilgisi ve deneysel bilginin, işletmelerce uzun zaman beklemek yerine ağ ilişkileri yoluyla elde edildiği belirtilmektedir. Ağ ilişkileri, yabancı pazarlarda fırsat keşfinden başlayarak, yabancı pazar bilgisi edinilmesinde, pazar ve giriş yöntemi seçiminde ve işletmenin sonraki gelişimi için gerekli kaynak ve yeteneklerin sağlanmasında küresel doğan işletmeler için etkili olmaktadır.

Diğer yandan, uluslararasılaşmada ağ yaklaşımı perspektifinden yapılan ilk araştırmalar, iş ağlarına odaklanmış olsa da zaman içerisinde, girişimcilik araştırmalarında kullanılan sosyal ağ yaklaşımı bakış açısının da araştırmalara dahil edildiği görülmektedir. Nitekim, büyük çokuluslu işletmelere özgü görülen uluslararası işletmeciliğin, günümüzde küresel doğan işletmelerle beraber, genç ve girişimci işletmelere doğru kaydığı kabul edilmektedir. Küresel doğanlar, uluslararası işletmecilik ve girişimcilik alanlarının kesişiminde, “uluslararası girişimcilik” adı verilen yeni bir disiplinler arası alanın ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Ağ ilişkileri, her boyuttaki işletme için önemli olsa da kaynak kısıtları, küçüklük, meşruiyet eksikliği gibi nedenlerle uluslararası girişimci küresel doğanlar için daha da önem kazanmaktadır. Bu işletmeler için uluslararasılaşmada sahip oldukları kısıtların üstesinden gelebilmek, ancak geliştirdikleri ağ ilişkileri yoluyla mümkün görülmektedir. Bu doğrultuda, uluslararası işletmeciliğin iş ağı perspektifini, girişimciliğin sosyal ağ perspektifi ile bütünleştirerek bu işletmelerin ağ ilişkilerini bütünsel olarak ele almak mümkün hale gelmektedir. Ancak literatürde, iş ağı ve sosyal ağ yaklaşımlarını birlikte kullanan araştırmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle küresel doğan işletmeleri ağ perspektifinden inceleyecek gelecek araştırmalarda, tek yönlü bir bakış açısı yerine, ağ ilişkilerinin karmaşık doğasını açıklığa kavuşturabilmek amacıyla, iş ağı ve sosyal ağ ilişkilerinin entegre edilmesi suretiyle, çift odaklı bir bakış açısı faydalı görülmektedir.

KAYNAKLAR

- Aldrich, H., & Ellen, A. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–198.
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. *California Management Review*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1497761>
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209–231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Andersen, P. H. (2006). Listening to the global grapevine: SME export managers' personal contacts as a vehicle for export information generation. *Journal of World Business*, 41(1), 81–96. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.006>
- Anderson, J. C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1. <https://doi.org/10.2307/1251912>
- Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: Born globals - The Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 249–276. <https://doi.org/10.1016/j.jie.2003.10.006>

- g/10.1023/A:1024110806241
- Ath, H., & Kartal, B. (2014). Küresel doğan işletmelerde girişimcinin bireysel özelliklerinin erken uluslararasılaşmadaki rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39(Ocak), 145–158.
- Autio, E. (2005). Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9–19. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400117>
- Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). Foreign market entry - the textbook vs. the network view. İçinde B. Axelsson & G. Easton (Ed.), *Industrial Networks A New View of Reality*. (1. edn, pp. 218–231). New York: Routledge.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms A further challenge to "stage" theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75. <https://doi.org/10.1108/03090569510097556>
- Belso-Martínez, J. A. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(3), 207–226. <https://doi.org/10.1080/08985620600565409>
- Bembom, M., & Schwens, C. (2018). The role of networks in early internationalizing firms: A systematic review and future research agenda. *European Management Journal*, 36(6), 679–694. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.003>
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93–98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Blankenburg, D. (1995). A network approach to foreign market entry. In K. Möller & D. Wilson (Ed.), *Business Marketing: An Interaction And Network Perspective* (ss. 375–411). Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small Business Economics*, 10(3), 213–225. <https://doi.org/10.1023/A:1007997102930>
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firm. *European Research*, 8(6), 273–281. <https://doi.org/10.1038/242427b0>
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm : An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46, 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. (2009). *Born Global Firms*. New York: Business Expert Press.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2012). *International Business: Strategy, Management and the New Realities* (Second ed.). Pearson.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G., & Üner, M. M. (2011). *Türkiye'de Küresel Doğan İşletmeler*. Ankara: Detay Yayınları.
- Çelik, A., Danacı, T., & Onay, M. (2015). Uluslararasılaşmanın markalaşmadaki itici gücü: İnci Akü üzerine bir çalışma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(43), 47–69.
- Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00030-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X)
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>
- Chetty, S. K., & Wilson, H. I. M. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12(1), 61–81. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00088-4)
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43(5), 721–739.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219>
- Coviello, N. E., & Cox, M. P. (2006). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(113), 113–132. <https://doi.org/10.1007/s10843-007-0004-4>

- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61. <https://doi.org/10.1108/03090569510095008>
- Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151–1164. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0120-x>
- Coviello, N., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223–256. <https://doi.org/10.2307/40835788>
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Czinkota, M. R. (1982). *Export Development Strategies: US Promotion Policies. The International Executive*. New York: Praeger. <https://doi.org/10.1002/tie.5060070408>
- Ellis, P. D. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443–469.
- Ellis, P. D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99–127. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.20>
- Ellis, P., & Pecotich, A. (2001). Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119–130. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.119.18825>
- Fina, E., & Rugman, A. M. (1996). A Test of internalization theory and internationalization theory: The Upjohn Company. *MIR: Management International Review*, 36(3), 199–213. <https://doi.org/10.1097/00004583-199405000-00013>
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure : The problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks* (1. ed.). London and New York: Routledge.
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: Functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14(2), 187–207. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.008>
- Hordes, M. W., Clancy, J. A., & Baddaley, J. (1995). A primer for global start-ups. *Academy of Management Perspectives*, 9(2), 7–11. <https://doi.org/10.5465/AME.1995.9506273262>
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalisation in industrial systems - A network approach. In Hood and Vahlne (eds), *Strategies in Global Competition* (pp. 287–314). London: Croom Helm. <https://doi.org/10.1057/9781137508829.0011>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.2307/254397>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1992). Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3), 9–27. [https://doi.org/10.1016/0962-9262\(92\)90002-N](https://doi.org/10.1016/0962-9262(92)90002-N)
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationships learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83–101. <https://doi.org/10.1023/A>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm -four Swedish

- cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Knight, G. A., & Cavusgil, T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
- Komulainen, H., Mainela, T., & Tähtinen, J. (2006). Social networks in the initiation of the high tech firm's internationalisation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 6(6), 526–541.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76–104. <https://doi.org/10.2307/2393534>
- Larson, A., & Starr, J. A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 5–15. <https://doi.org/10.1177/104225879301700201>
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2)
- Manolova, T. S., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S. (2010). In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45(3), 257–265. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.004>
- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 67–82. <https://doi.org/10.2307/25048786>
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2003). Some fundamental issues in international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- Mesquita, L. F., & Lazzarini, S. G. (2008). Horizontal and Vertical Relationship in Developing Economies: Implications for SMEs' Access to Global Markets. *Academy of Management Journal*, 51(2), 359–380.
- Mort, G. S., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship. *International Marketing Review*, 23(5), 549–572. <https://doi.org/10.1108/02651330610703445>
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Özgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition : Effects of mentors , industry networks , and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22, 174–192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.12.001>
- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101–112.
- Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, (4), 45–52.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147–166. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527465>
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: A network view. *International Business Review*, 12(6), 739–753. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>
- Sharma, D. D., & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalisation. *International Marketing Review*, 4(4), 20–29.
- Singh, R. P., Hills, G. E., Lumpkin, G. T., & Hybels, R. C. (2000). The entrepreneurial opportunity recognition process: Examining the role of self-perceived alertness and social networks. In *Academy of Management Proceedings* (C. 12, ss. 1–7). <https://doi.org/10.5465/APBPP.2000.5535153>

- Slotte-Kock, S., & Coviello, N. (2010). Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(1), 31–57. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00311.x>
- Smith, A. R., Ryan, P. A., & Collings, D. G. (2012). Born global networks: The role of connectors. *European J. of International Management*, 6(5), 566–589. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2012.049642>
- Styles, C., & Ambler, T. (1994). Successful export practice : The UK experience. *International Marketing Review*, 11(6), 23–47.
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189–210.
- Vahlne, J., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution : The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Vasilchenko, E., & Morrish, S. (2011). The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization opportunities by information and communication technology firms. *Journal of International Marketing*, 19(4), 88–105. <https://doi.org/10.1509/jim.10.0134>
- Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(5), 391–412. <https://doi.org/10.1080/0898562042000188423>
- Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>