

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ
STRATEJİLERİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME
YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE
ÖRNEĞİ**

**METİN ÇAKIROĞLU
15713013**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN**

**İSTANBUL
2021**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ
STRATEJİLERİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME
YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE
ÖRNEĞİ**

**METİN ÇAKIROĞLU
15713013**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN**

İSTANBUL

2021

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

**ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ
STRATEJİLERİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME
YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE
ÖRNEĞİ**

METİN ÇAKIROĞLU
15713013

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 30/07/2021

Tezin Savunulduğu Tarih: 05/07/2021

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Esin CAN

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF

Doç. Dr. Serdar BOZKURT

Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Doç. Dr. Turhan ERKMEN

İSTANBUL
TEMMUZ, 2021

ÖZ

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Metin ÇAKIROĞLU
Temmuz, 2021

Bu çalışmada, Türk Çokuluslu İşletmelerinin (TÇUI) dış pazarlara giriş stratejileri ve pazara giriş stratejileri üzerinde etkili olan faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz yöntemi olarak Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) modellerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanılmıştır. AHP yöntemi pazara giriş stratejilerinin (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama, ihracat) birbirleri arasında nasıl bir önem sıralamasının olduğunun belirlenmesine olanak verdiği için tercih edilmiştir. Araştırmanın temel amacı TÇUI'lerin dış pazarlara giriş süreçlerinde işletme yapıları ve ev sahibi ülke ilgili özellikleri temel alarak, işletme için en uygun pazara giriş stratejisinin seçilmesine yönelik bir model oluşturmaktır. Araştırmanın bir diğer önemli amacı ise pazara giriş stratejileri üzerinde etkili olan faktörler arasındaki önem derecesinin belirlenmesidir. Daha önce TÇUI'lerin pazara giriş stratejileri ile ilgili bir çalışmanın yapılmamış olması araştırmanın önemini artırmaktadır. Araştırma kapsamında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) tarafından çokuluslu işletme özelliği taşıdığı belirtilen 13 TÇUI ile görüşmeler yapılmıştır. Aynı zamanda uluslararası işletmecilik alanında çalışan 12 akademisyen de araştırmaya katkı sağlamıştır. Araştırma verileri TÇUI yöneticileri ile yüz yüze, akademisyenler ile ise hem yüz yüze hem de elektronik ortamda görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda TÇUI'lerin yüksek düzeyde kontrol gücü sağlayan ortak girişim ve direkt yatırım stratejilerini, daha düşük kontrol gücü sağlayan ihracat ve lisanslama stratejilerine göre daha yüksek oranlarda tercih ettiği belirlenmiştir. Ayrıca ev sahibi ülke ile ilgili pazar koşulları ve yatırım riski faktörlerinin pazara giriş stratejileri üzerinde yüksek derecede etkisinin olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Pazara Giriş Yaklaşımları, Pazara Giriş Stratejileri, Pazara Giriş Etkileyen Faktörler, Analitik Hiyerarşi Prosesi, Türk Çokuluslu İşletmeleri

ABSTRACT

EVALUATION OF INTERNATIONAL MARKET ENTRY STRATEGIES BY MULTI – CRITERIA DECISION MAKING METHODS: THE CASE OF TURKEY

Metin CAKIROGLU

July, 2021

In this study, the relationship between the foreign market entry strategies of Turkish Multinational Enterprises (TMNE) and the factors that influence their market entry strategies have been examined. Analytical Hierarchy Process (AHP), one of the Multi Criteria Decision Making (MCMD) models, was utilized as the analysis method. The AHP method was chosen since it allows determining the order of the importance among market entry strategies (direct investment, joint venture, licensing and exporting). The main purpose of the research is to create a model for the selection of the most appropriate of market entry strategy for the enterprises, based on the business structure and the relevant characteristics of the host country. Another significant purpose of the research is to determine the degree of importance of the factors affecting market entry strategies. Previously the lack of the study on the market entry strategies of TMNE increases the importance of the research. Research interviews were conducted with 13 TMNE, that are stated to be multinational enterprises by the Foreign Economic Relations Board (FERB). Simultaneously, 12 researchers who work in the field of international business literature has contributed to the research. The research data were obtained by making face-to-face interviews with TMNE managers and by interviewing researchers both face-to-face and electronically. As a result of the research, it was determined that TMNEs managers choose joint venture and direct investment that provide a high level of control power at a higher rates than exporting and licensing strategies that provide lower control power. In addition, it was found that the market conditions and investment risk factors related to the host country have a high influence on market entry strategies.

Key Words: Market Entry Approaches, Market Entry Strategies, Factors Affecting Market Entry, Analytical Hierarchy Process, Turkish Multinational Enterprises

ÖN SÖZ

Doktora tezimi, tüm hayatları boyunca çocuklarının okuyabilmesi için çaba gösteren, düştüğümüz her anda bizi tutup elimizden kaldıran ve Türk eğitim camiasına bir akademisyen adayı ve iki öğretmen kazandıran sevgili annem ve babama ithaf ediyorum. Hayatları boyunca bana destek veren ablam ve kardeşime ve doktora süreci boyunca her zaman yanımda olan ve sabır gösteren eşime de teşekkür ediyorum.

Doktora tezimin yazılması sürecinde bana vermiş olduğu destekten ve göstermiş olduğu sabırdan dolayı danışman hocam Prof. Dr. Esin CAN'a teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda doktora tezimin diğer iki danışmanı Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF ve Doç Dr. Serdar BOZKURT'a da emeklerinden dolayı teşekkür ederim.

Doktora tez çalışama zaman ayırarak katkı veren Türk Çokuluslu İşletme yöneticilerine ve ülkemizin değerli akademisyenlerine teşekkür ediyorum. Tez aşamasında karşılaştığım sorunların çözümüne katkı sağlayan tüm arkadaşlarıma da teşekkürlerimi sunarım.

Doktora süresi boyunca ders aldığım, yeterlilik sınavında ve tez jürisinde bulunan tüm değerli akademisyenlere emeklerinden dolayı teşekkür ederim.

Son olarak ilkokul, ortaokul, lise ve üniversite eğitimim boyunca ders aldığım tüm değerli hocalarıma sonsuz teşekkürler ediyorum. Hayatımın her döneminde sizleri saygı ve minnetle anacağım.

Giresun, Temmuz, 2021

Metin ÇAKIROĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖZ	
ABSTRACT	
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
1. GİRİŞ.....	
2. ÇOKULUSLU İŞLETMELER	
2.1. Çokuluslu İşletme Tanımı	4
2.2. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler, Ev Sahibi Ülke, Ana Ülke ve Üçüncü Ülke Kavramları	6
2.2.1. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler ve Tanımları	6
2.2.2. Ana Ülke, Ev Sahibi Ülke ve Üçüncü Ülke Kavramları	7
2.3. Çokuluslu İşletmelerin Yatırım Faaliyetleri	8
2.4. İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci ve Terminolojisi	9
2.5. İşletmelerin Çokulusluluk Kriterleri	10
2.6. Çokuluslu İşletmelerin Özellikleri	10
2.7. İşletmelerin ÇUI'lere Dönüşümünü Sağlayan Sebepler	11
2.8. ÇUI'lerin Dış Pazarlarda Sağlamış Olduğu Üstünlükler ve Karşılaşması Muhtemel Problemler	13
3. ULUSLARASI LAŞMA TEORİLERİ VE ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YAKLAŞIMLARI	14
3.1. Gelişmekte Olan Ülkelere Ait Çokuluslu İşletmelerinin Uluslararasılaşma Süreci Teorileri	14
3.1.1. İşletme Avantajlarına Dayalı Teoriler	14
3.1.1.1. Uppsala Modeli	15
3.1.1.2. İnovasyon (Yenilik) – Adaptasyon Modelleri	17
3.1.1.3. Girişimci Yaklaşım	19
3.1.1.4. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı	20
3.1.2. Ev Sahibi Ülke Avantajlarına Dayalı Teoriler	20
3.1.2.1. Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı	20
3.1.2.2. Bağlantı, Avantaj ve Öğrenme Teorisi	22
3.1.2.3. Ağ (Network) Teorisi	24
3.1.3. İşletme ve Ev Sahibi Ülke Avantajlarına Dayalı Teoriler	24
3.1.3.1. Çift Şebeke Ağ Modeli	25
3.1.3.2. Dunning'in Eklektik Paradigması	25
3.1.3.3. Yatırım Geliştirme Yolu Modeli	29
3.1.3.4. Küresel Doğan İşletmeler Teorisi	30
3.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Yaklaşımları	31
3.2.1. Endüstri Temelli Yaklaşım	33
3.2.1.1. Pazara Girebilecek Olası Rakiplerin Tehdidi	34
3.2.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu	36
3.2.1.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	38
3.2.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü	39
3.2.1.5. İkame Ürünler Tehdidi	39

3.2.2.	Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource – Based Theory)	41
3.2.2.1.	Kaynak Heterojenliği ve Kaynak Hareketsizliği.....	42
3.2.2.2.	Değerli, Nadir, Taklit ve İkame Edilemez Kaynaklar	43
3.2.3.	Kurumsallaşma Temelli Yaklaşım (Institutional Based Theory)	45
3.2.3.1.	Ulusların Rekabet Avantajı.....	46
3.2.3.2.	Kurumlar, İşletmeler ve Stratejik Tercihler	48
4.	ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ VE İŞLETME PERFORMANSLARI	53
4.1.	Uluslararası Pazarlar	53
4.1.1.	Uluslararası Pazarların İşletmelere Sağladığı Avantajlar	54
4.1.2.	Uluslararası Pazarlarda Karşılaşılabilecek Sorunlar	55
4.2.	Uluslararası Pazarlarda Yer, Zaman ve Giriş Stratejisi Seçimi.....	55
4.2.1.	Pazara Giriş Yerinin Seçimi	56
4.2.2.	Pazara Giriş Zamanının Seçimi.....	58
4.2.3.	Pazara Giriş Stratejisinin Seçimi.....	59
4.3.	Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri.....	60
4.3.1.	İhracat.....	60
4.3.1.1.	Dolaylı İhracat	61
4.3.1.2.	Dolaysız İhracat	62
4.3.2.	Sözleşmeye Dayalı Pazara Giriş Stratejileri	63
4.3.2.1.	Lisans Anlaşmaları (Licensing).....	63
4.3.2.2.	Franchising.....	65
4.3.3.	Ortak Girişime Dayalı Stratejiler.....	66
4.3.3.1.	Ortak Girişim (Joint Venture)	66
4.3.3.2.	Stratejik Ortaklık.....	69
4.3.4.	Direkt (Doğrudan) Yabancı Yatırım	71
4.3.4.1.	Yeşilalan (Greenfield) Yatırımları	72
4.3.4.2.	Uluslararası İşletme Birleşmeleri ve Satın Almalar	73
4.4.	Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerinin Pazara Giriş Stratejileri ile İlgili Literatür Taraması	76
4.5.	Pazara Giriş Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi.....	77
4.5.1.	Çokuluslu İşletme Çevresi.....	79
4.5.1.1.	Politik Çevre	80
4.5.1.2.	Ekonomik Çevre	81
4.5.1.3.	Sosyo – Kültürel Çevre	82
4.5.1.4.	Teknolojik Çevre.....	82
4.5.1.5.	Hukuksal Çevre.....	83
4.5.1.6.	Çevresel Faktörler	83
4.5.2.	İşletmelerin Sahip Olduğu Kaynaklar.....	85
4.5.3.	Mülkiyet ve Kontrol Derecesi	86
4.5.4.	Dış Pazarlara Açılma Sürecinde Etkili Olan Faktörler	87
4.6.	Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerinin Pazara Giriş Stratejilerine Etki Eden Faktörler ve İşletme Performansları ile İlgili Literatür Taraması	93
5.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	94
5.1.	Araştırmanın Amacı.....	94
5.2.	Araştırmanın Önemi	95
5.3.	Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	96
5.4.	Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi	98

5.5.	Veri Toplama Tekniği ve Anket Formunun Hazırlanması	100
5.6.	Türk Çokuluslu İşletmelerinin Analizi.....	102
5.6.1.	Türk Çokuluslu İşletmelerinin Yurt Dışı Yatırım Kararlarının Özellikleri	102
5.6.2.	TÇUI'lerin Dış Pazarlara Giriş Yaklaşımları ve Stratejileri.....	106
5.6.2.1.	Arçelik	106
5.6.2.2.	Çalık Holding.....	109
5.6.2.3.	Enka Yapı	110
5.6.2.4.	Eczacıbaşı	110
5.6.2.5.	Evyap	111
5.6.2.6.	Hayat Holding.....	112
5.6.2.7.	Şişecam	113
5.6.2.8.	Türk Hava Yolları (THY).....	114
5.6.2.9.	Yıldız Holding.....	115
5.6.2.10.	Zorlu Holding.....	117
6.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	120
6.1.	Karar Kelimesinin Anlamı ve Karar Almanın Özellikleri	120
6.2.	Çok Kriterli Karar Verme	121
6.3.	Analitik Hiyerarşi Prosesi	123
6.3.1.	Analitik Hiyerarşi Prosesi ile İlgili Aksiyomlar	123
6.3.2.	Analitik Hiyerarşi Prosesinin Temel Özellikleri.....	125
6.3.2.1.	Hiyerarşik Yapı.....	125
6.3.2.2.	İkili Karşılaştırmalar	126
6.3.2.3.	Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde Uyum Oranı (Tutarlılık).....	128
6.3.2.4.	Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi İle Grup Kararı Alınması...	132
6.3.2.5.	Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Üstün ve Zayıf Yönleri	132
6.3.2.6.	Analitik Hiyerarşi Prosesi Analizinde Tutarlılık Değerinin Hesaplanması	134
7.	VERİLERİN ANALİZİ, BULGULAR VE YORUMLAR.....	137
7.1.	Pazara Girişi Etkileyen Ana Kriterlerin Karşılaştırılması	137
7.2.	Pazara Girişi Etkileyen Ana Kriterlerin Kendi Alt Kriterleri ile Karşılaştırılması.....	138
7.3.	Alt Kriterlerin Pazara Giriş Yöntemleri İle Karşılaştırılması	140
7.4.	Pazara Girişi Etkileyen Ana Kriterlerin Yüzdesel Olarak Karşılaştırılması.....	146
7.5.	Pazara Girişi Etkileyen Ana Kriterlerin Kendi Alt Kriterleri Arasında Yüzdesel Olarak Karşılaştırılması	146
7.6.	Alt Kriterlerin Pazara Giriş Yöntemleri ile Yüzdesel Olarak Karşılaştırılması.....	148
7.7.	Pazara Girişi Etkileyen Ana Kriterlere Ait Tüm Alt Kriterlerin Pazara Giriş Stratejileri ile Karşılaştırılması.....	154
7.8.	Ana Kriterlerin Önem Derecelerinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması.....	160
7.9.	Pazara Giriş Alternatiflerinin Birbirleri Arasındaki Önem Derecesi	163
7.10.	Alt Kriterlerin Pazara Giriş Yöntemlerine Göre Global Ağırlıklarının Belirlenmesi	164
7.11.	Pazara Giriş Stratejilerine Göre Ana Kriterlerin ve Alt Kriterlerin Önem Dereceleri	166

7.12. Ana Kriterlerin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	168
7.13. Pazara Giriş Yöntemlerinin Karşılaştırılması	169
7.14. Pazara Giriş Etkileyen Ana Kriterlere Ait Alt Kriterlerin Birbirleri Arasındaki Önem Düzeyinin Belirlenmesi.....	174
7.15. Pazara Giriş Etki Eden Ana Kriterlere Ait Alt Kriterlerin Birbirleri ile Yüzdesel Olarak Karşılaştırılması.....	182
8. SONUÇ	184
KAYNAKÇA	201
EKLER	234
Ek – 1 İşletmelerin Dış Pazarlara Girişleri ile İlgili Araştırmalar.....	234
Ek - 2 Pazara Giriş Stratejileri ve İşletme Performansları Arasındaki Araştırmalar.....	247
Ek - 3 Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	254



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1:	Çokuluslu İşletmelerin Tanımları.....	5
Tablo 2.2:	Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelere Ait Özellikler	7
Tablo 3.1:	Yenilik – Adaptasyon Modeli	17
Tablo 3.2:	Bağlantı, Avantaj ve Öğrenme Teorisi ve Anahtar Özellikleri	23
Tablo 3.3:	Uluslararası Üretimin Belirleyicileri	27
Tablo 3.4:	Farklı Mülkiyet Avantajlarının Niteliği ve İçeriği.....	29
Tablo 3.5:	Rekabeti Etkileyen Beş Önemli Güç.....	40
Tablo 3.6:	Maddi Kaynaklar.....	41
Tablo 3.7:	Maddi Olmayan Kaynaklar	41
Tablo 3.8:	Kurumsallaşmanın Boyutları	46
Tablo 3.9:	Etik Zorluklar Karşısında Stratejik Tercihler	51
Tablo 4.1:	Stratejik Amaçların Lokasyon ile Eşleştirilmesi	57
Tablo 4.2:	Birincil Doğrudan Yabancı Yatırım Amaçlarının Karşılaştırılması.....	57
Tablo 4.3:	Pazara İlk Giren veya Sonradan Giren Olmanın Sağladığı Avantajlar	59
Tablo 4.4:	Lisanslama Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları.....	64
Tablo 4.5:	Franchising Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları	65
Tablo 4.6:	Ortak Girişim Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları.....	68
Tablo 4.7:	Stratejik Ortaklıkların Avantaj ve Dezavantajları	70
Tablo 4.8:	DYY Politikası Araçları.....	71
Tablo 4.9:	Greenfield Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları.....	72
Tablo 4.10:	İşletme Birleşme ve Satın Almalarının Avantajları ve Dezavantajları	74
Tablo 4.11:	Pazara Giriş Stratejilerinin Çeşitli Faktörler ile Karşılaştırılması	75
Tablo 4.12:	İşletmelerin Dış Pazar Performanslarının Dış ve İç Öncül Belirleyicileri	77
Tablo 4.13:	Uluslararası Pazar Seçimine Etki Eden Faktörler	93
Tablo 5.1:	Pazara Giriş Stratejileri ile İlgili Araştırmalar.....	95
Tablo 5.2:	Türk Çokuluslu İşletmeleri ve Yurt Dışındaki Yabancı Varlıkları	98
Tablo 6.1:	Ölçek Değerlerinin Önem Derecesi	126
Tablo 6.2:	Karar Alternatifleri Sayılarının Rastgele Değer İndeksleri	130
Tablo 7.1:	TÇUI’lerin Dış Pazarlara Girişlerine Etki Eden Ana Kriterler	137
Tablo 7.2:	Ev Sahibi Ülke Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması.....	138
Tablo 7.3:	Ana Ülke Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması.....	138
Tablo 7.4:	Strateji Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması.....	139
Tablo 7.5:	Organizasyon Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması.....	139
Tablo 7.6:	Pazar Koşulları Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması.....	140
Tablo 7.7:	Yatırım Riski Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması.....	140
Tablo 7.8:	Kültürel Mesafe Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması.....	141
Tablo 7.9:	Çevresel Uygunluk Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması.....	141

Tablo 7.10:	Çevresel Karmaşıklık Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	142
Tablo 7.11:	Çevresel Değişkenlik Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	142
Tablo 7.12:	Endüstriyel Yapı Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	143
Tablo 7.13:	Stratejik Motivasyon Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	143
Tablo 7.14:	Küresel Sinerji Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	144
Tablo 7.15:	Firma Büyüklüğü Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	144
Tablo 7.16:	Organizasyon Yeteneği Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	145
Tablo 7.17:	Uluslararası Tecrübe Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	145
Tablo 7.18:	TÇUI'lerin Dış Pazarlara Girişlerine Etki Eden Ana Kriterler	146
Tablo 7.19:	Ev Sahibi Ülke Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması .	146
Tablo 7.20:	Ana Ülke Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması	147
Tablo 7.21:	Strateji Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması	147
Tablo 7.22:	Organizasyon Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması	148
Tablo 7.23:	Pazar Koşulları Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	148
Tablo 7.24:	Yatırım Riski Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	149
Tablo 7.25:	Kültürel Mesafe Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	149
Tablo 7.26:	Çevresel Uygunluk Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	150
Tablo 7.27:	Çevresel Karmaşıklık Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	150
Tablo 7.28:	Çevresel Değişkenlik Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	151
Tablo 7.29:	Endüstriyel Yapı Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	151
Tablo 7.30:	Stratejik Motivasyon Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	152
Tablo 7.31:	Küresel Sinerji Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	152
Tablo 7.32:	Firma Büyüklüğü Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	153
Tablo 7.33:	Organizasyon Yeteneği Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	153
Tablo 7.34:	Uluslararası Tecrübe Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	154
Tablo 7.35:	Pazara Giriş Stratejileri ile Alt Kriterlerin Karşılaştırılması	154

Tablo 7.36:	Pazara Giriş Alt Kriterlerinin, Pazara Giriş Yöntemlerine Göre Önem Sırasının Karşılaştırılması.....	156
Tablo 7.37:	Ana Kriterlerin ve Alt Kriterlerin Önem Sıralaması	159
Tablo 7.38:	Ana Kriterlerin Önem Derecelerinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması	160
Tablo 7.39:	Ev Sahibi Ülke Ana Kriterinin Pazara Giriş Stratejileri ile Karşılaştırılması	161
Tablo 7.40:	Ana Ülke Faktörleri Ana Kriterinin Pazara Giriş Stratejileri ile Karşılaştırılması	161
Tablo 7.41:	Strateji Faktörleri Ana Kriterinin Pazara Giriş Stratejileri ile Karşılaştırılması	162
Tablo 7.42:	Organizasyon Faktörleri Ana Kriterinin Pazara Giriş Stratejileri ile Karşılaştırılması	162
Tablo 7.43:	Pazara Giriş Stratejilerinin Önem Derecesi.....	163
Tablo 7.44:	Ev Sahibi Faktörleri Alt Kriterlerinin Global Ağırlıklarının Sıralaması	164
Tablo 7.45:	Ana Ülke Faktörleri Alt Kriterlerinin Global Ağırlıklarının Sıralaması	164
Tablo 7.46:	Strateji Faktörleri Alt Kriterlerinin Global Ağırlıklarının Sıralaması	165
Tablo 7.47:	Organizasyon Faktörleri Alt Kriterlerin Global Ağırlıklarının Sıralaması	165
Tablo 7.48:	Alt Kriterlerin Direkt Yatırım Stratejisine Göre Global Ağırlıkları .	166
Tablo 7.49:	Alt Kriterlerin Ortak Girişim Stratejisine Göre Global Ağırlıkları ..	166
Tablo 7.50:	Alt Kriterlerin Lisanslama Stratejisine Göre Global Ağırlıkları	167
Tablo 7.51:	Alt Kriterlerin İhracat Stratejisine Göre Global Ağırlıkları	167
Tablo 7.52:	Pazar Koşulları Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması.....	174
Tablo 7.53:	Yatırım Riski Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması	175
Tablo 7.54:	Kültürel Mesafe Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması	176
Tablo 7.55:	Çevresel Uygunluk Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması	177
Tablo 7.56:	Çevresel Karmaşıklık Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması	177
Tablo 7.57:	Çevresel Değişkenlik Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması	178
Tablo 7.58:	Endüstriyel Yapı Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması	179
Tablo 7.59:	Stratejik Motivasyon Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması	179
Tablo 7.60:	Küresel Sinerji Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması	179
Tablo 7.61:	Firma Büyüklüğü Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması	180
Tablo 7.62:	Organizasyon Yeteneği Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması	180
Tablo 7.63:	Pazara Girişi Etkileyen Tüm Alt Kriterlerinin Birbirleri ile Karşılaştırılması	181

Tablo 7.64:	Alt Kriterlerin Ağırlıklarına Göre Sıralaması.....	182
Tablo 7.65:	Alt Kriterlerin Birbirleri ile Yüzdesel Olarak Karşılaştırılması	183



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1:	Uppsala Modelinde Uluslararasılaşma Süreci	16
Şekil 3.2:	Gelişmekte Olan Ülkelerin ÇUI'lerinin Uluslararası Genişlemesi: Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı	21
Şekil 3.3:	Üç Ayaklı Strateji: Stratejinin Üç Öncül Bakış Açısı	32
Şekil 3.4:	Yabancı Pazarlara Giriş Modeli.....	33
Şekil 3.5:	Rekabeti Etkileyen Beş Önemli Güç	34
Şekil 3.6:	Porter'ın Elmas Modeli: Ulusal Rekabet Avantajının Belirleyicileri ...	47
Şekil 3.7:	Kurumlar, Firmalar ve Stratejik Tercihler	49
Şekil 4.1:	İşletmelerin Dış Pazarlara Giriş Stratejileri	60
Şekil 4.2:	İhracat Stratejisinin Evreleri	61
Şekil 4.3:	İşletmelerin Performanslarına Etki Eden Faktörler	78
Şekil 4.4:	Çokuluslu İşletmeler ve Çevreleri	80
Şekil 4.5:	İşletmelerin Dış Çevre Analizi	84
Şekil 4.6:	Yatırım Maliyeti / Pazara Giriş Stratejilerine Katılım Derecesi	87
Şekil 4.7:	Ev Sahibi Ülkelerde DYY'yi Etkileyen Faktörler	88
Şekil 4.8:	Pazar Seçimini Etkileyen Faktörler	92
Şekil 5.1:	Araştırma Modeli.....	97
Şekil 6.1:	AHP Karar Hiyerarşisi.....	125
Şekil 6.2:	AHP'nin Uygulama Aşamaları.....	131
Şekil 6.3:	AHP' de Tutarlılık Oranı Görüntüsü	136
Şekil 7.1:	Pazara Giriş Yöntemlerinin Ana Kriterlere Göre Grafikselleştirilmesi. 168	
Şekil 7.2:	Direkt Yatırım ve Ortak Girişim Stratejisinin Karşılaştırılması	169
Şekil 7.3:	Direkt Yatırım ve Lisanslama Stratejisinin Karşılaştırılması	170
Şekil 7.4:	Direkt Yatırım ve İhracat Stratejisinin Karşılaştırılması.....	171
Şekil 7.5:	Ortak Girişim ve Lisanslama Stratejisinin Karşılaştırılması.....	172
Şekil 7.6:	Ortak Girişim ve İhracat Stratejisinin Karşılaştırılması.....	173
Şekil 7.7:	Lisanslama ve İhracat Stratejisinin Karşılaştırılması.....	174

KISALTMALAR

AB:	Avrupa Birliği
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AHP:	Analitik Hiyerarşı Prosesi
CI:	Consistency Index (Uyum Endeksi)
ÇKKV:	Çok Kriterli Karar Verme
ÇÜİ:	Çokuluslu İşletme
DEİK:	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DYY:	Direkt Yabancı Yatırım
EFTA:	Avrupa Serbest Ticaret Birliği
GSYİH:	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IMF:	International Monetary Fund
KHÜ:	Kadir Has Üniversitesi
LLL:	Linkage (Bağlantı), Leverage (Avantaj) ve Learning (Öğrenme) Teorisi
NAFTA:	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
OLI:	Ownership (Mülkiyet), Location (Yer) ve Internalise (İçselleştirme)
Oa:	Asset – Based Ownership (Varlığa Dayalı Sahiplik)
Oi:	Institutional Advantage (Kurumsal Avantajlar)
Ot:	Transaction – Based Ownership (İşleme Dayalı Sahiplik)
PESTLE:	Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Hukuksal ve Çevresel Faktörler
RI:	Random Index (Rastgele İndeks Değeri)
SAFTA:	Güney Asya Serbest Ticaret Bölgesi
UNCTAD:	United Nations Conference on Trade and Development (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı)
TÇÜİ:	Türk Çokuluslu İşletmeleri
TDK:	Türk Dil Kurumu
THY:	Türk Hava Yolları
TPAO:	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı

1. GİRİŞ

Gelişen teknoloji, küreselleşen dünya ve internetin yaygınlaşması uluslararası ticaret pazarının özellikle 1990'lı yıllardan sonra hızlı bir şekilde büyümesini sağlamıştır. Büyüyen dış ticaret pazarı ile birlikte uluslararası ticari girişimlerde bulunan işletme sayısı da hızlı bir şekilde yükselmiştir. Uluslararası pazarlardaki büyüme işletme sayılarının artması ile birlikte farklı işletme türlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çokuluslu İşletme (ÇUI) kavramı bu işletme türlerinden biridir.

Uluslararası işletmeler ticari girişimlere genellikle ihracat ile başlamışlardır. İhracat stratejisinin dış pazarlara girişte yüksek maliyet gerektirmemesi ve risk düzeyinin düşük olması pazara giriş yöntemi olarak tercih edilmesinin temel sebeplerindendir. Aynı zamanda dış pazarlar hakkında sahip olunan bilgilerin yetersizliği, maddi ve maddi olmayan kaynakların eksiklikleri ve zayıf dış ticaret tecrübesi de işletmeleri daha düşük risk düzeyine sahip stratejilere yönlendirmiştir. Ancak ilerleyen teknoloji, küreselleşme hareketleri ile birlikte işletmelerin dış pazarlar hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları, ev sahibi ülke pazarlarını tanıma fırsatı elde etmeleri, işletmelerin ihracat dışındaki pazara giriş stratejilerine (lisanslama, ortak girişim, direkt yatırım vb.) yönelmelerini sağlamıştır. İhracat ile karşılaştırıldığında daha yüksek bir risk düzeyine sahip olan bu stratejiler, işletmelere daha yüksek oranlarda kâr sağlamıştır. Ayrıca bu stratejiler işletmelerin dış yatırımları üzerinde yüksek kontrol gücü elde etmesine ve yerel pazarlara girişte ev sahibi ülkelerden tarafından konulan engellemelerin ve sınırlamaların aşılmasına olanak vermiştir.

Gelişen dış ticaret sistemi dünya üzerindeki dış ticareti birbirine bağımlı hale getirmiştir. Herhangi bir bölgede yaşanan bir kriz tüm ticaret sistemi üzerinde hissedilmeye başlanmıştır. Bu nedenle özellikle uluslararası ticari girişimlerde bulunan işletmelerin dış pazarlara girişini etkileyen birçok yeni faktör ortaya çıkmıştır. Öncelikle pazara giriş stratejileri üzerinde yoğunlaşan araştırmalar, zaman içerisinde pazara girişi etkileyen faktörlere ve bu faktörlerin işletme performansları üzerinde oluşturduğu etkiye yönelmiştir. Pazara giriş stratejilerinin çeşitlenmesi ile birlikte hangi stratejinin işletmeler için daha uygun olacağı veya daha yüksek performans

sağlayacağına yönelik araştırmalar yapılmıştır. Fakat her işletmenin farklı organizasyon yeteneklerine ve kaynaklara sahip olması, ev sahibi ülke pazarlarının farklı özelliklere sahip olması işletmeler ve ev sahibi ülkeler için tam olarak doğru bir pazara giriş stratejisi belirlemenin mümkün olmadığını göstermektedir. Bu nedenle seçilecek olan stratejinin hem işletmenin organizasyon yapısına hem de ev sahibi ülke koşullarına uygun olması gerekmektedir.

Tezin temel amacı; farklı organizasyon yapıları ve farklı ev sahibi ülke koşulları karşısında Türk Çokuluslu İşletmeleri (TÇUI)'ler için en uygun olabilecek pazara giriş stratejisinin seçilmesini sağlamaya yönelik bir metodoloji geliştirmektir. Uluslararası işletmecilik ile ilgili yerli literatür incelendiğine TÇUI'leri örneklem kütesi olarak alan ve TÇUI'ler için bir dış pazara giriş modeli tasarlamayı amaçlayan araştırmalara rastlanmamıştır. Literatürde eksik kalan bir alanın tamamlanması için gerçekleştirilen bu araştırmada Türkiye menşeli 29 ÇUI örneklem kütesi olarak belirlenmiştir. Bu işletmeler ile gerçekleştirilen araştırmada 13 TÇUI'nin araştırmaya katılması sağlanmıştır. Aynı zamanda uluslararası işletmecilik alanında çalışan 12 akademisyen de araştırmaya katkı sağlamıştır.

Araştırma toplam 7 bölümden oluşmaktadır: Birinci bölüm araştırmanın giriş kısmıdır.

Araştırmanın ikinci bölümü; ÇUI'ler ile ilgili genel tanımlamalar (çokuluslu işletme, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke, ana ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülke) ve ÇUI'lerin özelliklerinden (yatırım faaliyetleri, uluslararasılaşma süreci terminolojisi, çokulusluluk kriterleri, ÇUI'lerin sahip olduğu avantajlar ve dezavantajlar) oluşmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümü; literatür taraması olup, dört kısımdan oluşmaktadır: Birinci kısımda; gelişmekte olan ülkelerin uluslararasılaşma teorileri üç başlık altında (işletme avantajlarına, ev sahibi ülke avantajlarına ve hem işletme hem ev sahibi ülke avantajlarına dayalı teoriler) incelenmiştir. İkinci kısımda; pazara giriş stratejileri (ihracat, lisanslama, franchising, ortak girişim, stratejik ortaklık, yeşilalan yatırımları ve işletme birleşme ve satın alımları) açıklanmıştır. Üçüncü kısımda; pazarlama yaklaşımları endüstri, kaynak ve kurumsallaşma temelinde ele alınmıştır. Son kısımda ise pazara giriş stratejileri, bu stratejileri etkileyen faktörler ile işletme performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümü; araştırmanın metodolojisi ile ilgilidir. İlk olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları, ana kütlesi ve örnekleme, araştırmanın modeli, veri toplama tekniği ve anket formunun hazırlanması açıklanmıştır. Daha sonra ise araştırmanın örneklemini oluşturan TÇUI'lerin yurt dışı yatırım kararlarının özellikleri tanımlanmış ve daha sonra ise TÇUI'er içerisinde yer alan bazı işletmeler vak'a analizi yolu ile değerlendirilmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümü yöntem ile ilgili kısımdır. Bu bölümde öncelikle karar almanın tanımı ve özellikleri açıklanmıştır. Daha sonra Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) modelleri ve araştırmanın temel yöntemi olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) sürecinin aşamaları geniş bir şekilde incelenmiştir. Son olarak ise AHP yöntemi ile ilgili hesaplamaların nasıl yapıldığı ile ilgili olarak hem Microsoft Excel programı hem de Export Choice paket programı üzerinden örnek verilmiştir.

Araştırmanın altıncı bölümü; elde edilmiş olan verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması ile ilgilidir. Öncelikle elde edilmiş olan veriler sayısal olarak tablolara aktarılmış daha sonra ise tablolara aktarılan veriler grafikler halinde gösterilmiştir.

Araştırmanın yedinci bölümü ise sonuç kısmıdır. Bu bölümde elde edilen veriler üzerinden TÇUI'lerin dış pazarlara girişleri değerlendirilmiştir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin ÇUI'leri ile yapılan araştırma sonuçları da analiz edilerek TÇUI'ler ile gelişmekte olan ülke ÇUI'lerin dış pazarlara giriş stratejileri ve bu stratejileri etkileyen faktörler karşılaştırılmıştır.

2. ÇOKULUSLU İŞLETMELER

Tezin 2. bölümünde öncelikle çokuluslu işletme kavramı ve tez içerisinde belli aralıklar ile kullanılacak olan terimlerin (gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, ana ülke, ev sahibi ülke vb.) açıklamalarına yer verilmiştir. Daha sonra ise işletmelerin uluslararasılaşma süreci ve terminolojisi, çokuluslu işletme kriterleri, çokuluslu işletmelerin özellikleri, işletmelerin çokuluslu işletmelere dönüşümünü sağlayan sebepler, işletmelerin çokuluslu işletmelere dönüşümü ile birlikte dış pazarlarda elde edebileceği üstünlükler ve karşılaşılabileceği problemler açıklanmıştır.

2.1. Çokuluslu İşletme Tanımı

Yaygınlaşan küreselleşme hareketleri ile birlikte sürekli bir gelişim, çevresel koşullarının etkisi ile de sürekli bir değişim içerisinde olan ekonomik koşullar, geleneksel pazar kavramını ve tanımını farklılaştırmıştır (Tağraf, 2002, 34). Çoğunlukla iç pazara yönelik mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmeler küreselleşme hareketleri ile birlikte dış pazarlara açılmış, aynı zamanda bu pazarlarda ticari girişimlerde bulunmayı işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için bir zorunluluk olarak görmeye başlamışlardır. Fakat dış pazarlarda ticari faaliyetlerde bulunmanın farklılıkları (ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki rekabet şiddetinin düzeyi, pazarda çok daha fazla şirketin yer almaya başlaması, dış pazarlar hakkında yeterli bilgiye ve tecrübeye sahip olmama) işletmeleri yerel pazardan farklı stratejiler ve politikalar geliştirmeye yöneltmiştir (Cengiz ve diğ., 2007, 3; Khanna, Palepu, Sinha, 2005, 64). Gelişen pazar koşulları karşısında yeni stratejilerin geliştirilmesi ile işletmelerin temel amaçlarının farklılaşması (ülke dışındaki pazar fırsatları değerlendirme, iç pazarda karşılaşılabilecek riskler karşısında alternatiflere sahip olma) Çokuluslu İşletme (ÇUI) kavramı ortaya çıkmıştır (Kaymakçı, 2013, 226).

Uluslararası işletmecilik literatürüne katkı sağlayan araştırmacıların uzmanlık alanlarına bağlı olarak ÇUI'leri farklı bakış açıları ile değerlendirmeleri, küresel ekonomilerin temel dayanak noktalarından birisi olan ÇUI'ler üzerinde tam bir anlam

birliğinin sağlanamamasına neden olmaktadır. Bazı araştırmacılar işletmelerin faaliyetinde bulunduğu űlke, toplam çalışan ve űretim sűrecinin gerçekleştiği űlke sayısı gibi niceliksel, bazı araştırmacılar ise işletmelerin istihdam ettiği toplam personel içerisinde ev sahibi ve űnc űlke vatandaşlarının sayısı, uluslararası yönetim tarzının işletmelerde uygulanması gibi niteliksel bir yaklaşımı benimsemişlerdir (Saran, 2011, 16). Araştırmacıların ÇUI’ler ile ilgili sahip olduğu farklı bakış açıları ilgili yazında kavram ve içerik bakımından farklı UI tanımlamalarının yapılmasını sağlamıştır. Tablo 2.1 UI ile ilgili tanımlamaları göstermektedir.

Tablo 2.1: okuluslu İşletmelerin Tanımları

Sıra No	Tanım	Kaynak
1	Ana űlke dıřındaki piyasalarda dıř yatırımlar aracılıđı ile farklı űlke iřletmeleri ile rekabete girilmesidir.	Bateman, Zeithaml, 1990, 763
2	Toplam işletme kârının önemli bir miktarını yurt dışı yatırımlarından elde eden ve en az iki űlkede ticari faaliyetlerde bulunan işletmelerdir.	Sherman, Bohlander, 1992, 60
3	Ana űlke dıřında dođrudan yabancı yatırım ile mal ve hizmet űretiminde bulunan ve bu ticari faaliyetleri birden çok űlkede sűrdren iřletmelerdir.	Başoğlu, Ölmezoğulları, Parasız, 1999, 10
4	İşletmenin elde etmiş olduğu yıllık toplam gelirinin %35’inden fazlasını yurt dışındaki yatırımlarından elde eden ve kűresel alanda ticari faaliyetlerde bulunan işletmelerdir.	Tağraf, 2002, 37
5	Birden fazla űlkede űretim faaliyetlerinde bulunan ve sınır ötesi faaliyetlerini belirli bir entegrasyon sűreci ile birleřtirerek rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan iřletmelerdir.	Korine, Gomez, 2002, 3
6	Dođrudan yabancı űlkelere yatırım yapma stratejisi ile hareket eden, ana űlke dıřında űrettiđi mal ve hizmetler üzerinden elde ettiđi gelirin yanı sıra tüm yerli ve yabancı iřtirakleri üzerinde kontrol gücü olan iřletmelerdir.	Dunning, Lundan, 2008, 3
7	Ana űlke dıřında dođrudan yatırım faaliyetlerine yönelen, mal ve hizmet űrimi ile ev sahibi űlke ekonomisi için deđer üreten iřletmelerdir.	Johnson, Turner, 2010, 212
8	Ana űlke dıřında en az bir űlkede daha ticari faaliyetlerde bulunan ve iřletme yönetiminin temel fonksiyonlarını (yönetim, pazarlama, muhasebe, finansman vb.) yerine getiren iřletmelerdir.	Wheelen, Hunger, 2012, 105

Tablo 2.1 - devam

9	Toplam satış tutarının %25'inden fazlasını ana ülke dışındaki piyasalardan elde eden işletmelerdir.	Daft, 2014, 614
10	Ana ülke ile birlikte başka ülkelerde mülkiyeti tamamen veya kısmen kendisine ait olan, yatırımlarında üretim ve pazarlama faaliyetlerinde bulunan, ortak bir strateji belirleyen ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşlarda uygulayan işletmelerdir.	Can, 2015, 9

2.2. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler, Ev Sahibi Ülke, Ana Ülke ve Üçüncü Ülke Kavramları

2.2.1. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler ve Tanımları

Ülkelerin ekonomik gelişmişlik olarak sıralanması farklı faktörler (kişi başına düşen milli gelir, satın alma gücü vb.) dikkate alınarak yapılmaktadır. Ekonomik gelire göre ülkelerin sınıflandırılması IMF (International Monetary Fund), Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler, Standart & Poors veya Dow Jones gibi büyük kredi kuruluşları ve ticaret organizasyonları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Organizasyonlar ve kurumlar tarafından yapılan sınıflandırmaya göre ülkeler gelişmiş ve gelişen ülkeler olmak üzere ikiye ayrılmakta, gelişen ülkeler ise kendi içerisinde gelişmekte olan ve hızlı gelişen olmak üzere iki kategoride sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya ait ülkeler ve sahip olduğu özellikler şu şekildedir (Mirze, 2018, 151 – 154; Wild, Wild, 2017, 106 – 107, Coşkun, Taş, Çitçi, 2016, 60 – 62).

Gelişmiş Ülkeler: ABD (Amerika Birleşik Devletleri), Japonya, Almanya, Fransa, İtalya, Birleşik Krallık ve Kanada'nın içinde olduğu G7 ülkeleri; Avusturya, Belçika, Kıbrıs, Estonya, Finlandiya, Yunanistan, İrlanda, Letonya, Litvanya, Luxemborg, Malta, Hollanda, Portekiz, Slovakya, Slovenya ve İspanya'dan oluşan Euro bölgesi ülkeleri ile Avustralya, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Hong Kong, İzlanda, İsrail, Kore, Makao, Yeni Zelanda, Norveç, Porto Riko, San Marino, Singapur, İsveç ve İsviçre gibi dünyanın farklı bölgelerinden yer alan ülkeler

Gelişen Ülkeler:

Hızlı (Yeni) Gelişen Ülkeler (Birincil): Brezilya, Çek Cumhuriyeti, Güney Afrika, Güney Kore, Macaristan, Malezya, Meksika, Polonya, Tayland, Tayvan, Türkiye

Hızlı Gelişen Ülkeler (İkincil): Birleşik Arap Emirlikleri, Çin, Endonezya, Filipinler, Hindistan, Kolombiya, Mısır, Pakistan, Peru, Rusya, Şili

Gelişmekte Olan Ülkeler: Gelişmiş ve hızlı gelişenler dışında kalan ülkeler gelişmekte olan veya daha çok bilinen tanımlaması ile az gelişmiş ülkeler olarak adlandırılmaktadır. Tablo 2.2 yukarıda sınıflandırılması yapılan ülkeler ile ilgili özellikleri belirtmektedir.

Tablo 2.2: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelere Ait Özellikler

GELİŞMİŞ ÜLKELER	GELİŞEN ÜLKELER	
	Gelişmekte Olan Ülkeler	Hızlı Gelişen Ülkeler
- İleri düzeyde teknolojik, yenilikçi sanayileşme - Ülke milli gelir düzeyleri yüksek - Özel sanayi yatırımları yüksek - Devletin sosyal düzeni gerçekleştirecek altyapı iyileştirmeleri yüksek - Toplumsal ve ekonomik uygulamalarda minimum devlet müdahalesi - Açık ekonomiler - İnsani gelişmişlik düzeyi yüksek	- Geleneksel düşük sanayileşme - Ülke milli gelir düzeyleri düşük - Özel sanayi yatırımları düşük - Devletin sosyal düzeni gerçekleştirecek altyapı iyileştirmeleri düşük - Toplumsal ve ekonomik uygulamalarda yüksek devlet müdahalesi - Kapalı ekonomiler - İnsani gelişmişlik düzeyi düşük	- Sanayileşme düzeyinde süratle yükselme - Ülke ve fert başına milli gelir, ekonomik refah düzeylerinin yükselme eğilimi - Toplumsal ve ekonomik uygulamalarda devlet müdahalesinin hızla azaldığı - Açık ve demokratik düzene geçiş sürecinin hızlanmış olduğu - İnsani gelişmişlik düzeyinin yükseldiği

S. Kadri Mirze, **Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2018), 150.

2.2.2. Ana Ülke, Ev Sahibi Ülke ve Üçüncü Ülke Kavramları

ÇUI'lerin mülkiyet yapısının büyük bir bölümünün bulunduğu merkez Ana Ülke, ÇUI'lerin yatırım yaptığı ülkeler ise Ev Sahibi Ülke olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü Ülke ise ana ülke ve ev sahibi ülke dışında kalan, ÇUI'ler tarafından gerçekleştirilen ticari faaliyetlere çeşitli yöntemler (üretim faktörlerinden herhangi birisinin temini, bilgi veya teknoloji transferi) ile ev sahipliği yapan ülkelerdir.

2.3. Çokuluslu İşletmelerin Yatırım Faaliyetleri

Uluslararası ticaretin yaygınlaşmasını sağlayan temel faktörlerden biri olan ÇUI'ler, II. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan ve yaygınlaşan bir işletme türüdür (Ekmekçi, 2011, 18). Öncelikle ABD, AB (Avrupa Birliği) ve Japonya gibi gelişmiş ülkeler ÇUI piyasasında yaygın ve baskın bir güç haline dönüşmüştür. 20. yy'ın son çeyreğinden itibaren ise gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkeler karşısında birtakım avantajlara sahip olmaları (ucuz işgücü, düşük üretim maliyetleri) ve aynı zamanda uluslararası yeni pazar alanlarının ortaya çıkması, gelişmekte olan ülkelerin de uluslararası ticari faaliyetlerde bulunmalarına imkân sağlamıştır (Ayden, Demirbağ, Tatoğlu, 2018, 1).

Gelişmekte olan ülkelerin sahip olduğu bazı kaynakların (hammadde, insan kaynağı, pazar potansiyeli vb.) ÇUI'ler tarafından yeni bir fırsat olarak görülmesinin sonucu olarak uluslararası yatırımlar yönünü gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere doğru çevirmiştir. Bu dönüşümü sağlayan temel faktörler şunlardır (Coşkun, Taş, Çitçi, 2016, 415 – 420).

- Ülkelerin Ekonomik Büyüme Hızları: Ekonomik büyüme bir ülkedeki toplam üretim hacminin artması ile gayri safi yurt içi hâsıla (GSYİH) miktarında yaşanan artıştır (Seyidoğlu, 2017, 125). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomileri karşılaştırıldığında gelişmekte olan ülke ekonomilerinin büyüme hızının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun temel nedeni gelişmiş ülke pazarlarının belli bir doygunlağa ulaşması, pazardaki işletme sayısının fazlalığı, rekabetin yoğunluğu vb.dir.
- Nüfusun Demografik Yapısı: Gelişmekte olan ülkelere ait nüfus artış hızının yüksek olması, pazar içerisindeki potansiyel tüketici varlığının da yüksek olması anlamına gelmektedir. Genç nüfusun iyi bir şekilde eğitilmesi ihtiyaç duyulan kalifiye eleman ihtiyacını karşılarken, aynı zamanda daha az maliyetli ve yoğun işgücü anlamına da gelmektedir.
- Sahip Olunan Kaynaklar: Bazı gelişmekte olan ülkelerin ticaret sistemi için gerekli olan hammadde (petrol, doğalgaz, kömür vb.) kaynaklarına ve enerji rezervlerine sahip olması ÇUI'leri bu ülkelere yatırım yapmaya teşvik etmektedir. Çünkü işletmelerin üretim sürecinde katlanması gereken en önemli maliyetlerin başında ihtiyaç duyulan enerji ve hammadde giderleri gelmektedir.

- Politik Etkenler: Gelişmekte olan ülkeler yapmış oldukları yasal düzenlemeler, vergi teşvikleri veya vergi istisnaları gibi yöntemler ile ÇUI'leri kendi ülkelerinde yatırım yapmaya teşvik etmektedir.

2.4. İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci ve Terminolojisi

Uluslararası işletmecilik literatüründe önemli bir yer tutan ve uluslararası işletme ile başlayıp aşama aşama ilerleyerek uluslararası işletme türüne doğru geçişi sağlayan süreç şu şekildedir:

- Uluslararası İşletmeler (International Companies): Ana ülke dışında bir veya daha fazla sayıda ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu faaliyetleri sırasında ev sahibi ülke ürünlerini ithal veya kendi ürünlerini başka ülkelere ihraç ederler (Peng, 2012, 4).
- Çokuluslu İşletmeler (Multinational Companies): Bir işletmenin tüm iştiraklerinden ve bağlı kuruluşlarından elde etmiş olduğu yıllık gelirinin veya istihdam ettiği personel sayısının ana ülkeden elde ettiği gelirden veya ana ülke çalışan sayısından fazla olduğu işletme türüdür (Dinçer, Fidan, 1996, 73 – 74).
- Küresel İşletmeler (Global Companies): Dünya genelinde ticari faaliyetlerde bulunan (Certo, Certo, 2016, 80), sahip oldukları ileri teknoloji, global ürün, yönetim ve örgüt yapısı, pazarlama ve üretim faaliyetleri gibi kaynakları birleştirerek bağlı tüm işletmelerde ve iştiraklerinde küresel stratejileri uygulamaya başlayan işletmelerdir (Can, 2015, 9).
- Ulus Ötesi/Ulus Aşırı İşletmeler (Transnational Corporation): ÇUI'lerin politik, siyasi ve ekonomik olarak belli bir sınırının olmadığı, işletmelerin uluslararası sınırların ötesine geçebildiği işletme türüdür (Yeşil, 2011, 20). Ulus ötesi işletme anlayışı işgücünün ucuz olduğu ülkelerde emek yoğunluklu üretim sistemleri; yetenekli ve uzman işgücünün bulunduğu ülkelerde ise katma değeri yüksek ileri teknoloji ürünleri üretilmesini gerektirir (Seymen, Bolat, 2005, 58).
- Uluslararası İşletme (Supranational Corporation): Uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir kuruluş tarafından tanınan, bağlı olduğu bu kuruluş tarafından denetlenen ve bu kuruluşa vergi ödeyen, gerekli olduğunda ise hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıracı işletmelerdir (Kutal, Büyüksulu, 1996, 27; Gürün, 2001, 18).

2.5. İşletmelerin Çokulusluluk Kriterleri

Herhangi bir işletmenin ÇUI olabilmesi sadece ana ülke dışında ticari faaliyetlere bulunmasına, birden fazla ülkede yatırımlar yapmasına veya yurt dışı merkezli bağlı ortaklıklardan elde edilen gelirin belli bir yüzde seviyesinde olmasına bağlı değildir. Bir işletmenin ÇUI kategorisinde yer alabilmesi için sağlaması gereken koşullar ve şartlar bulunmaktadır. Dunning ve Lundan (2008, 3) işletmelerin ÇUI olarak değerlendirilebilmesi için şu kriterleri sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir:

- ÇUI'nin üzerinde güç sahibi olduğu ana ülke dışında bulunan ülkelerde doğrudan yatırım ile kurulan işletmelerin ve bu işletmelere bağlı iştiraklerin sayısı ve büyüklüğü,
- İşletmelerin katma değer üretebilmek için yatırım girişiminde (maden, tarla, fabrika, satış mağazası, banka, ofis ve oteller) bulunduğu ülke sayısı,
- İşletmelerin dış pazarlarda bulunan yatırımlarından veya bağlı ortaklıklarından elde ettiği gelir düzeyi ve bu ülkelerdeki küresel varlıklarının sağladığı istihdamın oranı,
- İşletme yönetim stiline ve mülkiyet anlayışının uluslararasılaşma derecesi,
- İşletmelerin yüksek değerde mal ve hizmet üretebilmesine olanak sağlayan ar – ge çalışmaları için gerekli olan kaynak miktarının artırılması,
- Farklı ülkelerde birbirine bağlı ekonomik iştiraklerinin kurulabilmesi ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi için iletişim teknolojilerinden sağlanan sistematik avantajların etkin bir şekilde değerlendirilmesi,
- Ana ülke dışındaki yabancı bağlı ortaklıkların yönetim mekanizması içinde piyasa koşullarına uygun bölümler kurması ve ayrıca yurt dışı yatırımların finans ve pazarlama alanlarının yönetiminde sorumluluk sahibi olmaları.

2.6. Çokuluslu İşletmelerin Özellikleri

Uluslararası işletmecilik yazınında farklı yazarlar işletmelerin ÇUI sınıflandırmasına girebilmesi için sahip olması gereken özellikleri şu şekilde gruplandırmışlardır (Ulaş, 2004, 153; Trompenars, Turner, 1998, 222; Budak, 1996, 74; Dulupçu, 2001, 63, Daft, 2014, 123; Seymen, Bolat, 2005, 63):

- ÇUI'ler ana ülke dışında ticari faaliyetlerde bulunurken üretim ve hizmet faaliyetlerini de farklı ülkelere yaymış olmalı ve ev sahibi ülkede ana ülke merkezinden gönderilmiş yöneticilerin bulunması gerekmektedir.
- Ana ülke merkezli olarak faaliyette bulunan işletmeler, ev sahibi ülkelerdeki yatırımlardan oluşan ortaklıklar ve bağlı kuruluşlar belli bir özerkliğe sahip olup yerel pazarlar için strateji geliştirebilme yetkisine sahip olmalıdır. Fakat yurt dışındaki bağlı kuruluşlara sağlanan özerkliğin bir sınırı olmalı, işletmeler ev sahibi ülke ile ilgili temel politikalarının belirlenmesi, uzun vadeli amaç ve stratejilerinin oluşturulması noktasında merkezi yönetim tarafından alınan kararlara uymalıdır.
- Birden fazla ülkeye üretim ve hizmet sağlayan ÇUI'lerin toplam üretim hacmi içerisinde ev sahibi ülke tarafından üretilen miktarın, ana ülkeye oranla daha yüksek olması gerekmektedir.
- ÇUI'lerin faaliyette bulunduğu ülkelerde farklı tüketici tercihlerini karşılamak zorunda olması, ar – ge yatırımları ile ürün ve hizmet çeşitliliği sağlamasını gerektirir. Ar – Ge yatırımları sonucu geliştirilen teknoloji, know – how, ana ülkeden ev sahibi ülkeye transfer edilir.
- ÇUI'lerin merkezi yönetim ile idare edilmesi, ortaklıkların ve bağlı kuruluşların temel stratejiler noktasında ana ülkeye bağlı olması, örgüt yapısını daha karışık hale getirirken, ÇUI'lerin yönetimini de zorlaştırmaktadır.
- ÇUI'ler sahip oldukları güçlü finansman kaynakları sayesinde ulusal ve uluslararası düzeyde yaşanabilecek bir krizden daha az etkilenirler.
- ÇUI'lerin farklı ülkelerin pazarlarında çok fazla tüketiciye ulaşabilme olanağı, daha yüksek düzeyde mal ve hizmet üretiminde bulunarak ölçek ekonomisinden yararlanmalarına imkân verir. Yüksek hacimli üretim, daha az girdi maliyeti ile daha yüksek oranlarda çıktı elde edilmesini sağlayarak ÇUI'lerin kârlılık oranını yükseltir.

2.7. İşletmelerin ÇUI'lere Dönüşümünü Sağlayan Sebepler

Daha çok ana ülke pazarlarında ticari faaliyetlerde bulunan işletmelerin ev sahibi ülke pazarlarına da yönelmesini sağlayan temel sebepler şunlardır (Rugman, Collinson, 2006, 43 – 45; Aydın, 1997, 2 – 4; Deresky, 2016, 237 – 239).

- Ana ülke içerisinde yaşanması muhtemel risk ve belirsizlikler karşısında yatırımlarında çeşitlendirme yapmak isteyen işletmelerin ana ülke ticaret sisteminde karşılaşılan olumsuz durumların etkisini ev sahibi ülkelerdeki yatırımlar ile minimum düzeye indirgeyebilme isteği,
- Küreselleşme ile birlikte çok hızlı bir şekilde büyüyen pazarlardan işletmelerin pay kapabilme isteğinin artması,
- Ana ülke işletmelerinin yerel pazarda yabancı şirketler ile rekabet edebilmek veya mevcut olan pazar payını korumak için sahip olunan kaynak ve yetenekler ile yabancı işletmelerin pazar içerisinde uyguladıkları stratejilere karşılık verebilme isteği,
- Ev sahibi ülkelerde kurulan işletmeler ile yerel tüketicilere yakınlaşan ÇUI'lerin ana ülke işletmeleri karşısında birtakım avantajlar (düşük ulaşım maliyetleri, araçların ortadan kaldırılması ile tüketicilere direkt ulaşabilme, daha hızlı bir şekilde tüketici beklenti ve taleplerini karşılayabilme ve ev sahibi ülkenin sahip olduğu yerel üstünlükleri daha düşük bir maliyet ile kullanabilme) elde etmesi,
- ÇUI'lerin yabancı pazarlara girişte hükümetler tarafından yerel işletmeleri korumak amacı ile konulan kanuni düzenlemeler ve yüksek vergi oranlarından kaçınmak istemeleri,
- Gelişen teknoloji altyapısına başka işletmeler ile lisans anlaşmaları yaparak sahip olmak yerine, işletmelerin üst düzey teknolojileri kendilerin geliştirme stratejisini tercih etmesi,
- İhracat ağırlıklı dış pazarlara giriş stratejisinin öneminin azalırken, stratejik ortaklık, ortak girişim veya doğrudan yatırım gibi yöntemlerin öneminin artması
- Ölçek ekonomisini daha etkin olarak kullanabilen ÇUI'lerin yerel işletmeler karşısında maliyet üstünlüğü elde etmesi,
- Birçok ülkenin devletçi politikalarından vazgeçerek serbest piyasa mekanizmasına yönelmesi ile özel teşebbüslerin sayısının artması ve bu durumun daha yoğun bir rekabeti beraberinde getirmesidir.

2.8. ÇUI'lerin Dış Pazarlarda Sağlamış Olduğu Üstünlükler ve Karşılığı Muhtemel Problemler

ÇUI'lerin sınır dışı ticari işlemlerini gerçekleştirirken faaliyette bulundukları ev sahibi ülkelerde elde etmiş olduğu fırsat ve üstünlükler ile karşılaşmak zorunda olduğu problemler bulunmaktadır (Özalp, 2012, 14 – 16).

ÇUI'lerin sınır dışı faaliyetlerinde sağladığı üstünlükler,

- ÇUI'ler sahip oldukları üstün teknoloji ile ev sahibi ülkelerdeki tüm üretim faaliyetlerinde (üretim, pazarlama, tedarik, satış, dağıtım) daha etkindirler.
- ÇUI'lerin sahip olduğu marka imajı dünyanın farklı bölgelerinde ürünlerinin kolay bir şekilde tanınmasını sağlar.
- ÇUI'ler sahip oldukları geniş imkânlar ile tüketici beklenti değişimleri, ürün farklılaştırma ihtiyacı gibi ortaya çıkan değişimleri daha rasyonel pazar analizleri yaparak önceden tahmin edebilirler.
- ÇUI'lerin sahip olduğu tanınırlılık ve oluşturdukları güven algısı uzun dönemli ve daha düşük oranlarda faiz imkânlarından yararlanmalarını sağlar.
- Farklı ülkelerde ticari girişimlerde bulunmak, bir ülke içerisinde yaşanabilecek politik ve ekonomik karışıklıklar karşısında risk düzeyinin dağıtılmasını sağlar.
- ÇUI'lerin farklı ülkelere elde etmiş olduğu tecrübe ve bilgi birikimi başka ülkelere de uygulanabilir.

ÇUI'lerin sınır dışı faaliyetlerinde karşılaşılabileceği problemler,

- ÇUI'lerin sınır dışı faaliyetleri yerel işletmeler veya bir grup tüketici tarafından hoş karşılanmadığı gibi kapitalist sömürü aracı olarak da görülebilir.
- Ülkelerin farklı kültürel özelliklere sahip olmaları hem kültürler arası uyum hem de değişim karşısında direnç gösterilmesine neden olur.
- Ülkelerin farklı hukuksal ve ticaret düzenlemelerine sahip olması yasal ihtilaflara düşülmesine sebebiyet verir.
- Devletler tarafından yerel işletmeleri korumak amacı ile ÇUI'lerin ticari girişimlerine kısıtlamalar getirilebilir veya tamamen engellenebilir.

3. ULUSLARASIŁAŐMA TEORİLERİ VE ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŐ YAKLAŐIMLARI

Tezin 3. bölümü uluslararası işletmecilik literatürü ile ilgili olup iki bölümden oluşmaktadır. İlk olarak gelişmekte olan ülkelere ait işletmelerin uluslararasılaşma süreci teorileri, ikinci olarak ise bu sürece ait pazarlama yaklaşımları açıklanmıştır.

3.1. Gelişmekte Olan Ükelere Ait Çokuluslu İşletmelerinin Uluslararasılaşma Süreci Teorileri

1970’li yıllara kadar uluslararası ticaretin büyük bir bölümünün Batı Avrupa, Amerika ve Japon işletmeleri tarafından yapılması uluslararasılaşma teorilerin gelişmiş ülkelerin uluslararasılaşan ticaret sistemlerini açıklayan bir temelde gelişmesini sağlamıştır (Ramamurti, 2012, 43; Buckley, Casson, 2002, 28). 1970’li yıllardan sonra ise gelişmekte olan ülke işletmeleri de uluslararası ticari faaliyetlere yoğun bir şekilde katılmaya başlamıştır. Geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin gelişmekte olan ülkelerin çok uluslaşma hareketlerini açıklama konusunda yetersiz kalması, (Koveshnikov, 2012, 695; Mathew, 2006, 8) özellikle gelişmekte olan ülkelerin uluslararasılaşma sürecini açıklayan yeni teorilerin geliştirilmesini sağlamıştır.

Uluslararası işletmecilik literatüründe gelişmekte olan ülke işletmelerine ait teoriler üç ana başlık altında incelenmektedir: İşletme avantajlarına dayalı teoriler, ana ülke avantajlarına dayalı teoriler ve hem işletme hem de ana ülke avantajlarına dayalı teoriler (Sakr, Mustafa, 2016, 6).

3.1.1. İşletme Avantajlarına Dayalı Teoriler

İşletme avantajına dayalı teorilerin temel odak noktası ana ülke işletmeleri ile ev sahibi ülke işletmelerinin rekabet içinde bulundukları pazar içerisinde kaynak ve yetkinlikler bakımından sahip olunan üstünlüklerdir. İşletme avantajlarına dayalı teoriler şunlardır: Uppsala Modeli, İnovasyon (Yenilik) ile İlgili Model, Girişimci Yaklaşım ve Kaynak Temelli Teori (Sakr, Mustafa, 2016, 6).

3.1.1.1. Uppsala Modeli

Uppsala modeli, işletmelerin uluslararasılaşma sürecini ulusal sınırlar dışında kalan yabancı pazarlar hakkında artan bir eğilimle devam eden bir öğrenme süreci olarak görmektedir (Ayden, 2015, 36). İşletmelerin uluslararası pazarlar hakkındaki öğrenme süreci üç kaynağa bağlıdır (Casillas, Acedo, Barbero, 2010, 163).

1. Uluslararası pazarlarla etkileşimin sonucu olarak rakipler, müşteriler ve pazarın yapısı hakkında bilgi edinme
2. Yabancı pazarların kurumsal yapısı hakkında tecrübe edinme
3. Uluslararası pazarlarda faaliyetlerde bulunmanın sonucu elde edilen uluslararasılaşma tecrübesi ve bilgi çeşitliliği

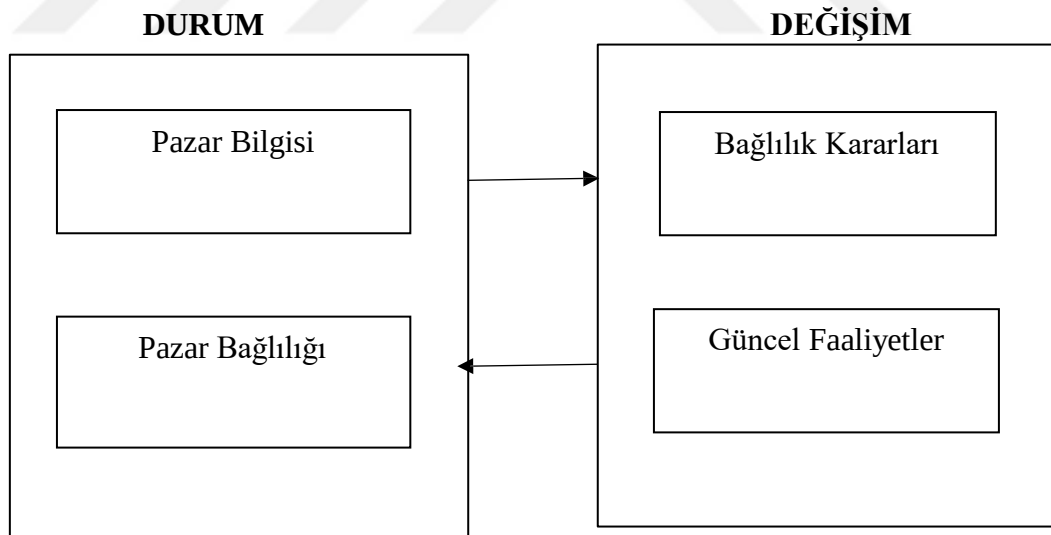
Uppsala modeli olarak ortaya konulan uluslararasılaşma teorisi iki farklı modelin birleşmesinden oluşmaktadır. Birinci model 1975 yılında Johanson ve Wiedersheim Paul tarafından geliştirilen “Aşama Modeli”, ikinci model ise 1977 yılında Johnson ve Eric Vahlne tarafından ortaya konulan “Uluslararası Süreç Modeli”dir (Ulaş, 2009, 31). İki model birbirinden çok farklı olmamakla beraber, ayrılmış oldukları temel noktalar vardır. Aşama modeli uluslararasılaşma sürecinde ülkeler arası uzaklığı (dil, toplumdaki eğitilmiş insan sayısı, kültürel farklılıklar, ekonomik durum) dikkate alınması gereken bir faktör olarak ele alırken, süreç modeli uluslararasılaşma sürecinde elde edilen bilgilerin, verilen sözlerin ve kaynak taahhütlerinin önemli bir değişken olduğunu belirtmektedir.

Johanson ve Wiedersheim – Paul, İsveç menşeli dört büyük firma (Volvo, Facit, Atlas Copco ve Sandvick) (Mert, 2019, 66) üzerinde yaptıkları araştırmalarda, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin birbirine benzeyen aşamalardan geçtiğini ve dolayısıyla bu aşamaların benzerlik seviyelerinin yüksek olduğunu öne sürmüşlerdir. Araştırma sonucunda dört aşamalı bir model geliştirmişlerdir (Johanson, Paul, 1975, 307; Çavuşgil, Knight, 1996, 13; Ulaş, 2009, 32; Al – Kaabi, Demirbağ, Tatoğlu, 2010, 150).

1. Ülkeler arasında gerçekleşen ihracat faaliyetlerinin bir düzeni yoktur.
2. İhracat faaliyetleri bağımsız acenteler aracılığı ile yapılır.
3. İhracat yapılan ülkelerde satış temsilciliği kurulur.
4. Yabancı ülkelerde üretim/imalat tesisleri kurulur.

Johanson ve Valhne (1977) dört bölümlü Aşama modelini geliştirerek daha dinamik ve kapsayıcı bir model haline getirmişlerdir. Teoriye göre işletmelerin yabancı pazarlar hakkında yeterince bilgiye ve kaynağa sahip olmaması ÇUI'ye dönüşmenin önündeki en büyük engeldir. İşletmeler bu eksikliklerden kaynaklı ortaya çıkan sorunları çözebilmek için hem coğrafi olarak yakın hem de dil, kültür veya ekonomik gelişmişlik düzeyi gibi benzerliklere sahip olduğu ülkelere olan dış yatırımlara öncelik vermelidir. Çünkü işletmelerin dış pazarlar hakkında ve ticari hayat için gerekli bilgilere sahip olması işletmelerin doğrudan yabancı yatırıma yönelmesine imkân sağlamaktadır.

Uppsala Modeli'ne göre işletmelerin ana ülke dışında yatırımlara yönelirken yatırım yapılacak ülkenin pazar koşulları hakkında bilgilere sahip olması zorunludur (Johanson, Vahlne, 1977, 27; Ayden, 2015, 22). Elde edilen pazar bilgisi yerel pazarın talep ve beklentilerinin öğrenilmesinin yanı sıra değişen çevre ve pazar koşulları karşısında işletmelere daha hızlı bir şekilde cevap verebilme olanağı sağlamaktadır. Şekil 3.1 Uppsala Modelinin uluslararasılaşma sürecindeki dört temel kriterini göstermektedir.



Şekil 3.1: Uppsala Modelinde Uluslararasılaşma Süreci

Johanson ve Valhne, The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership (*Journal of International Business Studies*, 2009), 2.

3.1.1.2. İnovasyon (Yenilik) – Adaptasyon Modelleri

Yenilik işletmelerin çevrelerinde yaşanan değişimler karşısında mevcut faaliyetlerinde farklılaşmaya giderek piyasadaki değişimlere adapte olmalarıdır. Yenilik teorisi ana ülke işletmelerinin yabancı pazarlara girişlerinin yapılan yenilikler ile bağlantısının olduğunu, yüzü değişime dönük ve merkezine öğrenmeyi alan işletmelerin ev sahibi ülke pazarlarında daha başarılı bir süreç göstereceğini öne sürmektedir. Ayrıca yenilik teorisi, çeşitli aşamalardan oluşan bir öğrenme süreci (Ecer, Canitez, 2005, 14), uluslararası ticarete yönelen işletmeler için bir fırsat olarak da görülmektedir (Andersen, 1993, 12).

Simmonds ve Smiths (1968, 94) yabancı pazarlara girişte ihracat sürecinin yenilik teorisi ile bağlantısı olduğunu öne sürmüşlerdir. Simonds ve Smiths (1968)' den sonra birçok araştırmacı Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Czinkota (1982) ve Reid (1981) uluslararasılaşma sürecinde yenilik teorisini benimsemiş, ihracat sürecinin farklı aşamalara bölündüğünü ve bu aşamaların her birinin çeşitli faktörlerin etkisi altında kaldığını belirtmişlerdir (Andersen, 1993, 213). Yenilik teorisinin uluslararasılaşmaya olan etkisi bu teoriyi benimseyen yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Tablo 3.1 Yenilik – Adaptasyon modelinin farklı yazarlar tarafından aşamalandırma sürecini açıklamaktadır.

Tablo 3.1: Yenilik – Adaptasyon Modeli

Aşama	Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
1.	Yönetim ihracat ile ilgilenmemektedir.	Yerel Pazar: İşletme sadece ülke içi pazara yönelmektedir.	İşletme ihracat ile kesinlikle ilgilenmemektedir.	İhracat Bilinci: Fırsatları tanımlama ve ihtiyaçları anlama aşamasında problemlerli aşama
2.	Yönetim talep olmadan üretim yapmaya isteklidir, fakat bu ürünleri pazarlamak için aktif bir ihracat politikası uygulamamaktadır.	İhracat Öncesi Aşama: İşletme ihracat girişiminin uygulanabilirliği ve bilgi için araştırma yapar.	İşletme kısmen ihracat ile ilgilenmeye başlamıştır.	İhracat Niyeti: Motivasyon, durum, inanç ve ihracat hakkında beklentiler

Tablo 3.1 - devam

3.	Yönetim aktif bir ticaret politikası için gereklilikleri araştırmaktadır.	Deneme Aşaması: İşletme psikolojik mesafe olarak yakın bulunduğu ülkelere sınırlı bir ihracat işlemi başlatır.	İşletme ihracat yapmayı öğrenmeye başlamıştır.	İhracat Denemesi: Sınırlı ihracat ile elde edilen kişisel tecrübe
4.	İşletme psikolojik mesafe olarak yakın bulunduğu ülkelere tecrübe edinebilmek amacıyla ihracata başlar.	Aktif Aşama: İşletme satış hacmini artırarak birçok yeni ülkeye direkt ihracata yönelir.	İşletme ihracat konusunda deneyim kazanmaktadır.	İhracat Değerlendirmesi : İhracat sonucu elde edilen kazanımların değerlendirilmesi
5.	İşletme tecrübeli bir ihracatçıya dönüşür.	Taahhüt Aşaması: Yönetim sahip olduğu sınırlı kaynakları iç pazara mı yoksa dış pazara mı satacağına karar verir.	İşletme deneyimli bir küçük ihracatçı konumundadır.	İhracatı Kabullenme: İhracata devam edilip edilmeyeceğine karar verme
6.	Yönetim psikolojik mesafe olarak uzak olan ülkelere ihracat yapma yollarını araştırmaya başlar.		İşletme deneyimli bir ihracatçıya dönüşmüştür.	

Otto Andersen, The Internalization Process of Firms: A Critical Analysis (**Journal of Business Studies**, 1993), 213.

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin yenilik teorisi ile bağlantısı olduğunu ileri süren yazarlar, işletmelerin yabancı pazarlarda faaliyete girişmelerinde ilk adımın ihracat olduğunu belirtmekte ve her bir yazar kendi düşünceleri bağlamında uluslararasılaşma sürecine çeşitli faktörlerin etki ettiğini ileri sürmektedir. Yenilik teorisi hakkında ileri sürülen görüşlerin temel farklılığı uluslararasılaşma sürecinin aşamalarıdır. İşletmelerin bu aşamaları hangi zaman aralığında tamamlayıp bir sonraki

aşamaya geçeceği bilinmemektedir. Çünkü işletmelerin yabancı pazarlara giriş politikaları uluslararasılaşma sürecinin sadece bir bölümünü oluşturmaktadır. Uluslararasılaşma sürecini pazara giriş stratejileri dışında etkileyen faktörlerde (ana ülke ve ev sahibi ülke piyasalarındaki düzenlemeler, kısıtlamalar, hükümet politikaları) ihracat yapan işletmeler üzerinde önemli bir güç unsuru oluşturmaktadır.

3.1.1.3. Girişimci Yaklaşım

Girişimci Yaklaşım, işletme üst yönetimlerinin (özellikle girişim politikalarından sorumlu olan birimlerin) uluslararasılaşma sürecinde nasıl bir yöntem ve metod izlediğini açıklamaktadır. Çünkü işletmelerin ana ülke dışındaki yatırımlarının ve iştiraklerinin yönetimi, yerel pazar için geliştirilen stratejilerin uluslararası pazar stratejilerine dönüştürülmesi, dış pazarlardaki fırsatların keşfedilmesi, değerlendirilmesi ve uluslararası iş bağlantılarının kurulması gibi uluslararasılaşma sürecine yön veren temel faktörlere ilişkin kararlar üst yönetimler tarafından alınmaktadır (Sakr, Jordan, 7, 2016). Bu yaklaşım aynı zamanda ev sahibi ülke yatırımlarında pazara girişe etki eden makro faktörlerden (politik, yasal, ekonomik, sosyo – kültürel vb.) kaynaklanabilecek problemler veya ticaret engellerinin ortadan kaldırılmasında üst yönetimlerin sorunları çözebilecek bazı yeteneklere sahip olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu yetenekler şunlardır (Wai, Yeung, 2002, 37):

- Farklı pazarlardaki ekonomik aktivitelerin kontrol edilmesi gereklidir.
- Ev sahibi ülke yatırımlarında yaratıcı ve yenilik odaklı politikalar belirlenmeli, sahip olunan işletme kaynaklarının stratejik olarak değerlendirilebilmesi sağlanmalıdır.
- Ev sahibi ülke pazarında fırsat olarak değerlendirilebilecek yatırım fırsatlarının keşfedilmesi ve bu pazarlara yönelinmesi gerekmektedir.

Girişimci Yaklaşım, Uppsala Modeli ve Yenilik Modeli gibi dış pazarlarda ticari girişimlere yönelmeden önce ev sahibi ülkeler hakkında bir bilgi birikimi ve tecrübe edinilmesini gerektiğini öne sürmektedir. Pazara girişte öncelikle basit bir yöntem olduğu için ihracat ile başlanılmasını, bilgi birikimi ve tecrübe arttıkça daha farklı pazara giriş stratejilerinin (lisanslama, ortak girişim, doğrudan yatırım vb.) uygulanabileceğini açıklamaktadır. Girişimci yaklaşıma göre, dış pazarlara giriş stratejileri aşamalar halinde gerçekleştirilmeli ve yavaş bir uluslararasılaşma süreci tercih edilmelidir.

3.1.1.4. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları maddi ve maddi olmayan kaynakları dış çevrelerinden elde edebilmeleri ve dış çevreden gelebilecek baskı ve tehditlere karşı nasıl ve neden önlem almaları gerektiğini açıklamaktadır (Sayılar, 2013, 50). İşletmelerin üretim süreci içerisinde kendi kendine yeterli olamaması, ihtiyaç duyulan kaynakların işletme için önem derecesi ve ulaşılabilirliği, işletmelerin çevreleri ile olan davranışları ve ilişkileri bu yaklaşımın temel odak noktalarıdır. (Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, tezin pazara giriş yaklaşımları kısmında detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir).

3.1.2. Ev Sahibi Ülke Avantajlarına Dayalı Teoriler

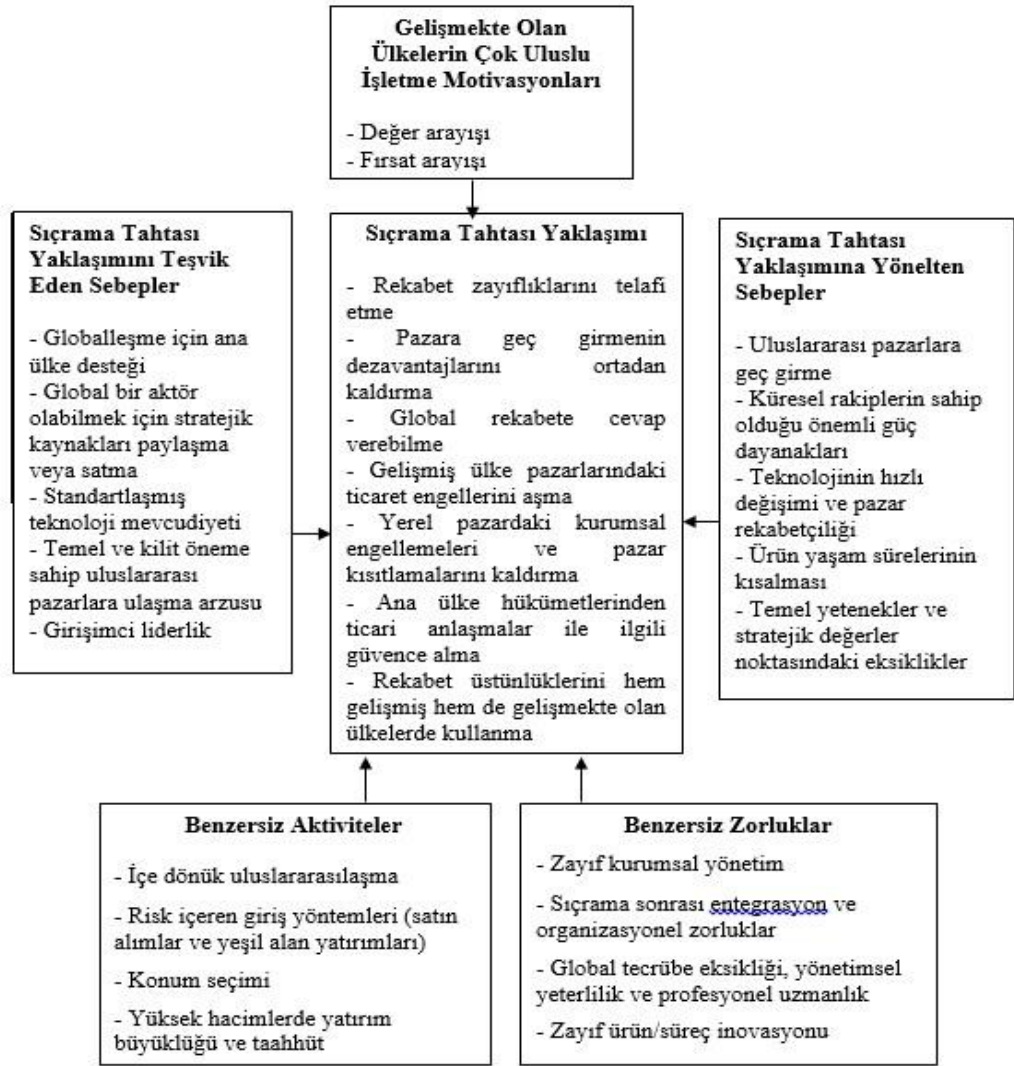
Uluslararasılaşma sürecinin başlangıcında gelişmekte olan ülke ÇUI'lerinin ev sahibi ülke pazarında birtakım avantajlardan yoksun olmaları, işletmeleri ev sahibi ülke pazarlarındaki fırsatları değerlendirmeye yönlendirir. Ev sahibi ülke avantajlarına dayalı teoriler şunlardır: Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı, Bağlantı, Avantaj ve Öğrenme Teorisi, Şebeke Ağ Modeli (Sakr, Jordaen, 2016, 9).

3.1.2.1. Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı

Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı, gelişmekte olan ülke ÇUI'lerinin uluslararasılaşma sürecinde özellikle gelişmiş ülke ÇUI'lerinin baskın güç olduğu pazarlara geç girmenin neden olduğu dezavantajları stratejik değerlere sahip olarak ortadan kaldırmak ve pazar içerisindeki sert rekabet koşulları karşısında varlıklarını nasıl sürdüreceğini açıklamak üzerine kurulan bir teoridir (Luo, Tung, 2007, 482). Yavaş ve adım adım ilerleyen bir uluslararasılaşma süreci yerine hızlı bir gelişme gösterilmesini amaçlayan yaklaşım, hızlı büyümenin sebep olacağı birtakım dezavantajlardan dolayı “dengesizlik” yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir (Moon, Roehl, 2001, 200). Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı, ev sahibi ülke pazarlarını, gelişmekte olan ülke ÇUI'leri için dış yatırımlarını hızlı bir şekilde yapabilmesini ve ev sahibi ülkede hızlı bir büyüme gerçekleştirebilmesini sağlayan bir sıçrama tahtası olarak görmektedir. Yaklaşımına göre ev sahibi ülke pazarında hızlı bir şekilde büyümek isteyen işletmeler, satın almalar veya doğrudan yabancı yatırım gibi yüksek risk içeren pazara giriş yöntemlerini tercih ederler. İşletmelerin yüksek risk içeren pazara giriş yöntemlerini tercih etmeleri birtakım olumsuzluklara neden olabilmektedir. Bu yaklaşıma göre pazarda hızlı bir şekilde büyümek isteyen

işletmelerin karşılaşılabileceği olumsuzluklar özellikle kaynak yetersizliğinin neden olduğu know – how, yönetim bilgisi ve küçük pazar payına sahip olma gibi eksikliklerdir (Balcet, Bruschi, 2010, 112).

Bu yaklaşım aynı zamanda gelişmekte olan ülke ÇUI'lerinin doğrudan yabancı yatırım sürecinde karşılaşmak durumunda kaldıkları kurumsal sınırlamalar, pazar kısıtlamaları ve ticaret engellerini aşmasını sağlayarak bu işletmeleri ev sahibi ülke pazarlarında varlık ve fırsat arayışına yönlendirmektedir (Ayden, 2015, 30). Şekil 3.2 gelişmekte olan ülke ÇUI'lerinin uluslararası genişlemesini Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı'na bağlı olarak açıklamaktadır.



Şekil 3.2. Gelişmekte Olan Ülke ÇUI'lerinin Uluslararası Genişlemesi: Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı

Luo, Yadong, Rosalie L. Tung. International Expansion of Emerging Market Enterprises. A Springboard Perspective. (Journal of International Business Studies. 2007), 489

3.1.2.2. Bağlantı, Avantaj ve Öğrenme Teorisi

Mathews (2006) tarafından ortaya konulan bağlantı (linkage), avantaj (leverage) ve öğrenme (learning) teorisi İngilizce baş harflerinin kısaltılması olan LLL teorisi olarak da bilinmektedir. Bu teorinin temel odak noktası gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerinin sahip olduğu kaynakların veya yeteneklerin uluslararasılaşma süreci açısından yeterli olmadığıdır. LLL teorisine göre işletmeler iç kaynaklara değil, işletme dışı kaynaklara odaklanmalı, rekabet zayıflıklarının bulunduğu alanları işletmenin dış çevresi ile kuracağı bağlantılar yolu ile güçlendirmelidir. İşletmeler pazar içerisinde rekabet edebilmek için varlık arayışı ile kaynaklar ve yeni yetenekler kazanmalı, elde edilen bu değerleri de dönüştürerek uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğüne çevirmelidir (Ayden, 2015, 31).

Uluslararası pazarlara hızlı bir şekilde giriş ve büyümeyi ortaya koyan LLL teorisinin üç temel özelliği mevcuttur (Mathews, 2006, 18 – 20).

1. Bağlantı: Teorinin bağlantı aşamasında pazara erken veya geç giren işletmeler için temel nokta, işletmelerin sadece sahip oldukları avantajlara değil aynı zamanda organizasyon dışındaki kaynaklara da ulaşabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Kaynaklara sahip olmanın uluslararası işletmelerin temel amaçlarından birine dönüşmesi, yerel pazarlardaki kaynak yetersizliğinin global pazarlar aracılığı ile elde edilmesini sağlamaktadır. Chen, Chen (1998, 446) dış kaynaklara ulaşabilme potansiyelinin yüksek olmasını, yatırımlar ile ilgili dış pazarlarda karşılaşılabilecek zayıflıkların dengelenmesi veya denkleştirilmesi olarak görmektedir.

Kaynak temininde dış bağımlılık oranının yüksek olması işletmeler için yüksek risk ve belirsizlikler içermektedir. Bu nedenlerden dolayı gelişmekte olan ülke ÇÜİ'leri dış pazar kaynaklı problemleri çözmek ve belirsizlikleri ortadan kaldırabilmek için hem ana ülke hem de ev sahibi ülke pazarlarındaki işletmeler ile farklı stratejiler aracılığı ile (ortak girişim, stratejik ortaklık, global değer zincirine katılım) bağlantılar kurmak durumunda kalabilirler. Teori yurt dışı yatırımlarına yönelen işletmeler için doğrudan yatırımı yüksek riskli bir pazara giriş yöntemi olarak değerlendirmekte, bunun yerine ortak girişimler ile pazara girilmesini önermektedir.

2. Avantaj: Teorinin avantaj aşamasında kaynaklara ulaşabilmek ve kullanabilmek için işletmeler bağlantılar kurabilecek iş ortakları bulmalıdır. İşletmelerin ortaklık yapısını oluşturmada önce ulaşılabilirliği muhtemel kaynakların taklit edilebilme, bir

noktadan başka bir noktaya aktarılabilme ve ikame edilebilme gibi özelliklerini dikkatli bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir. Kaynakların kolaylıkla taklit edilebilmesi, transferinin kolay olması veya pazar içerisinde ikamesinin bulunması rakip işletmeler tarafından da kolay bir şekilde elde edilmesini sağlar. Bu durumda işletmelerin kaynak tedarikine bağlı olarak elde etmiş olduğu üstünlükleri kaybetmesine neden olmaktadır.

3. Öğrenme: İşletmeler bilgi, deneyim ve öğrenme süreci sonunda elde etmiş oldukları kaynaklar ve yetenekler ile daha etkin bir şekilde organizasyonel öğrenmeyi gerçekleştirirler. İşletmeler özellikle kaynak yetersizliği ve rekabet zayıflıklarının bulunduğu alanları keşfetmeleri ile bu eksikliklerini tamamlayacak stratejik ortaklıklara yönelmektedirler. Hem organizasyon hem kaynak hem de dış pazarlar hakkında daha fazla bilgi sahibi olan işletmeler kaynak tedarikinde rakiplerine kıyasla avantaj sağlarken, ticari faaliyetlerini de daha rahat bir şekilde yürütebilirler. Tablo 3.2 bağlantı, avantaj ve öğrenme ile teorinin anahtar özelliklerini göstermektedir.

Tablo 3.2: Bağlantı, Avantaj ve Öğrenme Teorisi ve Anahtar Özellikleri

Altyapı	Belirleyici Özellikler
Bağlantı	- Küresel oryantasyonun maddi olmayan küresel kaynaklardan yararlanarak bir avantaj kaynağına dönüşmesi ile birlikte pazara ilk giren veya geç giren firmaların karşılaçakları dezavantajların üstesinden gelebilme, - Hem çekme (küresel fırsatları kullanma) hem de itme (yerel belirsizliklerin üstesinden gelme, büyüme için sınırlamalar) faktörleri, - Riskleri azaltma ve daha hızlı bir uluslararası gelişme için ortaklık kurmak yerine doğrudan yabancı yatırıma yönelme, - Uluslararasılaşmanın temel amacının işletmeye özgü zayıflıkları gidermek için kaynaklara erişim olmasıdır.
Avantaj	Dünya genelinde kurulan firmalar arası bağlantılar yolu ile konulmuş olan engelleri aşmaya odaklanmalıdır.
Öğrenme	Tekrarlanan bağlantı ve avantaj süreçleri aracılığıyla birikimli bir şekilde ilerleyen organizasyonel öğrenme.
Anahtar Özellikler	- Stratejik altyapıya dayalı pazara geç girenlerin kaynak avantajları - Kaynak avantajı stratejisinin uluslararasılaştırılması, - Dinamik altyapı, gelişmekte olan ülke ÇUİ'lerinin hızlı bir şekilde uluslararasılaşması.

Mohan Thite ve diğ. Internationalization of Emerging Indian Multinationals: Linkage, Leverage and Learning (LLL) Perspective. (*International Business Review*, 2015), 437

3.1.2.3. Ağ (Network) Teorisi

Şebeke modeli olarak da isimlendirilen Ağ Teorisi, işletmenin uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelmesinin sadece sahip olduğu kaynaklar ile açıklanamayacağını, işletmelerin çevresel faktörler ile etkileşim içinde olması dolayısıyla diğer paydaşlar ile oluşturulan birlikteliğin de uluslararasılaşma için gerekli olduğunu ifade etmektedir (Fina, Rugman, 1996, 4). Ağ teorisine göre, işletmeler kurulan iş ağları sayesinde sınır dışı faaliyetlerde risk ve belirsizliği azaltırken, dış pazarlar hakkında da daha yoğun bilgi birikimine sahip olurlar (Liesch ve diğ., 2002, 20; Coviello, Munro, 1995, 50).

İşletmelerin uluslararası ticaret faaliyetlerinde başarılı olmasının ana faktörleri arasında ana ülke ve ev sahibi ülke pazarlarında kurmuş oldukları ticari ağlar bulunmaktadır. Ticari ağ içerisinde tüketiciler, tedarikçiler, lojistik ve dağıtım, toptancı ve perakendeci, danışmanlık işletmeleri, bankalar, yerel firmalar, pazar içindeki rakipler, özel kurumlar ile devlet kurumları bulunmaktadır (Glücker, 2006, 376; Çavuşgil, Knight, Riesenberger, 2012, 60; Taş, Cevrioğlu, Bolel, 2017, 165). İşletmeler ile ağ içinde bulunan ticari paydaşlar arasındaki bağlantı seviyesi, işletmelere farklı pazara giriş alternatifleri (aracı kurumlar aracılığıyla ihracata yönelme, ortaklık kurma) sunarak uluslararasılaşma yolunda katkı sağlamaktadır (Coviello, Munro, 1995, 50).

İşletmelerin ağ teorisine göre ana ülke pazarı dışında ticari faaliyetlere yönelmesinin üç temel yolu vardır (Ulaş, 2009, 38):

1. Ev sahibi ülkelerde bulunan ağ yapıları ile yeni bağlantıların oluşturulması
2. Ev sahibi ülke ağ yapıları ile sürmekte olan ilişkilerin ilerletilmesi
3. Ana ülke ve ev sahibi ülke pazarları dışında bulunan ağ yapıları ile bütünleşme yoluna gidilmesi

3.1.3. İşletme ve Ev Sahibi Ülke Avantajlarına Dayalı Teoriler

İşletme ve ev sahibi ülke avantajlarına dayalı teoriler önceki bölümde bahsedilen işletme ve ev sahibi ülke avantajlarına dayalı teorilerin birlikte ele alınarak daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesidir. İşletme ve ev sahibi ülke avantajlarına dayalı teoriler şunlardır: Çift Şebeke Ağ Modeli, Eklektik Teori, Yatırım Geliştirme Modeli ve Küresel Doğan İşletmeler Teorisi (Sakr, Jordaan, 2016, 10).

3.1.3.1. Çift Şebeke Ağ Modeli

Çift Şebeke Ağ Modeli işletmelerin hem dış çevresi (toptancı ve perakendeci, devlet kurumları, düşünce kuruluşları vb.) hem de iç çevresi (organizasyon içi bağlantılar, ortaklıklar, bağlı iştirakler) ile oluşturulan bağlantıların birlikte göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir (Zanfei, 2007, 19). İşletme içi kaynak kullanımını etkili ve verimli kılabilmek için ana merkez işletme çatısı altında bulunan, farklı sektör veya pazara hizmet sağlayan organizasyonların ve bölümlerin, üretim sürecinin farklı aşamalarını yerine getiren birimler arasında mevcut kaynaklara, bilgiye ve teknolojiye erişim imkânının sağlanması gerekmektedir. Böylelikle ihtiyaç duyulan kaynaklar öncelikle işletme içerisinde temin edilebilecektir.

ÇUI'lerin dış pazarlarda büyüme stratejileri incelendiğinde diğer işletmeler ile ortaklıklar kurma, stratejik iş birliklerine yönelme veya lisans alma yöntemleri işletmelerin iç ağ yapısının gelişimi ile ilgilidir. ÇUI'lerin ihracat veya doğrudan dış yatırıma yönelmesi ise dış ağ yapısının büyümesini sağlamaktadır. Fakat iç ve dış ağ modellerinin pazara giriş stratejileri gibi zaman gereksinimi olan yöntemler ile gelişmesi ÇUI'lerin yavaş ve kademeli bir şekilde uluslararasılaşmasına neden olmaktadır.

3.1.3.2. Dunning'in Eklektik Paradigması

Dunning, ÇUI'lerin doğrudan yabancı yatırımlara yönelmelerini açıklayan teorilerin uluslararasılaşmanın sadece bir yönünü açıkladığını, bütünsel bir doğrudan yabancı yatırım teorisinin olmadığını iddia etmiştir. Bu bağlamda doğrudan yabancı yatırım ile ilgili ortaya konan teorileri bir araya getirerek yeni bir model oluşturmuştur. Dunning'in uluslararasılaşma modeli farklı teorilerin bir araya getirilmesi ile oluştuğu için paradigma olarak adlandırılmıştır. Eklektik paradigma daha geniş bir kurumsal çerçeveye sahip olduğu için uluslararası yatırım stratejilerini tüm yönleri ile değerlendirmektedir (Dunning, 2000, 166).

Dunning, doğrudan yabancı yatırıma yönelen işletmelerin mülkiyet (ownership), yerleşim (location) ve içselleştirme (internalise) avantajlarına sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Bu üç doğrudan yabancı yatırım koşulunun İngilizce isimlerinin baş harflerinden hareketle eklektik paradigmaya OLI paradigması da denmektedir) (Dunning, Lundan, 2008, 131; Ayden, Demirbağ, Tatoğlu, 2018, 40). OLI paradigmasının her bir bileşeni doğrudan yabancı yatırımda ve ÇUI'lerin yerine

getirmiş olduğu faaliyetler arasında bir bağlantı ve denge rolü üstlenirken aynı zamanda her bir bileşenin de diğerlerini destekleyici görevleri bulunmaktadır (Dunning, 2009, 5). Dunning tarafından geliştirilen bu üç faktör ÇUI'lerin ana ülke dışında ticari faaliyetlerde bulunma veya bulunmama kararını şekillendirmektedir (Rugman, 2010, 2).

1. Mülkiyet (Ownership) Avantajı: ÇUI'lerin doğrudan yabancı yatırımda bulunduğu ev sahibi ülkenin yerel işletmeleri karşısında rekabet gücünü elde ettiği maddi ve gayri maddi aktiflerdir. ÇUI'lerin sahip olduğu teknoloji, patent, know – how, ürün çeşitliliği, insan kaynakları, marka itibarı, tedarik zinciri, doğal kaynaklar, pazarlama tecrübesi, organizasyon yetenekleri, sermaye gücü, satış ve dağıtım kanalları sahip olunan üstünlüklerden bazılarıdır.

2. Yer (Location) Avantajı: Yatırım yapılan ülkenin pazar koşulları karşısında ÇUI'lerin sahip olduğu üstünlüklerin sağlamış olduğu avantajlardır. ÇUI'lerin yer avantajını kullanabilmeleri için ana ülke ile karşılaştırıldığında ev sahibi ülkenin işletmelere daha fazla fayda sağlaması gerekir. Ev sahibi ülke pazarında sağlanan avantajlar ekonomik, kültürel ve politik olmak üzere üç kategoride sınıflandırılabilir (Ulaş, 2009, 25). Ekonomik üstünlükler, pazarın büyüklüğü, ev sahibi ülkenin bölgesel ve uluslararası ekonomik örgütlerle olan bağlantısı, üretim altyapısı, hammadde fiyatları, ucuz işgücü, lojistik ve tedarik maliyetleridir. Politik üstünlükler, doğrudan yabancı yatırım ile ilgili hükümet politikaları, yabancı girişimci için sağlanan teşvikler, vergi muafiyetleri ve yabancı yatırımcıların kendilerini güvende hissedecekleri hukuksal düzenlemelerdir. Kültürel üstünlükler ise ev sahibi ülke ile olan coğrafi ve kültürel yakınlık, dil, tüketici beklentilerinin benzerliğidir (Yıldırım, 2017, 278).

3. İçselleştirme (Internalise): İşletmelerin ev sahibi ülke pazarlarına girişte hangi pazara giriş stratejisini kullanacağı içselleştirme ile açıklanmaktadır. ÇUI'ler ortaklık kurma, lisanslama veya franchising gibi yöntemler ile kendine özgü mülkiyet üstünlüklerini ev sahibi ülke firmaları ile paylaşabilir veya dikey ve yatay bütünleşme stratejisi ile hedef pazardaki tüm üretim sürecini kendi organizasyonu ile gerçekleştirebilir. ÇUI'lerin sahip olduğu üstünlükleri ev sahibi ülke firmaları yerine kendi sınırları içinde gerçekleştirmesi mülkiyet üstünlüğünü içselleştirmesi anlamına gelmektedir.

Dunning (1980, 12) ortaya koymuş olduğu uluslararasılaşma modelini uluslararası üretim sisteminin beş farklı belirleyicisi çerçevesinde incelemiştir. Tablo 3.3 bu belirleyicileri göstermektedir.

Tablo 3.3: Uluslararası Üretimin Belirleyicileri

Uluslararası Üretim Modeli	Sahiplik Avantajı	Yer Avantajı	Uluslararasılaşma Avantajı	Uluslararası Üretim Belirleyicilerine Uygun Sektörler
1. Kaynak Temelli	Sermaye, teknoloji, pazara erişim	Kaynaklara sahip olma	Doğru fiyatta arz istikrarını sağlama, pazarın kontrolü	Petrol, bakır, kalay, çinko, boksit, muz, ananas, kako, çay
2. İthal ikameci üretim	Sermaye, teknoloji, yönetim ve organizasyon yetenekleri, ar – ge, ölçek ekonomisi, ticari marka	Malzeme, çalışan ve pazar maliyetleri, hükümet politikaları (ithalat engelleri, yatırım teşvikleri)	Teknolojik avantajları kullanma, yüksek işlem ve enformasyon maliyetleri, alıcı belirsizliği	Bilgisayar, ilaç, motorlu araç ve sigara
3. İhraç üretimi	Sermaye, teknoloji, yönetim ve organizasyon yetenekleri, ar – ge, ölçek ekonomisi, ticari marka, pazara erişim	Ev sahibi ülke hükümetlerinin üretimi teşvik edebilmek için çalışan maliyetlerini minimum düzeyde tutması	Ekonominin dikey bütünleşmesi	Elektronik, tekstil ve kıyafet, kamera
4. Ticaret ve Dağıtım	Dağıtım için ürünler	Yerel pazarlar, tüketiciye yakın olma, satış sonrası hizmetler	Satış mağazalarına ihtiyaç duyma, firma ismini ve itibarını koruma	Özellikle tüketiciler ile yakın temas kurulmasını gerektiren sektörler

Tablo 3.3 - devam

5. Yan Hizmetler	Pazara erişim	Pazar	Teknolojik avantajları kullanma, yüksek işlem ve enformasyon maliyetleri, alıcı belirsizliği, satış mağazalarına ihtiyaç duyma, firma ismini ve itibarını koruma	Sigortacılık, bankacılık ve danışmanlık hizmetleri
6. Diğer	Coğrafi dağılımı içeren çeşitlilik (havayolu, otel)	Pazar	Çeşitli uluslararasılaşma avantajları	Portföy yatırım mülkleri, mekânsal bağlantılı sektörler (havayolu, otel)

John H. Dunning, Toward An Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests, (**Journal of International Business Studies**, 1980), 13

Dunning tarafından ortaya konulan OLI paradigmasının sahiplik ile ilgili olan bölümü, maddi ve maddi olmayan değerlerin sağladığı sahiplik avantajı (işletmeye özgü teknoloji) ve tamamlayıcı varlıkların (yurt dışı faaliyetlerin etkin bir şekilde koordine edilmesini sağlayan yetenekler) sahiplik avantajı olarak ikiye ayrılmaktadır (Cantwell, Narula, 2001, 157). Mülkiyet avantajı içindeki bu bölünme, varlığa dayalı sahiplik (asset – based ownership - Oa) ve işleme dayalı sahiplik (transaction based ownership – Ot) olarak adlandırılmıştır (Eden ve Dai, 2010, 18). Dunning, Lundan (2008, 580), hem ana ülke hem de ev sahibi ülke işletmelerinin kurumsal çevredeki ilişkilerini daha iyi bir şekilde yönetebilmeleri için yeni bir mülkiyet avantajı modeli geliştirmişlerdir. Kurumsal avantaj (institutional advantages) olarak isimlendirilen yeni mülkiyet avantajı modeli Oi olarak kısaltılmıştır. Mülkiyet avantajı sahipliğine ait bu üç modelin içeriği ve sağladığı çıktılar Tablo 3.4 de gösterilmektedir.

Tablo 3.4: Farklı Mülkiyet Avantajlarının Niteliği ve İçeriği

Avantaj	İçerik	Çıktılar
Oa	• Mülkiyet hakları / maddi olmayan varlık avantajları • Ürün inovasyonu, üretim yönetimi, organizasyon ve pazarlama sistemi, yenilikçi kapasite, kodlanamayan bilgi; pazarlama deneyimi, finans vb. • Firma içi ve firmalar arası işlemleri azaltma yeteneği	Etkin pazar gücü
Ot	• Kurumsal yönetişimin avantajları • Çoklu üretim yapan işletmelerin ölçek ve kapsam ekonomisinden yararlanması • Çokuluslu işletme olmanın sağladığı avantajlar	Organizasyonel etkinlik
Oi	• Kurumsal avantajlar • Formal ve informal kurumların işletme içerisinde ve işletme ile paydaşları arasında katma değer yaratma sürecinin yönetilmesi • Davranış kuralları, normlar ve işletme kültürü; teşvik sistemleri ve değerlendirme; liderlik ve yönetim çeşitliliği	Pazar dışı etkinlikler ile oluşan meşruiyet ve güven

Sarianna M. Lundan. What are Ownership Advantages? (**Multinationals Business Review**. 2010), 55

3.1.3.3. Yatırım Geliştirme Yolu Modeli

Yatırım geliştirme yolu modeli, gelişmekte olan ülke ÇUI'lerinin doğrudan yabancı yatırıma yönelmeden önce yatırım için hangi ülkenin seçileceğini ve yapılan yatırımın ana ülkenin ekonomik gelişmişlik dinamikleri üzerinde nasıl bir değişimi ortaya çıkardığını incelemektedir (Narula, Guimon, 2010, 5). Yatırım Geliştirme Yolu Modeli'nin temel odak noktası, içe ve dışa doğru doğrudan yabancı yatırımlar arasındaki ilişkinin ülkelerin ekonomik gelişmişlik hızına olan etkisinin ölçülmesidir. Narula, Dunning (2000, 32) tarafından 5 aşamaya ayrılan yatırım geliştirme yolu modeli, bir ülkenin doğrudan yabancı yatırım alması ile başlamakta ve ülkenin yüksek seviyede hem iç hem de dış doğrudan yatırım alması ile sona ermektedir. Bu beş aşama şu şekildedir:

1. Pazardaki az sayıdaki işletmenin mülkiyet avantajlarının bulunduğu bu aşamada doğrudan iç yatırım çok az veya hiç yoktur. Aynı şekilde pazarda doğrudan dış yatırımda bulunan işletme yoktur.

2. Doğrudan iç yatırımın yavaş ve aşamalı bir şekilde yükseldiği bu aşamada, özellikle hükümetler tarafından desteklenen sektörlerde büyümeler görülmeye başlanır. Küçük düzeylerde doğrudan dış yatırımda artmaktadır.
3. Özellikle güçlü yerel endüstri sektörlerinde doğrudan iç yatırım miktarları artarken, doğrudan dış yatırım oranları da yükselmektedir.
4. Güçlü yerel sektörlerin mülkiyet avantajı elde ettiği bu aşamada, doğrudan dış yatırım miktarları doğrudan iç yatırım miktarları seviyesine yaklaşmaktadır.
5. Hem iç hem de dış yatırım miktarlarında dalgalanmaların görüldüğü bu aşamada, iç ve dış doğrudan yatırım miktarları birbiri ile eşit düzeye gelmektedir.

3.1.3.4. Küresel Doğan İşletmeler Teorisi

Küresel doğan işletme, kuruluşundan itibaren mevcut kaynakları ve yetenekleri ile elde ettiği çıktıları dünyanın farklı pazarlarına ihraç ederek dış piyasalar üzerinde rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan organizasyonlardır (Oviatt, McDougall, 2005, 31). Birçok işletme öncelikle kendi ana ülke sınırları içerisinde faaliyetlerde bulunmakta, ana ülke pazarı dışına yöneldiğinde ise geleneksel işletmecilik kurallarına uygun olarak aşama aşama uluslararasılaşmaya yönelmektedir. Küresel doğan işletmeler ise geleneksel kaidelerin aksine kuruluşu ile birlikte veya kuruluşunu izleyen yakın zaman içerisinde dış pazarları kendisine hedef olarak seçmekte ve farklı piyasa koşullarında mevcut varlığını sürdürebilmek için rekabet stratejileri geliştirmektedir (Knight, Çavuşgil, 2004, 125; Ayden, Demirbağ, Tatoğlu, 2018, 38).

Knight ve Çavuşgil'e (2004, 135) göre inovasyon, ar – ge, bilgi gelişimi ve işletmelerin sahip olduğu yetenekler küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle ileri düzeyde teknolojik üstünlüklere sahip olan işletmelerin hızlı bir uluslararasılaşma süreci geçirmesi bir tercihten ziyade zorunluluktur (Jones, Coviello, 2004, 291). Çünkü küresel doğan işletmeler teorisine göre işletmeler, sahip oldukları kaynak ve yeteneklere bağlı olarak kuruldukları anda veya kısa bir zaman sonrasında uluslararası ticari faaliyetlere yönelmelidir (Aktepe, Aktepe, 2008, 447).

Küresel doğan işletmeler teorisi daha çok uluslararası yatırımlara yönelme noktasında yeterli kaynaklara (sermaye, insan, tecrübe, tanınırlık) sahip olmayan ve hızlı bir şekilde uluslararası pazarlara girme isteğinde olan küçük işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Contractor, 2007, 462). Küresel doğan işletmelerin ana ülke dışındaki

pazarlara giriş süresi üç yıl veya daha az olmaktadır (Autio, Sapienza, Almedia, 2000, 916).

Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreci geleneksel işletmeler ile kıyaslandığında şu farklılıklar görülmektedir (Çavuşgil, Knight, Üner, 2011, 13).

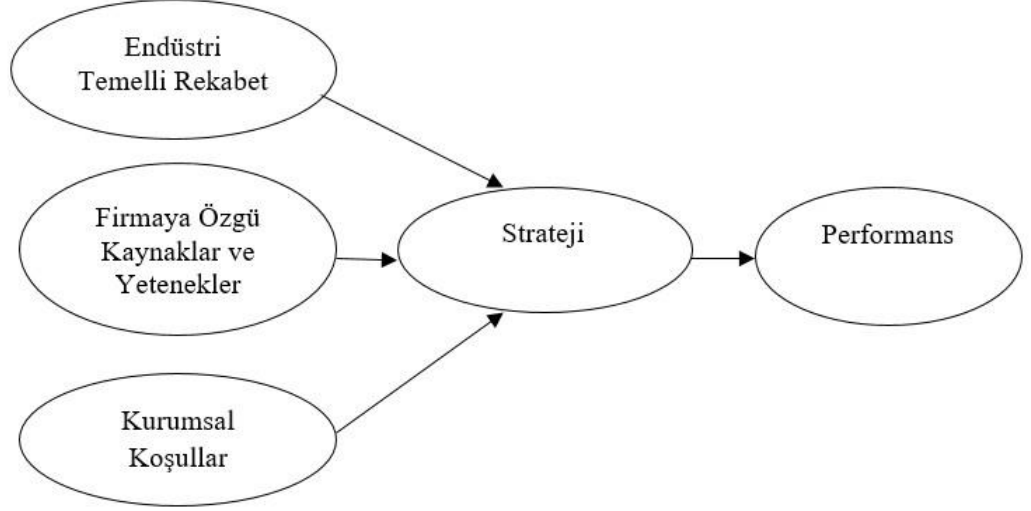
- Küresel doğan işletmeler kendi bünyesinde oluşturdukları küçük organizasyonlar ile kuruluş tarihinden itibaren kısa bir süre içinde dış pazarlarda aktif bir oyuncu olurlar.
- Büyük firmalar ile karşılaştırıldığında daha kısıtlı finansal ve maddi kaynaklara sahiptirler.
- Farklı sanayi dalları içerisinde faaliyette bulunurlar.
- Girişimci bir ruha ve uluslararası öngörüye sahip üst düzey yöneticilere sahiptirler.
- Değişen pazar koşullarında strateji farklılaştırmasına giderler.
- Ürün kalitesinin önemini sıklıkla vurgularlar.
- Gelişen iletişim ve bilişim teknolojileri çok yoğun olarak kullanırlar.
- Ana ülke dışındaki pazarlarda satış ve dağıtım faaliyetlerinde bağımsız aracılara kullanırlar.

3.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Yaklaşımları

Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan tüm işletmelerin kendilerine özgü stratejileri, politikaları, kaynakları ve kültürel yapıları vardır. İşletmelerin temel amacı sahip oldukları bu değerlere bağlı olarak piyasada işlemlerini gerçekleştirerek rekabet üstünlüğü elde etmek, kâr maksimizasyonuna ulaşmak ve hayatlarını sürdürmektir. Günümüz piyasa koşullarında değişen iş yapma usulleri, farklılaşan tüketici beklenti ve talepleri, ana ülke veya ev sahibi ülke pazarlarının farklı yapısal koşulları, ihtiyaç duyulan kaynak çeşitliliği, yerel hükümetler tarafından uygulanan yasal mevzuatlara uyum zorunluluğu gibi faktörler uluslararası pazardaki işletmeleri uyguladıkları stratejilerde farklılaşmaya zorlamaktadır (Peng, 2009, 14 – 15). Farklılaşan beklenti ve tercihler ile çeşitlenen stratejiler, işletmelerin ev sahibi ülke pazarlarındaki yaklaşımlarını da değiştirmiştir.

ÇUI'ler uluslararası pazarlara girişte ve pazar içerisinde varlığını sürdürme noktasında üç ayaklı pazarlama yaklaşımlarını (endüstri temelli, kaynak temelli ve kurumsal temelli yaklaşım) çok uluslaşma süreci için gerekli olan itici faktörler olarak

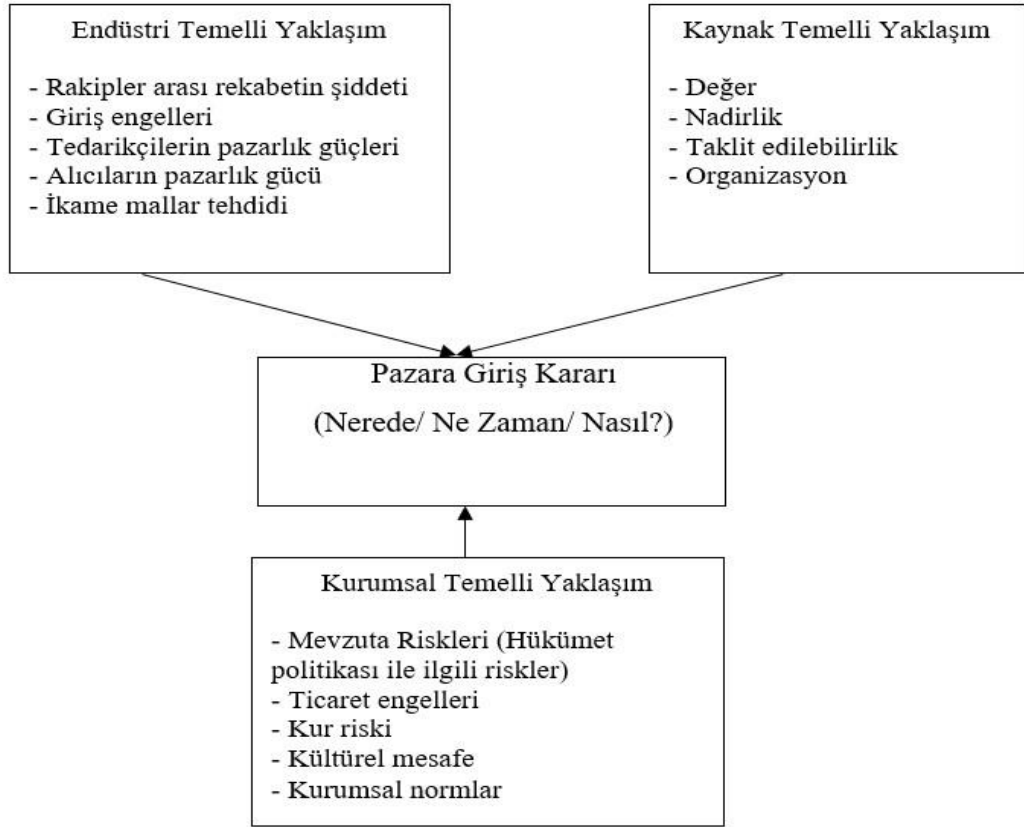
görmektedirler (Gao ve diğ., 2010, 380). Şekil 3.3 bu üç farklı yöntemi (endüstri temelli, kaynak temelli ve kurumsal temelli yaklaşım) tanımlamaktadır.



Şekil 3.3: Üç Ayaklı Strateji: Stratejinin Üç Öncül Bakış Açısı

Mike W. Peng. **Global Strategy**, (South – Western Cengage Learning. 2009), 15

Üç ayaklı strateji dış pazarlara giriş aşamasında olan işletmelere pazara giriş kararının nerede, ne zaman ve nasıl alınması gerektiğini açıklamak ile birlikte işletmelerin dış pazarlara girişlerini etkileyen faktörleri de tanımlamaktadır. Şekil 3.4 yabancı pazarlara girişte üç ayaklı stratejinin sahip olduğu temel özellikleri belirtmektedir:



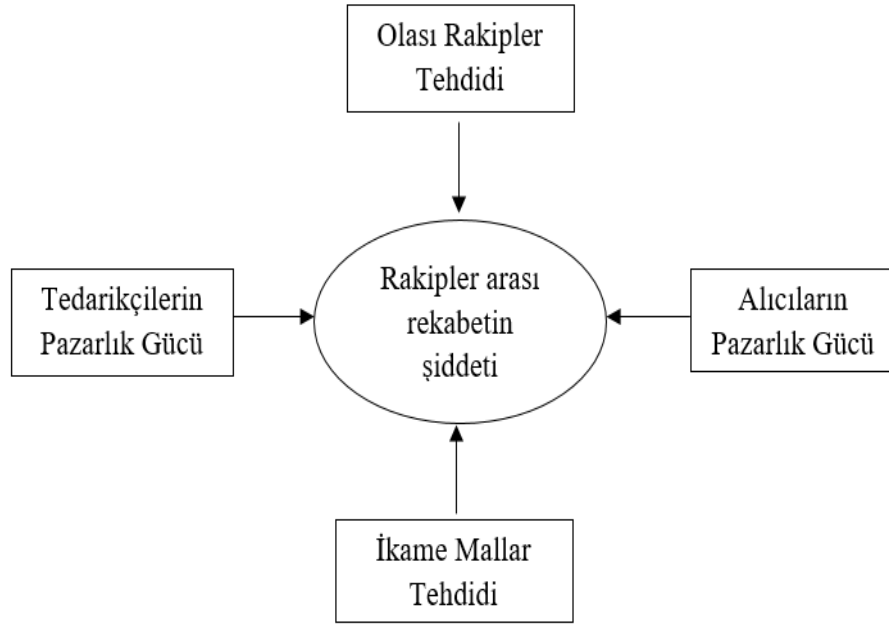
Şekil 3.4: Yabancı Pazarlara Giriş Modeli

Mike W. Peng, **Global Business**, (South Western: Cengage Learning, 2012), 157

3.2.1. Endüstri Temelli Yaklaşım

Endüstri temelli yaklaşım, işletmelerin rekabet içerisinde bulunduğu sektörde rekabet stratejilerini, çevresinde bulunan rakiplerin durumlarını ve davranışlarını dikkate alarak belirlemesidir (Ayden, Demirbağ, Tatoğlu, 2018, 49; Robbins, Coulter, 2012, 231). Bu yaklaşıma göre yerel pazarlar içinde yükselen ve şiddetlenen rekabet koşulları gelişmekte olan ülke ÇUI'lerini dış pazarlara yönlendirmektedir. Çünkü gelişmiş ülkelerin ÇUI'leri yerel firmalara karşı geliştirdikleri pazar stratejileri, yeni stratejik değerler faktörleri sayesinde pazar içerisinde hâkim olan ev sahibi firmaların kâr oranlarını ve pazar paylarını azaltmaktadır.

Endüstri temelli yaklaşım sektördeki rekabet koşullarını Porter (1979) tarafından ortaya konulan “rekabeti etkileyen beş önemli güç” (rakipler arası rekabetin şiddeti, olası rakiplerin tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürünler tehdidi) bağlamında analiz etmektedir. Şekil 3.5 Porter'ın beş rekabet güç modelini tanımlamaktadır.



Şekil 3.5: Rekabeti Etkileyen Beş Önemli Güç

Michael E. Porter. **Leader and Strategy: How Competitive Forces Shape Strategy**, (Harvard Business Review 2008), 79

3.2.1.1. Pazara Girebilecek Olası Rakiplerin Tehdidi

Pazara girmesi muhtemel rakipler, işletmenin çevresinde mevcut olmayan fakat işletmenin stratejilerini belirlerken ve özellikle uzun vadeli planlarını hazırlarken dikkat etmesi gereken faktörlerden birisidir (Johnson, Whittington, Scholes, 2011, 57). Uluslararası işletmelerin faaliyette bulundukları sektörlerin sahip olduğu özellikler (sektörün yapısı ve büyüme potansiyeli, kârlılık düzeyi, sektöre giriş ve çıkış kolaylığı, rakip firmalar ile olan rekabetin şiddeti, talep seviyesi, karşılaşılabilecek risk ve belirsizlikler) başka işletmelerin de pazarda oluşması muhtemel fırsatlardan yararlanmak için sektöre girmesini teşvik eder.

İşletmeler arasındaki rekabet düzeyinin düşük, gelişim hızı ile kârlılık derecesinin yüksek olduğu ve tam doygunluk seviyesine ulaşmamış olan sektörler çekici (cazip) sektörler olarak kabul edilir (Ülgen, Mirze, 2013, 96). Çekici sektörlerdeki rekabet düzeyinin düşüklüğü sektöre girişleri kolaylaştırırken, farklı işletmelerinde sektöre girme olasılığı rekabet stratejilerinin bu durumu da göz önünde bulundurularak oluşturulmasını gerektirir.

İşletmelerin sektöre giriş stratejilerini belirlerken dikkat etmeleri gereken önemli hususlar vardır (Porter, 2015, 8 – 16; Pearce, Robinson, 2015, 93 – 95; Eren, 2013, 152 – 154; Hitt, Ireland, Hoskinson, 2011, 52 – 55; Hill, Jones, 2012, 50 – 53):

Ölçek Ekonomileri: Ölçek ekonomisi, dönem başına üretim miktarı arttıkça uzun vadede üretilen birim malın ortalama maliyetindeki gerilemedir (Pearce, Robinson, 2015, 93). Ölçek ekonomisinden mal ve hizmet üretim sürecinin tek bir bölümünde yararlanılabileceği gibi tüm aşamalarında da (üretim, pazarlama, lojistik ve tedarik, ar – ge, satış sonrası hizmet) faydalanılabilir. Sektöre yeni giren işletmelerin birim maliyetlerini düşürebilmesi yüksek hacimde üretim yapmasına bağlıdır.

Ürün Farklılaştırması: Ürün farklılaştırmasının amacı mal ve hizmetleri rakip firma ürünlerinden farklılaştıracak değişikliklerin yapılması ile rekabet üstünlüğü elde etmektir. Sektörde yerleşmiş mevcut firmaların geçmiş faaliyetlerine (reklamlar, müşteri hizmetleri, ürün farklılaştırması vb.) bağlı olarak oluşturdukları marka imajları ve müşteri sadâkatleri vardır. Sektöre yeni giren işletmelerin pazar payı elde etme çabası içinde karşılaşacakları bu tehditler uzun bir süre boyunca işletmeleri karşılığını alamayacağı yatırımları yapmaya zorlar.

Sermaye Gerekleri: Risk seviyesinin yüksek olduğu sektörlere yatırım yapmak, yeni ürün geliştirmek veya mevcut ürün üzerinde farklılaşmaya gidebilmek için yüksek maliyetli ar – ge giderlerine katlanmak pazara giriş için bir engel oluşturmaktadır.

Geçiş Maliyetleri: Sektörde mevcut tedarikçi firmalar ile çalışan alıcıların piyasaya yeni giren bir başka tedarikçi ile çalışmaya başlaması nedeni ile katlanmak zorunda kaldıkları geçiş maliyeti pazara giriş için bir engeldir. Alıcının tedarikçisini değiştirmek maliyeti yüksek ise piyasaya giren firmaların alıcıları kendileri ile çalışmaya teşvik etmesi güçleşir. Piyasaya yeni giren firmalar, alıcılar ile tedarikçiler arasında daha kolay bir geçişi sağlamak için etkin bir maliyet avantajı uygulamalıdır.

Dağıtım Kanallarına Erişim: Sektöre yeni girmiş bir firmanın dağıtım kanallarına sahip olmaması veya mevcut olanları kullanma olanağından yoksun olması pazara giriş için önemli bir engel oluşturur. Yeni bir dağıtım kanalı kurmanın yüksek maliyeti, pazardaki rakiplerin mevcut dağıtım kanallarını kullanmalarını önlemeleri sektöre girme niyetinde olan firmalar için ciddi bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Firmaların bu tehditleri ortadan kaldırabilmesi için mevcut firmaların dağıtım kanalları üzerinde

kurmuş oldukları güce bağlı olarak daha düşük kâr marjını benimsemeleri ve işbirliklerine gitmesi gerekir.

Ölçekten Bağımsız Maliyet Avantajları: Sektörde mevcut olan firmalar büyüklüklerinden ve ölçek ekonomilerinden bağımsız olarak piyasaya yeni girecek firmaların kolaylıkla sahip olamayacağı veya kısa zamanda taklit edemeyeceği maliyet avantajlarına sahip olabilirler.

Devlet Politikaları: Devletler, yasal ve hukuksal mevzuatlar aracılığı ile sektöre girme niyetinde olan işletmelere izin ve lisans alma, hammaddeye erişim sınırlamaları, vergi kısıtlamaları gibi giriş engelleri koyabilirler. Sektöre yeni giren firmaların konulan engelleri aşması ve gerekli izinleri alması kolay olmayabilir. Devletler stratejik öneme sahip olan sektörlerle ise tamamen girişi engelleyebilir.

Tüm bu faktörlerin yanı sıra sektöre yeni giren firmalara piyasada mevcut olan firmaların göstereceği reaksiyonda pazara giriş için bir engel oluşturabilir. Mevcut firmaların sektöre girme niyetinde bulunan firmalara karşı ortak bir şekilde saldırgan ve çok şiddetli bir rekabet tepkisi göstermesi firmaların pazara giriş kararlarından vazgeçmelerine neden olur. Firmaları sektöre girişlerinden vazgeçirecek nedenlerden bazıları şunlardır (Pearce ve Robinson, 2015, 95).

- Mevcut firmaların sahip olduğu finansal güç, üretim kapasitesi, dağıtım kanalları ve müşteri sadâkati
- Mevcut firmaların pazar payına ve sektörel genişliklerine bağlı olarak fiyat değişimleri üzerinde esnekliğe sahip olmaları
- Pazar büyümesinin yavaş olması ve bu kısıtlı büyümenin tüm firmaların mali performansları üzerinde olumsuz bir etki yaratması

3.2.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

Pazardaki rekabet analiz edilirken öncelikli olarak dikkate alınan faktörler rakip firmalar ve aralarındaki rekabetin şiddetidir (Kotler, 1999, 120). Rakip firmalar arasındaki rekabet, bir veya daha fazla sayıda işletmenin pazardaki konumlarını geliştirme isteği veya rakip firmalar tarafından rekabetin şiddetini artıran baskılara karşı cevap verebilme yeteneklerine bağlıdır. Aynı veya birbirine yakın ürün portföyüne sahip olan işletmelerin potansiyel müşteri kitlesinin de benzer olması işletmelerin aralarındaki rekabetin temel nedenidir (Johnson, Whittington, Scholes,

2011, 57). Bu rekabeti ortaya çıkaran koşullar şu şekildedir (Hitt, Ireland, Hoskinson, 2011, 57 – 58; Grant; 2010, 73 – 75; Hill, Jones, 2012, 53 – 57; Peng, 2009, 40 – 41):

Sektörde Birbirleri ile Aynı veya Benzer Faaliyetlerde Bulunan İşletme Sayısının Yüksekliği: Sektörde çok fazla rakibin olması, işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin birbirlerine denk olması firmalar arasındaki rekabet şiddetini artırmaktadır. Sektörün çok az sayıda firma tarafından paylaşılması durumunda ise işletmelerin sahip oldukları pazar paylarının yeterli olması rekabet seviyesini düşürecektir.

Sektörel Gelişim Oranının Düşük Olması: Büyüme hızının düşük veya sektörel bir daralmanın olduğu pazarlarda işletmelerin mevcut pazar paylarını korumak istemeleri birbirleri arasındaki rekabet seviyesini artıracaktır. Özellikle daralan pazarlarda büyüme hedefinde olan firmalar rekabetin şiddetini yükseltir.

Farklılaştırma ve Geçiş Maliyetleri: Sektör içerisinde aynı veya benzer mal ve hizmet üreten işletme sayısının fazlalığı rekabet şiddetini yükseltecektir. İşletmelerin ürünleri üzerinde yapacağı farklılaştırma ile kendine yeni bir pazar alanı yaratması veya kendini farklı bir kategoride konumlandırması daha düşük bir rekabet seviyesi ile karşılaşmasını sağlar. Standart özelliklere sahip ürünler için geçiş maliyetlerinin düşük olması veya hiç olmaması, müşteri beklentisinin fiyat ve hizmet kalitesine bağlı olarak kolaylıkla değişebilmesine neden olur. Müşteri sadâkatinin veya bağlılığının düşük olduğu sektörlerde fiyat ve hizmet kalitesi alanında şiddetli bir rekabet mevcuttur.

Kapasite Artırım Zorunluluğu: Özellikle ölçek ekonomisine dayalı olarak işlemlerin yürütüldüğü sektörlerde, piyasanın arz ve talep dengesinin gözetilmeden sadece rakip firmaların kapasite artırımlarına karşılık olarak mevcut üretim düzeyinin artırılması pazarda istikrarsızlığa neden olmaktadır. Piyasanın talep ettiğiinden daha fazla miktarda yapılan üretim ürün pazarında fiyatların düşmesi ile sonuçlanır.

Sektörden Çıkış Engelleri: İşletmelerin faaliyetlerde bulundukları pazarın kârlılık oranlarının düşmesi, girdi maliyetlerin artması veya pazarın çekiciliğini kaybetmesi gibi sebepler işletmelerin pazarı terk etmelerine neden olur. Pazardan çıkışlar neticesinde rakip firma sayısının azalması rekabet düzeyini düşürecektir. Fakat işletmeler bulundukları sektörü veya elde ettikleri pazar payını kolay bir şekilde terk edemeyebilir. Bu durumun bazı sebepleri vardır:

- İşletmenin sahip olduğu varlıkların ve yeteneklerin bir sektöre özgü olması, başka bir sektörde kullanılmaya elverişli olmaması veya başka bir sektöre uyumlaştırma maliyetinin yüksek olması
- İş bırakma maliyetlerinin yüksek olması (sözleşmeler, iş anlaşmaları, kıdem tazminatları vb.)
- İşletmelerin pazar paylarını korumak için oluşturdukları stratejik iş birlikleri
- İşletmelerin bulundukları sektör ile kendilerini özdeşleştirmeleri, çalışanlara ve müşterilere olan sadakat gibi duygusal nedenler
- Devletlerin özellikle stratejik sektörlerde ulusal işletmelerin pazardan çıkmasına karşı olumsuz tutumları

3.2.1.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

İşletmeye mal veya hizmet üretimi için girdi sağlayan tedarikçiler piyasanın rekabet koşulları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Tedarikçinin girdi sağladığı firmalar üzerinde bir güce veya kontrole sahip olması, işletmelerin üretim süreci ile ilgili kararlarda tedarikçisinden bağımsız olarak hareket edemeyeceğini gösterir (Porter, 2016, 69). Aynı zamanda tedarikçiler sahip oldukları kaynaklar aracılığıyla sektöre yeni giren firmalar üzerinde de pazarlık gücüne sahip olabilirler. Ürün fiyatını artırma veya kalitesini düşürme yöntemleri ile pazara yeni giren firmaları maliyet artışları ile karşı karşıya bırakan tedarikçiler, sektörün kârlılığını düşürebildiği gibi aynı zamanda firmaların rekabet gücünü de zayıflatabilir (Kotler, 1999, 118; Pearce, Robinson, 2015, 96; Akgemci, 2013, 187). Tedarikçilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olmalarını sağlayan faktörler şu şekildedir:

- Sektöre girdi sağlayan tedarikçi firma sayısının az olduğu, ürünlerin farklılaştırılabildiği veya ikame ürün tehdidinin bulunmadığı durumlar
- Tedarikçi firmaların girdi sağladığı sektöre yapmış olduğu satış miktarı payının toplam satış tutarı içerisinde küçük bir orana sahip olması, sektörün tedarikçi firmalar için önemli bir müşteri grubu oluşturmaması
- Tedarikçinin sağlamış olduğu girdinin alıcı işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati öneme sahip olması
- İşletmelerin tedarikçilerini değiştirme durumunda bir tedarikçiden diğerine geçiş maliyetinin yüksek olması

- Tedarikçilerin ileri entegrasyona yönelerek girdiyi sağladığı sektörde mal ve hizmet üretimine yönelmesi

3.2.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

İşletmelerin en temel gelir kaynağının alıcılar olması, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve kâr elde edebilmesi noktasında alıcıların kilit bir öneme sahip olmasını sağlar. Alıcıların talep ve beklentilerinin karşılanması gerekliliği, işletmelerin pazarda uygulayacağı karar ve stratejiler üzerinde bir baskı unsuru oluşturur (Barutçugil, 2013, 131). Çünkü alıcıların sahip olduğu pazarlık gücü sektörün muhtemel kârlılık düzeyini belirleyen en temel faktörlerden birisidir. Alıcıların pazarlık gücünün yüksek olduğu durumlar şu şekildedir:

- İşletmenin toplam satış miktarı içerisinde müşterilere yapmış olduğu satışların işletme gelirinin büyük bir bölümünü oluşturması
- Alıcıların geriye entegrasyon yöntemi ile ürünlerini satın aldığı firmaların bulunduğu sektöre girme ihtimalleri
- Müşterilerin ürünlerini satın aldıkları firmaları değiştirmeye maliyetinin çok düşük olması veya hiç olmaması
- İşletme ürünlerinin standart özelliklere sahip olması, ürün farklılaştırılmasına gidilmemesi veya ikamelerine sektörde kolayca ulaşılabilmesi
- Alıcının talepler, ürünün piyasa fiyatı veya tedarikçi maliyetleri gibi konularda bilgiye sahip olması

3.2.1.5. İkame Ürünler Tehdidi

İkame ürünler, işletmeler tarafından üretilen ürünlerin benzeri olmayan fakat bu ürünlere alternatif olabilecek mal ve hizmetlerdir (Johnson, Whittington, Scholes, 2011, 57). İkame ürünler, üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlarına bir sınırlama getirerek sektörün kârlılığını azaltmaktadır. Kârlılığın azalmasının temel nedeni sektör dışında bulunan firma ürünlerinin oluşturduğu rekabet baskısıdır. İşletmeler ürünler üzerinde farklılaşmaya gitmeden veya ürün kalitesinin iyileştirmeden piyasadaki rekabet baskısına cevap veremeyeceği gibi, elde edilen toplam gelir ve büyüme konusunda da sıkıntı yaşaması muhtemeldir (Pearce, Robinson, 2015, 98). İkame ürünlerin firmalar arasında bir rekabet gücü elde edebilmesi şu koşullara bağlıdır:

- Müşterilerin fiyat veya ürün kalitesi gibi sebeplerle temel ürünü kullanmaktan vazgeçip ikamelerine yönelmesi
- İkame ürünlerden elde edilen faydanın temel ürünlere eşit veya yakın olması
- Temel üründen ikamesine geçiş maliyetinin düşük olması veya hiç olmaması

Tablo 3.5 işletmeler arası rekabeti etkileyen beş önemli gücün temel özelliklerini belirtmektedir.

Tablo 3.5: Rekabeti Etkileyen Beş Önemli Güç

Beş Güç	Endüstriyel Kârlılığın Azalmasına Neden Olan Beş Önemli Gücün Tehdit Belirtileri
Rakipler Arası Rekabet	• Sektör içi rekabet edilen firma sayısının fazlalığı, • Rakip işletmelerin benzer ürünler üretmesi, sektörel büyüklüklerinin yakın olması ve sektör üzerindeki etki derecesinin birbirine yakın olması, • Yüksek fiyat, düşük sıklıkta alımlar, • Kapasite artırımları, • Düşük endüstriyel büyüme veya daralma, • Yüksek çıkış maliyetleri.
Potansiyel Giriş Tehditleri	• Ölçek ekonomisinin küçük avantajları, • Ölçek ekonomisi dışı küçük avantajlar, • Ürün çeşidi artırımındaki yetersizlikler, • Etkisiz ürün farklılaştırması, • Yerel işletmelerin kapasite artırımına karşı rakip işletme davranışları, • Hükümetlerin ticari politikaları ve pazara girişi engelleyen yasal düzenlemelerden kaçınmaları.
Tedarikçilerin Gücü	• Az sayıda tedarikçi, • Tedarikçilerin farklılaştırılmış ürün sağlaması, • Yerel işletmelerin tedarikçiler için en önemli alıcı durumunda olmaması, • Tedarikçilerin ileriye doğru dikey büyümeye gönüllü olmaları.
Alıcıların Gücü	• Az sayıda alıcı, • Düşük ürün maliyetleri ve ürün kalitesinin artırılması, • Alıcıların yerel firmalardan standart ürünleri tercih etmesi, • Alıcıların geriye doğru dikey büyümeye gönüllü olmaları.
İkame Ürünler Gücü	• İkame ürünlere göre daha kaliteli ve işlevsel fonksiyonu yüksek ürünler, • İkame ürünlere geçiş maliyetinin düşük olması.

3.2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource – Based Theory)

Kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin rekabet ortamında sahip oldukları sürdürülebilirlik pozisyonunu devam ettirebilmeleri için sahip olunan kaynak ve yönetim anlayışına bağlı olarak diğer organizasyonlar ile kurduğu ilişkileri açıklamaktadır (Scott, 2003, 118; Peng, Heath, 1996, 496). Kaynak temelli yaklaşım işletmelerin davranış biçimlerini açıklarken, varlıklarını sürdürebilmek için dış çevreye olan bağımlılığı ve bu bağımlılık ile oluşan güç kavramını temel almaktadır (Sayılar, 2013, 50). Bağımlılık ve güç kavramı ile birlikte kaynaklar, işletmelerin stratejik amaçlarını şekillendirmekte ve uluslararası genişleme sürecinde işletmelerin davranışlarını ve faaliyetlerini yönlendirmektedir.

İşletmelerin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmesinde sahip oldukları kaynakların önemli bir etkisi vardır (Barney, Clark, 2007, 202). İşletmelerin uyguladıkları stratejiler ile değer üretmelerini sağlayan kaynaklar maddi ve maddi olmayan kaynaklar olarak ikiye ayrılmaktadır (Hitt, Ireland, Hoskinson, 2011, 78; Peng, 2009, 65 – 66). Tablo 3.6 ve 3.7 bu kaynakları göstermektedir.

Tablo 3.6: Maddi Kaynaklar

Sermaye Kaynakları	- İşletmelerin borçlanma kapasitesi, - İşletmelerin iç fon üretibilme yetenekleri.
Organizasyon Kaynakları	- İşletmelerin planlama, kontrol ve koordinasyon gibi organizasyon yapısını oluşturan yetenekleri.
Fiziksel Kaynaklar	- Üretim merkezleri, donanımlar, teçhizatlar, - Hammaddeye ulaşabilme.
Teknoloji Kaynakları	- Teknoloji, ar – ge faaliyetleri, patent, marka, telif hakları, ticari sırlar, know - how vb.

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskinson, **Strategic Management**. (Canada: South – Western Cengage Learning, 2011), 78, aktaran, R. M. Grant, **Contemporary Strategy Analysis**, (Cambridge. 2010), 128 - 129

Tablo 3.7: Maddi Olmayan Kaynaklar

İnsan Kaynakları	- Bilgi, - Güven, - Yönetim yetenekleri, - Örgütsel rutinler.
------------------	--

Tablo 3.7 - devam

İnovasyon Kaynakları	- Yeni düşünceler, - Bilimsel yetenekler, - İnovasyon yetkinlikleri.
İtibar Kaynakları	- Müşteriler tarafından tanınırlık, - Müşterilerde oluşan marka algısı, - Ürün kalitesi, dayanıklılığı ve güvenilirliği algısı, - Tedarikçiler ile oluşan güven algısı, - Etkili, verimli, destekleyici ve karşılıklı fayda ve yarar sağlayan etkileşimler ve ilişkiler.

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskinson. **Strategic Management**. (Canada: South – Western Cengage Learning, 2011), s.79 aktaran, Richard Hall, The Strategic Analysis of Intangible Resources, (**Strategic Management Journal**, 1991),136 – 139

3.2.2.1. Kaynak Heterojenliği ve Kaynak Hareketsizliği

Kaynak temelli yaklaşım, kaynak heterojenliği ve kaynak hareketsizliği varsayımlarına dayanmaktadır (Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016, 299). Kaynak heterojenliği firmaların sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin birbirinden farklı olduğunu, kaynak hareketsizliği ise sahip olunan kaynak ve yeteneklerin işletme organizasyonu içerisinde mükemmel bir şekilde dağılmadığını, bir organizasyondan diğerine aktarılmanın zorluğu nedeniyle organizasyonlar arası kaynak farklılıkların çok uzun süre devam ettiğini açıklamaktadır (Miles, 2012, 217). Bu varsayımlar doğrultusunda işletmelerin pazardaki rakiplerine kıyasla üstünlük sağlayan ve farklılık yaratabilme imkânı tanıyan kaynak ve yeteneklere sahip olmaları, bunları sektör içerisinde oluşabilecek fırsatları değerlendirme noktasında verimli kullanabilmeleri rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlar.

İşletmelerin kaynak heterojenliği ve kaynak hareketsizliğine bağlı olarak rekabet üstünlüğü kazanmaları iki koşula bağlıdır: ilk giriş avantajı ve giriş/hareketlilik engelleri (Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016, 300). Pazara ilk giriş avantajını sağlayabilmek için sektör içerisinde daha önce kullanılmamış olan bir stratejiyi tercih etmek gerekir. İşletmeler farklı bir pazara veya sektöre girişte yeni bir strateji uygulayarak dağıtım kanallarına daha kolay erişim, müşteriler ile güçlü bağlar kurma ve firma isminin olumlu bir izlenime sahip olması gibi faydalar sağlayarak rekabet avantajlarını sürdürme imkânı elde ederler (Barney, Clark, 2007, 55). Pazara giriş engellerinin bulunduğu veya hareket sınırlılığının olduğu sektörlerde işletmelerin

bulundukları sektöre ait stratejiler geliştirmesi rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Hareketlilik engelleri sektör içerisindeki benzer firmaların pazara girişlerinde engel oluştururken, giriş engelleri ise pazara girme potansiyeli bulunan sektör dışındaki işletmeler için engeller oluşturmaktadır (Peteraf, 1993, 183).

3.2.2.2. Değerli, Nadir, Taklit ve İkame Edilemez Kaynaklar

Kaynak temelli yaklaşıma göre işletmeler bulundukları pazar veya sektör içerisinde rekabet üstünlüğü sağlayan faktörleri sahip oldukları kaynaklar içerisinde aramalıdır. İşletmelerin sektör içerisinde ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek için yeni kaynaklar elde etmeleri belli bir maliyet ve zaman gerektirirken, mevcut durumdaki kaynakları farklı şekillerde kullanmaları hem maliyet hem de zaman açısından tasarruf sağlamaktadır. Böylelikle sahip olunan kaynaklar işletmelere farklı pazar alternatiflerine farklı stratejiler uygulayarak girme kolaylığı sağlarken, işletmeler arası rekabetin de sahip olunan kaynak ve yeteneklere bağlı olduğunu ifade etmektedir (Peteraf, Bergen, 2003, 1027). Aynı zamanda sürekli olarak gelişen ve değişen dış evre koşulları karşısında pazar alternatiflerinden ziyade işletme i kaynaklarına ve yetkinliklerine odaklanmak, daha az risk içeren uzun dönemli stratejiler belirlenmesine yardımcı olur (Grant, Jordan, 2014, 113). Fakat i kaynaklar ve temel yetkinlikler tek başına rekabet üstünlüğü elde etme için yeterli değildir. ÇUI'lerin ev sahibi ülkenin çevresel koşullarına ve özellikle işletmenin girişimde bulunduğu sektör için gerekli olan kaynaklara ulaşabilirliği de rekabet üstünlüğü elde edebilmek için zorunludur.

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmesi için rakiplerine kıyasla daha üstün kaynaklara sahip olmaları ve bu kaynakları ev sahibi ülkenin pazar koşullarında doğru bir şekilde değerlendirmeleri gerekir (Peteraf, 1993). İşletmeler değer yaratan, rakipler tarafından kullanılması zor olan nadir kaynaklara bağlı stratejiler uyguladıklarında rakiplerine karşı avantaj sağlarlar (Barney, 2015, 211). Rekabet stnlğ piyasadaki mevcut firmalar karşısında güçlü bir konum elde edilmesini sağlarken, aynı zamanda gelecekte potansiyel rakip olma ihtimali bulunan işletmeler karşısında da avantaj sağlayacaktır. İşletmelerin sahip olduğu bu kaynaklar, sürdürülebilir rekabet için eğer stratejik kaynak niteliğinde ise işletmelerin uluslararası pazarlara girme niyetlerine de itici bir g oluşturur.

Bir kaynağın işletme için hem sürdürülebilir bir rekabet aracı hem de stratejik bir kaynak olması için şu dört özelliğe sahip olması gerekir: Değerlilik, nadirlik, taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik (Johnson, Whittington, Scholes, 2011, 90 – 94; Williams, 2011, 204 – 205, Peng, 2012, 101 – 104).

- Değerlilik: İşletmelerin çevrelerinde oluşan fırsatları değerlendirmesini ve ortaya çıkabilecek tehditler karşısında önlem almasını sağlayan kaynaklardır. İşletmeler sahip oldukları kaynak ve yetenekleri inovasyon temelli kullanarak, tüketicilere daha üstün değerler sunarlar ve rakip işletmeler karşısında rekabet avantajı elde ederler. İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmesi sahip olduğu kaynakların üretim zincirine vermiş olduğu katkıya bağlıdır.
- Nadirlik: İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar ile rakip firmaların elde ettiği değerlerden daha üstün bir ekonomik değer elde etmesidir. İşletmelerin sahip olduğu kaynakların homojen bir yapıya sahip olması, rakip firmalar tarafından kolaylıkla ulaşılabilir olması işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesini ve bunu sürdürmesini engelleyebilir. Değerli ve nadir kaynaklar işletmelere kendilerine özgü stratejiler geliştirmelerine olanak sağlayarak işletmelere pazara giriş noktasında avantajlar sağlar.
- Taklit edilemezlik: İşletme kaynaklarının değerli ve nadir olması, taklit edilme maliyetini artırarak rakip işletmelerin aynı ve benzer ürünleri geliştirmesini engeller. İşletmelerin sahip olduğu, teknik bilgi, yönetim yetenekleri, çalışan motivasyonunun sağlanması gibi maddi olmayan kaynakların taklit edilmesinin zor veya imkânsız olması, maddi kaynaklar ile karşılaştırıldığında işletmelere daha yüksek bir seviyede rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Kaynak temelli yaklaşıma göre ürünlerin veya hizmetlerin taklit edilebilmesinin daha kolay olduğu sektörlerde pazar payı, kârlılık ve sektör yoğunluğu dikkate alınmalıdır (Yağcı, Çabuk, 2015, 236).
- İkame edilemezlik: İşletmenin sahip olduğu değerli ve nadir kaynaklar ile elde ettiği ürünlerin taklit edilmesi veya yerine aynı vasıflara sahip ürünlerin konulmasının zor olmasının sağladığı stratejik üstünlüklerdir. Kaynakların hem ikame edilemez hem de taklit edilemez niteliklere sahip olması işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar (Foss, Knudsen, 2003, 293).

Kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin sahip olduğu kaynaklara bağlı olarak ÇUI'lere yabancı pazarlara girişte nasıl bir strateji uygulaması gerektiğini açıklamaktadır.

Kaynak temelli yaklaşımın üç önemli faktörü organizasyonel öğrenme, kaynak ve yetenek eksikliğinin üstesinden gelme ve girişimci bir eğilime sahip olma geliştirmekte olan ülkelerin çok uluslularının gelişmiş ülke çokuluslularına dönüşmesi için önem arz etmektedir (Yamakawa, Peng, Deeds, 2008, 67). Özellikle girişimci bir motivasyona sahip olan firmalar gelişmiş ülke firmaları ile karşılaştırıldığında uluslararası tecrübe eksikliği, dış pazarlara yabancı olma, teknoloji ve yönetsel yetersizliklerin üstesinden gelebilirler (Liu, Xiao, Huang, 2008, 505 – 506). Teknoloji, know – how, patent, marka değeri, ar – ge yeteneği gibi kaynakların taklit edilmesi veya ikame edilebilmesi kolay olmadığı için ana ülke işletmelerine ev sahibi ülkenin işletmeleri karşısında üstünlük sağlar. Fakat bu tür gayri maddi aktiflerin kullanımının sağladığı faydalar gelişmiş ülkelerin ÇUI’leri ile geliştirmekte olan ülkelerin ÇUI’leri arasında farklılık göstermektedir. Özellikle marka değeri, teknoloji, yönetim bilgisi ve teknik bilgi geliştirmekte olan ülkelere nazaran gelişmiş ülke işletmeleri için daha değerli gayri maddi stratejik aktifler olmaktadır (Cui, Meyer, Hu, 2013, 494). Ana ülke işletmeleri bağlı kuruluşlar, şubeler aracılığıyla bu yeteneklerini ev sahibi ülke pazarına girişte kullanabilir veya tüm üretim faaliyetlerini kendi sınırları içerisinde gerçekleştirerek üstün olduğu kaynakları hem kendi kontrolü altında tutar hem de rakip işletmelerin bu kaynaklara erişimini engeller.

3.2.3. Kurumsallaşma Temelli Yaklaşım (Institutional Based Theory)

Kurumsallaşma, “insanlar arasındaki etkileşim, ilişki ve iletişim biçimlerinin belirli sınırlamalar dâhilinde tasarlanması” (North, 1990, 3) olarak tanımlanmaktadır. Resmi ve gayri resmi yapılardan oluşan kurumsallaşma yaklaşımının temel noktası kişilerin bireysel davranışlarını ile firma davranışlarını biçimlendirmektir (Peng, Wang, Jiang, 2008, 922; Wu, Chen, 2014, 862).

Kurumsallaşma yaklaşımının birey ve firma davranışları temeline dayanmasının sonucu ÇUI’ler ve uyguladıkları stratejiler temel çıktı olarak etkinlik, performans ve verimlilik ile birlikte işletmelerin bulundukları çevrede bir anlam ve değer kazanmasını hedefler. Çünkü işletmelerin ev sahibi ülkede bulunan yatırımlarını ve varlığını sürdürebilmesi yüksek performans sonucu elde ettiği rekabet üstünlüğünün yanı sıra bulunduğu çevrenin sahip olduğu norm, gelenek ve kültürel özelliklere uyum sağlayabilme derecesine bağlıdır (McAuley, Duberley, Johnson, 2007, 451; Koçel, 2013, 359).

İşletmeler hem ana ülkelerinde hem de ev sahibi ülkelerde yatırıma yönelmeden önce çevresel faktörlerin yatırım üzerindeki etkisini dikkatli bir biçimde incelemektedirler (Yeung, 2006, 233). Scott (1995, 33) tarafından bir yapıya benzetilen kurumlar düzenleyici, normatif (kontrol, standart) ve bilişsel (düşünsel) olmak üzere üç sütun üzerinde temellendirilmiştir. Düzenleyici sütun, devlet otoritesi veya güç yetkisi bulunan kurumlar tarafından oluşturulan ve uygulanan kanunlar, hukuksal düzenlemeler ve kuralları; normatif sütun, kişilere veya firmalara ait olan değer, inanç ve eylemler; bilişsel sütun ise kişiler veya firmalar tarafından içselleştirilen değer ve anlamlardır. Kurumsallaşma yaklaşımının destek noktaları olan bu üç sütunun temel özelliği kurumların kişi ve firma davranışlarını nasıl etkilediği ve ne şekilde yönlendirdiğidir. Tablo 3.8 kurumsallaşmanın boyutlarını ifade etmektedir.

Tablo 3.8: Kurumsallaşmanın Boyutları

Formallik Derecesi	Örnekler	Destek Sütunları
Resmi Kurumlar	- Kanunlar - Düzenlemeler - Kurallar	Düzenleyici Sütun
Gayri Resmi Kurumlar	- Normlar - Kültür - Etik	Normatif Sütun Bilişsel Sütun

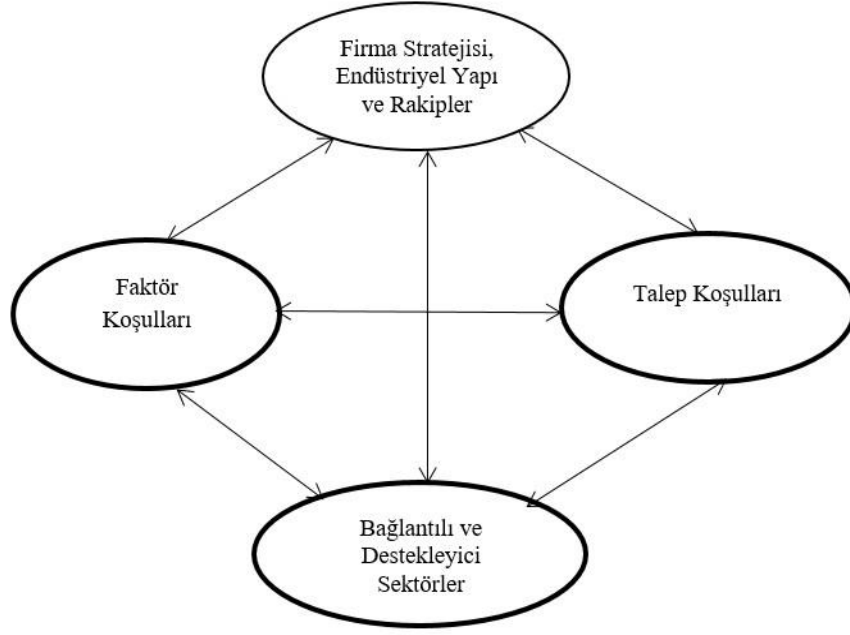
Mike W. Peng, 2009. **Global Strategy**, (South – Western Cengage Learning, 2009), 93;
Mike W. Peng, 2012. **Global Business**, (South – Western: Cengage Learning, 2012), 35.

3.2.3.1. Ulusların Rekabet Avantajı

Resmi kurumlar tarafından oluşturulan düzenleyici sütunun dayandığı temel noktalar devlet veya yetki sahibi kurumlar tarafından oluşturulan ve uygulanan kanunlar, düzenlemeler ve kurallardır. Kurumsallaşma yaklaşımının resmi kurumlar boyutu, devletin yasa ve kanunlar aracılığıyla piyasa üzerinde düzenleyici bir rolünün olması gerektiğini, fakat bu rolünü yerine getirirken mümkün olduğu kadar piyasaya müdahaleden kaçınmasını ifade etmektedir.

Porter (1998, 112) tarafından ortaya konulan “elmas modeli” (diamond model) ile işletmelerin uluslararası rekabet gücü üzerinde devletin ve kurumların dolaylı bir etkisinin olması gerektiği öne sürülmektedir. Porter’a göre serbest piyasa mekanizmasına devlet veya kurumlar elmas modelinin dört temel unsurunu destekleyerek dolaylı katkı sağlamalıdır. Porter Elmas Modeli’nde ülke ve işletmeler ile ilgili faktörlerin yanı sıra inovasyon, gelişim ve belli bir oranda da şans faktörünün

etki ettiğini öne sürmektedir (Mirze, 2014, 262). Şekil 3.6 Porter tarafından ortaya konulan Ulusların Rekabet Avantajı'nın dört temel faktörünü tanımlamaktadır.



Şekil 3.6: Porter'ın Elmas Modeli: Ulusal Rekabet Avantajının Belirleyicileri

Michael E. Porter, *The Competitive Advantages of Nations*, (The Free Press, 1998), 112

1. Üretim Faktör Koşulları: Ülkelerin kendilerine özgü olan üretim faktörleri ana ülke işletmelerinin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesini sağlayan temel unsurlardan bir tanesidir. Porter, klasik iktisadın üretim faktörlerini (doğal kaynaklar, işgücü, sermaye ve girişimcilik) genişleterek inovasyona dayalı üretim biçimi, yetenekli ve eğitilmiş işgücü, ülkenin gelişmişlik düzeyi gibi unsurlarında rekabet avantajı elde edilebilmek için gerekliliğini vurgulamıştır (Ülgen, Mirze, 2013, 315; Coşkun, Taş, Çitçi, 2016, 112 – 113).

2. Talep Koşulları: Ulusların rekabet avantajının kaynaklarından bir diğeri yerel müşterilerin işletmelerden olan beklentilerinin karşılanma düzeyidir. Yeniliğe açık, daha eğitilmiş ve bilinçli tüketicilere sahip olan ülkelerde işletmeler teknolojik gelişmelere bağlı olarak ürünlerin üretim süreçlerini sürekli olarak geliştirirler.

3. Bağlantılı ve Destekleyici Endüstriler: Ulusal pazar içerisinde yer alan işletmelerin ve tedarikçilerin birbirlerine yakın olarak konumlanması tedarik, rekabet, hızlı üretim süreçleri, yenilik, kalite, inovasyon ve maliyet avantajları gibi katkılar sağlar.

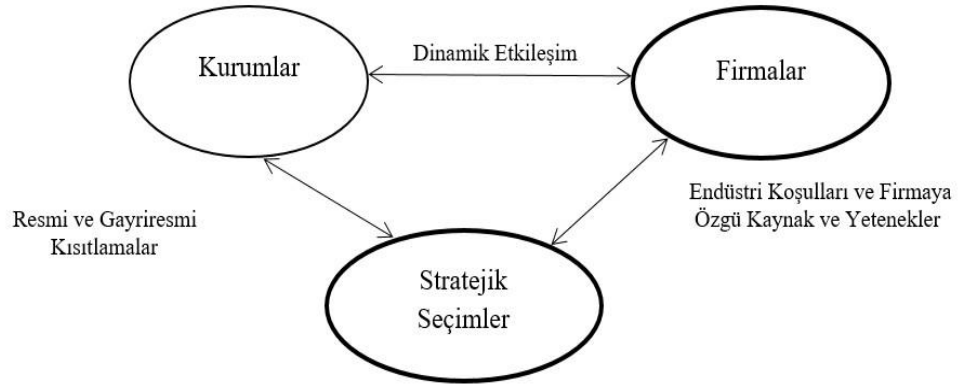
4. Firma Stratejisi, Endüstriyel Yapı ve Rakipler: İşletmelerin ulusal veya uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü elde edebilmesi bulundukları pazara ilişkin kurumsal rekabet stratejileri geliştirmeleri ve geliştirilen stratejilere uygun olan yönetim yapısını benimsemesini gerektirir.

Porter, Elmas Modeli faktörlerinin yanı sıra devletlerin ve şans faktöründe belli bir oranda işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetleri için önem taşıdığını belirtmektedir. Porter'a göre devletler, ulusal rekabet şartlarını ve kurallarını belirleyecek yasal ve hukuksal düzenlemeleri yapmalı fakat işletmeler arası rekabete direkt olarak etki edecek eylemlerden ise kaçınmalıdır. Devletlerin uygulamakta olduğu makro ekonomik politikalar, yabancı sermayeye veya girişimcilere olan yaklaşımı, uluslararası ticaret örgütlerine olan üyeliği veya bu örgütler ile ilişkisi, ar – ge faaliyetleri için sağladığı destekler, inovasyonu teşvik etmesi gibi faktörler aracılığı ile devletler kendi yerel firmalarının rekabet gücünü yabancı işletmeler karşısında artırmak istemektedirler (Coşkun, Taş, Çitçi, 2016, 399). Şans faktörünün ulusal rekabet içerisindeki önemi ise ülke içi ve ülke dışında küresel boyutta gerçekleşen siyasi karışıklıklar, terör, salgın ve büyük bir ekonomik resesyon gibi faktörlerdir. Yaşanan bu gelişmeler bazı ülke ekonomilerinin veya işletmelerinin zarar görmesine hatta çökmesine neden olurken, bazıları için ise bir fırsata dönüşmektedir.

3.2.3.2. Kurumlar, İşletmeler ve Stratejik Tercihler

Kurumsallaşma yaklaşımı, kurumlar, firmalar ile firma davranışları arasındaki etkileşimin üzerine odaklanmaktadır (Peng, 2002, 253). Firma davranışları resmi kurumlar tarafından ticari hayata getirilen resmi ve resmi olmayan kısıtlamaların belirli bir kurumsal çerçevedeki yansımalarıdır (Peng, 2012, 38). Bu yaklaşıma göre işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi, varlığını sürdürebilmesi sahip olduğu varlıkların yanı sıra kurumsal çerçevenin resmi ve gayri resmi kısıtlarına uyması ile mümkün olmaktadır.

İşletmeler stratejik tercihlerini yaparken kurumsallaşma teorisinin düzenleyici sütununa göre devlet ve kurumlar, inovasyona dayalı bilgi teknolojisini, kaliteli işgücünü, yeniliğe yönelik girişimcileri destekleyerek ve işletmeler arası rekabet koşullarının bozulmasını önleyecek hukuki ve yasal düzenlemeleri yaparak ana ülke firmalarının rekabet avantajı elde etmelerine imkân yaratmalıdır. Şekil 3.7 kurumlar, firmalar ve stratejik seçimler arasındaki bağlantıları ve etkileşimleri göstermektedir.



Şekil 3.7: Kurumlar, Firmalar ve Stratejik Tercihler

Michael W. Peng, **Business Strategies in Transition Economies**, (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000), 45

Kurumsallaşma teorisine göre ÇUİ'lerin faaliyette bulundukları ev sahibi ülkelerde çevreye uyum sağlamaları ve çevre tarafından kabul görebilmeleri için düzenleyici, normatif ve bilişsel sistemlerden oluşan kültür, etik gibi değerlere uymaları gerekmektedir.

Kültür: Kültürün farklı bilimsel disiplin alanlarında farklı anlamlar yüklenmesi tanımsal açıdan çok farklı ve zengin bir içeriğe sahip olmasını sağlamıştır. En genel tanımlamalardan biri dünyanın en önemli kültür uzmanlarından biri olan Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Hofstede'ye göre kültür, bir insanı veya bir grup insanı diğerlerinden ayıran ortaklaşa üretilmiş zihinsel programlamadır (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, 6). Hofstede kültürü altı farklı boyut altında incelemiştir (Mirze, 2018, 107 – 117; Wild, Wild, 2017, 64 - 66):

1. Güç Mesafesi: Bir topluma ait kurum ve organizasyonlar içindeki bireylerin sahip oldukları güçler arasındaki eşitsizlik derecesidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, hiyerarşik bir yapılanma, merkeziyetçi bir anlayış ve gücün baskı ve zorlama aracı olarak algılanması söz konusudur. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda eşitlik, merkezileşme derecesi düşük ve insanların karar verme sürecine katılmaları beklenir.

2. Bireycilik/Toplumculuk: Bireycilik, bireyin sahip olduğu kimliğin grup kimliğinden daha üstün olması gerektiğini öne sürerken, toplumculuk ise toplum ihtiyaçlarının bireyin ihtiyaçlarından daha önemli olduğunu öne süren kültürel bir eğilimdir (Sıgır, Gürbüz, 2015, 577). Bireycilikte kişisel başarı, inisiyatif alabilme ve

bireyin bağımsızlığı önemli iken; toplumculukta takım ruhu, grup olarak hareket etme, paylaşma ve işbirliği kavramları öne çıkmaktadır.

3. Erillik/Dışılık: Eril toplumlarda başarı, rekabet, performans, materyalist eğilimler, baskıcı olma ve bağımsızlık gibi değerler ön plâna çıkarken; dişil toplumlarda yaşam kalitesi, çevreye saygı duyma, merhamet, bireyler arası sıcak ilişkiler, affetme gibi duygular ağır basmaktadır.

4. Belirsizlikten Kaçınma: Bireylerin veya toplumun belirsiz veya tam olarak bilinemeyen durumlar karşısında göstermiş oldukları davranışlardır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler otoriteye, hiyerarşiye ve yazılı kurallara sıkı bir şekilde bağlıdırlar. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise belirsizlik hayat akışı içerisinde olağan kabul edilir. Bireyler daha özgür bir şekilde karar almayı, risk üstlenmeyi, yeniliklere ve değişimlere açık olmayı tercih ederler.

5. Uzun Dönem/Kısa Dönem Odaklılık: Uzun dönemli planlamanın yüksek olduğu toplumlarda uzun vadeli bir bakış açısına sahip olan bireyler geleceğe yönelik güçlü değerlere ve kalıcılığa önem verirler. Kısa dönem odaklılıkta ise kuralcı yaklaşımlar, geçmişe bağlanma, geleneklere saygı ve değişime direnç gibi kavramlar öne çıkmaktadır.

6. Kısıtlamaya Karşı Hoşgörü: Toplumdaki bireylerin ifade ve düşüncelerini özgür bir biçimde ifade edebilme derecesini göstermektedir. Hoşgörü boyutunun yüksek olduğu durumlarda bireylerin hayat ile ilgili düşünceleri, yaşam tarzları veya giyimleri konusunda daha özgür hissederken, kısıtlayıcı toplumlarda bu tarz ihtiyaçların hem ifade edilebilmesi hem de karşılanabilmesi durumunda bireyler üzerinde belli bir kısıt ve normlar uygulanmaktadır.

Hofstede tarafından yapılan bu sınıflandırma ülkelerin, kültürel özellikleri ve davranış ve tutumlarına yönelik bilgilendirici bir içeriğe sahiptir. Özellikle küresel boyutta ticari faaliyetlerde bulunmak isteyen veya mevcut olarak global bir işletme kimliğine sahip olan işletmeler için küresel pazarlara girişte ülke kültürlerini tanımak bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. Ülke kültürlerinin sahip olduğu stratejik önem ile işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetleri arasında sıkı bir ilişki vardır (Bhardwaj, Dietz, Beamish, 2007, 31). Çünkü kültürel farklılıklara olan duyarlılık ÇUİ'ler tarafından yapılabilecek stratejik hataları önlediği gibi ana ülke dışındaki ticari

faaliyetlerde en uygun stratejilerin seçimini de olanak sağlamaktadır (Peng, 2009, 106).

Etik: Etik, insanların bireysel ve toplumsal olarak kurduğu ilişkilerin temelini oluşturan normları, ilkeleri ve değerleri doğru veya yanlış ya da iyi veya kötü olarak ahlâksal açıdan değerlendiren felsefi bir disiplindir (Özkalp, Kirel, 2011, 504). Etik, resmi olarak kural ve düzenlemelerin gayri resmi olarak ise birey ve toplum arasında kurulan bağlantının önemli bir parçasıdır. İşletmelerde etik, resmi veya gayri resmi olarak oluşturulan grupları etkileyen, organizasyon içinde kararların nasıl alınacağını, yöneticilerin işletme içerisinde çalışanlar ile nasıl bir ilişki kuracaklarını açıklamaktadır.

İşletmelerin daha küresel bir yapıya dönüşmesi veya uluslararasılaşma derecesi artması bireylerin etik davranış ilkelerine uyumunu zorlaştırmaktadır. Çünkü ülkeler arası kültürel farklılığın bir sonucu olarak bir toplum için etik ve ahlâki olarak değerlendirilen bir durumun başka bir toplum tarafından etik dışı olarak değerlendirilmesi mümkündür. Ortaya çıkan bu çelişkili durum özellikle ana ülke ile ev sahibi ülke arasında kültürel farklılığın ve çeşitliliğin yüksek olduğu durumlarda üst kademe yöneticilerin nasıl davranacağı konusunda belirsizlik oluşturmaktadır. Bundan dolayı kurumsallaşma teorisinin temel olarak odaklandığı noktalardan bir tanesi kurumsal baskılar altında oluşturulan etik ile ilgili stratejik tercihlerin bir işletmeden diğerine göstermiş olduğu farklılıktır (Lounsbury, 2007, 290). Temel amaç, organizasyonların ve insanların işlerin yerine getirilmesi için veya bir çıkara sahip olabilmek için etik dışı davranışlara yönelmelerinin kurumsallaşma yolu ile engellenmesidir. Özellikle organizasyonlar içinde çıkabilme ihtimali daha yüksek olan olan etiksel sorunlar karşısında uygulanabilecek dört stratejik tercih yöntemi belirlenmiştir. Tablo 3.9 bu dört stratejik tercihi açıklamaktadır.

Tablo 3.9: Etik Zorluklar Karşısında Stratejik Tercihler

Stratejik Tercihler	Stratejik Davranışlar
Tepkisel	Etik zorluklar karşısında sorumluluk üstlenme fakat gerekli olanın en azını yapma
Savunmacı	Etik zorluklar karşısında küçük sorumluluklar üstlenme ve gerekli olandan daha azını yapma
Uzlaşmacı	Etik zorluklar karşısında sorumluluğu kabul etme ve gerekli olanı yapma

Tablo 3.9 - devam

Proaktif	Etik zorluklar ortaya çıkmadan önce önlem alma ve gerekli olandan fazlasını yapma
----------	---

Michael W. Peng, **Global Strategy**, (South – Western Cengage Learning, 2009), 110

Kurumsallaşma yaklaşımı ile ortaya konan faktörler ülkeler arasında gerçekleşen sınır ötesi ticari faaliyetlerde etik ile ilgili şu kriterlerin gerçekleşmesini beklemektedir.

- Öncelikle işletmelerden beklenen çevreye karşı duyarlı olmaları ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmelidir.
- Uluslararası ticari faaliyetler için uluslararası kuruluşlar veya organizasyonlar tarafından ortaya konulan kural, prosedür ve düzenlemelere uyumlu davranmaları gerekmektedir.
- Devletler, hükümetler veya resmi kurumlar serbest ticareti engelleyecek düzenlemeler yapmamalı, ticari işlemlerin gerekli açıklık ve şeffaflık içinde gerçekleştirilmesini sağlamalıdır.
- İşletme çalışanlarının sağlık ve sosyal güvencelerinin sağlanması, etnik, dinsel veya kültürel kökenli ayrımcılığının önüne geçilmelidir.
- Mal ve hizmetlerin üretim sürecinin başlangıcından nihai tüketiciye ulaşacağı zaman içerisinde gerçekleşen her türlü üretim veya pazarlama faaliyetinin standartlara uygun, güvenilir ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.

4. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ VE İŞLETME PERFORMANSLARI

Tezin 4. bölümü iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada işletmelerin dış pazarlara giriş stratejileri açıklanmış, ikinci bölümde ise bu stratejilerin işletmeler üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

4.1. Uluslararası Pazarlar

Uluslararası pazarlama, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için mal ve hizmet üretiminin tüketici talep ve beklentilerini karşılayabilecek şekilde geliştirilerek birden fazla ülkede yapılan pazarlama faaliyetidir. Uluslararası pazarlama “ÇUI’lerin pazarlama faaliyetleri” (Erbaşlar, 2014, 321) olarak da görülmektedir. ÇUI’lerin pazarlama faaliyetleri ana ülke içerisinde mevcut iç pazarda sahip olunan payın korunması, ev sahibi ülkelerde ise dış pazardaki fırsat ve avantajları kullanma isteğidir. ÇUI’leri dış pazardaki fırsat ve avantajlardan yararlanmaya yönlendiren genel faktörler şunlardır: (Erbaşlar, 2014, 322 – 323; Thompson ve diğ., 2016, 175 - 176).

- İç pazarın belirli bir doygunluk noktasına ulaşması sonucu iç pazarda yaşanması muhtemel riskler karşısında işletme mevcudiyetinin korunabilmesi için pazar alternatiflerinin oluşturulması
- Ölçek ekonomisi gibi yöntemler ile daha düşük maliyetlerde üretim yapabilme imkânının tüketicilerin alım gücünü yükseltmesi
- Ev sahibi ülkelerin uluslararası yatırımları teşvik etmek amacı ile ana ülke işletmelerine sağladığı avantajlar
- Dış pazardaki işletme sayısının fazla olması ile yoğunlaşacak rekabetten özellikle gelişmekte olan ülke ÇUI’lerinin faydalanması
- Dünyanın birçok bölgesinde uluslararası ticaret engellemelerinin ve sınırlamalarının kaldırılmasını sağlayan ticaret birliklerinin oluşturulması (AB (Avrupa Birliği), EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği), NAFTA (Kuzey Amerika

Serbest Ticaret Anlaşması, SAFTA (Güney Asya Serbest Ticaret Bölgesi) vb. kuruluşlar)

- Yükselen uluslararası pazar hacminden faydalanma ve pay alma isteği
- Gelişen ülke ÇUI'lerin sahip olduğu teknoloji, ar – ge ve yönetsel bilgi gücünü anlayabilme ve öğrenebilme amacı
- Özellikle iletişim teknolojisindeki ilerlemelerinin dünya çapında tanınan ve kullanılan markalar oluşturmaları
- Ortak girişim ve stratejik iş birlikleri gibi pazara giriş stratejilerinin yaygınlaşması ile dış pazarlara daha kolay, hızlı ve düşük bir maliyet ile girebilme imkânı
- Yerel ülke pazarlarının sahip olduğu kaynak ve yeteneklere daha kolay ve düşük maliyetler ile erişebilme arzusu

4.1.1. Uluslararası Pazarların İşletmelere Sağladığı Avantajlar

ÇUI'lerin uluslararası pazarlara giriş ile elde ettiği bir takım avantajlar vardır. Bu avantajlar şunlardır: (Seymen, Bolat, 2005, 280 – 281; Erbaşlar, 2014, 323 - 324).

- Karşılaştırmalı Üstünlüklerden Yararlanmak: İşletmeler veya ülkeler sahip oldukları kaynaklar ile en iyi yapabildikleri mal ve hizmet türlerine yönelmekte, karşılığında ise daha az başarılı oldukları ürünleri dış pazarlardan temin etmektedirler. Örneğin, Brezilya'nın kahve üretiminde, Türkiye'nin tekstil sektöründe, Japonya'nın ise otomotiv ve elektronik sektöründe karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olmasıdır. Bu karşılıklı mal ve hizmet değişimi ile tüketicilerin talepleri karşılanmakta, aynı zamanda sahip olunan hayat standardı seviyesi de yükselmektedir (Gwartney, Stroup, 2019, 49).
- Ürün Yaşam Süresini Uzatmak: Ana ülke pazarında talep durgunluğu veya daralması yaşayan bir ürün, ev sahibi ülke pazarında alıcı bulabilir.
- Rekabet Avantajı Elde Etmek: Ana ülke pazarındaki yoğun iç rekabet karşısında ÇUI'ler ev sahibi ülke pazarını daha az rekabet yoğunluğu olan bir fırsat olarak görebilir.
- Maksimum Kârlılığa Ulaşmak: ÇUI'ler dış pazarlara yöneldiklerinde hem sahip oldukları ürünlerin yaşam sürelerini uzatmakta hem de dış ticaret kaynaklı vergi iadeleri alarak kârlılık oranlarını yükseltmektedirler.

- Vergi Avantajı Elde Etmek: Birçok ev sahibi ülkenin yabancı yatırım çekebilmek için ana ülke işletmelerine vergi avantajı veya istisnaları sağlaması ÇUI'lerin uluslararası pazarlardan elde etmiş oldukları gelirin artmasını sağlamaktadır.

4.1.2. Uluslararası Pazarlarda Karşılaşılabilecek Sorunlar

ÇUI'lerin uluslararası pazarlara giriş sürecinde karşılaşmak durumunda kaldığı bir takım dezavantajlar vardır. Bu dezavantajlar şunlardır: (Eren, 2013, 347 – 348).

- İşletmelerin uluslararası pazarlardaki ticaret hacmini genişletmek amacı ile yeni pazarlara girmeleri mevcut kârlılık düzeyini azaltabilir.
- Uluslararası pazarlara tüketicilerin tamamına hitap edebilecek standartlaşmış ürünler ile girmek yerel tüketiciler için uygun olmayabilir.
- Özellikle maliyet giderlerini azaltmak için ürün standartlarının düşürülmesi işletmelerin sahip oldukları esneklikleri kaybetmelerine sebep olabileceği gibi müşteri talep ve beklentilerinin de karşılanamamasına neden olabilir.
- Ülkeler arasındaki enflasyon ve faiz oranlarının farklılığı, yerel pazardaki döviz kuru dalgalanmaları işletmelerin kârlılık düzeyini düşürebilir.
- Yerel pazarların sahip olduğu sosyal ve kültürel özellikleri dikkate almadan sadece maliyetleri azaltmak amacı ile her ülke için aynı pazar stratejisini uygulamak işletmelerin potansiyel müşteri sayısını azaltabilir.

4.2. Uluslararası Pazarlarda Yer, Zaman ve Giriş Stratejisi Seçimi

Pazara giriş stratejisi, bir işletmenin ürünleri, teknolojiyi, insan kaynağı ve kendine özgü yeteneklerini kullanarak gerçekleştirdiği kurumsal bir düzenlemedir (Wild, Wild, 2017, 322). İşletmeler pazarlama faaliyetleri ile uygun dağıtım kanallarını seçerek ve etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayarak (Karabulut, Karabulut, 2011, 106) kendileri için zaman, mekân ve mülkiyet faydası yaratmayı amaçlamaktadır (Karafakioğlu, 2015, 185).

İşletmelerin çokuluslu yapıya dönüşmelerinin ilk adımı olarak yurt dışı pazarlara yönelme konusunda verdikleri kararlar, ana ülke iş çevresi, ev sahibi ülke pazarının büyüklüğü, yerel pazarların rekabet koşulları, uluslararası tecrübe, işletmenin sahip olduğu yetkinlikler ve kaynaklar, esneklik, teknoloji, siyasi ve yönetsel koşullar, kültürel uzaklık, ev sahibi ülkedeki rekabet durumu gibi birçok faktöre bağlı olarak gerçekleşmektedir (Morschett, Klein, Swoboda, 2010, 61). Ürünlerini pazarlama veya

çeşitli sebeplerden dolayı (ucuz işgücü, vergi avantajları, hammaddeye yakınlık) yabancı ülkelerde üretim amacıyla olan işletmelerin kendi organizasyon yapılarına göre seçebilecekleri farklı pazara giriş modelleri mevcuttur.

Ana ülke işletmeleri dış pazarlara girişte temel olarak üç temel soru çerçevesinde pazara giriş stratejilerini değerlendirmekte ve en uygun olanını belirlemektedirler:

4.2.1. Pazara Giriş Yerin Seçimi

Ana ülke dışındaki pazarları hedef olarak seçen işletmelerin karar verecekleri en önemli noktalardan biri pazara girişin hangi ülkede, bölgede veya merkezde olacağının belirlenmesidir.

İşletmelerin stratejik amaçları doğrultusunda seçmiş oldukları pazarın bulunduğu yer veya konuma bağlı olarak işletmelere faaliyette bulunulan sektöre özgü avantajlar sağlaması gerekmektedir. Pazara giriş merkezinin coğrafi konumu, lojistik ve tedarik için uygunluğu, ihtiyaç duyulan kaynaklara olan yakınlık seçilen merkezin işletmelere sağladığı avantajlardan bazılarıdır. Aynı zamanda belirli bir sektöre ait ticaret merkezlerinin belirli bir bölge içerisinde yoğun olarak faaliyette bulunmasının da işletmelere sağladığı üstünlükler vardır. Bu üstünlükler şunlardır (Andaç, Schilling, 2011, 783):

- Yakın bir şekilde konumlanan rakip işletmeler arasında ihtiyaç duyulan alanlarda çalışan transferinin sağlanabilmesi
- Endüstriyel gelişme sonucu oluşan nitelikli işgücünün bölgesel merkez içinde farklı işletmelere teknik veya yönetsel hizmet sağlaması
- Bölgesel ticaret merkezi içerisinde hem tedarikçilerin hem de alıcıların iş ilişkisi içerisinde bulundukları işletmelere yakın bir konumlandırmayı tercih etmesi

İşletmelerin pazara girişte farklı merkezler seçmeleri, farklı avantajlar sağlamasına rağmen, seçilmesi düşünülen veya seçilen potansiyel merkezlerin işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için Tablo 4.1 belirtilen dört önemli faktörü karşılaması gerekmektedir.

Tablo 4.1: Stratejik Amaçların Lokasyon ile Eşleştirilmesi

Stratejik Amaçlar	Lokasyona Özgü Avantajlar
Doğal Kaynak Arayışı	Doğal kaynaklara ve işletmenin ticari faaliyette bulunduğu sektör ile ilgili ulaşım ve iletişim alt yapısına sahip olma,
Pazar Arayışı	Yüksek talebin olduğu bir pazar ve tüketicilerin sahip olduğu yüksek alım gücü,
Verimlilik Arayışı	Ölçek ekonomisinden yararlanabilme ve düşük maliyetli üretim ve hizmet maliyetleri,
Yenilik Arayışı	Yenilik arayışı içerisinde olan işletme, üniversite ve bireysel girişimcilerin fazlalığı.

Mike W. Peng. **Global Business**. (South Western: Cengage Learning, 3.bs. 2012), 315

Pazara giriş yerinin seçiminde işletmeler tarafından yapılan yatırımların birincil amaçlarının karşılaştırılması ise Tablo 4.2 de gösterilmektedir.

Tablo 4.2: Birincil Doğrudan Yabancı Yatırım Amaçlarının Karşılaştırılması

Doğrudan Yabancı Yatırım Amaçları	Temel Hedefler	Ev Sahibi Ülkedeki Hedefler	Yönetimsel Zorluklar
Doğal Kaynak Arayışı	İstikrarlı bir biçimde düşük maliyetli ve yüksek kalitede ki doğal kaynak tedarikini güven altına alma.	Doğal kaynakların tedariki • Emtia (ürünler) • İç üretim girdileri	Doğal kaynak arama faaliyetleri üzerindeki kurumsal sınırlamaları ve kısıtlamaları aşma.
Pazar Arayışı	Mevcut pazar payını koruma, sürdürme (ticaret engellerini aşarak) veya yeni pazarlara açılma.	Ev sahibi ülke pazar koşulları • Pazar büyüklüğü • Pazarın büyüme potansiyeli	Ev sahibi ülke temelli yetenekleri geliştirebilmek için mevcut temel yetkinlikleri kullanma ve yerel tüketici beklentilerini karşılayabilme.
Verimlilik Arayışı	Ölçek ekonomisini kapsamlı bir şekilde başarabilme, risk çeşitlendirmesi yapabilme.	Düşük maliyet ve • İşgücü • Doğal kaynak • Sermaye mevcudiyeti	Yabancı yatırımların küresel entegrasyonu sağlayabilmek için temel rekabet yeteneklerinin korunması ve genişletilmesi.

Tablo 4.2 - devam

Stratejik Varlık Arayışı	Özellikle sürdürülebilir ve global rekabet gücünü geliştiren uzun dönemli stratejik amaçların belirlenmesi.	Eşsiz, maddi olmayan ve organizasyonel olarak kalıcı değerler • İleri teknoloji • Marka değeri • Yönetimsel bilgi	Temel yetkinlikleri dönüştürerek ve yükselterek maddi olmayan stratejik varlıkları tanımlama ve elde etme.
--------------------------	---	---	--

Lin Cui, Klaus E. Meyer, Helen Wei Hu. What Drives Firms' Intent to Seek Strategic Assets by Foreign Direct Investment? A Study of Emerging Economy Firms. (**Journal of World Business**, 2013), 490

İşletmelerin pazar ile ilgili lokasyon seçiminin bir diğer önemli noktası kültürel ve kurumsal mesafedir. Dunning (1998, 59), dış pazarlara girişte stratejik amaçlar ile kültürel ve kurumsal mesafenin temel iki odak noktası olduğunu belirtmiştir. Kültürel mesafe iki ülke arasındaki ölçülebilir bir takım farklılıklardır (Yeşil, 2011, 172). Kurumsal mesafe ise işletmelerin ana ülkeleri ile faaliyette bulundukları ev sahibi ülke arasındaki yasal, hukuksal farklılıklar veya çevreye bakış gibi spesifik konulardaki ayrışmalardır (Hernandez, Nieto, 2015, 123). İşletmeler genellikle uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında yoğunlukla kültürel ve kurumsal benzerliklerinin bulunduğu ülkeleri tercih etmektedirler (Barkema, Drogendijk, 2007, 1135). İşletmeler kültürel veya kurumsal olarak yoğun farklılıkların bulunduğu ülkeleri uluslararasılaşmanın ileri safhalarında özellikle uluslararasılaşma hareketleri ile ilgili deneyim, bilgi ve tecrübenin artmasından sonra düşünmektedirler.

4.2.2. Pazara Giriş Zamanının Seçimi

İşletmeler dış pazarlara girişte zamanlama açısından iki temel strateji üzerinde durmaktadır: Birincisi pazara ilk giren olup pazarda avantaj elde etmek, ikincisi pazarın belli bir olgunluğa ulaşmasını bekleyerek pazara girmek (Delios, Gaur, Makino, 2008, 178). Her iki pazara giriş stratejisinin de işletmeler için sağladığı avantajlar mevcuttur. Tablo 4.3 bu avantajları göstermektedir.

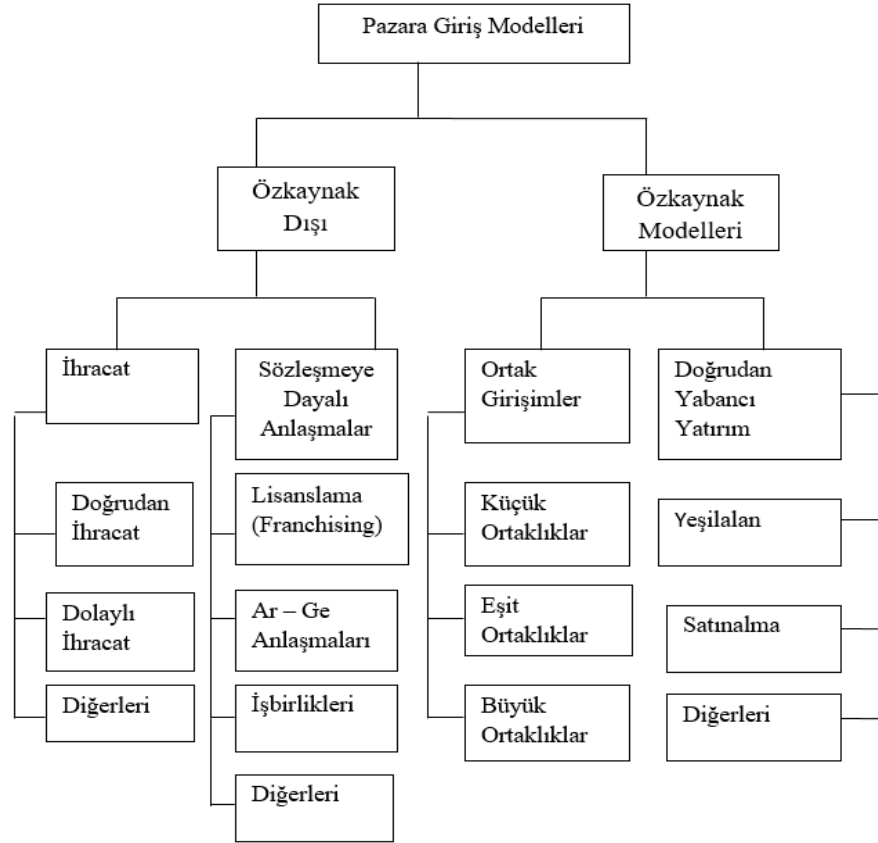
Tablo 4.3: Pazara İlk Giren veya Sonradan Giren Olmanın Sağladığı Avantajlar

Pazara İlk Giren İşletme Avantajları	Pazara Sonra Giren İşletme Avantajları
Teknoloji üstünlüğü elde etme ve patent alma potansiyeli	Pazara ilk giren işletmelerin yapmış olduğu yatırımlar üzerinden fırsat elde etme
Nadir kaynaklara ulaşmada öncelik	Teknoloji ve pazar belirsizliğinin ortadan kalkması
Pazara daha sonra girme potansiyeli olan işletmeler için pazara giriş engelleri oluşturabilme	Pazara ilk giren işletmelerin yaşaması muhtemel (pazar yapısının farklılığı gibi) sorunlara daha kolay uyum sağlayabilme
Ev sahibi ülkede yüksek pazar payına hâkim olan işletmeler ile oluşabilecek çatışmalardan kaçınma	
Ticaret sisteminde kilit role sahip tedarikçiler ile önemli ilişkiler kurabilme	

Mike W. Peng. **Global Business**. (South Western: Cengage Learning, 3.bs. 2012), 318

4.2.3. Pazara Giriş Stratejisinin Seçimi

İşletmelerin sahip olduğu öz kaynak yapılanmasına göre pazara giriş modelleri ikiye ayrılmaktadır. Öz kaynaklara göre sınıflandırma ise dört temel gruba ayrılmaktadır: Şekil 4.1. pazara giriş modellerinin (ihracat, sözleşmeye dayalı anlaşmalar, ortak girişimler ve doğrudan direkt yatırım) hiyerarşik olarak gruplandırılmasını göstermektedir.



Şekil 4.1: İşletmelerin Dış Pazarlara Giriş Stratejileri

Yigang Pan, David K. Tse. The Hierarchical Model of Market Entry Modes. (*Journal of International Business Studies*. 2000.) 538

4.3. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

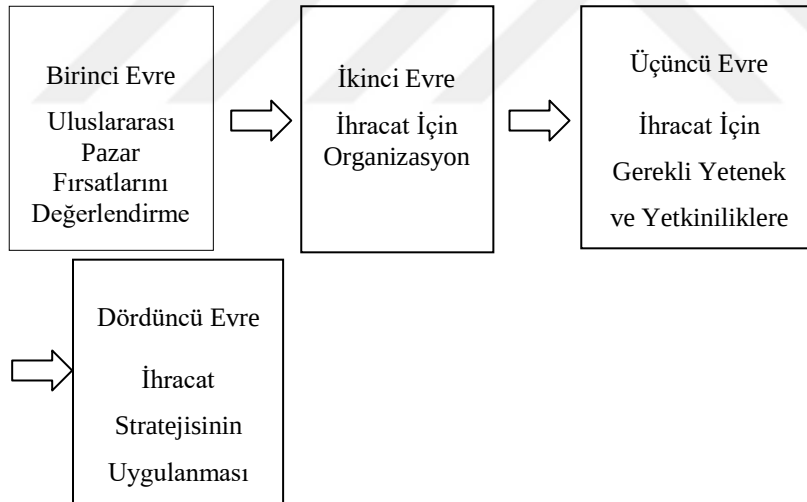
4.3.1. İhracat

İhracat en genel tanımı ile ana ülke işletmeleri tarafından üretilen malların yabancı ülkelere satılmasıdır (Mirze, 2018, 216). Daha kapsamlı bir tanımlama ise uluslararası pazarlara girişte çok fazla risk üstlenmek istemeyen veya finansal ve yönetsel olarak kısıtlı kaynaklara sahip olan işletme mamullerinin yabancı pazarlara satılmasıdır (Bradley, 2002, 262). İşletmelerin büyük bir çoğunluğu ürünlerini yurt dışı pazarlara ihraç ederken ilk olarak ihracata yönelmektedir (Cinquetti, 2009, 905; Hill, Jones, 2012, 285). Bu durumun temel nedeni ihracat stratejisinin basit, risk düzeyi düşük, kolay uygulanabilir ve esnek bir yapıya sahip olmasıdır (Günay, 2005, 90; Ülgen, Mirze, 2013, 336; Agarwal, Ramaswami, 1992, 3).

İşletmelerin dış pazarlara açılmada ihracat stratejisini seçmesinin üç temel nedeni vardır (Wild, Wild, 2017, 322).

1. İç pazarın doyum noktasına ulaşmasının sonucu olarak birçok işletme satışlarını artırabilmek için ihracata yönelmiştir.
2. İç pazarda yaşanması muhtemel durgunluklar karşısında düşen satışlar dış pazara yönelik satışlar ile dengelenebilir.
3. İhracat uluslararası deneyim ve tecrübe kazanmak isteyen işletmeler için hem düşük maliyetli hem de düşük riskli bir pazara giriş stratejisidir.

İhracat stratejisi ev sahibi ülke pazarı ile ilgili bilgi, tecrübe ve deneyim elde edilmesini sağlarken aynı zamanda diğer pazara giriş stratejilerinin uygulanabilmesi için de temel oluşturmaktadır (Doğan, Uysal, 2018, 86). Özellikle ortak girişim ve doğrudan yatırım stratejilerini seçen işletmelerin ev sahibi ülke pazarı ile ilgili ihtiyaç duydukları bilgi ihracat yöntemi ile elde edilebilmektedir. İşletmelerin ihracat stratejisi ile yerel pazarlar için ihtiyaç duyulan bilginin sağlanması 4 farklı aşamada gerçekleşmektedir. Şekil 4.2. bu dört aşamayı tanımlamaktadır.



Şekil 4.2: İhracat Stratejisinin Evreleri

S. Tamer Çavuşgil, Gary Knight, John R. Riesenberger. **International Business: Strategy, Management and the New Realities**. (New Jersey: Pearson Education, 2.bs. 2012), 375.

İhracat stratejisi dolaylı ve dolaysız olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

4.3.1.1. Dolaylı İhracat

İhracat aşamasının başlangıcında bulunan firmaların uluslararası tecrübe eksikliğinden kaynaklı olarak mal ve hizmetlerini doğrudan dış pazarda satmak yerine bu işlemi aracı ihracat kurumları ile gerçekleştirmesidir. Dolaylı ihracatın yüksek finansal güç ve özel uzmanlık gerektirmemesi ana ülkedeki işletmeler tarafından kolaylıkla yerine

getirilmesini sağlar (Can, 2015, 104). Dolaylı ihracatın risk seviyesinin düşük olması ve ihracat için çok geniş maddi yeterlilikler gerektirmemesi uluslararası pazara ilk



girişte daha çok tercih edilen bir strateji olmasını sağlamıştır. Dolaylı ihracat sayesinde işletmeler kısa süre içinde dış pazar ile ilgili bilgi edinirken aynı zamanda tecrübe de kazanırlar. Dış pazarda ürün satımı için müşteri bulma zorunluluğunun aracı kurumlar tarafından üstlenilmesi de işletmenin ihracattan kaynaklanan maliyet giderlerini azaltır.

Uluslararası pazarlara girişte doğrudan ihracat olanağına sahip olmayan işletmelerin çoğunlukla tercih ettiği bu yöntemin mal ve hizmet üreten işletme açısından sahip olduğu en önemli zayıflıklardan biri işletmenin ihracat faaliyetleri üzerindeki denetimini büyük oradan yitirmesidir (Douglas, Craig, 1995, 156). Dolaylı ihracatta dağıtım kanallarının uzun olması, üretici ile tüketici arasında bağlantı kurulmasını zorlaştırır. Tüketici talepleri ve beklentileri konusunda herhangi bir bilgiye sahip olmayan işletmeler ürün, fiyat, tutundurma ve diğer pazarlama faaliyetleri üzerindeki kontrollerini kaybederler (Karafakioğlu, 2015, 210).

4.3.1.2. Dolaysız İhracat

İşletmelerin herhangi bir aracı kullanmadan mal ve hizmetleri ile hedefledikleri uluslararası pazarlarda yer almalarına dolaysız ihracat denilmektedir. Daha önceden ihracat tecrübesi bulunan işletmeler, ihracat aşamaları üzerindeki kontrol ve güçlerini artırmak için dolaysız ihracata yönelirler (Johanson, 2009, 132; Keegan, 1995, 351). Dış pazarlarda aracı kurumlara ihtiyaç duyulmaması, firmaların üretim ve pazarlama maliyetlerinin düşmesini sağlayarak kârlılığın yükselmesine katkı sağlar (Cengiz ve diğ., 2007, 38). Dış pazara giriş stratejisi olarak dolaysız ihracatı seçen bir işletme, ihracat yapılacak hedef ülkedeki aracı kuruluşlarla veya son tüketici ile bağlantı kurarak ihracatı gerçekleştirebilir. İşletme bu bağlantıyı kendi satış ofisini kurarak yapabileceği gibi, hedef pazardaki ihracat aracı kuruluşlarından faydalanarak da yapabilir.

Dolaylı ihracat ile karşılaştırıldığında dolaysız ihracatı seçen işletmelerin iş yükü oldukça fazladır. İşletmeler dolaysız ihracatta katlanması gereken ekstra maliyetlerden (hedef pazarın seçilmesi, pazarlama araştırması, yurtdışı temsilciliklerin verilmesi, lojistik faaliyetler) dolayı yüksek bir finansal güce, dış pazarda ihracat faaliyetlerini yönetebilmek içinde tecrübeli ve yetenekli çalışanlara sahip olmak zorundadır. Özellikle hedef pazarda açılacak satış bürolarının, acentelerin veya yüz

yüze satış için gönderilecek personelin maliyeti işletme için yüksek bir gider oluşturmaktadır.

4.3.2. Sözleşmeye Dayalı Pazara Giriş Stratejileri

Farklı ülkelerde mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmelerin, belirli hedef ve amaçlara ulaşmak için yeni bir işletme kurmaya yönelmeden sahip oldukları varlık ve yeteneklerini birleştirerek ortaya koydukları yazılı anlaşmaya dayanan uluslararası işbirlikleridir (Mirze, 2018, 229). İşletmeler belirli bir düzeyde uzmanlaştıkları varlık ve kabiliyetlerinden ana ülke dışında da faydalanmak için ev sahibi ülke işletmeleri ile çeşitli sözleşmeler yaparlar. En yaygın olarak kullanılan sözleşme çeşitleri lisanslama ve franchising'dir.

4.3.2.1. Lisans Anlaşmaları (Licensing)

Lisans anlaşması bir işletmenin (lisans veren) üretim sürecini, tekniğini, marka ve patent haklarının belirli bir ücret karşılığında farklı bir işletmeye (lisans alan) devretmesidir (Can, 2015, 108). Lisans alan işletme, alınan lisansa bağlı olarak elde ettiği gelirin bir kısmını (royalty) lisans veren işletmeye ödemek zorundadır (Coşkun, Taş, Çitçi, 2016, 153; Tek, 1999, 266). Ana ülke işletmeleri lisans anlaşması ile yabancı işletmelere çok geniş bir alanda lisans hakkı verebilir. Teknoloji ve know – how, patent, tasarım, marka, logo, teknoloji, ticari sırlar, yönetsel ve teknik hizmetler, ürün ve süreç tanımlamaları, kalite kontrol süreçleri, üretim modelleri ve kullanım kılavuzları, performans garantisi için yetki, bölgesel haklar, pazarlama bilgisi vb. lisans alana devredilebilecek gayri maddi haklardan bazılarıdır (Phatak, 1992, 25; Onkvisit, Shaw, 2004, 249; Bradley, 2002, 273; Albaum, Duerr, Strandkov, 2005, 254; Türker, Okay, 2008, 209).

İşletmelerin lisans anlaşmaları yolu ile dış pazarlara açılması hem hedef pazara hem de işletmeye özgü durumlara bağlı olarak çeşitlilik gösterebilir. İşletmeleri lisans anlaşmalarına yönlendiren genel nedenler şunlardır (Özalp, 2012, 166).

- İşletmeler, daha az risk içermesi ve basit bir pazara giriş stratejisi olması dolayısı ile lisanslama yöntemini tercih ederler.
- Lisans veren işletme yerel pazarda lisans alan işletmenin pazarlama ve dağıtım faaliyetlerini kullanarak ürünlerinin daha geniş kitleler tarafından kullanılmasını sağlar.

- Doğrudan yabancı yatırım veya yerel ortaklık yoluyla pazara girişin ortaya çıkarabileceği sorunlar işletmeleri lisans anlaşmalarına yönlendirir.
- Lisans alan işletmenin pazarlama, üretim ve dağıtım sistemlerinden faydalanmak, lisans veren işletmenin dış pazar faaliyetlerinin daha kolay bir şekilde finanse edilmesini sağlar.

Lisans anlaşması yaparak dış pazara yönelen işletmeler (hem lisans veren hem de lisans alan) çeşitli avantajlar elde etmekte ve bazı dezavantajlar ile de karşı karşıya kalmak durumundadırlar. Tablo 4.4 bu avantajları ve dezavantajları ifade etmektedir.

Tablo 4.4: Lisanslama Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Çok fazla kaynağa ihtiyaç duyulmadığı için lisans veren firmanın dış pazarda büyük bir yatırım yapması gerekmez.	Diğer pazara giriş stratejilerine göre elde edilen gelir daha düşüktür.
Fikri mülkiyet haklarından lisans veren işletme bir gelir (royalty) elde eder.	Lisans olarak verilen maddi olmayan hakların lisans alan işletme tarafından nasıl kullanıldığını kontrol etmek zordur.
Ülke merkezli riskler karşısında uygun pazarları seçebilme imkânı tanır.	Maddi olmayan değerler üzerindeki kontrol kaybı, firma sırlarının pazardaki diğer işletmeler tarafından rahatlıkla öğrenilmesine neden olabilir.
Dış ticaretin önüne çeşitli kısıtlamalar getirerek yüksek ithalat sınırları koyan ülke pazarlarına girmek için uygun bir yöntemdir.	Lisans alan firmanın anlaşma şartlarını ihlal etmesi, üretim teknolojisini öğrenmesi yeni bir rakip ortaya çıkarır.
Lisans veren işletmenin hedef dış pazardaki ürünler ve sonuçlar ile ilgili bilgi ve tecrübe edinmesini sağlar.	Lisans alan işletmenin pazar payının artıracığı kesin değildir.
Önleyici bir strateji olarak rakiplerden daha önce pazara giriş imkânı verir.	Üretim aşaması yüksek derecede karmaşık olan ürünler, hizmetler ve bilgi teknolojileri için uygun bir yöntem değildir.
Ürün yaşam süresinin kısa olduğu, ucuz işgücüne ihtiyaç oranının yüksek olduğu sektörler için uygun bir pazara giriş stratejisidir.	Sözleşmenin tarafı olan işletmeler arasındaki uyumsuzlukların çözümü zor olmakta ve genellikle iki tarafı da memnun etmemektedir.

S. Tamer Çavuşgil, Gary Knight, John R. Riesenberger. **International Business: Strategy, Management and the New Realities**, (New Jersey: Pearson Education, 2012), 434; Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, Michael H. Moffett **International Business** (Danvers: John Wiley & Sons, Inc., 2011) 443 - 444

4.3.2.2. Franchising

Franchising, bir ana ülke işletmesinin yabancı ülkedeki bir işletmeye sahip olduğu belirli ayrıcalıkları belirli bir zaman diliminde ve daha önceden belirlenmiş alanlarda kullanmak üzere devreden ve gerekli durumlarda altyapı hizmetlerini sağlayan bir pazara giriş yöntemidir (Akat, 2003, 157; Pearce, Robinson, 2015, 130). Franchising anlaşmalarında ayrıcalığını devreden işletmeye “franchisor”, ayrıcalığı alan işletmeye “franchisee” ve devredilen ayrıcalıklara da “franchise” adı verilmektedir (Can, 2015, 113; Doherty, 2009, 531).

Franchising, dış ticaret sınırlamalarının ve engellemelerinin bulunmadığı, tüketici eğilimleri ve beklentileri açısından farklı kültürel özellikler gösteren pazarlara girişte etkili bir stratejidir (Keegan, Green, 2016, 298). Franchising, dikey entegrasyona bağlı olarak gerçekleşen gelişmiş ve kapsamlı lisans anlaşması çeşitidir (Mirze, 2018, 231). Franchising modelinin hızlı bir şekilde büyümesinin iki nedeni vardır (Hollensen, 2008, 232).

- Hizmet sektörünün üretim sektörü ile karşılaştırıldığında öneminin artması bu yönetime duyulan ilginin yükselmesini sağlamıştır. Coğrafi olarak daha geniş bölgelere yayılmış, hizmet ve emek yoğun perakendecilik sistemine uygun bir pazara giriş stratejisidir.
- Yabancı pazarlarda iş deneyimi ve tecrübesi olmayan, sınırlı finansal kaynaklara sahip küçük işletmelerin dış pazarlarda kendilerine yeni iş alanları bulma çabalarıdır.

Franchising anlaşmalarının işletmeler için hem avantajları hem de dezavantajları mevcuttur. Tablo 4.5 bu avantajları ve dezavantajları tanımlamaktadır.

Tablo 4.5: Franchising Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Çok sayıda dış pazara uygun maliyetler ile hızlı bir şekilde giriş yapılabilir.	Franchising ile devredilen haklar üzerinde kontrol sürekliliği sağlamak çok zordur.
Pazara girişte yüksek maliyetli yatırımlara gerek yoktur.	Yasal anlaşmazlıklar dâhil olmak üzere franchise alan firma ile problemlerin ortaya çıkması muhtemeldir.
Coğrafi olarak hızlı bir büyümeye imkân sağlayan bir giriş stratejisidir.	Franchisee’ler arasında ürün kalitesi, promosyon gibi konularda tutarsızlıklar yaşanması muhtemeldir.

Tablo 4.5 - devam

Marka ismi, marka bilinirliği ve yüksek satış potansiyeli işletmeleri pazara erken girmeleri konusunda teşvik eder.	Franchise veren firmanın yabancı pazarda marka imajı zarar görebilir.
Sahip olunan franchising bilgisinin pazarda etkin bir şekilde kullanılması yerel pazar unsurlarının gelişmesini sağlar.	Franchise alan firmanın, performansının gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Franchise veren firmanın bazı koşullarda sürekli olarak destek sağlaması gerekebilir.
Franchise veren firmanın alan firma üzerindeki kontrol yetkisi, ürün kalite ve standartlarının yüksek olmasını sağlar.	Franchise alan firmanın süreç içerisinde elde ettiği bilgiler ve avantajlar gelecekte muhtemel bir rakip yaratabilir.

S. Tamer Çavuşgil, Gary Knight, John R. Riesenberger. **International Business: Strategy, Management and the New Realities**, (New Jersey: Pearson Education, 2012), 434; İpek Altınbaşak ve diğ., **Küresel Pazarlama Yönetimi**. (İstanbul: Beta Basım, 2008), 341 – 342; John J. Wild ve Kenneth L. Wild, **Uluslararası İşletmecilik: Küreselleşmenin Zorlukları**, (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2017), 333

4.3.3. Ortak Girişime Dayalı Stratejiler

4.3.3.1. Ortak Girişim (Joint Venture)

Ortak girişim, iki veya daha fazla sayıda işletmenin yeni iş alanları yaratmak ve pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmek için mülkiyet ve kontrol paylaşımına dayalı ortaklık kurmasıdır (Kotler ve diğ., 1999, 204; Hodgetts, Luthans, 2000, 336). Ortak girişimlerin temel amacı ana ülke işletmelerinin dış pazarda kendi kaynakları ile tamamlamayacağı veya bitiremeyeceği proje ve işleri ev sahibi ülkenin yerel işletmeleri ile ortaklaşa yapmaktır (Ülgen, Mirze, 2013, 366; Boddy, 2008, 261; Kotler, Kotler, 2016, 166). Merkezi hükümetler tarafından gerçekleştirilen altyapı, otoyol, liman, baraj ve elektrik santralleri gibi büyük yatırımların, hükümetler tarafından tek başına karşılanamayacak kadar ağır maliyetler içermesi ortak girişimlere olan ihtiyacı ve talebi artırmıştır (Kotler, Kotler, 2014, 78). Bu talep ve artış özellikle 2000’li yıllardan sonra ortak girişimin çok daha yaygın bir pazara giriş stratejisine dönüşmesini sağlamıştır.

Pazara giriş yöntemi olarak ortak girişimi tercih eden ÇUI’ler bu stratejiyi dört farklı şekillerde uygulayabilirler (Wild, Wild, 2017, 337).

1. İleriye Doğru Bütünleşik Ortak Girişim: İşletmelerin üretim sürecinin özellikle son aşamalarını, başka paydaşlar tarafından gerçekleştirilen işlemleri (pazarlama, dağıtım, satış mağazası açma vb.) kendi organizasyonları içerisinde gerçekleştirmeleridir.
2. Geriye Doğru Bütünleşik Ortak Girişim: İşletmelerin özellikle kaynak tedariki ile ilgili problemler yaşanmaması için hammadde teminini sağlayan firmalar ile ortaklık yapısı kurmasıdır.
3. Geri Satın Alımlı Ortak Girişim: Ortaklık içerisinde bulunan işletmelerin ihtiyaç duyduğu ürünün yine ortaklar tarafından sağlanmasıdır. Aynı zamanda ölçek ekonomisinden faydalanmak isteyen herhangi bir ortağın ölçek ekonomisi için gerekli olan talebi karşılayamaması durumunda da başvurulacak bir yöntemdir.
4. Çok Aşamalı Ortak Girişim: Hem ileriye hem de geriye doğru bütünleşme özelliği taşıyan ortaklık yapısıdır. Üretim sürecinin ilk aşaması olan hammadde tedarikinden son aşaması olan satış ve dağıtım sürecine kadar olan tüm işlemlerin ortaklık organizasyonu içerisinde gerçekleşmesidir.

İşletmelerin ortak girişim oluşturma nedenleri şu şekildedir (Hitt, Ireland, Hoskinson, 2011, 258; Walters, Peters, Dess, 1994, 5; Grant, Jordan, 2014, 385).

- Mevcut pazar potansiyelini büyütebilmek için yerel ve uluslararası pazarlara girmek
- Sahip olunan pazar payının korunması
- Uluslararası düzeyde rekabet için ihtiyaç duyulan bilgi, kaynak ve yeteneklere tek başına sahip olamama
- İşletmelerin birbirini tamamlayıcı nitelikteki yeteneklerini birleştirerek rekabet gücü elde etme
- Ev sahibi ülke yasalarının gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerine enerji ve doğal kaynaklar gibi stratejik öneme sahip sektörlerde yüzde yüz sahipliğe izin vermemesi
- Doğrudan yabancı yatırıma izin vermeyen ülke pazarlarına yerel işletmeler ile ortaklık kurarak girme
- Geliştirilen yeni teknolojinin ve bilgi sistemlerinin paylaşımı
- Maliyet ve giderlerin azaltılarak verimliliğin yükseltilmesi
- Ürün veya hizmet üretiminin hızlandırılması
- Piyasa belirsizliklerinin üstesinden gelme
- Yeni iş teknikleri öğrenme

Ortak girişimlerin işletmeler için birtakım avantaj ve dezavantajlar mevcuttur. Tablo 4.6 bu avantaj ve dezavantajları açıklamaktadır.

Tablo 4.6: Ortak Girişim Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Farklı işletmelerin müşteri potansiyelinin birleşmesi sonucu daha fazla müşteriye ulaşılabilir.	Farklı işletmelerin bir araya gelmesi farklı yönetim ve kontrol mekanizmalarının oluşturulmasına neden olabilir. Bu durum da ortak girişim faaliyetleri üzerinde kontrol kaybına neden olur.
Ürün farklılaştırılması yöntemi ile tüketici ihtiyaçlarına cevap verilebilir.	İşletmelerin uzun deneyimler ve tecrübeler sonucu elde ettiği uzmanlıklar yabancı firmalar ile paylaşılır. Ortak girişim sona erdiğinde potansiyel bir rakip yaratılmış olur.
Her işletme tarafından ayrı olarak yerine getirilen pazarlama, dağıtım gibi giderlerin ortaklaşa yapılması toplam maliyet giderleri azaltır.	Hükümetler ortak girişim üzerindeki yabancı firma payının %50'nin üzerinde olmasına müdahale edebilir.
Ticaret ve ihracar kısıtlamaları olan pazarlara erişim yoludur.	Farklı kültürel yapılardan gelen çalışanların birbirleri ile uyum içerisinde çalışması mümkün olmayabilir. Bunun için ortaklık kurulmadan önce kültürel farklılıkların önemle üzerinde durulması gereklidir.
Daha az sermaye ve daha az kaynak gerektirir.	%50 ortaklık payının benimsendiği sözleşmelerde her iki tarafından onayının alınmaması potansiyel çatışmalara neden olabilir.
Yerel ortaklık, ev sahibi ülkede gerçekleştirilecek yasal veya hukuksal düzenlemelere hızlı ve kolay bir biçimde uyumu kolaylaştırır.	Ortaklar arasında elde edilen gelirin ortaklık payları ile orantılı dağıtılmaması işletme karlılığını azaltabilir.
Kaynak ve yeteneklerin birleştirilmesi büyüme için bir altyapı oluşturur.	Ortaklar arasında koordinasyonun sağlanması, ortak stratejik hedefe yönelme gibi konularda zorluklar yaşanabilir.

İnan Özalp, **Uluslararası İşletmeler ve Yönetim Stratejileri: Global Bir Yaklaşım**. (Eskişehir: Nisan Kitabevi, 2012), 201 – 204; Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, **Strategic Management: An Integrated Approach** (Canada: South – Western Cengage Learning), 2012, 289 – 290

4.3.3.2. Stratejik Ortaklık

Ortak girişimin farklı bir türü ise stratejik ortaklıktır. Tanım olarak belli bir stratejinin gerçekleştirilmesi amacı ile iki veya daha fazla sayıda işletmenin bir araya gelerek bir ortaklık kurmasıdır (Johnson, Whittington, Scholes, 2011, 338). Stratejik ortaklıklar geniş bir çerçeve içerisinde (tedarikçiler, alıcılar, dağıtım ve satış kanallarına hâkim olan firmalar, rakipler vb.) kurulabilir.

Stratejik ortaklık, ortak girişim stratejisinin başka bir yöntemidir. İki strateji birbirine benzemek ile birlikte aralarında ciddi ayrımlar vardır. En önemli ayrımlardan biri, ortak girişimin belli bir yasal düzenleme gerektirmesi, stratejik ortaklığın ise belli bir amacın gerçekleşmesi veya herhangi bir pazara giriş için gerekli olan kaynak ve yeteneklerin ortaklığa taraf olan paydaşlar arasında imzalanan bir anlaşma ile yapılabilmesidir (Onksvisit, Shaw, 2004, 262). Bu durumun temel nedeni özellikle kısa dönemli işlerin gerçekleştirilmesi için yeni bir işletme kurmanın ortaya çıkaracağı maliyetlerden ve zaman kaybından kurtulmaktır.

İşletmelerin stratejik ortaklıklara yönelmesinin temel nedenleri şunlardır (Doole, Lowe, 2005, 243; DePamphilis, 2010, 547 - 552):

- İşletmelerin ana ülke veya ev sahibi ülke pazarlarında ticari faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli kaynak ve yeteneklere sahip olmamaları
- Pazardaki rekabet yoğunluğu içerisinde işletmelerin hayatlarını sürdürebilme isteği
- Teknolojik gelişmelerin sonucu olarak yeni ürünlerin daha hızlı bir şekilde pazara sürülmesi ve mevcut ürünlerin ömürlerinin kısılması
- İnovasyonun işletmelerin temel amaçlarından birine dönüşmesi ve sürekli olarak yeni ürünler geliştirilebilmesi için artan ar – ge maliyetleri karşılayabilme
- Özellikle gelişmekte olan ülke işletmelerinin gelişmiş ülke işletmelerinin sahip olduğu ileri teknoloji, yönetsel ve teknik bilgi gibi stratejik önem taşıyan değerlere sahip olmak istemeleri
- Ev sahibi ülke pazarlarına giriş engellerini ortadan kaldırma
- Özellikle büyük projeler için devlet desteğinden yararlanabilme

Stratejik ortaklıkların işletmeler için sahip oldukları birtakım avantajlar ve dezavantajlar mevcuttur. Tablo 4.7 bu avantajları ve dezavantajları göstermektedir.

Tablo 4.7: Stratejik Ortaklıkların Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Stratejik ortaklık kuran işletmeler birbirlerine yakın kaynak ve yeteneklere sahip olsalar bile ortaklık sonrası daha yüksek oranda kâr elde edebilirler.	Stratejik ortaklıkların başarı ile kurulmasında ve daha sonra bu ortaklığın devam etmesindeki en önemli faktör işletmeler arasındaki “güven” duygusudur. İşletmelerin ortaklığın başında güven duygusundan yoksun olmaları başarısız ortaklıklara neden olmaktadır.
Ev sahibi ülke pazarındaki işletmeler ile ortaklık kurularak pazarlama, dağıtım ve satış işlemleri daha az maliyet ile gerçekleştirilebilir.	İşletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerdeki farklılaşma veya çevresel değişkenlik ortaklar arasında sorunlara neden olabilir.
İşletmeler zayıf yönlerini kendi organizasyonu içinde tamamlamak yerine daha az maliyetli olan ortaklıklara yönelebilir.	İşletmelerin ortaklıkları rakip işletmelerin ticari sırlarına (ar – ge, patent, know – how) erişmek için kullanmak istemeleri potansiyel çatışmalara neden olmaktadır.
İşletmeler rekabet yoğunluğunu azaltma amacı ile pazar içerisinde önemli firmalar ile (bazen yasal yollar dışına çıkarak) ortaklıklar kurarak, tedarik maliyetlerini azaltabilir veya tüketicilere daha yüksek kâr mârjı ile ürün satabilirler.	Ortaklık yapısı içerisinde işletmelerin üstlenecekleri görevlerin net bir şekilde belirlenmemesi, ortaklığın ileri aşamalarında problemlere neden olmaktadır.
İşletmeler yüksek risk içeren projeleri tek başına gerçekleştirmek istememeleri nedeni ile ortaklık kurma amacına yönelebilirler.	Ortaklar arasındaki kültürel farklılıklar çatışmaların temel nedenlerindendir.
	İşletmelere ait ticari sırların ortaklar tarafından öğrenilmesi, ortaklık sonrası potansiyel rakiplerin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Johnson Gerry, Richard Whittington, Kevan Scholes. **Exploring Strategy: Text & Cases.** (Essex: Pearson Education, 2011), 340 – 346, Philip Kotler, Milton Kotler. **Küresel Pazarda Büyümenin 8 Yolu.** (İstanbul: MediaCat Kitapları, 2016) 165 – 167.

4.3.4. Direkt (Doğrudan) Yabancı Yatırım

Dış pazarlara direkt yatırım yapan işletmelerin kendi ülkeleri dışındaki hedef pazarda yeni bir tesis kurması (greenfield), mevcut bir işletmeyi satın alması (acquisition) veya yerel bir firma ile birleşmeyi tercih etmesi (merger) doğrudan yabancı yatırım (DYY) stratejileri olarak tanımlanmaktadır (Griffin, Pustay, 2015, 361; Altunışık, Özdemir, Torlak, 2016, 267).

DYY'ye yönelen uluslararası işletmelerin temel amacı uzun vadeli planlar aracılığıyla yatırım yapılan ülkedeki pazar fırsatlarından faydalananarak rekabet üstünlüğü elde etmek ve dış piyasalarda varlığını sürdürmektir (Kozlu, 2008, 288). ÇUI'ler bu amaçlarına ulaşırken hem ana ülke hem de ev sahibi ülke işletmeleri DYY destekleri ve DYY kısıtlamaları ile de mücadele ederler. Tablo 4.8 DYY destekleri ve kısıtlamalarını açıklamaktadır.

Tablo 4.8: DYY Politikası Araçları

	DYY Destekleri	DYY Kısıtlamaları
Ev Sahibi Ülkeler	- Vergi teşvikleri - Düşük faizli krediler - Altyapı iyileştirmeleri	- Mülkiyet kısıtlaması - Performans talepleri
Ana Ülkeler	- Sigorta - Krediler - Vergi muafiyeti - Politik baskı	- Farklı vergi oranları - Yaptırımlar

John J. Wild, Kenneth L. Wild. **Uluslararası İşletmecilik: Küreselleşmenin Zorlukları** (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2017), 193

Gelişmekte olan ülke ÇUI'leri dış pazarlarda yatırıma yönelirken çoğunlukla strateji olarak direkt dış yatırımı benimserler. Özellikle Çin gibi uzak doğu ülkeleri dış yatırımlarının büyük kısmında ev sahibi ülkeler ile ortaklıklar kurmayı veya yerel işletmelerin tamamını almayı tercih etmektedirler (Child, Rodrigues, 2005, 405). Aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerin ÇUI'leri, yatırımların önemli bir kısmını “stratejik değer” olarak atfedilen teknoloji, know –how, ar – ge gibi değerleri elde edebilmek için gelişmiş ülke işletmeleri ile satın alma veya birleşme yolunu tercih etmektedirler (Luo, 2005, 1317).

DYY stratejisi yeşilalan (greenfield) yatırım ve birleşme ve satın almalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

4.3.4.1. Yeşilalan (Greenfield) Yatırımları

Uluslararası işletmelerin ev sahibi ülke pazarında bir üretim tesisi ve tesisin tamamlayıcılarını (bir arsa alması veya kiralaması, yeni tesisler inşa etmesi, ana ülkeden çalışan getirmesi, yeni bir üretim süreci başlatması) sıfırdan inşa etmesidir (Hitt, Ireland, Hoskinson, 2011, 235). İşletmelerin yurtdışında greenfield yatırımlarına yönelmelerini sağlayan temel faktörler şu şekildedir (Terpstra, Sarathy, 2000, 20; Rugman, Collinson, 2006, 70 – 77).

- Ev sahibi ülkede yapılan üretimin sınır içi faaliyet olması yatırım yapan işletmenin yerel işletmeler gibi gümrük vergisinden muaf olmasını sağlar.
- Hızlı bir şekilde ev sahibi ülke pazarlarına girerek satışları artırarak kârlılık oranlarını yükseltir.
- Hükümet politikalarının ve yasal mevzuatın getirmiş olduğu kısıtlamalar ve ticaret engelleri ülke içi üretim sayesinde aşılmış olur.
- Ülke içi üretimde taşıma ve lojistik maliyetleri minimum düzeyde gerçekleşir.
- Ülke içi üretim ve müşteriye olan yakınlık işletmenin tüketici beklentilerini daha iyi anlamasını ve bu beklentilere cevap vermesini kolaylaştırır.
- İşletme ürünleri piyasada oluşabilecek döviz kuru dalgalanmalarından etkilenmez.
- Yönetimsel yetenekler ve teknolojik üstünlükler elde edilir.

Yeşilalan yatırım stratejisi işletmeler için birtakım üstünlük ve zayıflıklara sahiptir. Tablo 4.9 bu üstünlük ve zayıflıklar şu şekilde tanımlamaktadır.

Tablo 4.9: Greenfield Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
İşletme lokasyon açısından en uygun yerleşim merkezine günün koşullarına uygun modern bir üretim tesisi inşa edebilir.	Üretim sisteminin başarılı bir şekilde kurulması ve faaliyete geçmesi zaman ve sabır gerektirir.
Yeşilalan yatırımlarının yeni iş alanları oluşturması, yerel makamlar tarafından kuruluş maliyetlerini azaltacak teşvikler sağlanmasına yardımcı olur.	Üretim tesisi için gerekli olan arsa veya toprak maliyeti çok yüksek olabilir.

Tablo 4.9 - devam

Sıfırdan bir işletme kurulması, işletmenin geçmişinden kaynaklanan problemler (mevcut borçlar, üretim sistemi değişikliklerine karşı gösterilen direnç, uzlaşma yanlısı olmayan işçi sendikalarının koyduğu sıkı kurallar) ile zaman kaybetmesinin önüne geçer.	İşletmeler üretim tesisinin inşası aşamasında ev sahibi ülkenin yasal ve hukuksal düzenlemelerine uymak ile yükümlüdür.
Sıfırdan kurulan bir üretim tesisi işletmeye kendi kültürünü oluşturma şansını verir. İşletme ev sahibi ülkenin kültürüne ve iş yapış usullerine daha kolay bir şekilde uyum sağlar.	İşletmeler istenilen performans düzeyine ulaşabilmek için yerel işgücünden faydalanmak ve onlara üretim stratejisinin gerçekleştirilmesi için gerekli eğitimleri sağlamak zorundadır.
	Yeni bir işletme ev sahibi ülke pazarında “yabancı firma” algısı nedeniyle sorunlarla karşılaşabilir.

Robert Swaim, **Bir Strateji Ustası Peter Drucker**, (İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, 2010) 149 – 151; Emrah Cengiz ve diğ. **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, (İstanbul: Beta Basım, 2017), 208 – 209

4.3.4.2. Uluslararası İşletme Birleşmeleri ve Satın Almalar

Uluslararası işletmeler arasında birleşme, birbirinden bağımsız olarak ticari faaliyetlerde bulunan işletmelerin eski kimlik ve tüzel kişilikleri sona erdirerek, sahip oldukları tüm kaynakları yeni bir işletme altında birleştirmeleridir (Peng, 2012, 367; Dinçer, 2013, 219). Satın alma ise bir işletmenin başka bir işletmenin çoğunluk hissesini veya tamamını satın alma yolu ile kendi kontrolü altına alması ve uluslararası faaliyetlerde kendine bağlı bir kuruluş haline getirmesidir (Ülgen, Mirze, 2013, 338; Sherman, 2010, 3).

Birleşme ve satın alma stratejileri yabancı pazarlara doğrudan yatırım yolu ile hızlı bir şekilde girmek isteyen firmaların tercih ettikleri giriş modelleridir (Kotler, Kotler, 2016, 156). Birleşme ve satın alma faaliyetlerinin özellikle son yıllarda hızlı bir ivme kazanmasının önemli sebeplerinden bazıları bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler (Bulut, Pınar, 2013, 37) ile küreselleşmenin daha yüksek bir hızla dünyayı işletmeler için küçültmesidir (Cengiz ve diğ., 2007, 162). İletişim ve bilgi teknolojisindeki ilerlemeler işletmelerin potansiyel müşteri kitlesini ve ticaret

yapabileceği alanın sınırlarını da genişletmiştir (Johnson, Whittington, Scholes, 2011, 330; Yaprak, Demirbağ, Wood, 2018, 91).

Uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmeleri birleşme ve satın almalar yolu ile dış pazarlara açılmasına yönelten sebepler şunlardır: (Miller, 2007, 11 - 12; Hitt, Ireland, Hoskinson, 2011, 190 - 198; Cooke, 1988, 51; Vermeulen, Barkema, 2001, 457; Kotler, Kotler, 2016, 156 - 157).

- Yerel pazarda faaliyet gösteren işletmelerin satın alınması ile bu işletmelere ait olan pazar payını elde ederek hem müşteri potansiyeli hem de kâr oranını artırma
- Üretim maliyetlerinin daha düşük olduğu pazarlarda ölçek ekonomisinden yararlanma
- Fırsatları değerlendirmek için pazara tam zamanında girme isteği
- Ev sahibi ülke pazarında bulunan tedarikçilere olan bağımlılığı azaltma
- Ürün çeşitlendirmesine giderek tek ürün riskini dağıtma
- Politik ve hukuksal değişimlere uyum gösterebilme
- Pazar ve şube ağını genişleterek rekabet edilen işletme sayısını azaltma
- Sıfırdan yapılacak bir üretim tesisinin maliyetine katlanmak yerine, yerel pazarda daha az maliyetli işletmeleri satın alma
- İşletmelerin birbirlerinin sahip oldukları kaynakların tamamlayıcı niteliklerine ihtiyaç duyması
- İşletmelerin üretim süreci üzerinde kesin kontrol gücüne sahip olma arzusu

Uluslararası işletme birleşme ve satın almaların firmalar açısından sahip olduğu avantajlar ve dezavantajlar vardır. Tablo 4.10 bu avantajlar ve dezavantajları açıklamaktadır.

Tablo 4.10: İşletme Birleşme ve Satın Almalarının Avantajları ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Farklı yetenek ve kaynaklara sahip işletmelerin bir araya gelmesi ile bir sinerji oluşur. Birleşme ve satın almaların her iki tarafı da sahip olduğu üstünlükler ile ortaklığa değer katarlar.	Farklı ülke işletmelerinin bir araya gelmesi en temel noktada kültürel çatışma ortamına neden olabilir.

Tablo 4.10 – devam

Esnek bir yapıya sahip olma kabiliyeti değişen pazar koşullarına ve ihtiyaçlara daha hızlı bir şekilde cevap verilmesini sağlar.	İşletmelerin pazar stratejisine yön veren kişi veya grup sayısının fazlalığı hedefler konusunda karmaşaya sebebiyet verir.
Yatırım süresinin kısa olması, işletmenin hızlı bir şekilde pazara girmesine olanak sağlar.	İşletmelerin finansal güçleri arasında bir dengenin olmaması, zayıf finansal güce sahip işletme için motivasyon kaybına neden olabilir.
İşletmenin faaliyet alanının genişlemesi farklı strateji türlerinin uygulanması esnekliği getirir.	Yüksek maliyetli birleşme veya satın alma işletmelerin finansal güçleri için risk oluşturabilir.
İşletmeler arasında yatay birleşme ölçek ekonomisinden daha yoğun bir şekilde faydalanılmasına imkân tanır.	İşletmelerin organizasyon yapısındaki farklılıklar bütünleşmeye engel oluşturabilir.
Gelişmekte olan ülke firmaları ile birleşme ve satın almaya gidilmesi, gelişmiş ülke firmalarının sahip olduğu teknoloji, know – how, ar – ge faaliyetlerinin bu ülkelere transferi ekonomik gelişmeyi hızlandırır.	Birleşme veya satın almaların, işletmelerin kendi öz varlıklarından daha önemli bir hâl alması, ulaşılması beklenen hedef ve amaçlardan uzaklaşılmasına neden olur.
Ürün farklılaştırmasının ve çeşitlendirmesinin değişen koşullara uyum süreci daha kolaydır.	Birleşme ve satın alma sonrası işletmenin çok fazla büyümesi, hantal ve bürokratik bir yapıya dönüşmesine sebebiyet verebilir.

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskinson, **Strategic Management: Competitiveness & Globalization**. (Canada: South – Western Cengage Learning, 2011), 198 – 208; S. Kadri Mirze, **Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim**, (İstanbul: Beta Basım Yayın, 2018), 236

Pazara giriş stratejilerinin sahip olduğu avantajlar ve dezavantajları ile ilgili olarak ortaya konulan özellikler Tablo 4.11 de özet olarak gösterilmektedir.

Tablo 4.11: Pazara Giriş Stratejilerinin Çeşitli Faktörler ile Karşılaştırılması

	Faktörler	İhracat	Lisanslama/ Franchising	Ortak Girişim	Direkt Yatırım
1	Giriş Kolaylığı	Yüksek	Orta	Orta/Yüksek	Yüksek
2	Giriş Hızı	Yüksek	Orta	Orta/Yüksek	Düşük
3	Düzenlemelerden kaynaklanan kısıtlar	Orta	Düşük	Orta	Yüksek
4	Pazara nüfuz etme	Düşük	Orta	Orta/Yüksek	Yüksek

Tablo 4.11 - devam

5	Müşteri geribildirimine erişim	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek
6	Faaliyetlerin kontrolü	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek
7	Yönetimin yükümlülüğü	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek
8	Maliyet, gümrük vergileri, ücretler	Orta	Orta	Düşük	Düşük
9	Sermaye ihtiyacı	Düşük	-	Orta	Yüksek
10	Kâr potansiyeli	Orta	Düşük	Orta	Yüksek
11	Finansal riskler	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek
12	Teknolojik riskler	Orta	Yüksek	Orta	Düşük
13	Ölçek ekonomisi	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
14	Devletleştirme riski	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek

James P. Neelankavil, Anoop ve Rai. **Basics of International Business**. (Londra: Routledge, 2009) aktaran Cemil Ulukan. **Uluslararası Stratejik Yönetim**. 2018, içinde, Faruk Şahin, Serkan Çiçek, Ali Ender Altunoğlu, **Uluslararası İşletmecilik: Kuram ve Uygulama**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018), 357

4.4. Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerinin Pazara Giriş Stratejileri ile İlgili Literatür Taraması

Literatürde pazara giriş stratejileri ve pazar içerisinde işletmelerin davranış biçimleri ile ilgili hem gelişmekte olan ülkelerden hem de Türk işletmeleri ile ilgili yayınlar mevcuttur. Uluslararası işletmecilik literatürü incelendiğinde özellikle 1970’li yıllardan sonra gelişmekte olan ülkelere doğru yapılan dış yatırım miktarlarındaki artışa paralel olarak uluslararası işletmeler ve çeşitleri ile ilgili araştırma sayısı da artmıştır. Yapılan araştırmalar daha çok pazara giriş stratejileri üzerinde yoğunlaşırken (2000’li yıllardan önce), daha sonraki yıllarda araştırmalar pazara giriş stratejileri ile pazarlama yaklaşımlarının beraber değerlendirilmesi üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Özellikle pazarlama yaklaşımının üçayaklı stratejisine (endüstri, kaynak ve kurumsallaşma teorileri) ait olan faktörlerin pazara girişteki etki derecelerinin sorgulandığı araştırma sayısı artmaktadır. Türkiye’nin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkeler ile ilgili yapılan araştırmalar Ek – 1 de gösterilmektedir.

4.5. Pazara Giriş Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi

İşletmelerin dış pazarlara giriş stratejilerinin başarılı olup olmadığı veya istenilen, hedeflenen amaca ulaşıp ulaşılamadığı belirlemek için, işletmelerin dış pazar performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin uluslararası pazarlardaki performansları hem pazara giriş stratejileri hem de bu stratejileri etkileyen faktörlere bağlı olarak değişmektedir.

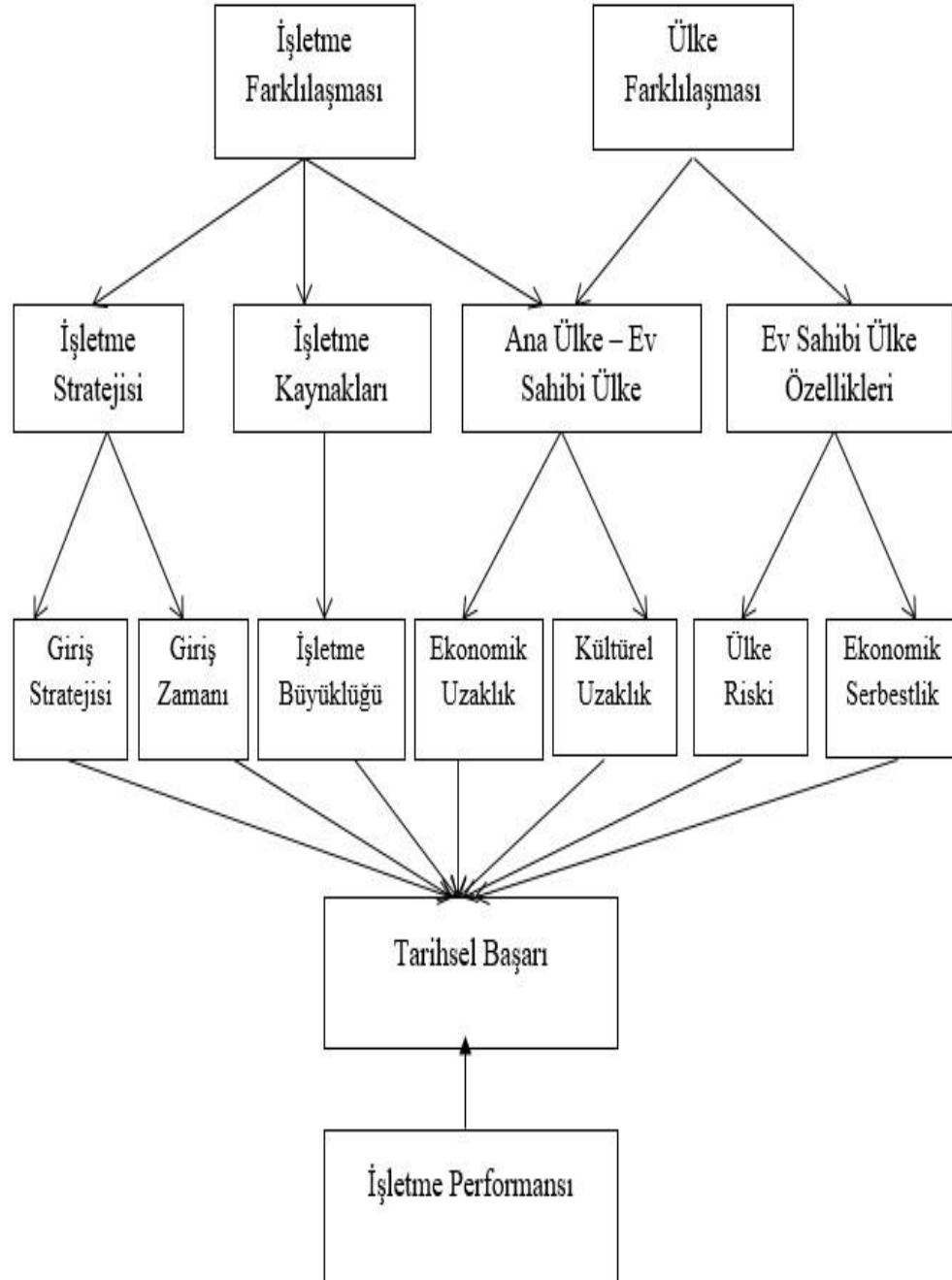
Performans genel bir tanım ile işletmelerin belirli bir zaman dilimi içerisinde hedef olarak seçtiği amaçlara, sahip olduğu kaynaklar ve uygulamış olduğu iş stratejileri ile ulaşabilmesi (Çalık, Altunışık, Sütütemiz, 2013, 143) ve bu süreç içerisindeki etkinliğin ve verimliliğin değerlendirilmesidir (Chin, Pun, Lau, 2003, 444). İşletmelerin dış pazarlara giriş ile ilgili uygulamış oldukları stratejilerinin işletme amaç ve hedeflerine ulaşp ulaşamadığı işletme performans düzeylerinin ölçülmesi ile belirlenmektedir. Bu ölçümün yapılabilmesi için öncelikle işletmelerin dış pazar performanslarına etki eden faktörlerin belirlenmesi daha sonra ise işletme performansı ile bu faktörler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Uluslararası ticaret alanındaki artan rekabet işletmelerin dış pazardaki performansları üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle doğru pazara giriş stratejisini seçmenin önemi artmakta ve pazara giriş stratejileri işletme performansının önemli belirleyicilerinden biri olmaktadır. İşletme performansının pazara giriş stratejileri üzerindeki öneminin artması ile birlikte işletme performansına etki eden faktörler çeşitlenmiş ve farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Schellenberg, Harker, Jafari (2017, 603 – 605) uluslararası işletmelerin performans öncüllerini ve belirleyicileri dış ve iç olmak üzere ikiye ayırmıştır. Tablo 4.12 bu öncül ve belirleyiciler göstermektedir.

Tablo 4.12: İşletmelerin Dış Pazar Performanslarının Dış ve İç Öncül Belirleyicileri

Dış Öncül ve Belirleyiciler	İç Öncül ve Belirleyiciler
Ülkeler ve işletmelerin kültürleri ve sahip olunan kültürel farklılıklar	İşletmeler üzerinde sahip olunmak istenen kontrol gücü
Pazarın dış yatırımcı için cazibe düzeyi	İşletmelerin uluslararası tecrübesi
Ev sahibi ülkenin çevresel koşullarındaki belirsizlikler	İşletmeye özgü değerler ve kaynaklar
Yasal çevreye ait koşullar	

Uluslararası işletmelerin performanslarına etki eden faktörler Johnson, Tellis (2008) tarafından ise işletmelerin ve ülkelerin sahip olduğu farklılıklar üzerinden sınıflandırılmıştır. Şekil 4.3 bu sınıflandırmayı göstermektedir:



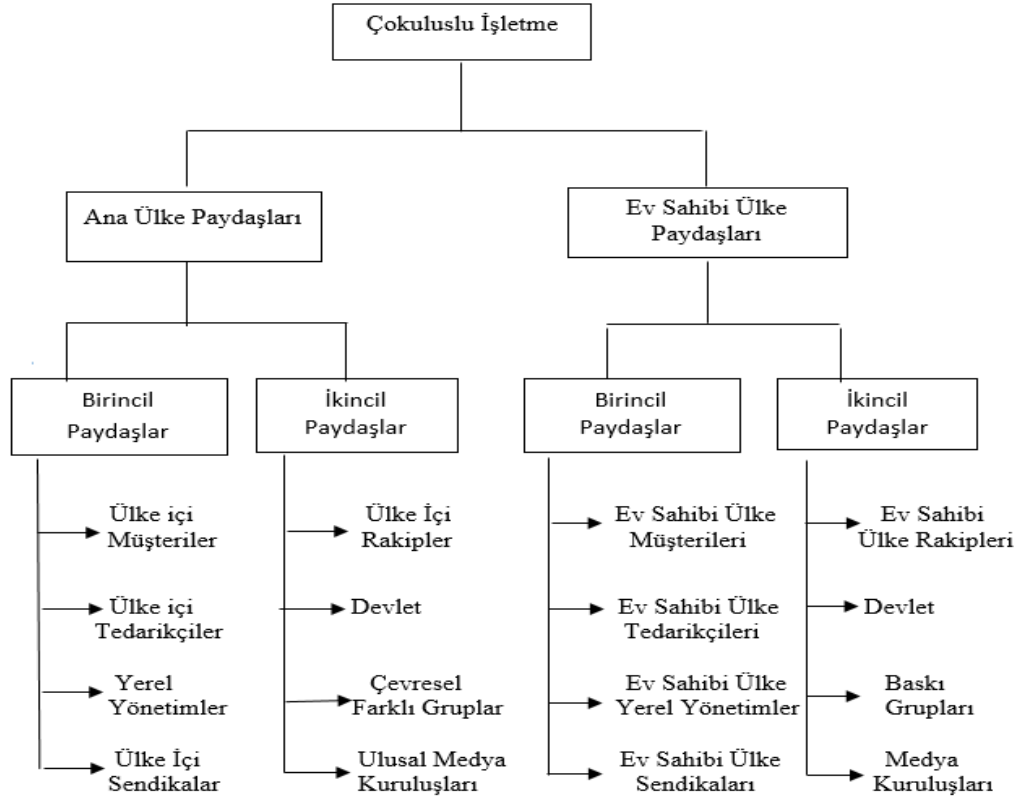
Şekil 4.3: İşletmelerin Performanslarına Etki Eden Faktörler

Joseph Johnson, Gerard J. Tellis. Drivers of Success for Market Entry into China and India. (**Journal of Marketing**, 2008), 3.

İşletmelerin uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı rekabet avantajı elde ederek yüksek performans göstermesini sağlayan faktörler (Tablo 3.21 ve Şekil 3.10) çeşitlilik göstermektedir. Çok fazla faktörün pazara girişe etki ettiği uluslararası ticaret ortamında işletmelerin alacağı en önemli karar “doğru pazara doğru pazar stratejisi” ile girmektir. Doğru pazar tercihi için ev sahibi ülke pazarı ile ilgili bilgilere sahip olmak ve pazara girişe etki eden faktörlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Ayrıca hem ev sahibi ülke ile ilgili bilgilere hem de sahip olunan kaynakların dış pazarlara yatırım için gerekli olan nitelik ve yeterlilik düzeyinde olması da bir zorunluluktur. İşletmeler bu temel zorunluluklardan dolayı yatırım kararı almadan önce yüksek düzeyde önemli olan iki faktöre odaklanmaktadır. Birinci faktör yatırım yapılması plânlanan ülkenin içinde bulunduğu politik, sosyal, ekonomik, teknolojik, çevresel, hukuksal ve kültürel koşullar, ikinci faktör ise işletmelerin sahip olduğu kaynaklardır (Mirze, 2018, 279; Couturier, Sola, 2010, 45; Aulakh, Kotabe, 1997, 148).

4.5.1. Çokuluslu İşletme Çevresi

Uluslararası pazarların yaşamakta olduğu hızlı değişim ve gelişim ile daha da yoğunlaşan rekabet ortamı işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için hem ana ülke hem de ev sahibi ülkenin sahip olduğu koşullar hakkında bilgi sahibi olmasını gerekli kılmaktadır. ÇUİ’ler dış pazarlara açılmadan önce ticari faaliyetlerde bulunmak istedikleri pazarlar ile ilgili özellikle makro çevre faktörlerini dikkatli bir şekilde analiz etmelidir. Şekil 4.4 çokuluslu işletme ve çevresini göstermektedir.



Şekil 4.4: Çokuluslu İşletmeler ve Çevreleri

İnan Özalp, *Uluslararası İşletmeler ve Yönetim Stratejileri: Global Bir Yaklaşım*. (Ankara: Nisan Kitabevi, 2012), 11

Uluslararası pazarlara girişte dış çevre, PESTLE analizi (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve hukuksal) olarak ifade edilen faktörlerdir. Bu faktörler aynı zamanda ana ülke ÇUI'lerinin ev sahibi ülke pazarları ile ilgili ihtiyaç duydukları bilgilerin de karşılanmasını sağlamaktadır. İşletmeler dış çevreye ait faktörlerin değerlendirilmesi ile ev sahibi ülke pazarlarına ait fırsat ve tehditleri daha etkin bir şekilde gözlemlerken (Taşkın, 2014, 85), ev sahibi ülke iş çevresine daha kolay uyum sağlamaktadır (Kotler ve diğ., 1999, 106). Dış çevre analizi işletme çevresine etki eden faktörlerin önem sırasına göre derecelendirilmesi ve çıkan sonuca uygun stratejilerin belirlenmesine de yardımcı olmaktadır (Mirze, 2014, 275). Dış çevre analizine ait faktörler şunlardır:

4.5.1.1. Politik Çevre

İşletmelerin dış ticaret faaliyetinde bulunduğu ülkelere ait olan ve işletmelerin uymak ile zorunlu olduğu yasal ve düzenleyici kurallardır (Pearce, Robinson, 2015, 84). Politik çevre içerisinde ÇUI'leri etkileyen en önemli düzenlemeler; politik risk, politik istikrarsızlık, yasal sınırlamalar ve engellemelerdir (Daft, 2014, 131). Politik risk; uluslararası işletmelerin sahip olduğu yönetim gücü ve mülkiyet sahipliğinin ev sahibi

ülkede yaşanabilecek yasal veya hukuksal düzenlemeler nedeni ile kaybedilmesidir. Politik istikrarsızlık; ev sahibi ülke içerisinde yaşanabilecek ekonomik, siyasi veya kültür sebepli karışıklıklardır. Yasal sınırlamalar ve engellemeler ise ev sahibi ülke hükümetleri tarafından yabancı işletmelerin ticari faaliyetlerine getirilen kısıtlamaları ifade etmektedir.

Uluslararası ticaretin serbestleşmesi, rekabeti önleyici düzenlemeler, uluslararası ticaret girişiminde bulunan işletme sayısının artması gibi pozitif yönlü değişimlere rağmen, özellikle gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde iş yapan işletmelerin politik çevre analizinde şu hususları göz önünde bulundurması gereklidir (Ülgen, Mirze, 2013, 82 – 83):

- Devlet ve hükümet rejimleri
- İktidar ile muhalefet arasındaki güç dengeleri
- Politik istikrar veya istikrarsızlık, politik saygınlık
- Resmi makamlar ile ilişkilerin etkinlik derecesi
- Devlet kurumlarının serbest piyasa koşullarına müdahale eğilimi
- Devlet kurumlarının özelleştirme ve devletleştirme politikalarına bakış açısı

4.5.1.2. Ekonomik Çevre

Üretim faaliyetinin gerçekleşmesi için dış çevreden elde edilen sınırlı kaynakların kullanılması ile elde edilen çıktılar (Mirze, 2018, 4) ve bu çıktıların nihai tüketiciye ulaşmasına kadar geçen tüm süreçler (ekonomik altyapı, finansal değişkenler, hammadde ve ürün pazarları vb.) ekonomik çevre olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 1999, 27). Ekonomik faktörler, uluslararası ticarete yönelen ÇUI'lere yatırım yapılması düşünülen ülkelerin mevcut durumu ve geleceğe ilişkin koşullarının göz önünde bulundurulması gerektiğini önermektedir. İşletmenin ev sahibi ülke pazarları ile ilgili pazarın büyüklüğü ve potansiyel büyüme beklentisi ile ev sahibi ülke de işletme faaliyetlerini kolaylaştıracak faktörleri (fiziksel kaynaklar, insan sermayesi, bilgi kaynağı, sermaye yeterliliği vb.) dikkatli bir şekilde analiz etmesi gereklidir (Saran, 2011, 9). ÇUI'lerin yapılacak dış yatırımlar öncesi dikkatle incelenmesi gereken ekonomik çevre faktörleri şunlardır (Coşkun, Taş, Çitçi, 2016, 208 – 209; Boddy, 2008, 98).

Bir ülkede yapılan bir yıllık toplam üretim faaliyetlerinin belli bir para birimi değerinden toplam değeri (gayri safi milli hâsıla)

- Kişi başına düşen milli gelir
- Ülkenin endüstriyel alt yapısı
- Para politikası
- Hükümet harcamaları
- Enflasyon, işsizlik, döviz kurları vb.

4.5.1.3. Sosyo – Kültürel Çevre

İnsanların tutum ve davranışları, sahip oldukları sosyo – kültürel değerler, yaşam biçimleri, alışkanlıklar ve değer yargılarından oluşan çevresel unsurlardır (Seymen, Bolat, 2005, 278). Ülkeler arasındaki sosyo – kültürel benzerliklerin yakın olması mal ve hizmetlerin kabul görme şansını yükseltirken, ülkeler arasındaki sosyo – kültürel farklılıkların fazla olması ise ÇUI'lere ait mal ve hizmetlerin ev sahibi ülke kültürüne uyumlu bir hale dönüştürülmesini gerektirir (Erbaşlar, 2014, 327). Ülkeler arasındaki sosyo – kültürel farklılıkların işletmelerin iş yapma usullerini, yönetim biçimlerini ve çalışma koşullarını doğrudan etkilemesi ÇUI'ler için önemli problemlere sebep olabilmektedir (Dalyan, 2004, 95). ÇUI'ler dış yatırım ile ilgili kararlarını almadan önce ev sahibi ülkenin sosyo kültürel yapısı ile ilgili şu hususları göz önünde bulundurmalı ve dikkatli bir şekilde analiz etmelidir (Yeşil, 2011, 89).

- Din
- Değerler ve tutumlar
- Adetler (gelenekler) ve davranış şekli
- Maddi kültür
- Estetik
- Eğitim
- Sosyal kurumlar, sistemler ve gelişmişlik düzeyi

4.5.1.4. Teknolojik Çevre

Ürün ve süreçlerin geliştirilmesi ile ilgili yeni bilgilerin elde edildiği ortam olarak tanımlanmaktadır (Ülgen, Mirze, 2013, 88). Teknolojik çevre, yeni bir pazarda yatırımda bulunmak isteyen işletmelere teknolojik gelişmişlik seviyesi, sahip olunan teknoloji ile üretilen ürünler, mevcut teknolojik kaynakların sanayi, haberleşme, ulaşım gibi sektörlerde kullanım oranı gibi konularda bilgi sağlamaktadır (Karafakioğlu, 2015, 117; Hill, Jones, 2012, 73). ÇUI'ler ev sahibi ülkelerde yatırım

kararı aldıklarında teknolojik çevrede şu faktörlere dikkat etmelidir (Yüksel, 2014, 56 – 57).

- Devletlerin teknolojik ilerleme için uyguladıkları politikalar
- Ar – Ge faaliyetlerine sağlanan teşvikler
- Patent alma kolaylığı
- Teknolojik yeniliklere açıklık ve uyum sağlayabilme

4.5.1.5. Hukuksal Çevre

Ev sahibi ülke hükümetleri tarafından belirlenmekte olan kurallar, tüzükler, yönetmelikler ve yasalar hukuki çevreyi oluşturmaktadır. ÇUI'lerin ticaret faaliyetlerde bulunacakları ev sahibi ülkelerin yasalarına ve düzenlemelerine uyması zorunludur. Devletler yasa, yönetmelik ve tüzükler yolu ile yerel pazarda ticari girişimlerde bulunan ev ülke işletmelerinin yatırımlarını kısıtlayabilir veya tamamen engelleyebilir (Mucuk, 1990, 25). ÇUI'lerin bu tarz kısıtlamalar ve engellemeler karşısında ev sahibi ülkenin şu yasalarını incelemesi gerekir (Eren, 2013, 124 – 126).

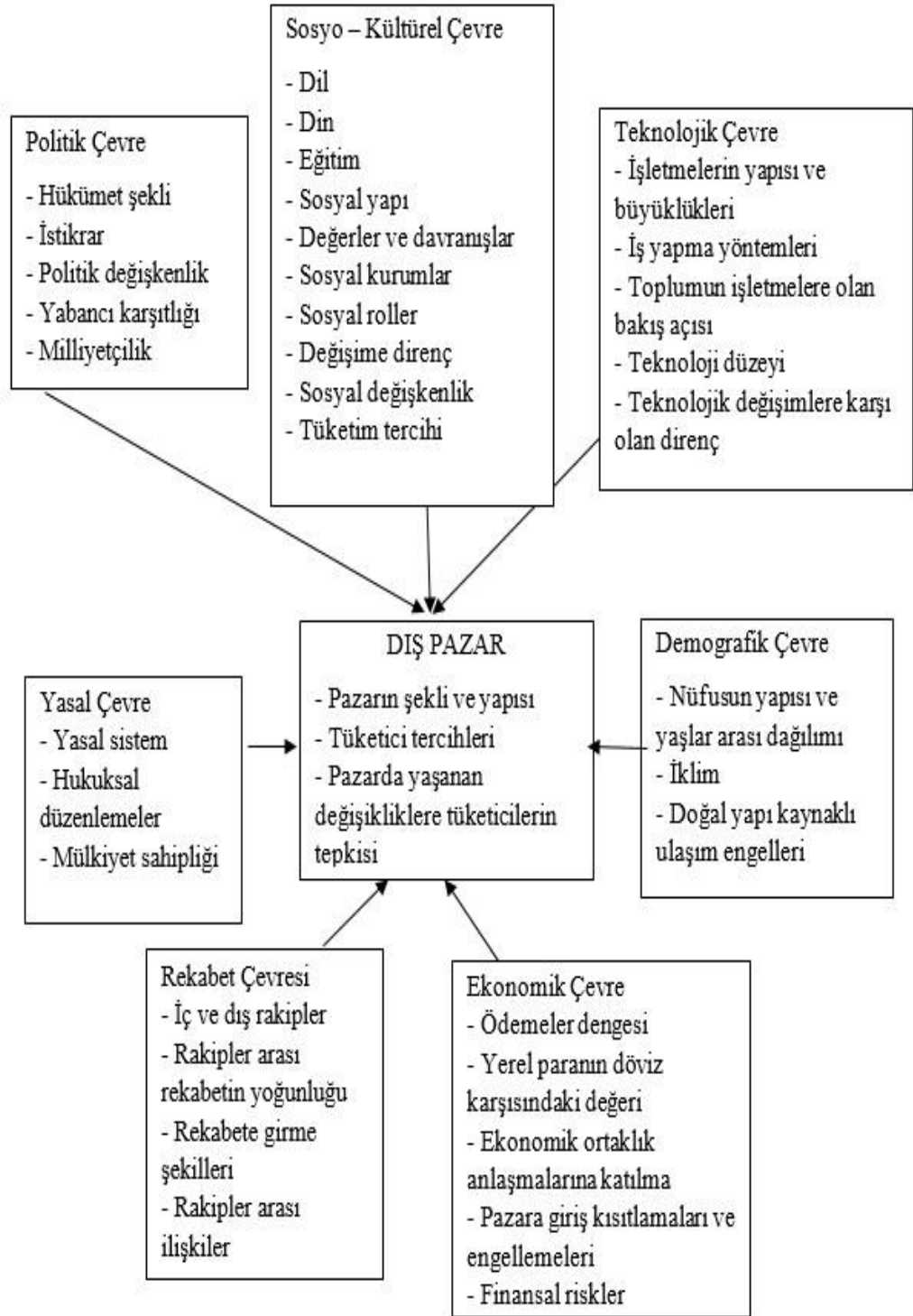
- Tekelciliği önleme ve antitröst yasalar
- Çevresel düzeni koruma amaçlı yasalar
- Dış ticareti, dış ülke yatırımları ve küresel piyasalara açılmayı teşvik eden yasalar
- Yabancı sermayeyi teşvik etme veya yasaklama konusundaki yasal düzenlemeler
- Vergi kanunları
- Belirli endüstriler için sağlanan yatırım teşvik düzenlemeleri

4.5.1.6. Çevresel Faktörler

Çevre faktörleri ülkelerin coğrafi konumları ile bağlantılı olarak elde etmiş oldukları birtakım fırsatlar (doğal kaynaklar, stratejik konum) ve karşılaşmak zorunda oldukları birtakım riskleri (politik istikrarsızlığın yüksek olduğu ülkelere komşu olma vb.) içermektedir. ÇUI'ler yapacakları dış yatırımlar için şu çevresel unsurları dikkatle incelemelidir (Can, 2015, 292).

- Konum
- Topografi
- İklim ve Doğal Kaynaklar

Şekil 4.5 işletmelerin dış çevre analizine ait olan faktörleri göstermektedir.



Şekil 4.5: İşletmelerin Dış Çevre Analizi

Edward W. Cundiff, Marye Tharp Hilger, **Marketing in the International Environment** (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988), 6

4.5.2. İşletmelerin Sahip Olduğu Kaynaklar

İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar, temel yetenekler işletmelerin bulundukları sektör ve pazar içerisinde rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayan en önemli faktörlerden biridir (Morrow ve diğ., 2006, 272; Young ve diğ., 2014, 339). İşletmelerin uyguladıkları stratejiler ile elde etmeye çalıştıkları rekabet avantajı ve faaliyette bulunulan sektör içerisindeki farklılaşma, işletmelerin sahip olduğu kaynaklar ve bu kaynakların etkin ve verimli kullanımı ile sıkı bir bağlantı içerisinde (Crook ve diğ., 2008, 1144; Dutta, Zbaracki, Bergen, 2003, 615; Fang, Zou, 2009, 742; King, Zeithmal, 2001, 75). Çünkü ana ülke veya ev sahibi ülke pazarında ortaya çıkan her yeni fırsatın değerlendirebilmesi için sürekli olarak farklı yetenekler edinmeye çalışmak zaman kaybına neden olacağı gibi aynı zamanda bir maliyet de oluşturmaktadır. İşletmeler mevcut olan kaynaklarını farklılaştırarak veya çeşitlendirerek hem daha kısa zaman içerisinde hem de daha düşük maliyetler ile pazarda oluşan fırsatları değerlendirebilirler.

İşletmelerin sahip oldukları kaynakları etkin ve tasarruflu kullanabilmeleri işlem maliyeti yaklaşımı ile açıklanmaktadır. İşlem maliyeti yaklaşımı, ana ülke işletmelerinin ev sahibi ülke pazarlarında yapmış oldukları yatırımlarda hangi pazara giriş stratejisi ile hareket etmesi gerektiğini açıklayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre ÇUI'ler ticari faaliyetlerini daha düşük maliyetler ile gerçekleştirmek için uluslararası pazarlara yöneldiklerinde yapmış oldukları işlemler sırasında ortaya çıkan maliyetleri asgari düzeyde tutma eğilimine sahiptirler.

İşlem maliyeti yaklaşımına göre ÇUI'ler dikey bütünleşme stratejilerini kullanarak, üretim sürecinin her aşamasını kendi işletme sınırları içerisinde gerçekleştirirler (Ulaş, 2009, 22). ÇUI'ler böylelikle sahip oldukları ticari üstünlükleri, tedarikçileri ile veya başka firmalar ile paylaşmak durumunda kalmazlar. Üretimin her aşamasının işletme içerisinde yerine getirilmesi birimler arası koordinasyon düzeyini artırarak, üretim bölümlerinin her aşamasında gerçekleşen kârın işletme içerisinde kalmasını sağlar. Fakat ÇUI'lerin ev sahibi ülkelerde yapmış oldukları yatırımlarda üretimin her aşamasını kendi işletme sınırları içerisinde gerçekleştirmesi mümkün olmayabilir. Yatırım yapılan ülkenin siyasi ve ekonomik yönden istikrara sahip olmaması, ülke içi hukuksal düzenlemelerin yabancı girişimlere belirli kısıtlar getirmesi, ev sahibi ülkenin ticari yaşamı ve tüketici eğilimleri ve beklentileri konusunda yeterince bilgiye sahip olunamaması gibi nedenler, ÇUI'lerin pazara girişte işlem maliyeti riskini

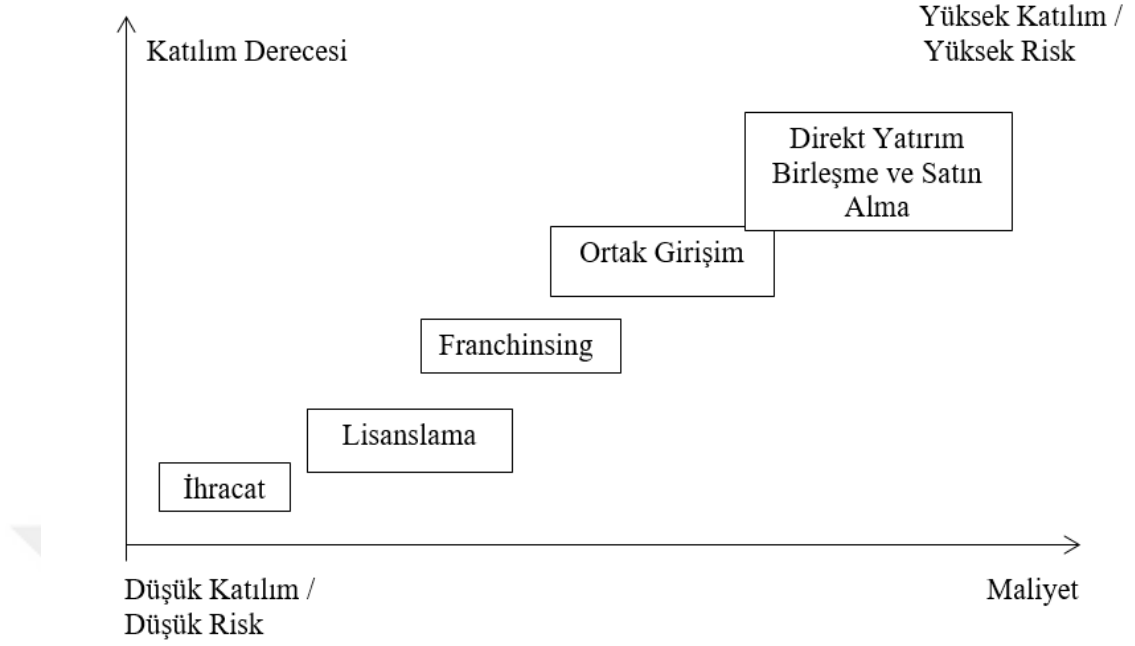
yükseltir. Ortaya çıkan bu risk seviyesini asgari düzeye düşürmek için ana ülke işletmeleri, ev sahibi ülke firmaları ile ortaklık kurma stratejisini uyguluyorlar. Ortaklık kurma ana ülke firmalarına, ev sahibi ülke firmalarının kontrolünde bulunan kaynaklara ulaşma fırsatı verir. Ana ülke işletmelerinin sahip oldukları üstünlüklerin (finansal güç, dış ülkelerde yatırım yapma tecrübesi, yetenekli insan kaynakları) ev sahibi ülke işletmelerinin sahip olduğu kaynaklar ile bütünleşmesi her iki paydaş içinde kârlılık düzeyini artırır. Bu yaklaşıma göre ana ülke işletmeleri pazara giriş stratejisini belirlerken ev sahibi ülke ve pazar koşullarını dikkate alarak şu yolları izleyebilir:

- Tüm yatırımları işletme sınırları içerisinde yaparak kârlılık düzeyini maksimuma çıkarma
- Ev sahibi ülke ve pazar koşullarını dikkate alarak yerel firmalarla ortaklık kurma
- Ev sahibi ülkeyi ve pazarı tanımak ve risk düzeyini belirleyebilmek için yan kuruluş açmayı tercih etme

4.5.3. Mülkiyet ve Kontrol Derecesi

İşletmelerin dış pazarlara giriş kararı verme sürecine etki eden en önemli faktörlerden biri sahip olunmak istenen mülkiyet derecesi ve dolayısı ile işletme yönetimi üzerindeki kontrol gücüdür (Cengiz ve diğ. 2007, 14). İşletmeler ticari faaliyetlerde bulundukları sektör ve ev sahibi ülke koşullarını analiz ederek hangi pazar stratejisinin daha uygun olduğuna karar vermektedirler. Sektör içerisinde veya ev sahibi ülke koşullarında belirsizliklerin ve risklerin bulunması işletmeleri daha az risk içeren pazara giriş stratejilerine yönlendirir. Çevresel belirsizlik oranının düşük ve siyasi, politik ve ekonomik istikrarın olduğu ülkelere doğru yapılan yatırımlarda ise işletmeler daha fazla gelir elde etmek için daha yüksek risk içeren stratejilere yönelmektedirler.

Pazara giriş stratejilerinin sahip olduğu risk dağılımı şu şekildedir (Keegan, Green, 2016, 295). İşletmeler için en az risk içeren giriş stratejisi ihracattır. İhracatı lisanslama stratejisi takip etmekte, franchising ise risk seviyesi bakımından pazara giriş stratejileri arasında tam ortada yer almaktadır. İşletmeler için yüksek düzeyde risk içeren stratejiler ise öncelikle ortak girişim, daha sonrasında ise birleşme ve satın alımlar ile direkt yatırım gelmektedir. Şekil 4.6 pazara giriş stratejileri ile ilgili risk düzeylerini göstermektedir.



Şekil 4.6: Yatırım Maliyeti / Pazara Giriş Stratejilerine Katılım Derecesi

Warren J. Keegan, Mark C. Green. **Global Marketing**. (Pearson Education Limited, 2016), 295

Şekil 3.13’de gösterilen pazara giriş stratejileri ve risk düzeyi arasındaki ilişki üzerinde genel bir fikir birliği sağlanmaktadır. Fakat her pazar veya işletme için bu şeklin doğru olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü ülkelerin içinde bulunduğu koşullar, işletmelerin sahip olduğu kaynakların heterojen bir yapı göstermesi farklı koşullar altında farklı stratejilerin değerlendirilmesini gerektirir (Akçaoğlu, 2005, 2).

4.5.4. Dış Pazarlara Açılma Sürecinde Etkili Olan Faktörler

İşletmelerin dış pazarlara girişlerinde yüksek bir performans düzeyine ulaşabilmeleri uygun bir pazara giriş stratejisi seçimi üzerinde çok sayıda faktör etkili olmaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmesi bu faktörleri hem işletmenin sahip olduğu kaynak yapısına hem de ev sahibi ülke koşullarına uyumlu bir şekilde değerlendirebilmesine bağlıdır.

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörler hem organizasyonlar hem de araştırmacılar tarafından farklı şekillerde kategorilendirilmiştir. Bu faktörleri inceleyen önemli araştırmalardan biri World Investment Report (1998, 91) tarafından yapılmıştır. Yurt dışı pazarlara girişte etkili olan faktörleri açıklayan bu raporda pazara girişe etki eden faktörler öncelikle üç ana başlık altında değerlendirilmiştir: DYY için

politik altyapı, ekonomik faktörler ve ticari faaliyetlerin kolaylaştırılması. Ekonomik faktörlerde pazar, kaynak ve verimlilik arayışı olmak üzere üç kategoride sınıflandırılmıştır. Şekil 4.7 pazara girişe etki eden bu faktörleri açıklamaktadır.

Ev Sahibi Ülke Faktörleri	DYY'ye Etki Eden Faktörlerin Sınıflandırılması	Ev Sahibi Ülkeye Ait Ekonomik Faktörler
1. DYY için politik altyapı - Ekonomik, politik ve sosyal istikrar - Pazara giriş ve işlem kuralları - Yabancı bağlı ortakların standard işlemleri - DYY hakkındaki uluslararası anlaşmalar - Özelleştirme politikaları - Ticaret politikaları ve DYY tutarlılığı - Vergi politikaları	A. Pazar Arayışı	- Pazar büyüklüğü ve kişi başına düşen gelir - Pazarın büyüme oranı - Bölgesel ve uluslararası pazarlara erişim - Ülkeye özgü tüketici tercihleri - Pazar yapısı
2. Ekonomik Faktörler	B. Kaynak Arayışı	- Hammadde - Vasıfsız işçi maliyetleri - Teknoloji ve yenilik faaliyetleri ile elde edilen değerler (marka ismi) - Fiziksel altyapı (yollar, enerji kaynakları, limanlar telekomünikasyon)
3. Ticari Faaliyetlerin Kolaylaştırılması - Yatırım destekleme (imaj yaratma, genel yatırım ve ticari faaliyetleri kolaylaştırma destekleri) - Yatırım teşvikleri - Sorunlu maliyetler (yolsuzluk, idari verimlilik) - Sosyal imkânlar (çift dilli okullar, yaşam kalitesi) - Yatırım sonrası hizmet servisleri	C. Verimlilik Arayışı	- Kaynak maliyetleri ve sahip olunan değerler - Diğer girdi maliyetleri (ulaşım, iletişim, ara ürün) - Bölgesel kurumsal ağlar ve bölgesel entegrasyon anlaşmalarına üyelik

Şekil 4.7: Ev Sahibi Ülkelerde DYY'yi Etkileyen Faktörler

İşletmelerin dış pazarlara giriş stratejisinin seçimi ile ilgili en kapsamlı çalışmalardan bir diğeri Koch (2001, 351) tarafından yapılmıştır. Araştırmada dış pazarlara giriş faktörleri üç kategoride sınıflandırılmıştır. Dış (external), iç (internal) ve her iki faktöre ait özellikler taşıyan karışık (mix) faktörler. Bu faktörlere ait özellikler şunlardır:

1. İç Faktörler

İşletmelerin Stratejik Yönelimi: İşletme çalışanlarının tutum, değer ve hem bireysel hem de grup olarak davranışları işletmelerin çevrelerini ve hedeflerini değiştirmektedir. Stratejik yönelim işletmelerin uluslararasılaşma süreci üzerinde çok etkili olabilmekte ve aynı zamanda sektör içerisindeki rakip işletmeler ile kurulabilecek bir ortaklık içinde önceden hazır olmayı sağlamaktadır.

Uluslararasılaşma Aşamaları: Stratejik yönelimler ve uluslararası rekabet gücü işletmelerin uluslararasılaşma aşamaları üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir. Stratejik yönelim, işletmelerin uluslararasılaşma sürecine olan ilgisini artırma, azaltma veya tamamen ortadan kaldırma, uluslararası rekabet gücü ise işletmelerin uluslararası gelişim sürecini hızlandırma veya erteleme gibi etkilere sahiptir.

İşletmelerin Stratejik Hedefleri: İşletmeler kendilerine çok farklı hedefler seçebilirler. Global veya yerel pazar payını artırma, global düzeyde büyüme, toplam satış gelirlerini hem yerel hem de global düzeyde artırma, endüstriyel bir alanda uzmanlaşma bu hedeflerden bazılarıdır. İşletmeleri bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelten nedenler işletmenin varlığını sürdürebilmesini sağlamak, potansiyel riskler karşısında alternatifler oluşturabilmek ve pazar liderliğini elde edebilmektir.

Yurtdışı Pazar Seçim Tecrübesi: Tecrübe işletmelerin stratejik yönelimlerini, kurumsal kültürünü ve ortak ve kabul edilmiş bilgilerini şekillendiren en önemli faktörlerden biridir. Yurtdışı pazarlara açılma amacı bulunan işletmelerin bu faktörlerden yoksun olmaları belirsizliğin ve risk seviyesinin yüksek olduğu bir pazar içerisinde hareket etmesine neden olur.

İşletmelerin Uluslararası Rekabet Gücü: Global düzeyde rekabet gücü elde etmenin en önemli yollarından biri işletmelerin beklenmedik olaylar ve durumlar karşısında hazırlıklı olmasıdır. Bir diğer önemli güç ise belirli yeteneklere sahip olmak ve çok çeşitli endüstrilerde ve iş alanlarında kritik seviyede önemli olan yeteneklere sahip olmaktır.

Uygulanan Hesaplama Yöntemleri: İşletmelerin dış pazarlara girişleri, risk değerlendirmesi ile fayda değerlendirmesine dayalı yöntemler ile maliyet yönetimi ile pazarlama yöntemlerinin karşılaştırılması ile hesaplanmaktadır.

2. Karışık Faktörler

Öz ve Erişebilir Kaynaklar: Uluslararası pazar seçiminde öncelikle işletmelerin rekabet gücü sağlayacak kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte işletmeler sektör içerisindeki rakiplerinin sahip olduğu önemli kaynaklara ortak girişim veya stratejik ortaklık gibi yöntemler ile erişebilmelidir. Özellikle çok farklı sektörlerde ticari faaliyetlerde bulunan işletmeler üretim için ihtiyaç duyulan farklı kaynaklar için pazara giriş stratejilerini çeşitlendirmelidir.

Bağlantılar: İşletmelerin uluslararası ticaret sistemi içerisinde aynı tedarikçilere, alıcılara ve paydaşlara ihtiyaç duyması ortak girişim ve stratejik ortaklık gibi pazara giriş stratejileri ile işletmelerin sahip olduğu bağlantıları güçlendirmesi ve aynı zamanda işletmelerin uluslararasılaşma derecesinin de yükselmesini sağlamaktadır.

Yurtdışı Pazarlara Yakınlık ve Benzerlik: Fiziksel mesafe, kültürel ve ticari bağlantıların gücü ve birbirleri arasındaki uzaklık işletmelerin yurtdışı pazar seçimine etki eden önemli faktörlerdir.

Pazar Portföy Uyumu: Yaşanan çevresel değişimler ve işletmelerin amaç ve hedeflerindeki farklılaşmalar işletmelerin pazar portföyünü içinde bulunan koşullara uyumlu hale getirmeye zorlamaktadır. İşletmelerin çevreleri ile böyle bir uyum yaratmaları risk ve maliyet temelli zararları azaltabilir.

Pazarda İlerleme Aşamaları: İşletmelerin talep düzeyinin düşük veya rekabet seviyesinin çok yüksek olduğu pazarlarda sahip olduğu kaynaklar, yetenekler ve tecrübe gibi faktörler aracılığı ile nasıl bir karar vereceğinin açıklanmasıdır. Aynı zamanda talep ihtiyacı duyulan fakat ürün yaşam eğrisinin en üst düzeye ulaşması nedeni ile başka bir pazara yönelme için gösterilen tepkilerdir.

3. Dış Faktörler:

Pazar Potansiyeli: İşletmelerin dış pazarlara giriş kararı vermesinde en önemli faktörlerden biri ev sahibi ülke pazarlarının sahip olduğu potansiyeldir. Pazarın kendine özgü koşullarının dikkatli bir şekilde analiz edilmesi ile işletmeler kendileri için fırsatlar oluşturabilecek alanları keşfedebilirler.

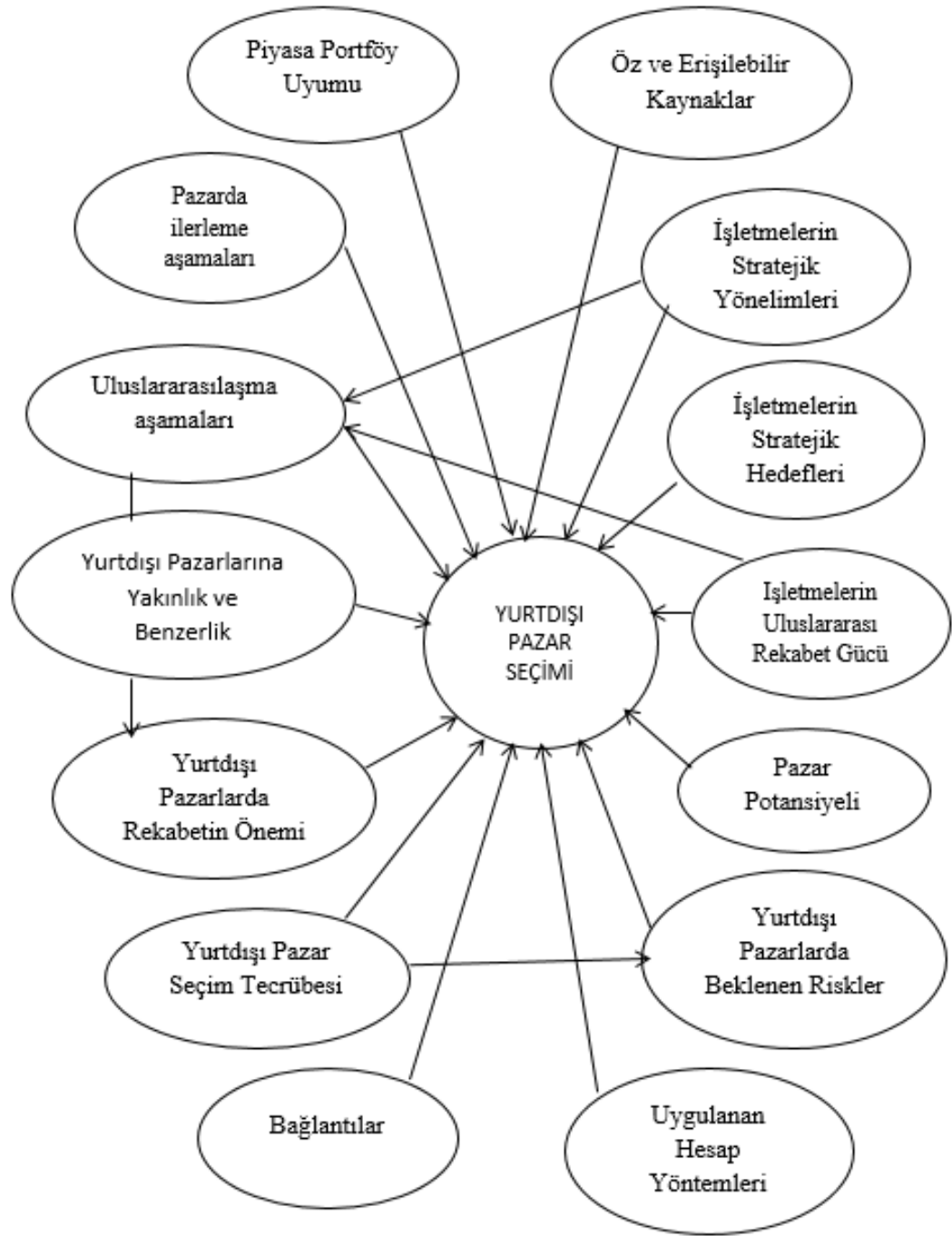
Yurtdışı Pazarlarda Rekabetin Önemi: İşletmeler için geleneksel olarak tanımlanan faktörlerden biri yurtdışı pazarlardaki rekabet seviyesidir. Güçlü ve büyük bir ürün pazarının bulunması, yasaların serbest piyasaya müdahaleden kaçınması, güçlü rakipler ve talep düzeyi işletmelerin rekabetine yön verecek faktörlerden bazılarıdır.

Yurtdışı Pazarlarda Beklenen Riskler: İşletmelerin uluslararası pazarlarda karşılaşabilecekleri muhtemel riskler üç kategoride sınıflandırılmaktadır.

1. Sahiplik riski (kamulaştırma, el koyma ve ana ülkeye devir)
2. Faaliyet riski (döviz kuru, aşırı yatırım ve fiyat kontrolüne dayalı riskler)
3. Transfer riskleri

Şekil 4.8 pazara girişe etki eden faktörleri ve bu faktörler arasındaki bağlantıları göstermektedir.





Şekil 4.8: Pazar Seçimini Etkileyen Faktörler

Adam J. Koch, Factor Influencing Market and Entry Mode Selection: Developing the MEMs Model. (Marketing Intelligence & Planning, 2001), 352

Uluslararası pazarlara girişte seçilecek olan stratejinin belirlenmesine etki eden faktörler uluslararası ticaret organizasyonları tarafından da sınıflandırılmıştır. Tablo 4.13 bu kurumlara ait sınıflandırmayı göstermektedir.

Tablo 4.13: Uluslararası Pazar Seçimine Etki Eden Faktörler

Faktör Sınıflandırması	Faktörler	UNC TAD	Deloitte & Touche	International Finance Corporation	DYY Pazarları
1. Pazar Büyüklüğü	Pazar büyüklüğü Müşterilere erişim Pazarın büyüme oranı Yerel bölgelere erişim	Evet Evet Evet	Evet	Evet Evet	Evet Evet
2. İşgücü Piyasası Verimliliği	Yetenekli işgücü Yönetim personeli Teknoloji uzmanları İşgücü maliyeti	Evet	Evet Evet Evet	Evet	Evet
3. Finansal Pazar Gelişimi	Sermaye piyasası erişimi	Evet			
4. Kurumlar	Devlet desteği Devlet teşvikleri Yasal düzenlemeler ve iş ortamı	Evet		Evet Evet	Evet Evet
5. Kararlılık	Kararlılık Ceza ve Güvenlik	Evet	Evet Evet		
6. İş Yapma Kolaylığı	İş yapma kolaylığı		Evet		
7. Altyapı	Altyapı Araçlar	Evet		Evet	Evet
8. Teknolojik Hazırlık	Teknoloji Üniversiteler ve Araştırmacılar				Evet Evet

Mark Kam Loon Loo, Enhancing Financial Inclusion in ASEAN. Identifying the Best Growth Markets for Fintech. (**Journal of Risk and Finance Management**, 2019), 5

4.6. Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerinin Pazara Giriş Stratejilerine Etki Eden Faktörler ve İşletme Performansları ile İlgili Literatür Taraması

Gelişmekte olan ülke işletmelerinin dış pazarlara girişlerini etkileyen ve bu stratejilerin işletme performansları üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar Ek – 2 de gösterilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Tezin 4. bölümü araştırmanın metodoloji kısmını içermektedir. Öncelikle araştırmanın amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları, örneklem ve ana kütlesi ile veri toplama tekniği açıklanmıştır. Daha sonra ise araştırmanın ana kütlesini oluşturan işletmelerin özellikleri analiz edilmiş ve bazı TÇUI'lerin pazara giriş stratejileri ve pazarlama yaklaşımları değerlendirilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer alan Türkiye'ye ait ÇUI'lerin dış pazarlara giriş ve pazarda bulunma süreleri içindeki büyüme stratejilerinin incelenerek Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) analizine dayalı bir metodoloji geliştirmektir. Geliştirilen bu metodoloji ile ÇUI'lerin ve yöneticilerinin farklı pazara giriş alternatifleri arasından karar almalarını kolaylaştırmak hedeflenmektedir. Araştırmanın analizi sonucu ortaya çıkan pazara giriş stratejilerinin önceliklerine göre sıralanması ile hangi stratejinin TÇUI'ler için daha uygun olacağı belirlenecektir. Araştırmada hangi pazara giriş stratejisinin işletme yapısına daha uygun olduğunun belirlenmesinin yanı sıra işletmelerin uluslararası pazarlara girişlerine etki eden faktörlerinde birbirleri arasında nasıl bir önem derecesine sahip olduğunun belirlenmesi de amaçlanmıştır. Pazara giriş stratejilerinin ve pazara girişe etki eden faktörlerin birbirleri arasında nasıl bir önem derecesine sahip olduğunun belirlenmesi ile bu faktörlerin işletme performansı üzerindeki etkileri incelenecektir. İşletmelerin performanslarını artırmaları için hangi pazara hangi strateji ile girmeleri, pazar koşullarına bağlı olarak hangi ana kriterleri veya alt kriterleri daha öncelikli olarak tercih etmeleri açıklanacaktır. Dolayısı ile hem pazara giriş stratejisi seçimi hem de pazara girişe etki eden faktörlerin belirlenmesi ile yabancı pazarlara açılma niyetinde olan işletmelere yol gösterici olmak hedeflenmektedir.

5.2. Araştırmanın Önemi

Gelişmekte olan ülkelerin ÇUI'leri ile ilgili hem yabancı hem de yerli literatür tarandığında yabancı kaynaklarda çok fazla sayıda araştırmanın bulunduğu görülmektedir. Literatürde özellikle Uzakdoğu Asya ülkeleri (Çin, Kore, Hindistan, Malezya, Singapur vb.) ile ilgili çok fazla sayıda yayın bulunmaktadır. Çalışmalar yoğunlukla pazara giriş stratejileri ile bu stratejileri etkileyen faktörler (performans, işletme çevresi, rekabet koşulları, kaynaklar, lokasyon, teknoloji, iş ağıları) arasındaki ilişkileri incelemektedir. Tablo 5.1 pazara giriş stratejisi türlerine göre sınıflandırılmış çalışmaları göstermektedir.

Tablo 5.1: Pazara Giriş Stratejileri ile İlgili Araştırmalar

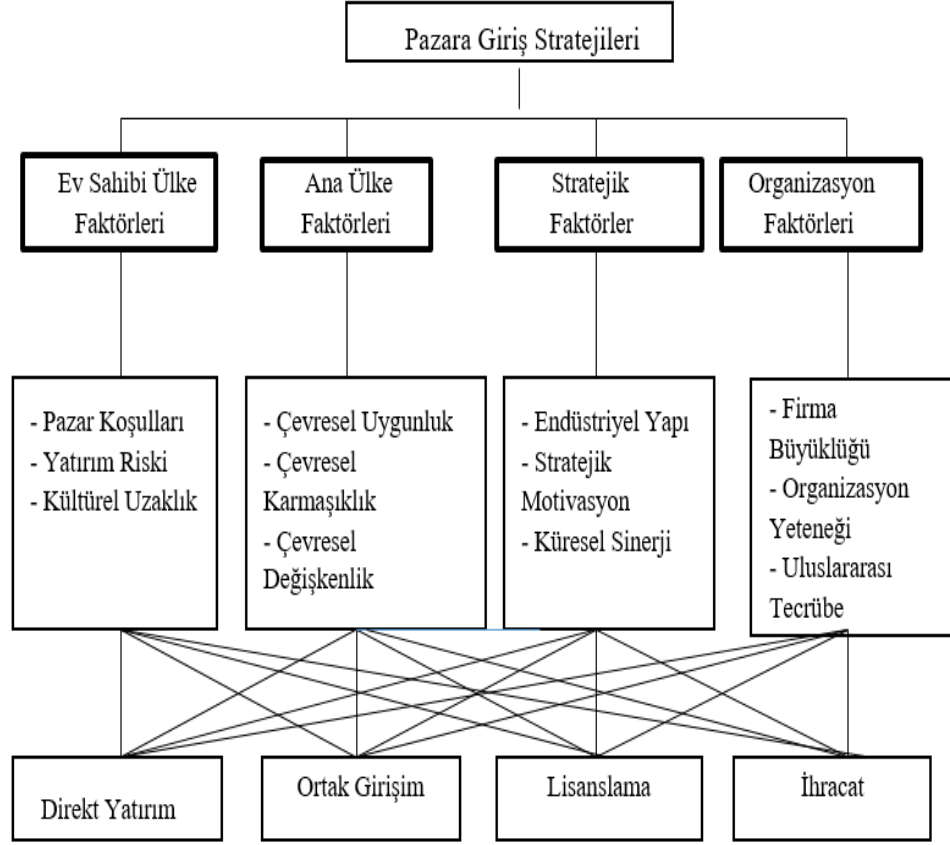
İhracat	Herrero, Darko ve Ghuari, 2020; He, Brouthers ve Filatotchev, 2018; Spyropoulou ve diğ., 2018; Yan, He ve Cehng, 2017; Obadia, Vida ve Barber, 2017; Dominguez, Mayrhofer ve Obadia, 2017; Weiss ve diğ., 2016; Morgan, Katsikeas ve Vorhies, 2012; Lages, Silva ve Styles, 2009; Wu ve diğ., 2007; Calantone ve diğ. 2006; Morgan, Vorhies ve Schlegelmilch, 2006; Li ve Çavuşgil, 2000
Lisanslama	Ferrucci ve diğ., 2020; Laursen ve diğ., 2017; Bond ve Saggi, 2014; Arora, Fosfuri, Ronde, 2013; Jayachandran ve diğ., 2013; Laursen, Leone, Torrisi, 2010; Tomar, 2009; Colluci, Montaguti ve Lago, 2008; Calboli, 2007; Ziedonis, 2007; Fosfuri, 2006; Arora ve Ceccagnoli, 2006; Park ve Lippoldt, 2005; Kamien ve Tauman, 2002; Arora, 1995; Rockett, 1990; Meyer, Tinnet ve Tinney, 1985
Ortak Girişim	Nippa ve Reuer, 2019; Parameswar, Dhir, Ongsakul, 2018; Çolak, 2016; Dhir, 2013; Choi ve Beamish, 2013; Chung ve Beamish, 2012; Reuer ve diğ., 2012; Tong, Reuer ve Peng, 2008; Ainuddin ve diğ., 2007; Juan, Olmos ve Ashkeboussi, 2007; Lu ve Beamish, 2006; Beamish ve Jung, 2005; Yan ve Child, 2004; Child ve Yan, 2003; Tsang, 2000; Reuer, 2000
Direkt Yabancı Yatırım	Contractor ve diğ., 2020; Bodner ve Capron, 2018; Halaszovich ve Lundan, 2016; Capron, 2016; Zhang, 2014; Cording ve diğ., 2014; Harrison, Hart, Oler, 2014; Harding ve Javorcik, 2012; Javorcik ve Spatareanu, 2011; Head ve Ries, 2008; Harrison ve Mcmillan, 2007; Daude ve Stein, 2007; Mattoo, Olarreaga ve Saggi, 2004; Head ve Ries, 2004; Mitchell, Capron, 2002; Dunning ve Lundan, 1997; Harrison, 1994; Shanley ve Correa, 1992

Yabancı pazarlara giriş stratejilerini, pazara giriş üzerinde etkisi olan ana kriterler ve bu ana kriterlere ait alt kriterler üzerinden değerlendiren araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Pazara giriş stratejilerinin birbirleri arasında karşılaştırılması ile hangi stratejinin daha yüksek bir önem derecesine sahip olduğu veya hangi stratejinin neden seçilmesi gerektiğini açıklayan çalışma sayısının sınırlılığı araştırmamızın önemini ortaya koymaktadır. Araştırma ile hem pazara giriş stratejilerinin önem sırası belirlenecek hem de bu stratejilere pazara giriş sürecinde etki eden faktörlerin (araştırma modelindeki alt kriterler) önem sıralaması yapılacaktır. Elde edilen bu veriler ile Türk işletmelerinin dış pazarlara girişte hangi stratejiyi daha yoğun olarak tercih ettiği belirlenecek, kriterlerin önem derecesine göre sıralanması ile de işletmelerin dış pazarlardaki performanslarına hangi faktörlerin daha yüksek derecede etki ettiği açıklanacaktır.

Araştırmanın bir diğer önemi ise örneklem kütesi olarak TÇUI'leri almasıdır. Daha önce yapılan araştırmalar, TÇUI'lerden ziyade daha genel bir örneklem belirleyerek çalışmalarını uluslararası ticaret girişiminde bulunan işletmeler üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Bu doktora tezi ÇKKV analiz yöntemleri ile pazara giriş stratejilerini ÇUI'ler üzerinde inceleyerek çok kısıtlı araştırmanın bulunduğu bu alana katkı sağlamayı da amaçlamaktadır.

5.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın temel noktası TÇUI'lerin dış pazarlara giriş stratejileri etkileyen dört ana kriterdir: Ev Sahibi Ülke Faktörleri, Ana Ülke Faktörleri, Strateji Faktörleri ve Organizasyon Faktörleri. Bu dört ana kriter kendi içerisinde her biri için 3 tane olmak üzere toplam 12 alt kriterden (pazar koşulları, yatırım riski, kültürel mesafe, çevresel uygunluk, çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, endüstriyel yapı, stratejik motivasyon, küresel sinerji, firma büyüklüğü, organizasyon yeteneği ve uluslararası tecrübe) oluşmaktadır. Ana kriterler ve alt kriterlerden oluşan hiyerarşik yapı dört pazara giriş alternatifi (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) ile tamamlanmaktadır. Şekil 5.1 araştırmada uygulanan hiyerarşik yapıyı göstermektedir.



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Yu, Fan, Yao Jianfeng, The Choice of the Southeast Asian Market Entry Mode: A Performance Appraisal Model Based on Fuzzy AHP, (The First International Symposium on Business Cooperation and Development in South – East and South Asia under B&R Initiative, 2016), 64.

Araştırma kapsamında TÇUI'lerin dış pazarlara giriş stratejilerini etkileyebilecek olan tüm kriterler mümkün olduğu kadar açık bir şekilde tanımlanmıştır. Araştırma kapsamında ÇKKV analiz yöntemi ile kriterlerin ve alternatiflerin önem sırası belirlenmiştir. Pazara giriş stratejisinde hangi kriterlerin daha öncelikli olduğu, hangi yöntem ile pazara girilmesi noktasında hangi kriterlerin daha fazla önem arz ettiği noktaların tespiti için bir sıralama yapılmıştır.

Araştırmanın kısıtlılıklarından birincisi AHP yönteminin karar vericilerin kişisel deneyim, tecrübe ve bilgilerine dayalı olmasıdır. Bu nedenle hiyerarşik yapı içerisinde bulunan kriterler aracılığı ile oluşturulan anket formlarında bilgilerin objektifliğini veya tutarlılığını ölçebilmek daha zordur. Anket sorularının tutarlılığını kontrol etmek amacı ile bütün ikili karşılaştırmalar kontrol edilmiş, verilen cevaplardaki tutarsızlıklar sonucu karar vericilere tekrar ulaşılarak düzeltme yapmaları talep edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer kısıtlılığı örneklem içerisinde yer alan ÇÜİ'lerin tamamının Türkiye'ye ait olmasıdır. Bu nedenle de araştırma sonuçlarının Türkiye ile aynı ticari gelişmişlik düzeyinde bulunan ülkeler için genelleştirilmesi uygun olmayabilir. Araştırmanın bir diğer önemli kısıtlılığı ise karar verici olarak seçilen bireylerin üst düzey yönetici (CEO, CFO, proje geliştirme müdürü, ar – ge müdürü, strateji geliştirme müdürü) olmasıdır. İşletmelerin üst düzey yöneticilerine ulaşmak ve onlardan randevu alabilmek araştırmanın veri toplama döneminin uzun bir süre almasına neden olmuştur.

5.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Uluslararası pazarlarda ticari faaliyetlerde bulunan her işletme ÇÜİ kategorisinde değerlendirilmemektedir. İşletmelerin ÇÜİ olabilmesi için gerekli olan kriterler ve şartlar tezin 2. bölümünde açıklanmıştır. Türk menşeli uluslararası işletmelerin belirtilen ÇÜİ kriterlerini sağlayıp sağlamadığı Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) ile bazı organizasyonlar (Kadir Has Üniversitesi (KHÜ), Kolombiya Üniversitesi Hukuk Fakültesi ve Dünya Enstitüsü ve Vale Columbia Merkezi Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım Kurumları) tarafından belirlenmektedir. Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) tarafından son olarak 2014 yılında yayınlanmış olan rapora göre (araştırmanın ana örnekleme) Türkiye'de ÇÜİ kriterlerini sağlayan 29 işletme bulunmaktadır (DEİK, 2014, 1).

Araştırmanın ana kümesini oluşturan 29 TÇÜİ'nin faaliyette bulundukları sektörler çeşitlilik göstermektedir. TÇÜİ'ler petrol ve doğalgazdan dayanıklı ev aletleri üretimine, enerjiden telekomünikasyona, tekstilden lojistiğe kadar çok farklı ürün portföyüne sahiptirler. Bazı firmalar sadece bir iş kolunda uzmanlaşırken (Enka Yapı, Şişecam, Yıldız Holding vb.), bazı firmalar ise çok farklı iş kollarında (Anadolu Grup, Koç Holding, Eczacıbaşı vb.) faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Tablo 5.2 29 TÇÜİ'yi göstermektedir.

Tablo 5.2: Türk Çokuluslu İşletmeleri ve Yurt Dışındaki Yabancı Varlıkları

Sıra	İşletme Adı	Sektörler	Yabancı Varlık
1	TPAO	Petrol ve Gaz	4872
2	Anadolu Grup	Yiyecek ve İçecek, Otomobil, Finans, Kırtasiye, Perakende, Bilgi Teknolojisi, Emlak, Sağlık ve Dinlenme	4443

Tablo 5.2 - devam

3	Enka Yapı	Altyapı ve Gayrimenkul	3779
4	Koç Holding	Enerji, otomotiv, dayanıklı tüketici malları, finans, madencilik, elektronik, eğitim, turizm, gıda ve içecek hizmetleri	3333
5	Doğuş Grup	Tekstil, enerji, inşaat, finans, lojistik, medya, perakende, bilgi teknolojisi, otomobil ticareti, sağlık, eğlence	3104
6	Yıldırım Holding	Madencilik, enerji, gayrimenkul, kimyasallar, lojistik, inşaat	1867
7	Şişecam AŞ	Cam	1368
8	Yıldız Holding	Gıda ve İçecek	1277
9	Tekfen Holding	İnşaat, tarım endüstrisi, gayrimenkul geliştirme, bankacılık, yatırım ve sigorta	1250
10	Zorlu Enerji Grubu	Enerji	1120
11	TAV Holding	İnşaat, güvenlik hizmetleri, depoculuk hizmetleri, gıda ve içecek hizmetleri	1081
12	Turkcell	İletişim	1057
13	Borusan Holding	Çelik, enerji, lojistik, telekomünikasyon, otomotiv	973
14	Sabancı Holding	Finans, enerji, perakende, çimento, otomobil parçaları, lastik ve lastik güçlendirme malzemeleri, bilgi teknolojisi	828
15	Çalık Holding	İnşaat, enerji, tekstil, finans, telekomünikasyon, medya, madencilik	816
16	Hayat Holding	Kimya, Odun, Enerji, Su Ulaştırma, Yapı	780
17	Gübretaş	Gübre	686
18	Alarko Grup	İmalat, ticaret, mühendislik, müteahhitlik, turizm, arazi geliştirme, inşaat ve enerji	651
19	Orhan Holding	Otomobil parçaları, tekstil, inşaat, turizm, sigorta	534
20	Doğan Holding	Medya, enerji, inşaat, tarım, perakende, finans, gayrimenkul	486
21	Türk Telekom	İletişim	444
22	Türk Hava Yolları	Havayolu Taşımacılığı	400
23	Ekol Lojistik	Lojistik	375
24	Eczacıbaşı Holding	İnşaat ürünleri, sağlık, tüketici ürünleri, finans, bilgi teknolojisi, kaynak teknolojisi, gayrimenkul, perakende	371
25	Kürüm Holding	Demir ve Çelik	281
26	Teklas	Otomotiv	175
27	Çelebi Holding	Lojistik, gıda, turizm, güvenlik, mali hizmetler	167

Tablo 5.2 - devam

28	Eroğlu Holding	Tekstil	148
29	Evyap	Tüketici Ürünleri	98

DEİK, *Turkish OFDI Continues to Grow*, 2014, 2 – 5

5.5. Veri Toplama Tekniği ve Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma ile ilgili veri toplama aşamasında Saaty tarafından geliştirilen 9’lu ölçeğe bağlı olarak anket çalışması yapılmıştır. Anket TÇUI’lerde çalışan CEO, CFO, Strateji Departman Müdürü, İş Geliştirme Departman Yöneticisi, İhracat Grup Yöneticisi, Genel Müdür, Ar – Ge Müdürü, Yönetim Kurulu Başkanı ve Proje Geliştirme Uzmanı gibi unvanlara sahip olan üst düzey yöneticilerden tarafından cevaplandırılmıştır. Araştırmanın veri toplama aşamasında 29 TÇUI ile görüşülüp randevu alınmaya çalışılmış, toplamda 15 işletme ile görüşme yapılabilmektedir. Ankete dönüş oranı %51,12 dir. Bu 15 işletmeden elde edilen veriler analiz edildikten sonra 2 firma tarafından verilen cevapların tutarlılık oranı AHP yöntemi için belirlenen 0,10’dan yüksek çıkmıştır. Bu iki firma ile tekrar iletişime geçilip anketin tekrar cevaplandırılması için randevu talep edilmiş fakat her iki işletmenin cevabı da olumsuz olmuştur. Dolayısı ile bu iki anket analizden çıkarılmıştır. Sonuç olarak ÇUI yöneticileri tarafından 13 anket cevaplanmıştır. Anket çalışmasına aynı zamanda uluslararası işletmecilik, yabancı pazarlara giriş stratejileri konularında çalışan akademisyenler de (7 profesör, 3 Doçent ve 2 Doktor Öğretim Üyesi) katkı sağlamıştır. Sonuç olarak toplamda 25 anket cevaplanmıştır. AHP yöntemi ile değerlendirilen bir araştırma için toplam 25 anket verilerin değerlendirilebilmesi için gerekli yeterliliktedir. ÇUI’ler ile yapılan görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilirken, akademisyenler ile yapılan görüşmeler hem yüz yüze hem de e-mail ile internet üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Thomas L. Saaty tarafından geliştirilen 9’lu ölçeğe ilişkin anket formunun hem TÇUI’lerin hem de akademisyenlerin bir kısmına yabancı olması dolayısı ile yüz yüze görüşmelerde ve internet ortamında yapılan görüşmelerde anketin nasıl cevaplandırılacağı anlatılarak açıklamalarda bulunulmuştur.

Katılımcılar tarafından cevaplandırılan anket formu beş bölümden oluşmaktadır.

- Birinci bölümde öncelikle yapılan çalışmanın amacı ve elde edilecek olan verilerin hangi amaçla kullanılacağı açıklanmıştır. İkinci olarak AHP yöntemi anlatılarak 1’den 9’a kadar olan rakamların neyi ifade ettiği, karşılıklı ana kriterler ve alt kriterler arasında nasıl bir değerlendirme yapılması gerektiği katılımcılara anlatılmıştır. Daha sonra anketi oluşturan ana kriterler ve bu ana kriterlere bağlı alt kriterlerin geniş bir tanımlamaları yapılarak neyi ifade ettikleri açıklanmıştır. Son olarak ise pazara giriş alternatifleri ile ilgili örnekler verilerek ortaya çıkabilecek karışıklıkların giderilmesi amaçlanmıştır.
- İkinci bölümde pazara girişe etki eden ana kriterler (ev sahibi ülke, ana ülke, strateji ve organizasyon faktörleri) arasındaki önem derecesi ölçülmüştür.
- Üçüncü bölüm kendi içerisinde 4 alt bölümden oluşmaktadır. Her bir ana kritere ait alt kriterlerin kendi aralarındaki önem derecesi ölçülmüştür.
- Dördüncü bölüm kendi içerisinde 12 alt bölümden oluşmaktadır. Pazara girişe etki eden ana kriterlere ait alt kriterlerin (pazar koşulları, yatırım riski, kültürel mesafe, çevresel uygunluk, çevresel değişkenlik, çevresel karmaşıklık, endüstriyel yapı, stratejik motivasyon, küresel sinerji, firma büyüklüğü, organizasyon yeteneği, uluslararası tecrübe) pazara giriş stratejileri ile karşılaştırmaları yapılarak önem dereceleri belirlenmiştir.
- Beşinci bölüm kendi içerisinde 11 alt bölümden oluşmaktadır. Bu bölümde alt kriterlerin pazara giriş yöntemlerinden bağımsız olarak nasıl bir ağırlığa sahip olduğunu bulmak amaçlanmış, bu nedenle alt kriterler kendi aralarında karşılaştırılarak birbirleri arasındaki önem dereceleri belirlenmiştir.

Anket formunun ilk bölümünde yapılan açıklamalar aynı zamanda anket sorularının üst kısımlarında da verilerek anlam karmaşasının önüne geçmek amaçlanmıştır. Pazara giriş stratejilerinin (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) ikili karşılaştırmalarında alt kriterleri tanımlayan veya örnekleyen bilgiler ikili karşılaştırmaların üst kısmında verilmiştir.

Araştırma firma yöneticilerinin asistanları veya sekreterleri ile görüşülerek randevu alma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık olarak 5 ay içerisinde şirket yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda veriler elde edilmiştir. Akademisyenlerden ise özellikle e – mail üzerinden dönüş yapanlardan verilerin toplanması yaklaşık olarak 9 ay sürmüştür.

5.6. Türk Çokuluslu İşletmelerinin Analizi

5.6.1. Türk Çokuluslu İşletmelerinin Yurt Dışı Yatırım Kararlarının Özellikleri

Türk çokuluslu işletmelerinin (TÇÜİ) 1980'lerden itibaren dış ticaret girişimlerine başlaması ile birlikte ortaya çıkan bilgi eksikliği, ikame ürün politikası gibi stratejiler dolayısı ile edilemeyen dış ticaret tecrübesi TÇÜİ'leri ilk olarak ihracata yönelmeye zorlamıştır (Akçaoğlu, 2005, 2). Zaman içerisinde dış pazarlar hakkında oluşan bilgi yeterliliği ve tecrübe TÇÜİ'lerin ihracatın yanı sıra lisanslama, ev sahibi ülke firmaları ile ortaklıklar kurma, sıfırdan işletme kurma veya ev sahibi ülkelerdeki işletmeleri satın alma ve birleşme yöntemleri ile TÇÜİ'lerin pazara giriş stratejileri çeşitlenmiştir. Dış pazarlarda faaliyetlerde bulunan TÇÜİ'lerin sayısının artması ile işletmelerin sahip olduğu özellikler ve uyguladıkları stratejiler farklılıklar göstermeye başlamıştır. TÇÜİ'lerin ihracat ile başlayıp günümüzde direkt yatırım aşamasına gelen pazara giriş stratejilerinin gelişimi aşamasında kazanmış olduğu bazı özellikler şu şekildedir:¹

1. TÇÜİ'lerin dış yatırım stratejileri incelendiğinde gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerinin stratejileri ile benzerliklerinin bulunduğu görülmektedir. Gelişmekte olan ülke işletmeleri dış pazara ilk yöneldiğinde genellikle coğrafi açıdan yakın veya kültür, dil, etnik köken gibi benzerliklerin bulunduğu ülkelere yönelmektedirler (Akçaoğlu, 2005, 29). Dolayısı ile TÇÜİ'ler Uppsala teorisinde açıklanan “pazar ile ilgili bilgi eksikliğinden kaynaklı olarak işletmeler coğrafi olarak yakın ülkelere veya etnik veya kültürel bağların bulunduğu ülkeleri tercih ederler” teorisine uygun olarak hareket etmektedirler. Gelişmekte olan ülkeler arasında Türkiye; Asya, Avrupa ve Ortadoğu pazarları ile coğrafi konum, dil ve kültür benzerliği gibi önemli özelliklere sahiptir (Demirbağ, Tatoğlu, Glaister, 2009a, 446). TÇÜİ'ler bu pazarlarda öncelikli hedef olarak satış, dağıtım veya pazarlama kanalları kurarak ana ülke ürünlerinin ihracına,

¹ Burada bahsedilen özelliklerin tamamı (Yüksel Ayden, Mehmet Demirbağ, Ekrem Tatoğlu, 2018. **Turkish Multinationals: Market Entry and Post – Acquisition Strategy**. Cham: Palgrave Macmillan; Caner Bakır, 2016. **Dünyayla İş Yapanlar: Küreselleşme Sürecinde Türk Çokulusluları**. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları; Amitava Chattopadhyay, Rajeev Batra, Aysegül Özsümer. 2013. **Gelişmekte Olan Pazarların Yeni Çokulusluları: Piyasaları Sarsacak ve Yeni Markalar Oluşturacak Dört Strateji**. çev. Pınar Gönen. İstanbul: Rota Yayın Yapım) açıklama içerisinde belirtilen üç kitabın kapsamlı ve detaylı bir şekilde incelenmesi ile elde edilmiştir.

belirli bir tecrübe ve bilgi düzeyine ulaştıktan sonra ise diğer pazara giriş stratejilerine yönelmişlerdir.

2. Yakın coğrafi ülkeler veya kültürel bağların olduğu ülkelere yatırımlarda TÇUI'ler sahip olunan kaynaklar ile ülkeye özgü avantajları kullanmaktadırlar. TÇUI'ler iç pazarda büyüme ve ölçek ekonomisi kullanma gibi yöntemleri içselleştirerek işletmelere özgü avantajlara dönüştürmektedirler.

3. TÇUI'lerin sahip olduğu önemli özelliklerden biri holding olarak kurulmaları, bir aile işletmesi olarak çok farklı sektörlerde faaliyetlerde bulunmalarındır (Bakır, 2016, 58). Holding içerisinde bulunan farklı işletmelerin birbirlerinin kaynak temini konusunda tamamlayıcı olmaları işlem maliyeti yaklaşımının TÇUI'ler tarafından benimsendiğini göstermektedir.

4. Gelişmekte olan ülke yönetimleri madencilik gibi alanlarda yerel firmalarını teşvik etmekte, destek vermekte ve yabancı ülkelerde maden arayışına yönlendirmektedir. Kaynak temelli yaklaşıma bağlı olarak gelişen süreçteki temel nokta ihtiyaç duyulan kaynak arayışının yerel firmalar tarafından gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Meyer, Thaijongrak, 2012, 1145). TÇUI'ler içinde özellikle kamuya ait olan TPAO gibi işletmeler başka ülkelerde petrol ve doğalgaz aramaları için ev sahibi ülke işletmeleri ile ortaklık kurma yoluna gidebilmektedir. Türk ekonomisinin dış ticaret açığının çok büyük kısmına neden olan ve nerede ise tamamı yurt dışından ihraç edilen petrol ve türevlerinin çıkarılması ve işlenmesi yolu ile dış ticaret açığı azaltılmak istenmektedir.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre Türkiye içerisinde yeteri kadar kaynağın bulunmadığı özellikle madencilik, petrol ve doğalgaz sektörlerinde yurt dışı yatırımlardan elde edilen iş tecrübesi, teknik bilgi, teknoloji gibi faktörler öğrenilerek Türkiye içerisinde kullanılmaktadır. Borusan Holding'in Kazakistan'da madencilik faaliyetinde bulunması, edinmiş olduğu yetenekler ile Türkiye'de petrol ve doğalgaz arama çalışmalarına yönelmesi bu durumun örneklerindendir (Bakır, 2016, 62). Borusan Holding ev sahibi ülkeden öğrendiklerini kendi işletmelerine özgü kaynaklara dönüştürerek hem ana ülke içerisinde bu yetenekleri kullanmakta hem de ABD'de petrol ve doğalgaz üretiminde kullanılacak yüksek kalitede ve ileri sondaj teknolojisine uygun üretimde bulunarak bu alanda ciddi yatırımlara yönelmektedir (Borusan Lojistik, [21.12.2019]).

5. TÇUI'lerin gelişmekte olan ülke ÇUI'leri ile bir diğer benzerliği katma değeri yüksek olmayan standartlaşmış ürünler ile dış pazarlarda ticari faaliyetlere

yönelmeleridir. Güneydoğu Asya ülkelerinin son yıllarda teknoloji ve ilaç endüstrisi gibi katma değeri yüksek ürünlerde ihracata yönelerek dış yatırım yapmaları, gelişmekte olan ülkelerin ÇUI'leri için iyi bir örnek teşkil etmektedir.

6. TÇUI'leri dış ticarete yönelten önemli etmenlerden bir tanesi iç pazarın belirli doygunluğa ulaşmasıdır. Bazı büyük işletmelerin iç piyasanın büyük bir bölümüne hâkim olması elde etmiş olduğu pazar payını daha da artıramamasına neden olmaktadır. Aynı zamanda özellikle gelişmiş ülke firmalarının yerel pazarlarda agresif bir büyüme stratejisi uygulaması TÇUI'lerin pazar paylarını kaybetmesine neden olmaktadır. Kaybedilen pazar payının tekrar geri alınabilmesi için TÇUI'ler rekabetin daha az yoğun olduğu gelişmekte olan ülkelere ticarete yönelmektedir.

7. Türkiye'nin yaşamış olduğu ekonomi ve siyaset kaynaklı krizler TÇUI'leri dış yatırımlara yönelten bir diğer nedendir. Özellikle 2001 yılındaki ekonomik krizin yerli firmalar üzerindeki yıkıcı etkisi ve iç pazarın çok ciddi düzeyde daralması TÇUI'leri dış pazarlarda ticarete yönlendirmiştir. Bu durumun temel sebebi yerel pazarlara yüksek derecede olan bağımlılıktan kaynaklanabilecek risk faktörlerini azaltmaktır.

8. TÇUI'leri uluslararasılaşmaya yönlendiren üç önemli motivasyon aracı vardır: Pazar arayışı, değer arayışı ve kaynak arayışı. Pazar arayışında Türk işletmeleri yabancı yatırımlar ile hâkim oldukları pazar alanlarını genişletmek veya mevcut olan ihraç pazar oranlarını korumak isterler. Özellikle ana ülke içerisinde rekabet şiddetinin yoğun olduğu pazarlarda işletmeler kendilerine yeni pazar arayışlarına yönelirler. İşletmeler mevcut olan ürünlerinde çeşitliliğe giderek veya ev sahibi ülkedeki işletmeler ile birleşerek veya onları satın alarak pazar potansiyellerini artırmak istemektedirler. Türk firmaları için bir diğer motivasyon aracı değer arayışıdır. Özellikle gelişmiş ülkelere ait olan sektörün önde gelen markaları ile lisans anlaşmaları yaparak onlara ait teknoloji, know – how, patent gibi değerlerini kullanarak pazara güçlü markalar ile işbirliği yaparak girerler. Bir diğer motivasyon aracı ise kaynak arayışıdır. Ülke içerisindeki kaynak miktarının yetersizliği, kaynak tedarikini sağlayan firmaya olan aşırı bağımlılık gibi nedenler firmaları dış pazarlara yönlendirmektedir. Aynı zamanda firmalar özellikle taşıma ve lojistik maliyetleri ile işçi maliyetlerini azaltmak amacıyla farklı pazarlara girerler. Ucuz işgücünün sağlanabildiği, taşıma, ulaşım, vergi ve kota gibi uygulamalardan kaçınmak amacıyla ana ülke dışında da yatırım yaparlar.

9. TÇUI'leri coğrafi olarak uzak veya kültürel benzerlik oranının düşük olduğu ülkelere yatırım yaparken belirli bir ülkeyi merkez alarak, bölgesel olarak genişlemeyi

bu merkez ülke üzerinden gerçekleştirmektedir. Hayat Holding Afrika pazarına girmek için Cezayir ve Mısır'ı merkez ülke olarak belirlemiştir. Bu iki ülkenin ticaret koşulları ve tüketici davranışları hakkında tecrübe ve bilgi edindikten sonra bu iki ülke üzerinden Fas, Nijerya ve Suudi Arabistan gibi ülkelere ürünlerini ihraç etmeye başlamıştır.

10. Bazı Türk firmaları ev sahibi ülke içerisinde daha önce tecrübesi ve bilgi birikimi olmayan sektörlere girdiğinde hem ana ülke hem de ev sahibi ülke hükümetleri tarafından desteklenmiştir. Çalık Holding'in Arnavutluk da yapmış olduğu telekomünikasyon ve bankacılık sektörü yatırımları hem Arnavutluk hem Türkiye hükümeti tarafından desteklenmiş, aynı zamanda Arnavutluk içerisinde faaliyetlerde bulunan Türk işletmeleri de gerekli desteği sağlamışlardır.

11. TÇUI'lerden geçiş veya gelişmekte olan ülke ekonomilerine olan doğrudan yatırımlarda veya satın alma ve birleşmelerde, yönetim, teknik bilgi, tecrübe ve teknoloji gibi kaynakları bu ülkelere aktarırken, bu pazarların sahip olduğu hammadde, ucuz işgücü ve daha düşük maliyetler gibi faktörlerden de faydalanmaktadırlar.

12. TÇUI'lerin sınır dışı ticari faaliyetlerde bulunurken yatırımları gelişmiş ülke ve gelişmekte olan ülkeler olmak üzere iki kategoride değerlendirilmiştir. TÇUI'leri gelişmiş ülkelerde içe dönük uluslararasılaşma, gelişmekte olan ülkelere ise dışa dönük uluslararasılaşma stratejisini benimsemişlerdir (Bakır, 2016, 93). İçe dönük uluslararasılaşma ile daha yüksek kalitede üretim süreci, teknoloji, markalaşma stratejileri, ürün çeşitlendirme, teknik ve yönetsel bilgiye ulaşabilen TÇUI'ler, dışa dönük uluslararasılaşma ile de yeni pazarlara, daha düşük üretim maliyetlerine ve rekabet yoğunluğuna erişmişlerdir.

13. TÇUI'ler özellikle bazı sektörlerde (beyaz eşya, elektronik, otomotiv ve yedek parçalar) altyapı, tecrübe ve bilgi eksikliği gibi nedenler dolayısı ile uluslararası işletmeler ile ortaklıklar kurma yolunu seçmişlerdir.

14. TÇUI'leri kapsayan gelişmekte olan ülkelerin ÇUI'leri ile ilgili yapılan çalışmalarda gelişmekte olan ülkelerin birtakım avantajlara sahip olduğu, fakat bu avantajların işletmelerin kendilerine özgü teknoloji, marka veya teknik bilgi gibi piyasa temelli avantajlar değil, kurumsal çevre temelli avantajlar olduğu belirtilmiştir (Cazurra - Cuervo, Genç, 2011, 442). Bu kurumsal avantajı sağlayan durumun ise kendi ülkelerindeki istikrarsızlık düzeyinin yüksek olması, yaşanması muhtemel ekonomik ve siyasi krizlere karşı daha hazırlıklı olunması olarak görülmüştür.

15. TÇUI'lerinin sahip olduğu kaynak ve yetenekler, yabancı firmalar tarafından da kullanılmaktadır. Türkiye'nin Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Asya pazarlarına coğrafi olarak yakın bir konumda olması bu bölgelerin pazarlarına giriş niyeti olan işletmelerin TÇUI'lerinin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri kullanmak için işbirliği kurmalarını sağlamıştır. Coca Cola, Irak, Suriye ve Ürdün pazarlarına girmeden önce Anadolu Grup'un sahip olduğu bağlantılara ulaşma yolunu seçmiştir (Yaprak, Karademir, 2011, 439).

5.6.2. TÇUI'lerin Dış Pazarlara Giriş Yaklaşımları ve Stratejileri

Gelişmiş ülke pazarlarından pay alabilmek için dış pazarlara yönelen işletmeler markalaşma, teknoloji, ar – ge, tedarik zinciri, dağıtım gibi noktalarda eksikliklerini tamamlama imkânı elde etmişlerdir. İşletmelerin kaynak açısından yeterli olamadığı alanları tamamlamak, ölçek ekonomisinden yararlanarak büyük hacimli üretim yapmak, daha düşük maliyetli ar – ge çalışmaları yapmak TÇUI'leri dış alımlara yönlendiren önemli etkenlerdendir (Chattopadhyay, Batra, Özsümer, 2013, 32).

Tezin bu bölümünde örneklem içerisinde yer alan ÇUI'lerin bir kısmı ile ilgili doküman analizi yapılmıştır. Bu analizin yapılmasının temel nedeni TÇUI'lerin dış pazarlara girişte nasıl bir strateji belirlediklerini ve pazara giriş yöntemi olarak hangi stratejileri neden tercih ettiklerini açıklamaktır. ÇUI'lerin seçiminde bu işletmeler üzerinde yapılan araştırmalara (vak'a analizleri, yöneticiler ile yapılan mülakatlar, ÇUI'ler ile ilgili yayınlanan ikincil veriler) öncelik verilmiş, daha sonra ise haber sitelerine ait kaynaklar kullanılmıştır. Mümkün olduğu kadar farklı sektörlerde faaliyetlerde bulunan TÇUI'ler incelenmiştir.

5.6.2.1. Arçelik

Koç Holding'e ait bir marka olan Arçelik, Avrupa beyaz eşya pazarının üçüncü, Beko markası ile de Avrupa'nın ikinci büyük pazar payına sahip işletmesidir. Aynı zamanda Türkiye'de ki beyaz eşya pazarının da %50'sinden fazlasına sahiptir (Arcelik Global, [15.01.2020]). Arçelik, 5 farklı ülkede (Türkiye, Romanya, Çin, Rusya ve Güney Afrika) sahip olduğu 15 üretim merkezinde 10 farklı marka ile (Arçelik, Beko, Grundig, Blomberg, Elektrabregenz, Arctic, Leisure, Flavel, Defy ve Altus) dünyanın 130 ülkesine ürünlerini ihraç etmektedir (Özcan, Mondragon, Harindranath, 2018, 246).

Arçelik, Avrupa beyaz eşya pazarına girerken öncelik olarak pazarın alt segmentlerinde bulunan tüketicilere yönelmiştir. Zaman içerisinde Avrupa pazarı ile ilgili pazar koşulları, iş tecrübesi, yerel tüketiciyi anlama gibi avantajlara sahip olduktan sonra Beko markası ile orta segmentin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmiştir. Daha sonra Arctic, Blomberg, Elektra, Bregenz ve Grundig gibi firmaları satın alarak hem marka tanınırlığını artırmak istemiş, hem de pazarın en yüksek gelir grubuna sahip olan üst segmentin taleplerine karşılık vermeye başlamıştır (Arçelik, [05.01.2020])). Burada oluşturulmak istenen önemli algı marka imajı ve bu imajın korunmak istenmesidir. Çünkü Arçelik ile daha düşük pazar segmentlerine giren işletme, pazarda oluşan Arçelik marka algısının üst segmentlerde bulunan tüketiciler tarafından daha ucuz ve düşük kaliteli ürünlere sahip bir marka olarak algılanmasını istememiştir. Böylelikle daha yüksek gelir grubuna ait pazar bölümlerine farklı markalar adı altında girmeyi tercih etmiştir.

TÇUI'lerin teknoloji, yönetim bilgisi, pazarlama ve markalaşma yolundan edindikleri tecrübeler genellikle bu stratejik değerlerin eksikliğinden kaynaklanan dezavantajları ortadan kaldırmaktadır. Arçelik'in teknoloji, yönetim bilgisi, ürün tasarımı ve dizaynı, kendi üretim modelini ve sistemini yabancı pazarlarda kurmuş olduğu işletmelere aktarabilmesi gibi yetenekleri, gelişmekte olan bir ülke işletmesi olmasından ziyade gelişmiş bir ülke firması gibi davrandığını ortaya koymaktadır (Ayden, Demirbağ, Tatoğlu, 2018, 75). Arçelik'in göstermiş olduğu bu başarının arkasında iyi yetiştirilmiş insan kaynağı, sahip olunan teknoloji, ar – ge çalışmaları sayesinde yerel pazarlara özgü ürünler üretilmesi ve inovasyonun firmanın en önemli amacı haline gelmesi yatmaktadır (Tesisat, [12.12.2019]).

Arçelik ev sahibi ülke pazarlarına, ev sahibi ülke koşullarının da etkisi ile farklı strateji türleri (satın alma ve birleşmeler yeşilalan yatırımları) ile girmeyi tercih etmektedir. Arçelik'in sahip olduğu yönetsel yetenekler, teknoloji, ar – ge faaliyetlerinin sağlamış olduğu avantajlar işletmenin yabancı pazarlara girişte başka firmalarla işbirliğine gitmesinin yanı sıra işletmenin kendi kaynakları ile dış pazarlarda güçlü bir pozisyon elde etmesine imkân sağlamıştır. Arçelik'in dış pazar başarısının temel etmenleri özellikle beyaz eşya gibi ev ürünleri endüstrisinin koşulları, etkin bir şekilde oluşturulmuş dağıtım kanalları, satış sonrası hizmetler ve yerel tüketici tercih ve isteklerini karşılayabilen ürünlerdir (Ayden, Demirbağ, Tatoğlu, 2018, 150).

Firmalar aynı ürün yelpazesi içerisinde farklı bir marka oluşturarak dış pazarlara bu marka adı altında girmek isterler (Arçelik ve Beko örneği). Arçelik bu pazar arayışı içerisinde özellikle gelişmekte olan ülke firmalarını satın alarak büyüme stratejisini seçen firmalardan bir tanesidir (Gülsoy, Özkanlı, Lynch, 2013, 17). 2011 yılında Güney Afrika beyaz eşya üreticisi Defy'nin ve 2016 Pakistan firması Dawlence'ın alınması ile Arçelik hem Afrika hem de Asya ülkelerinde pazar payını artırmıştır (Emlak Kulisi, [10.01.2020]). Arçelik, Defy ve Dawlence markalarını satın aldıktan sonra teknoloji ve endüstriyel altyapı koşullarının eksik olduğu veya zamanı geçmiş teknolojileri kullanan bu ülkelere kendi yönetsel ve teknik yeteneklerini transfer etmek zorunda kalmıştır. Arçelik ana ülke merkezinden tamamen farklı tüketici eğilimine sahip olan bu ülkelerde yerel müşterilerin taleplerinin ve toplumun genel ihtiyaçlarını anlamak için ev sahibi ülke yöneticileri ile çalışmayı tercih etmiştir. Böylelikle hem pazara daha uygun ürünler ile girilmiş hem de yakın kültürel özelliklere sahip olan komşu ülkelerde de ürünler satılmıştır. Defy'in Güney Afrika ve komşu ülkelerdeki yaygın dağıtım kanalları ve satış merkezleri sayesinde orta ve yüksek segmentlere sırasıyla hitap eden Beko ve Grundig markalarına avantajlar sağlamıştır. Ayrıca Pakistan ve Güney Afrika pazarlarına bu iki ülkede iyi bilinen markaları satın alarak girmek, Arçelik bünyesinde bulunan Beko ve Grundig markaları içinde pazara hızlı bir şekilde girebilme avantajı sağlamıştır.

Tayland'da büyük bir yeşil alan yatırımı yapan Arçelik bu üretim merkezinden çevredeki Malezya ve Vietnam gibi ülkelere ihracata başlamıştır. Arçelik tarafından yapılan bu yeşilalan yatırımları ve yatırım yapılan ülkelerin coğrafi komşularında açılan satış temsilcilikleri ev aletleri, beyaz eşya ve elektronik ürünlerde Arçelik'in global bir markaya dönüşmesine ve tanınırlığının artmasına katkı sağlamıştır. Aynı zamanda Arçelik tarafından Tayland ve Pakistan'da yapılan yeşilalan yatırımları güçlü rekabetin yaşandığı ve doyum noktasına ulaşmış olan AB pazarında yaşanabilecek bir durgunluğa karşı Güneydoğu Asya pazarında büyüyerek, diğer daralan pazarlar kaynaklı gelir azalışı karşısında yeni bir alternatif pazar yaratmaktadır.

Arçelik sahip olduğu inovasyon ve ar – ge yeteneği ile çeşitli coğrafyalarda farklı beklenti ve talepleri olan müşterilerinin isteklerini karşılamak için kullanmaktadır. Bunun için tüketicilerin alışkanlıklarını, yaşam tarzlarını, kültürel farklılıkları anlamak ve ölçebilmek için araştırmalar yapmaktadırlar. Bu inovatif yaklaşım sadece bu günün

ihtiyaç ve talepleri için değil aynı zamanda yakın gelecekte ortaya çıkma ihtimali bulunan müşteri beklentilerine cevap vermeyi de amaçlamaktadır.

Arçelik “dünyaya saygılı, dünyada saygın” sloganı ile sürdürülebilir bir çevre için yüksek düzeyde enerji tasarrufu sağlayan beyaz eşyalar üretmektedir (Enerji Gazetesi, [29.12.2019]). Arçelik hem kendi markası hem de alt marka gruplarında “kurumsal sosyal sorumluluk” ilkesini uyguladığı stratejilere yansıtmaktadır. Sahip olduğu yüksek inovasyon ve ar – ge kapasitesini daha az enerji ve su kullanan, doğayı ve çevreye olan zararı minimumda olan ve ürünlerini kolaylıkla geri dönüştürülebilecek maddelerden yapmayı tercih ederek çevre dostu ürünler üretmektedir. Özellikle iklim değişikliğinin en temel nedenlerinden birisi olan yüksek enerji harcayan ürünlerin daha az enerji ile çalışmasını sağlayacak teknolojileri geliştirmeye çalışmaktadır.

5.6.2.2. Çalık Holding

Sovyetler Birliği’nin dağılmasında sonra TÇUI’ler kültür ve etnik köken olarak bağların bulunduğu Türk cumhuriyetlerine yatırımda bulunmuşlardır. Çalık holding 1990 yılından sonra Türkmenistan’da özellikle tekstil sektöründe ciddi yatırımlarda bulunmuştur. Türkmenistan’ın pamuk ve pamuk ürünleri tedarikinde dünyanın en önde gelen üreticilerinden biri olması Çalık Holding tarafından yapılmış olan tekstil yatırımlarının pazarlama yaklaşımı olarak kaynak bağımlılığı ile olan ilgisini göstermektedir.

Çalık Holding, Türkmenistan ile ilgili iş bilgisi ve deneyimi arttıkça tekstil sektörünün yanı sıra inşaat ve enerji gibi yeni alanlara da yönelmiştir. Çalık Holding, Türkmenistan’ da 6 tane termik santral inşa etmiş ve Aşkabat’da eskiyen elektrik sisteminin yenilenmesi ve kesintisiz elektrik teminatı sağlayan büyük bir projeyi gerçekleştirmiştir (Sabah, [15.01.2020]).

TÇUI’lerin satın alma, birleşme veya ortaklıklar kurma gibi pazara giriş stratejileri farklılıklar göstermektedir. İşletmelerin bir kısmı kendi üretim süreci içerisinde bulunduğu, ürüne ve pazara hâkim olduğu alanlarda dış ticarete yönelirken, bazı firmalar çoğunlukla tek sektörde faaliyet göstermekten kaynaklı riskleri azaltmak amacıyla daha önce deneyiminin ve tecrübesinin olmadığı iş alanlarına yönelmektedir. Bu tarz bir stratejinin örneklerinden birisi 2007 yılında Arnavutluk sabit hat operatörü ALBTelecom’un Çalık Holding tarafından satın alınmasıdır. Daha önce herhangi bir iş deneyiminin ve tecrübesinin olmadığı bu sektöre giren Çalık Holding, Türk Telekom

ile işbirliği yolunu seçerek iletişim alanında varlık göstermeye başlamıştır (Çalık, [24.12.2019]).

5.6.2.3. Enka Yapı

Enka Yapı inşaat, bakım ve onarım, restorasyon ve kurulum gibi birçok yapı alanında faaliyetlerde bulunmaktadır (Enka, [15.01.2020]). Enka İnşaat ilk olarak Ortadoğu pazarına yönelmiş, bu pazarın doygunluğa ulaşmasından sonra ise yönünü Rusya, Kuzey Afrika, eski Sovyet ülkeleri ve Türk cumhuriyetlerine çevirerek önemli projelere imza atmıştır. Enka Yapı özellikle Rusya'da inşaat sektöründe alış veriş merkezi, havalimanı, karayolu, tünel, köprü ve altyapı ile ilgili yatırımlar yaparken aynı zamanda inşaat sektörüne ürün sağlayan sektörler içerisinde de yatırımlarda bulunmaktadır.

TÇUI'ler içerisinde yer alan ve inşaat ve gayrimenkul sektörüne yönelen işletmeler, ülke içerisinde edinmiş oldukları bilgi ve tecrübesini, teknolojiyi, iyi yetişmiş insan kaynağı kullanarak rekabet avantajı elde etmişlerdir. Enka Yapı, yurt dışında gerçekleştirmiş olduğu projelerde yerel işletmelerle veya üçüncü ülke işletmeleri ile anlaşmalar imzalayarak dış pazarlara açılımda daha çok ortak girişim veya stratejik ortaklıkları tercih etmiştir. Rusya ve Ortadoğu ülkeleri başta olmak üzere Almanya, Japonya, Fransa, İngiltere ve Avusturya gibi ülkelerde yerel işletmeler ile ortaklıklar kurmuşlardır (Yaprak, Karademir, 2011, 444). Enka İnşaat'ın çok büyük projeleri başarı ile tamamlaması hem işletmenin güvenilirliğini ve tanınırlığını artırmış hem de kullanmış oldukları inşaat malzemeleri ve ürünlerini Türkiye'den almış olmaları ana ülke mallarının daha geniş kitlelerce kullanılmasını sağlayarak mevcut inşaatla bağlı ihracat pazarını genişletmiştir.

5.6.2.4. Eczacıbaşı

Eczacıbaşı yapı malzemeleri, sağlık ürünleri başta olmak üzere farklı sektörlerde hizmetlerde bulunmaktadır (Eczacıbaşı, [22.21.2020]). Eczacıbaşı, dünyaya ve değişime açık olmayı ve her zaman yenilik peşinde koşmayı işletmenin ana amacı olarak belirlemiştir. İç pazara yönelik stratejisinde büyük bir pazar bölümüne hâkim olan işletme, ölçek ekonomisi stratejisi ile rakiplerine oranla maliyet avantajını da elinde tutmaktadır.

Eczacıbaşı dış pazarlara girişte aşamalı bir yol izlemektedir. Öncelikle hedef ülkeyi tanımak için ihracata yönelen işletme, pazarı tanıdıkça ve uyum sağladıkça mağazalar ve şubeler açmakta, pazardaki kârlılık oranının işletme için uygun olması durumunda ise yeşilalan yatırımlarına yönelecek bir dış pazar stratejisi uygulamaktadır (Bakır, 2016, 101). Öncelikle ihracat yolu ile birden fazla ülkede (Çin, Bahreyn, Irak, Suudi Arabistan, Hindistan, Ukrayna, İngiltere, Kanada, Rusya) dış satış temsilcilikler açılmıştır. Bu pazarlarda iş yapma usullerine ve pazar yapısına hâkim olundukça üretim amaçlı yurt dışında firma satın almaları (Villeroy, Boch AG, Burgbad ve Engers Keramik), ortak iştirakler kurmaya (Villeroy, Boch Fliesen) (Yaprak ve Karademir, 2010, 257) ve en son aşamada doğrudan dış yatırıma (Almanya, Fransa, İrlanda, Ukrayna ve Rusya) yönelmektedirler. Özellikle Alman firmaları ile kurulan işbirlikleri Eczacıbaşı'na markalaşma ve teknik bilgi gibi önemli kaynaklara erişim hakkı sağlamıştır.

Eczacıbaşı dış pazarlara girişte lisanslama stratejisini kullanan TÇUI'lerden biridir. Büyük ilaç şirketleri ile lisans anlaşmaları yaparak bu şirketlere ait olan kaynakları belirli koşullar altında kullanım hakkı elde etmiştir. Eczacıbaşı, 2017 yılında PharmaMar firması ile deniz canlılarının kullanılması ile elde edilen kanser ilaçlarının geliştirilmesi için lisans anlaşması yapmıştır (AA, [21.12.2019]). Eczacıbaşı almış olduğu lisans hakları ile sağlık sektörünün en önemli sorunlarından olan kanser gibi hastalıklara karşı ilaç geliştirme teknolojisine ve ar – ge faaliyetlerine erişim hakkı elde etmiştir.

Eczacıbaşı Holding, kurumsallaşma yaklaşımı doğrultusunda, bedensel engelliler ve belli bir yaş aralığının üstünde bulunanların yaşamlarını kolaylaştırmakta, aynı zamanda su tasarrufu sağlayan ürünler tasarlayarak da çevreye katkı sağlamaktadır.

5.6.2.5. Evyap

Evyap; kişisel temizlik, sabun, hijyen ve kişisel bakım ürünlerinin üretimi ve pazarlamasını yapmaktadır. Duru, Fax, Activex, Arko, Gibbs, Evy Baby, Sanino, Privacy, First Class, Emotion, Blade ve Bellissima markalarına sahiptir (Evyap, [15.01.2020]). Evyap dış pazarlara giriş yaklaşımlarından endüstri temelli yaklaşımı benimseyen işletmelerdendir. Evyap maliyet avantajlı ve ölçek ekonomisine dayalı bir strateji belirlemiş fakat coğrafi olarak Türkiye'den uzaklaştıkça artan ulaşım ve lojistik

giderleri elde etmiş olduğu maliyet avantajlarını kaybetmelerine neden olmuştur (Chattopadhyay, Batra, Özsümer, 2013, 68).

Evyap, yurt dışına açılım yaparken daha düşük tedarik zinciri, lojistik ve yönetim maliyetlerine katlanmayı tercih etmiştir. Bu nedenle yatırımlarını çoğunlukla Türkiye'nin sınır komşuları ve coğrafi olarak yakın ülkeler ile yapmaktadır. Öncelikle Rusya, Ukrayna ve Orta Asya ülkelerine yönelen Evyap, daha sonra Kafkas ülkeleri, İran, Irak ve Suriye'ye yönelmiştir. Evyap, yurt dışı yatırımlarında Rusya'da kişisel bakım ürünleri ile girmiş, uygulamış olduğu rekabetçi fiyatlar ile Rusya pazarında ciddi bir pazar payı elde etmiştir.

Evyap marka bilinirliğini artırmak için farklı stratejiler belirlemiştir. Sektör içerisinde bulunan firmalar ile işbirliği veya farklı ülkelerde faaliyet gösteren markaları satın almayı yüksek risk içerdiğinden tercih etmemiş, marka bilinirliğini ve tanınırlığını daha çok tanıtımlar ve reklamlar aracılığı ile gerçekleştirmeye çalışmıştır.

5.6.2.6. Hayat Holding

Türkiye'nin en önemli ihracatçı işletmelerinden biri olan Hayat Holding, Hayat Kimya adı altında çeşitli markalara (Bingo, Test, Has, Molfix, Bebem, Molped, Joly, Eveny, Papia, Familia, Teno ve Focus) ve Türkiye'nin orman ürünleri ihracatının büyük bir kısmını gerçekleştiren Kastamonu Entegre'ye sahiptir (Hayat, [11.12.2019]). Hayat Kimya Türk pazarında sektör bazında faaliyete geçen ilk yerli firma olması dolayısı ile rakiplerine oranla daha fazla tecrübe ve pazar payına sahiptir. Elde etmiş olduğu bu üstünlükler yabancı pazarlara girişte ve bu pazarlardaki özellikle gelişmiş ülkelere ait olan büyük markalar ile rekabet noktasında avantaj sağlamaktadır. Daha çok gelişmekte olan ülke pazarlarına yönelen Hayat Kimya sahip olduğu yönetsel bilgi, teknoloji üstünlüğü ve ar – ge yatırımları sayesinde yerel pazarların ve ev sahibi ülke tüketicilerinin beklentilerini karşılayabilecek üretim stratejisi ile dış ülkelerde de yüksek satış rakamlarına ulaşmaktadır.

TÇUI'lerin büyük bir çoğunluğu dış pazarlardaki firmalar ile rekabete girmeden önce mümkün olduğu kadar yerel pazarlarda faaliyet göstererek stratejik bir pozisyon elde etmeyi ve özellikle ürün ve üretim bilgisi ile operasyonel yetenekler kazanmayı amaçlamaktadırlar. Özellikle üretim sektöründe bulunan firmalar önemli stratejik kaynaklara sahip olduktan sonra yeteneklerini ana ülkeden ev sahibi ülkeye transfer etmekte, farklı pazara giriş stratejilerini kullanarak dış pazarlara yönelmektedirler.

Hayat holding Türkiye içerisinde belirli stratejik kaynaklara sahip olduktan sonra gelişmekte olan ülke pazarlarına girişte stratejisini yerel koşullara bağlı olarak geliştirmiştir. Etkin pazarlama yeteneği, yerel pazara özgü yüksek hacimde üretim ile yüksek kaliteli ürünleri rakiplerine oranla daha ucuz maliyetler ile üretebilmeyi başarmıştır (Ayden, Demirbağ, Tatoğlu, 2018, 69).

Hayat Holdingin yurt dışı yatırım merkezleri incelendiğinde coğrafi ve kültürel açıdan Türkiye'ye yakın ve aynı zamanda gelişmekte olan, pazardaki rekabet şiddetinin düşük ve pazarın henüz tam doygunluğa ulaşmadığı ülkeler olduğu görülmektedir. Hayat Kimya'nın yan kuruluşu olan Kastamonu Entegre odun ve orman ürünleri tedarikini, ülke içerisindeki yoğun rekabetten kaynaklı olarak yaşadığı hammadde temin sıkıntısını, yurt dışındaki yerel tedarikçileri destekleyerek veya onlar ile ortaklıklar kurarak aşma yoluna gitmektedir. Kastamonu Entegre özellikle Türkiye'ye yakın coğrafi konumda bulunan ülkelerde (Balkan ülkeleri, Kuzey Afrika ve Bağımsız Devletler Topluluğu) dış ticarete girişmiştir. Bu durumun önemli nedenlerinden bir tanesi Balkan ülkelerinden Romanya ve Bulgaristan'ın AB üyesi olması ve bu üyeliğinden kaynaklanan bağlantıların kullanılmak istenmesidir. Bir diğer önemli neden ise Balkan devletlerinin odun ve orman ürünlerinde yüksek rezervlere sahip olması ve işletme için daha ucuz bir maliyet gideri oluşturmaktadır.

5.6.2.7. Şişecam

Avrupa'nın birinci, Dünyanın ise beşinci büyük cam üreticisi olan Şişecam, temel cam, otomotiv, beyaz eşya, enerji camı gibi alanlarda faaliyet gösterirken aynı zamanda kaliteli üretim ve yüksek teknolojisi ile ana hammaddesi cam olan yan sanayi sektörlerine de girdi sağlamaktadır (Sisecam, [14.01.2020]).

Şişecam yurt dışı pazarlara girişte yatırım stratejilerini gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkelere yatırım olarak ikiye ayırmaktadır. Bu durumun temel nedeni, gelişmekte olan ülke yatırımlarında teknik bilgi, altyapı eksiklikleri nedeni ile ana ülke işletmesinin kaynaklarına yüksek düzeyde ihtiyaç duyulması, gelişmiş ülke yatırımlarının ise işletmelere sağladığı avantajlar ve bu avantajların ana ülkeye transferinin mümkün olmasıdır (Bakır, 60, 2016). Kaynak kullanma stratejisi etkinliğinin sektör ortalaması üzerinde getiri sağlaması Şişecam'ın en ileri cam teknolojisinin kullanıldığı yerlere ulaşmaya ve bu ülkelerde ticari faaliyetlere yönlendirmiştir (Yaprak, Yosun, Çetindamar, 2018, 203).

Şişecam, ileri teknoloji ve yüksek kalitede ürünlere ulaşabilmek için 2013 yılında Alman araç camı üreticisi olan Richard Fritz GmbH'in tamamını satın almıştır (Haberler, [02.01.2020]). Şişecam tarafından alınan bu işletmenin Almanya, Macaristan ve Slovakya'da olmak üzere dört adet üretim merkezi bulunmaktadır. Ricahrd Fritz firması Volkswagen, Mercedes – Benz, Porche, BMW, Audi, Lamborghini, Opel, Jaguar gibi marka tanınırlığı yüksek olan büyük otomobil işletmelerinin cam bölümünün ana tedarikçisi konumundadır. Şişecam gerçekleştirmiş olduğu satın alım ile yıllar içerisinde Türkiye içinde elde etmiş olduğu otomotiv camı üzerindeki yeteneklerini, Alman teknolojisi, yönetsel ve teknik kabiliyetler, pazarlama ve satış yetenekleri ile birleştirerek daha yüksek kalitede ürünler elde etmeyi amaçlamıştır.

5.6.2.8. Türk Hava Yolları (THY)

Bir kamu işletmesi olan THY yönetim aşamasında hiyerarşik bir organizasyon yapısının belirlenmesi, emir komuta zincirinde yer alan yönetim kademeleri arasındaki uzaklık veya piyasa koşullarında oluşabilecek ani değişimlere karşı tepki hızının yavaş olması gibi nedenler yüzünden 1990'lı yıllara kadar hantal bir yapıya sahip olmuştur. 1990'lı yıllarda yönetim yapısında yaşanan değişimler ile bürokrasinin azaltılması ve tıpkı bir özel sektör işletmesi gibi müşteri odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi, THY'nin ulusal bir yapıdan uluslararası bir yapıya dönüşmesini sağlamıştır. Uluslararası alanda büyüyen THY'nin yurt içindeki tek havayolu işletmesi olması, rekabetin çok az veya hiç olmaması gibi nedenlerle yaşanan değişimlere verdiği reaksiyon hızını yavaşlatmıştır. Uluslararası bir işletmeye dönüştükten sonra ise büyük havayolu markaları ile girdiği rekabet, rakip firmaların yönetim stilini anlama, tüketici odaklı anlayış, uçuş öncesi ve sonrasında sağlanan hizmetler gibi alanlarda kendilerini geliştirmelerine imkân sağlamıştır.

THY yurtdışı pazarında öncelikle Türkiye ile coğrafi yakınlık ve Türk nüfusunun yoğun olarak yaşadığı ülkeleri tercih etmiştir. 1960'lı yıllardan sonra Türk işçilerin yoğun olarak göç ettiği Almanya bu özelliği dolayısı ile THY'nin ilk merkezlerinden biri olmuştur. Diğer önemli adım ise bir turizm ülkesi olan Türkiye'nin özellikle Akdeniz bölgesine uçuşlar gerçekleştiren yabancı firmalar (Lufthansa, SunExpress) ile işbirliği yoluna gitmesidir.

THY'yi dış pazarlarda zorlayan önemli faktörlerden bir tanesi ucuz havayolu taşımacılığı firmalarının piyasaya girmesidir. Bu havayolu firmalarının daha küçük uçaklarla daha az maliyetli olarak uçuşması, koltuk genişliklerini azaltarak daha fazla yolcu taşımaları, yük sınırlaması getirmeleri gibi faktörler firmalar arası rekabeti artırmıştır. THY yükselen bu rekabet karşısında düşük maliyetli uçuş stratejisini uygulamak için THY markası altında 2007 yılında AnadoluJet'i kurmuştur.

THY 2006 yılında küresel düzeyde artan rekabetin sonucu olarak Star Alliance üyesi olmuştur. Bu üyelik sayesinde dış pazarlara daha hızlı bir giriş yapma imkânına kavuşan THY, aynı zamanda Code Sharing Agreements sözleşmesi ile (Star Alliance üyesi havayolu firmalarının birliğe üye olan başka firmalardan biletlerini alan yolcuları da taşıyabilmesi) ile potansiyel müşteri sayısını artırmıştır.

THY marka bilinirliğini artırmak amacı ile dünyanın önde gelen futbol kulüplerine (Manchester United, FC Barcelona, Borussia Dortmund), merkezi spor faaliyetlerine (EuroLeague, The European Football Championsip) ve dünyaca ünlü sporcuları ve Hollywood yıldızları (Lionel Messi, Kobe Bryant, Kevin Costner, Morgan Freeman) ile sponsorluk anlaşmaları imzalamışlardır. Ayrıca yüksek sayıda yolcu trafiğinin olduğu havaalanlarında tanıtımların yapılması, hizmet kalitesinin öne çıkarılması, THY markası üzerinde hem farkındalık hem de olumlu çağrışımlar yapmıştır.

5.6.2.9. Yıldız Holding

Yıldız Holding gıda ve içecek sektöründe faaliyet gösteren, holding çatısı altında başta Ülker olmak üzere çok çeşitli markaları (İçim, Bizim Mutfak, Çamlıca Gazozları, Bizim Toptan Satış Mağazaları, Şok Market) barındıran ve gıda sektöründe Türkiye'nin en önde gelen işletmesidir (Yıldız Holding, [29.01.2020]).

Yıldız Holding, dış pazarlara giriş stratejisi olarak gelişmiş ülkelere ait markaları satın alarak farklı pazar segmentlerinde giriş yapmayı denemiştir. Yıldız Holding, yeşilalan alan yatırımlarının neden olabileceği maliyet ve zaman kaybının yanı sıra, marka tanınırlığının gelişmiş ülke pazarlarında düşük olması nedeni ile bu stratejiyi tercih etmiştir. Yıldız Holding, Godiva'yı 2007 yılında 850 milyon dolara, DeMet's' i 2013 yılında 221 milyon dolara, United Biscuits'i 2014 yılında 3.2 milyar dolara satın almıştır (Bakır, 2016, 16). Yıldız Holding tarafından yapılan Godiva, DeMet's ve United Biscuits satın alımları bir ülkeye sıfırdan giriş yaparak uzun bir süre içerisinde marka tanınırlığını artırmak yerine o ülkedeki firmaları satın alarak daha hızlı bir

şekilde piyasada var olmayı seçmişlerdir. Godiva ve United Biscuits markalarının tanınırlığı ve imajı, güçlü dağıtım ve satış kanallarının Ülker'in sahip olduğu yetenekler ile birleşmesi AB ülkelerinin yanı sıra Kuzey Amerika, Çin, Japonya ve Ortadoğu pazarlarında sahip olunan pazar payının artırılmasını sağlamıştır. Ayrıca Ülker markası altında gelişmiş ülke firmaları (Kellogg's 2005, Gumlink 2009, Eckes – Granini ve McCormick 2010, Nissin 2013) ile işbirliğine giderek ana ülke ve ev sahibi ülke pazarlarında gelişmiş dağıtım kanalları ve ürünler ile güçlü bir pazar pozisyonu elde etmiştir. Gerçekleştirilen alımlar ve kurulan ortaklıklar ile holdingin farklı ülkelerde hâkim olduğu pazar alanları genişlemiş ve aynı zamanda yerel bir firmanın uluslararası firmalara dönüşümünü sağlayan iş süreçleri, kurumsal yapı ve farklı ülkelerdeki merkezler için ortak uluslararası bir kültür ortamının oluşturulması sağlanmıştır.

Yıldız Holding, üretim operasyonları ve süreçleri ile ilgili ileriye ve geriye doğru entegasyona yönelmiştir. Özellikle gıda sektörünün en önemli kaynaklarının (un, yağ) tedariki ile ilgili bir problem yaşamamak için UNO markasının %50'lik hissesini, yağ sektöründe ise Besler Gıda'yı satın almıştır (Ulker, [02.02.2020]). İleriye doğru entegrasyonda ise 2011 yılında İtalyan Nuroll markasının satın alınması ile işletmeye ait ürünlerin paketlenmesi ve ambalajlanması işletme içerisinde yapılmaya başlanmıştır (Mynet, [03.02.2020]). Yıldız Holding uygulamış olduğu stratejiler ile ürünlerin üretim sürecinden dağıtımına kadar olan tüm süreçleri işletme içinde gerçekleştirmeye başlamıştır.

Yıldız Holding yapmış olduğu satın alımlardan sonra bu işletmelerin yönetiminde polisentrik yaklaşımı (ev sahibi ülke yöneticileri ile çalışma) benimseyerek bu firmaların üst düzey yöneticileri ile çalışmaya devam etmiştir. Farklı kültürel özelliklere, farklı beslenme alışkanlıklarına ve farklı tat beğenisine sahip olan potansiyel tüketicilerine satın alım öncesi yönetim tarzı ile hitap etmeyi seçmiştir. Çünkü alınan markalar hem kendi ülkelerinde hem de dış ülkelerde marka bilinirliği olan, güven duyulan ve ürün lezzetleri beğenilen firmalardır.

Ülker'in sahip olduğu ürünlerin lezzetinin müşteriler için çekici olması özellikle Türkiye ile kültürel yakınlıkları ve gıda tüketimi benzerlikleri olan Ortadoğu ülkelerinde başarı elde etmesine imkân tanımıştır. Fakat Uzak Doğu Asya pazarı gibi lezzet ve tüketim alışkanlıklarının farklı olduğu ülkelerde Ülker'in pazar stratejisi yerel ürünler ile yapılan lezzetler oluşturmak olmuştur. Pazara yerel ürünler

kullanılarak yapılmış bisküvi ve çikolata ile girmek Çin pazarında da başarılı olunmasını sağlamıştır. Aynı stratejiler Kore ve Japonya pazarında da uygulanmıştır. Bu başarının altında yatan en önemli faktörlerden bir tanesi Yıldız Holding tarafından tüketici eğilimlerini, hangi üründen ne kadar satış yapıldığını, ürünlerin bölgesel olarak tercih edilme oranları ile ilgili verileri elde etmek için kurulan bilgisayar teknoloji ağıdır. Elde edilen verilerin istatistiksel olarak analizleri ile Yıldız Holding ürünler arası tercih edilme oranlarını, tüketici talep ve beklentilerini ölçebilme şansına sahip olmuştur.

5.6.2.10.Zorlu Holding

Zorlu Holding; tekstil, enerji, elektronik, beyaz eşya, telekomünikasyon, gayrimenkul, maden ve metalurji gibi çok farklı sektörlerde faaliyetlerde bulunmaktadır (Zorlu [07.02.2020]). Zorlu Holding'in sahip olduğu en önemli markalardan biri Vestel'dir.

Vestel'in uluslararası pazarlarda varlığını sürdürebilmek için geliştirmiş olduğu uzun dönemli stratejisinin temelinde yüksek ürün kalitesi, inovasyonu yüksek ürünler ve yüksek marka değeri yatmaktadır. Vestel ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre pazara girişlerde farklı stratejilere yönelmektedir. Gelişmiş ülke pazarların şirket satın alma veya birleşme yolu ile elde ettiği markalar adı altında girmeyi tercih ederken, gelişmekte olan ülke pazarlarında ise kendi markasını kullanmaktadır. Bu farklı strateji uygulamasına yönelmesinin temel nedeni gelişmekte olan ülke pazarlarındaki yerel üreticilerin Vestel için ciddi bir rakip olamaması, büyük markaların pazar paylarının düşüklüğü ve Vestel'in sahip olduğu yeteneklerin ve finansal gücün yerli markalara karşı avantaj sağlamasıdır.

Vestel TÇUI'ler içerisinde satın alma, birleşme ve lisanslama gibi pazara giriş stratejilerini en yoğun kullanan holdinglerin başında gelmektedir. Yerel bir marka olan Vestel'in özellikle gelişmiş ülke pazarlarında marka bilinirliğinin ve tanınırlığının düşük olması nedeni ile (önemli bir beyaz eşya ve TV üreticisi olmasına rağmen) ev sahibi ülke tüketicileri açısından çok fazla tercih edilmemiştir. Vestel özellikle uluslararası rekabette zayıflıklarının bulunduğu dizayn yeteneği, teknoloji ve markalaşma alanındaki eksikliklerini veya zayıflıklarını büyük markalar ile lisans anlaşması ile çözüme yoluna gitmiştir (Ayden, Demirbağ, Tatoğlu, 2018, 82). Vestel 2015 yılında Japon beyaz eşya ve televizyon üreticisi Sharp ile lisans anlaşması yaparak, beyaz eşya ve küçük ev aletlerini Sharp markasının lisansı altında ürün

geliştirme, üretme ve Avrupa'daki satış, dağıtım ve pazarlama hak ve yetkilerini devralmıştır (Emlak Kulisi, [25.12.2019]). Vestel 2016 yılında ise Toshiba ile lisans anlaşması imzalayarak, Toshiba'nın Avrupa pazarındaki televizyon üretimi, satış ve dağıtım ile pazarlamasını üstlenmiştir (Hurriyet, [28.12.2019]). Vestel'in yapmış olduğu lisans anlaşmaları Sharp ve Toshiba gibi dünya markası teknoloji devlerinin üretim süreci, ar – ge çalışmaları, üretim sonrası satış ve pazarlama gibi yeteneklerinin öğrenilmesine katkı sağlamıştır.

Vestel Avrupa pazarında ciddi alımlar yaparak toplam cirosunu artırmak istemektedir. Vestel 2006 yılında İskandinav ülkeleri pazarında hâkim olan Finlux'ı, 2008 yılında Danimarka menşeli Venfrost ve 2011 yılında İtalya'da kayyuma devredilen Electra, Servis, New Pol ve Atlantic beyaz eşya üreticilerini satın almıştır (Yenişafak, [02.01.2020]). Vestel gerçekleştirmiş olduğu bu satın almaların temel amacı ile İngiltere, İspanya ve İtalyan pazarında daha aktif bir beyaz eşya markası olarak yer almak istemesidir.

Vestel tarafından satın alınan markalar (Finlux) veya yapılan lisanslama anlaşmaları (Sharp ve Toshiba lisansları), farklı markalar altında Vestel ürünlerinin özellikle Avrupa pazarında (Birleşik Krallık, İtalya, İspanya, Almanya ve İsviçre) önemli satış rakamlarına ulaşmasını sağlamıştır. Lisans anlaşmalarının veya ortaklıkların sağlamış olduğu avantajlar (satın alınan marka isimlerine yerel tüketicinin aşina olması, Sharp ve Toshiba gibi büyük markalara ürün hizmeti sağlanması vb.) Vestelin kendi markası ile pazara girip tanınırlığını artırmak için yapacağı harcamaları azaltmış ve aynı zamanda büyük yatırımlar için harcayacağı zamanı da kısaltmıştır.

Vestel'in farklı bir dış pazara giriş stratejisi ise daha yüksek gelir düzeyine sahip olan AB ülkelerine yatırım yapmayı tercih etmesidir. Özellikle Uzak doğu Asya'daki yüksek vergi oranlarının sebep olduğu maliyetleri en aza indirmek için firma bu stratejiye yönelmiştir. Güney Amerika ve Uzak doğu pazarında vergi oranlarının yüksek olması Vestel'i bu ülkelere doğrudan yeşil yatırıma, yerel bir firmayı satın almaya veya ortaklık kurmaya yönlendirmektedir. Aynı zamanda tamamlanmış ihraç ürünler üzerindeki yüksek vergi oranı Vestel'i yarı tamamlanmış ürünleri ihraç ederek yerel ortaklar aracılığı ile ürünün tamamlanmasının ev sahibi ülke sınırları içerisinde gerçekleştirmeye yönlendirmiştir.

Vestel, farklı ülkelerde kurmuş olduğu sekiz ar - ge merkezi ile Türk firmaları arasında en çok patent alan şirket ve inovasyona dayalı üretim için istihdam ettiği 1600’den fazla mühendis ile dünyada en çok ar - ge harcaması yapan ilk 1000 şirket arasındadır (Zorlu, [03.01.2020]). İşletmenin en temel ve belirleyici stratejisinin ar – ge olması, birçok yeni ürünün geliştirilmesinde ve elde edilen faydalı çıktıların Vestel grubuna ait olan diğer ürünlerin üretiminde kullanılmasını sağlayarak farklı sektörel ilerlemelere katkı sağlamaktadır. Vestel’in sahip olduğu ar – ge departmanında çalışan personel sayısı ürün çeşitlendirmesine, değışen tüketici tercihlerine kolay bir şekilde uyum sağlanmasına ve farklı pazarlara farklı ürünler ile girilmesini de kolaylaştırmaktadır.



6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Tezin 6. bölümü araştırmanın yöntem aşamasıdır. Araştırma yöntemi olan Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin tanımlaması yapılmış, özellikleri açıklanmış ve hangi aşamalardan oluştuğu belirtilmiştir.

6.1. Karar Kelimesinin Anlamı ve Karar Almanın Özellikleri

Karar kelimesi Türk Dil Kurumu'nun (TDK) sözlüğünde çeşitli anlamlar içermesine rağmen yaygın olarak şu iki anlamda kullanılmaktadır: Birincisi “bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı”, ikincisi ise “herhangi bir durum için tartışılarak verilen hüküm” dür (Sozluk, [06.01.2020]). İşletme bilimi açısından ise karar kavramı genel sözlük anlamı dışında kullanılmaktadır. İşletme yönetiminde karar, farklı alternatifler üzerinden işletme için en uygun olanını seçmek için yapılan bir tercihi ifade eder (Koçel, 2013, 109; Hodgetts, 1999, 286).

Karar verme, farklı aşamalardan oluşan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç beş safhadan oluşmaktadır (Koçel, 2013, 113; Adair, 2017, 17):

1. Amaç belirleme veya sorun tanımlama: İşletme amacının belirlenmesi, sahip olunan maddi ve gayri maddi varlıklar üzerinden bir değerlendirme yaparak, işletmenin gelecek stratejisine yön vermektir. İşletme tarafından belirlenen amaçlara ulaşılabilmesini engelleyecek problemlerin ortaya çıkması durumunda yöneticilerin bu sorunları tanımlaması ve nedenini bulması gerekir.
2. Amaç ve sorunları irdeleme / Öncelik belirleme: Bir amaç belirlendikten ve amaca giden yolda ortaya çıkabilecek sorunlar tanımlandıktan sonra, problemlerin özellikleri, çözülebilmesi için farklı çözüm alternatiflerinin değerlendirilmesi ve çözüm için gerekli bilgi ve verilere sahip olmak gerekmektedir.
3. Alternatif belirleme: Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi veya ortaya çıkabilecek sorunların nedenlerinin tespit edilerek bu sorunların çözümüne ilişkin alternatif ve seçeneklerin belirlendiği aşamadır.

4. Alternatifleri irdeleme ve değerleme: Ortaya konulan stratejiler doğrultusunda ulaşılması amaçlanan hedeflere veya bu hedeflere ulaşılması sırasında karşılaşılan sorunların çözümü için çeşitli alternatiflerin farklı faktörler üzerinden (teknik, maliyet, başarı olasılığı vb.) değerlendirildiği aşamadır.
5. Seçim kriterini belirleme ve seçim yapma: Alternatifler arasından bir seçim yapılarak amaçlara ulaşmak için veya problemleri çözmek için var olan kaynakların nasıl kullanılacağı belirlenmiş olur.

6.2. Çok Kriterli Karar Verme

Çok kriterli karar verme (ÇKKV), birçok farklı disiplinin (sosyal bilimler, ekonomi, psikoloji, matematik, enformatik, yönetim) bir araya gelerek karar alma noktasında bulunan bireye birden fazla çözüm alternatifinin bulunması durumunda, bu alternatifler arasından en uygun olanını seçme ve uygulama imkânı tanıyan bilimsel bir analiz türüdür (Yıldırım, nder, 2015, 15). ÇKKV yöntemleri karar verme aşamasında çok sayıda kişiye sürece dâhil edebilen, hem ölçülebilen hem de ölçülemeyen stratejik ve operasyonel faktörlerin aynı anda değerlendirilebilmesini sağlayan analitik yöntemlerdir (Timor, 2011, 15).

İşletmeler, mal ve hizmetlerine olan talebi veya müşterilerin işletme ürünlerinden olan beklentilerini ölçmek amacıyla pazar araştırmaları yaparak veri toplarlar. Elde edilen verilerin işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve aynı zamanda rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için son derece önemli olması, yöneticilerin deneyim ve tecrübelerine dayalı olarak yorumlanması ile birlikte bilimsel analiz yöntemleri ile de incelenmesini gerektirir (Forman, Selly, 2002, 1). Bu nedenle işletme yönetimlerinin en temel fonksiyonları olan organize etme, yürütme, planlama ve kontrol aşamaları ile işletmelere özgü alanların tamamında ÇKKV modelleri kullanılabilmektedir.

ÇKKV'nin önemli tarafı karar problemlerinde birden fazla alternatifin olması, bu alternatiflerin birbirleri ile çelişmesi durumunda bu kriterler arasından nasıl seçim yapılacağını açıklamasıdır. Seçilen alternatif tüm kriterler açısından değerlendirilerek işletmeler için optimâl olan alternatifin önceliği belirlenmektedir. Böylelikle karar alıcı tarafından kriterlere verilen değerler içerisinden en çok tercih edilen alternatif seçilmiş olacaktır (Aktaş ve diğ., 2015, 181).

ÇKKV’de karar verici, kriterler arası ve kriterler içi karşılaştırmalara dayalı olarak bir alternatifi belirler. Bu alternatif bazı kriterler açısından diğer alternatiflere göre daha öncelikli, diğer kriterler açısından ise daha öz öncelikli olacaktır. Kriterlerin öncelik sıralarının belirlenmesi ile karar alıcı tarafından hangi alternatifi seçmenin daha faydalı olacağı belirlenecektir.

ÇKKV problemleri seçim (choice), sınıflama (sorting) ve sıralama (ranking) problemleri olarak üç ana başlık altında incelenmektedir (Vassilev, Genova, Vassileva, 2005, 4;).

1. Seçim Problemleri: Birden fazla çözüm alternatifinin bulunması ve bu alternatiflerin sağlayacağı çıktıların birbirlerine eşit veya çok yakın olması koşullarında yapılan karar verme seçimidir.
2. Sınıflama Problemleri: Benzer nitelik ve özelliklere sahip olan karar alternatiflerinin bir araya getirilerek sınıflandırılmasıdır.
3. Sıralama Problemleri: Ölçülebilen karar alternatiflerinin karar alıcıya sağlayacağı faydaların en fazladan en aza doğru sıralanmasıdır.

ÇKKV yöntemleri işletmecilik biliminde sıklıkla kullanılmaktadır. İşletmelerin içinde bulundukları iş çevresindeki rekabetin yoğunluğu ve şiddeti doğru karar almanın önemini artırmaktadır. Bundan dolayı işletme yöneticileri tarafından verilen kararların sezgisel ve tecrübe yolu ile edindikleri bilgiler yerine ÇKKV gibi işletmeler için en uygun olan kararın bilimsel analizler yapılarak alınmasını gerektirmektedir (Timor, 2011, 1). Çünkü karar verme süreci ekonomik bir birim olan işletmelerin hem amaçlarına ulaşmalarını hem de varlıklarını sürdürebilmeleri için önemle üzerinde durmaları gereken süreçlerin başında gelmektedir (Esen, 1998, 57).

ÇKKV analizlerinin işletme karar verme süreçlerinde yoğun olarak kullanıldığı alanlar şunlardır: toplam kalite yönetimi, yatırım kararları, geleceğe yönelik strateji belirleme, pazar araştırması, uygun yazılım programları, tüketici eğiliminin ölçülmesi, personelin değerlendirilmesi, muhasebe ve finansman, üretim ve kıyaslama (benchmarking), proje seçimi, tedarikçi seçimi, yatırım karar alternatifi seçimi, strateji belirleme (Kuruüzüm, Atsan, 2001, 94 – 100; Ayçin, 2019, 2).

6.3. Analitik Hiyerarşi Prosesi

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), Thomas L. Saaty tarafından, karmaşık bir yapıya sahip olan ve farklı kriterlerden oluşan karar verme problemlerine bir çözüm bulma amacı ile geliştirilmiştir. AHP, hem objektif hem de subjektif unsurları içeren çeşitli kriterler ile ilgili olarak değerlendirilen karar alternatifleri arasından en uygun olan çözüm önerisinin tercih edilmesini sağlayan temel bir karar verme yöntemidir (Saaty, Vargas, 2012, 1). Aynı zamanda AHP yöntemi kriterlerin önem ağırlıklarının belirlenmesinde de kullanılmaktadır (Ecer, 2020, 74). Dolayısı ile AHP yöntemi hem alternatifler arasında seçimin hem de kriterler arasındaki önem ağırlıklarının aynı zamanda ölçülebilmesini sağlamaktadır.

Literatürde çok sayıda ÇKKV analiz yöntemi mevcut olmak ile birlikte AHP bunlardan sadece bir tanesidir. Diğer analiz teknikleri ile karşılaştırıldığında (Analitik Ağ Süreci, Dematel, Electre, Entropi, Macbeth, Veri Zarflama Analizi vb.) AHP' yi öne çıkaran en önemli üstünlük objektif ve subjektif yargılardan oluşan karmaşık yapıdaki karar problemlerine kolay bir şekilde çözüm üretebilmesidir (Timor, 2011, 18). Ayrıca AHP, ÇKKV analiz yöntemleri içerisinde en geniş kullanım alanına sahip olan yöntemlerden birisidir (Vaidya, Kumar, 2006, 1).

AHP sürecinde karar vericilerin en uygun kararı almaları için uygulamaları gereken dört aşama vardır (Zahedi, 1986, 96):

1. Hiyerarşik olarak kurulan karar modelinin birbirleri ile ilişkili alt kriterlere ayrılması
2. Kararı oluşturan kriterlerin ikili olarak karşılaştırılabilmesi için veri toplanması
3. Özdeğerler yöntemini kullanarak her kriterin birbirine kıyasla öncelik tercihlerinin belirlenmesi
4. Kriter öncelikleri ve kriterlerin tercih edilme derecelerinin belirlenmesi ile alternatiflerin önceliklerine göre sıralanması

6.3.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi ile İlgili Aksiyomlar

Saaty (1986, 841) tarafından AHP'nin teorik altyapısını açıklamak amacıyla dört tane aksiyom geliştirilmiştir:

Aksiyom – 1 (Karşılıklı Kıyaslama): Herhangi bir alternatife veya alt kritere ait i-nci ve j-nci gibi iki değer arasında karşılaştırma,

$$a_{ij} = 1/a_{ji}$$

şeklinde hesaplanmaktadır. İki değer arasında karşılaştırma yapılması nedeni ile çift taraflı veya iki taraflı olma şeklinde de adlandırılmaktadır. Bu aksiyomun AHP içindeki önemi karşılaştırma matrislerinin oluşturulması sağlayarak, bilinen bir değer üzerinden diğerinin hesaplanmasına yardımcı olmasıdır. Örneğin, karar problemindeki herhangi bir kriter için, A alternatifi B alternatifinden 3 kat daha önemli ise B alternatifi de A alternatifine göre 1/3 oranı kadar önemli olmaktadır.

Aksiyom – 2 (Homojenlik): Bu aksiyom karar problemindeki karar ve alternatiflerin birbirlerine göre sonsuz düzeyde önem içermemesini, belirli bir sınırlamanın olmasını vurgular. Bir ölçek ile temsil edilen sınırlamalarda ölçek tam olarak sağlanmamışsa karşılaştırma yapılan alternatifler veya alt kriterler homojen değildir. Matematiksel olarak homojenlik aksiyomu,

$$i, j \in A \text{ için } a_{ij} \neq \infty$$

şeklinde ifade edilmektedir. AHP yöntemi bir model olarak birbiri ile benzerlikleri bulunmayan veya büyük farklılıklar içeren değerlerin karşılaştırılmasında kullanılamaz. Homojen değerler içeren ve belli bir ortak özelliğe sahip olan kriterler için uygun bir modeldir.

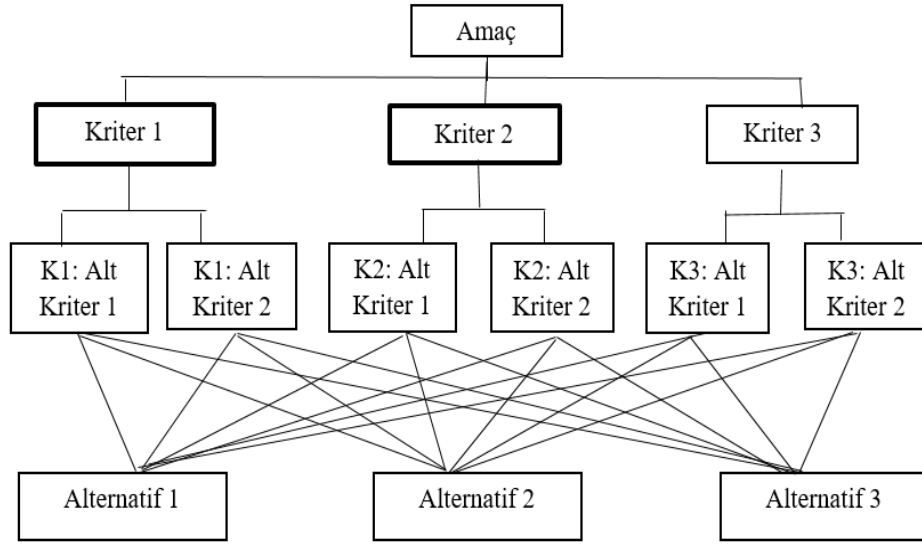
Aksiyom – 3 (Bağımsızlık): Karar probleminin hiyerarşik olarak oluşturulabilmesi için, kriterler ve alternatifler arasında yapılan karşılaştırmanın, bu karşılaştırma dışında kalan kriter ve alternatiflerden bağımsız olması gerekmektedir. Bağımsızlık aksiyomu, üst kademe kriterlerinin öncelik sırasının yeni bir seçeneğinin eklenmesi veya çıkarılması durumunda değişmeyeceğini açıklamaktadır (Kuruüzüm, Atsan, 2001, 85).

Aksiyom – 4 (Beklentiler): Bir karar probleminin çözülebilmesi için hiyerarşik yapıyı oluşturan tüm kriterlerin, alt kriter ve alternatiflerin tam olarak oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle mevcut karar problemini oluşturan her bir kriter ve alternatifin problemin çözümüne ilişkin tüm beklentileri karşılaması ve gereksiz unsurların hiyerarşik yapı içerisinde çıkarılması gerekmektedir.

6.3.2. Analitik Hiyerarşi Prosesinin Temel Özellikleri

6.3.2.1. Hiyerarşik Yapı

AHP’de ortaya konulan bir problemin çözülebilmesi için bir amaç ve amaca ulaşmak için gerekli olan kriterlere ait hiyerarşik yapının oluşturulması gereklidir. Hiyerarşik yapı oluşturulurken öncelikle karar probleminde bulunan karar alternatifleri ve bu alternatiflerin değerlendirilmesi için gerekli olan tüm kriterlerin ulaşılacak istenen amaca uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir. Hiyerarşik yapının birinci seviyesinde amaç, ikinci seviyesinde ana kriterler, üçüncü seviyede alt kriterler ve en alt seviyede ise karar alternatifleri bulunmaktadır. Bir karar probleminin sağlıklı bir şekilde oluşturulabilmesi ve probleme çözüm önerisi getirebilmesi için ana kriterler, alt kriterler ve karar alternatifleri arasında eksiksiz bir şekilde tüm bağlantıların kurulması gereklidir. Şekil 6.1 bir AHP karar hiyerarşisini göstermektedir.



Şekil 6.1: AHP Karar Hiyerarşisi

Ejder Ayçin, **Çok Kriterli Karar Verme: Bilgisayar Uygulamalı Çözümler**, (Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım, 2019), 4

Hiyerarşik yapıdaki ana kriterlerin, alt kriterlerin veya karar alternatiflerinin eşit sayıda unsurlardan oluşması gerekli değildir. Karar probleminin çözümü ile ilgili hiyerarşik yapıya bağlı olarak her bir ana kriterin farklı sayılarda alt kriterinin olabilmesi mümkündür.

6.3.2.2. İkili Karşılaştırmalar

AHP'nin hiyerarşik yapısının belirlenmesinden sonra problemin çözümüne geçebilmek için “karşılaştırma matrisi”nin oluşturulması gerekir. Bu amaçla hiyerarşik yapıda yer alan ana kriterler, alt kriterler ve karar alternatifleri arasında ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulur. AHP ile oluşturulan karşılaştırma matrisinde hiyerarşik yapıdaki tüm ana kriterlerin, alt kriterlerin ve karar alternatiflerinin bir ölçeğe dayalı olarak göreceli olarak ölçülmesi zorunludur. Bu ölçeğe bağlı olarak herhangi bir ana kriter, alt kriter veya karar alternatifinin diğer kriter ve karar alternatiflerine göre önceliği tespit edilmiş olacaktır. Böylelikle ortaya konulan problemin çözümü için bilimsel olarak en uygun yol seçilmiş olacaktır. İkili karşılaştırmaların ölçülebilmesi için Saaty (1982, 78) tarafından ortaya konulan tablo 6.1 kullanılmaktadır.

Tablo 6.1: Ölçek Değerlerinin Önem Derecesi

ÖLÇEK	TANIM	AÇIKLAMA
1	Eşit Derecede Önemli	Her iki faktör aynı öneme sahiptir.
3	Orta Derecede Önemli	Tecrübe ve yargılara göre bir faktör diğerine göre biraz daha önemlidir.
5	Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faktör diğerinden kuvvetle daha önemlidir.
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faktör diğerine göre yüksek derecede kuvvetle önemlidir.
9	Mutlak Derecede Önemli	Faktörlerden biri diğerinden çok yüksek derecede önemlidir.
2,4,6,8	Ara Değerler	İki faktör arasında küçük farklar olduğunda kullanılır.
Karşılıklı Değerler	1/3, 1/5, 1/7 vb.	Faktörlerin sırası değiştirildiğinde elde edilecek değerlerdir.

Thomas L. Saaty, **Decision Making for Leaders**, (CA: Lifetime Learning Publications, 1982), 78

Tabloda gösterilen ölçekten ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasında yararlanılmaktadır. Ölçekteki “1” değeri her alternatifin kendisi ile karşılaştırılmasında kullanılmaktadır (Timor, 2011, 41). İkili karşılaştırmaların köşegen elemanları 1 olan ve I. Aksiyom doğrultusunda elemanları $a_{ij} = 1/a_{ji}$ olan kare matristir (Ayçin, 2019, 5). Kare matrisin sayısal olarak ifadesi şu şekildedir.

$$A = [a_{ij}] = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

Aşağıdaki şekil ikili karşılaştırma matrisi ile ilgili bir örneği açıklamaktadır.

Kriterler	X	Y	Z
X	1	3	5
Y	1/3	1	3
Z	1/5	1/3	1

Yukarıdaki şekile ait karşılaştırmaların açıklamaları ise şöyledir:

Kriterler	X	Y	Z
X	X'in kendisi ile karşılaştırılmasının sonucu 1'e eşittir.	X ile Y'nin karşılaştırılması 3'e eşittir.	X ile Z'nin karşılaştırılması 5'e eşittir.
Y	Y ile X'in karşılaştırılmasının sonucu 1/XY'deki değere eşittir.	Y'in kendisi ile karşılaştırılmasının sonucu 1'e eşittir.	Y ile Z'nin karşılaştırılmasının sonucu 3'e eşittir.
Z	Z ile X'in karşılaştırılmasının sonucu 1/XZ'deki değere eşittir.	Z ile Y'nin karşılaştırılmasının sonucu 1/YZ'deki değere eşittir.	Z'nin kendisi ile karşılaştırılmasının sonucu 1'e eşittir.

Yukarıdaki tablonun Saaty tarafından geliştirilen 9'lu ölçeğe göre yorumlanması ise şu şekildedir:

(XX), (YY) ve (ZZ) köşegen üzerinde olduğu için değeri 1'dir.

X ile Y, X'e göre karşılaştırılırsa, X, Y'den orta derecede önemli bulunmuştur.

X ile Z, X'e göre karşılaştırılırsa, X, Z'den kuvvetli derecede önemli bulunmuştur.

Y ile X, Y'ye göre karşılaştırılırsa bulunan değer matris köşegeninin altında kaldığı için 1/3 olacaktır. Bu durumda Y, X'e göre 1/3 oranında önemlidir.

6.3.2.3. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde Uyum Oranı (Tutarlılık)

İkili karşılaştırmalar arasındaki tutarlılığı tanımlayan ifadeye uyum oranı denmektedir. İkili karşılaştırma matrisini oluşturan karar alternatiflerinin ve kriterlerin karar vericilerin kişisel değerlendirmelerinden oluşması nedeni ile bu matrislerin uyum oranlarının (tutarlılıklarının) hesaplanması gerekmektedir (Ayçin, 2019, 6). Örneğin, hiyerarşik yapı içerisindeki X kriterinin Y kriterine göre 4 kat önemli olması, Y kriterinin de Z kriterine göre 2 kat önemli olması durumunda, karar matrisinin tutarlılığının sağlanabilmesi için X kriterinin Z kriterine göre 8 kat önemli olması gerekmektedir. İkili matris karşılaştırmalarında tutarlılığın 0,10'dan küçük olması verilen cevapların tutarlılığının olduğunu gösterirken, 0,10'dan büyük olması tutarlılık için yeniden değerlendirme yapılmasını gerektirmektedir (Hafeez, Zahang, Malak, 2002, 43).

AHP'de uyum oranının (tutarlılığın) hesaplanması için izlenecek adımlar şu şekildedir (Ayçin, 2019, 6 – 8).

İkili karşılaştırma matrisleri karar alternatifleri veya kriterlerden oluşan bir kare matristir.

$$A = [a_{ij}] = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

İkili karşılaştırma matrisi ile ilgili değerlendirmeler doğru bir şekilde yapılmış ise tüm i, j ve k değerleri için şu durum geçerlidir:

$$a_{ik} = a_{ij} \cdot a_{ji} \quad (2)$$

İkili karşılaştırma matrislerinin kesin ölçüm değerlerinin bilinmesi, $w_j, \dots, w_n$ ile gösterilen öncelik değerlerinin bulunmasını sağlar. Bu koşullarda $i, j = 1, \dots, n$ için $a_{ij} = w_i / w_j$ olmalıdır. Bu değer şu iki eşitliğin elde edilmesini sağlar.

$$a_{ik} = a_{ij} \cdot a_{ji} = \frac{w_i}{w_j} \cdot \frac{w_j}{w_k} = \frac{w_i}{w_k} \quad (3)$$

$$a_{ii} = \frac{w_i}{w_i} = \frac{1}{1} = 1 \quad (4)$$

Bir A matrisinin x sütun vektörünün çarpılarak y sütunu vektörü elde ediliyorsa, matris $A \cdot x = y$ şeklinde ifade edilir. Burada $x = (x_1, \dots, x_n)$ ve $y = (y_1, \dots, y_n)$ denklemleri matris şeklinde ifade edilir.

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot x_j = y_i \quad i = 1, \dots, n$$

$a_{ij} = w_i / w_j$ olduğu için $a_{ji} \cdot \frac{1}{w_j} = 1$ olur. Bu eşitlik bize şu denklemi verir:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot \frac{1}{w_j} = n \quad \text{veya} \quad \sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot \frac{1}{w_j} = n \cdot i \quad (5)$$

Yukarıdaki denklemin matris şeklinde gösterimi ise şu şekildedir:

$$A \cdot \frac{1}{w} = n \cdot i \quad (6)$$

İkili karşılaştırma matrisi, w'nin A matrisinin bir öz değer vektörü olduğunu ifade etmektedir. Matrislerin bir bütün olarak ifadesi ise şu şekildedir:

$$\begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = n \cdot \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (7)$$

İkili karşılaştırma matrisi tam olarak tutarlı ise n değeri A'nın en büyük öz değeri

olmaktadır ve $n = \lambda_{\max}$ olarak ifade edilmektedir.

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot w_j}{w_i} \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (8)$$

AHP'nin karar vericilerin kişisel deneyim ve düşüncelerine bağlı olmasından dolayı tutarlılık oranının ölçülmesi gerekmektedir. Bu tutarlılığın ölçülmesi için “Tutarlılık Endeksi (CI)” ve “Tutarlılık Oranı (CR)” hesaplanmalıdır.

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} \quad \text{ve} \quad CR = \frac{CI}{RI} \quad (9)$$

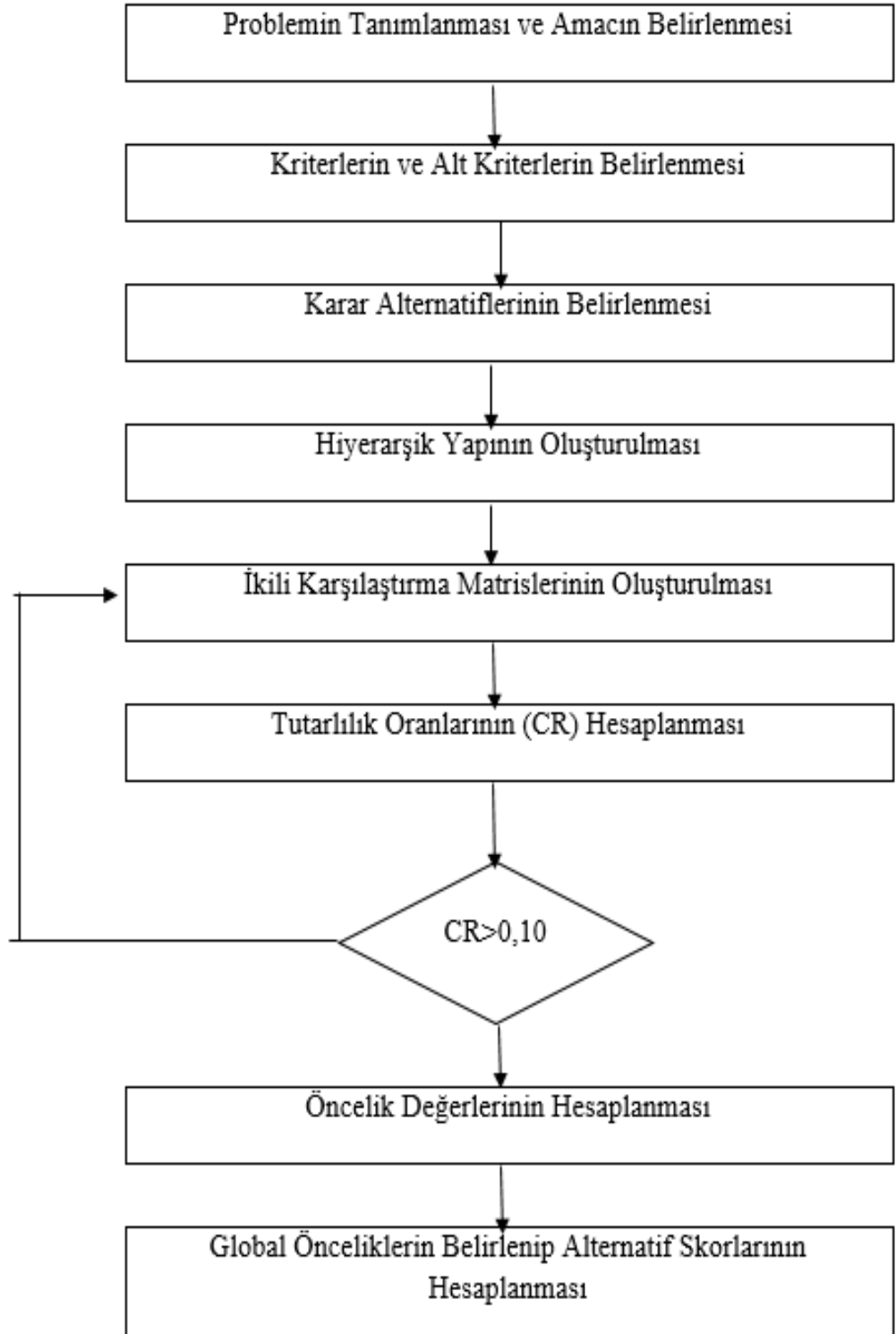
RI olarak ifade edilen simge rastgele endeks değerlerini ifade etmektedir. Aşağıda verilen tablo 5.2. karar alternatifleri sayısı ve rastgele değer indekslerini göstermektedir.

Tablo 6.2: Karar Alternatifleri Sayılarının Rastgele Değer İndeksleri

Karar Alternatifleri Sayısı (n)	Rastgele Değer İndeksi	Karar Alternatifleri Sayısı (n)	Rastgele Değer İndeksi
1	0,00	11	1,51
2	0,00	12	1,48
3	0,58	13	1,56
4	0,90	14	1,57
5	1,12	15	1,59
6	1,24		
7	1,32		
8	1,41		
9	1,45		
10	1,49		

Thomas L. Saaty, **Decision Making for Leaders**, (CA: Lifetime Learning Publications, 1988), 21

Yukarıda 9 işlemlilik bir matematiksel problem olarak tanımlanan AHP süreci şekil 6.2 de gösterilmektedir.



Şekil 6.2: AHP'nin Uygulama Aşamaları

Ejder Ayçin. **Çok Kriterli Karar Verme: Bilgisayar Uygulamalı Çözümler.** (Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım, 2019), 10

6.3.2.4. Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi İle Grup Kararı Alınması

AHP yöntemi ile problemlerin çözüm aşamasında tek bir bireyin fikir ve düşüncelerinden ziyade problemin çözümüne katkı sağlayabilecek uzmanlardan oluşan bir grubun düşüncelerine başvurulmaktadır (Önder, Önder, 2015, 35). AHP ile ilgili problemlerin çözümünde bireysel kararlar yerine grup kararı alınmasının zorunlu olduğu durumlarda grup üyelerinin bilgi, deneyim ve tecrübelerinden faydalanılır. Problemin çözümü için oluşturulan hiyerarşik yapı içerisinde ana kriter, alt kriterler ve nihai amaç uzman görüşlerinden yararlanılarak değerlendirilir. İşletmeler için önemli olan konularda bireysel kararlar yerine grup kararları alınabilmesi hem sorunların farklı açılardan değerlendirilebilmesini, hem de çözüm konusunda fikir birliğine ulaşılmasını sağlar.

Problemlerin çözüm aşamasında grup kararı iki şekilde alınabilir (Al – Harbi, Al - Subhi 2001, 21).

1. İşletmelerde ortaya çıkan sorunların çözümüne taraf olan bireylerin birlikte çalışarak herkes tarafından benimsenen bir çözüm stratejisi ortaya koymaları alınacak olan grup kararı üzerindeki potansiyel çatışma alanlarını en aza indireyebilir.
2. Grup kararı alınması sürecinde grup içerisindeki bireylerin görüşleri dikkate alınarak problemin çözümü ile ilgili hiyerarşik yapı çeşitlendirilebilir. Böylelikle çözüm stratejisi üzerinde her bir bireyin görüşlerini ifade edebilmesi sağlanır.

AHP ile sorunların çözümü için ortaya konan bireysel önerilerin matematiksel işlemler yolu ile birleştirilmesi ile ortak bir yargıya ulaşmak amaçlanmaktadır. Grup kararı alınmasında bireyler tarafından ortaya konan değerlerin geometrik ortalamasının alınması, her bir bireyin çözüm önerisinin ortak çözüm stratejisi içerisinde etki değerine sahip olmasını sağlamaktadır (Saaty, 2008, 95). Grup kararı alınırken dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri bireysel çözüm önerilerinin birleştirilerek tek bir çözüm önerisine dönüştürülmesidir. Bir diğer önemli nokta ise bireysel yargıların birleştirilmesi ile ortaya çıkacak sonucun grubun ortak yargısını yansıtmasıdır.

6.3.2.5. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Üstün ve Zayıf Yönleri

AHP'nin sağladığı üstünlüklerin şu şekilde sıralanması mümkündür (Timor, 2011, 38; Ayçin, 2019, 9; Khurram, Huq, 2002, 134).

1. AHP objektif ve subjektif yargıları ve tercihleri içeren problemleri çözmeye başarılı bir yöntemdir.
2. AHP birden fazla sayıda ana kriterin, alt kriterlerin ve daha alt seviyedeki kriterlerin karar verme sürecinde birlikte değerlendirilmesine imkân sağlar.
3. AHP büyük ölçekli problemlerin çözümünü sağlayabilecek esnek bir modelleme aracıdır.
4. Kriterlerin ikili olarak her düzeyde karşılaştırılabilmesi daha fazla sayıda kriterin probleme dâhil edilmesine olanak sağlar.
5. Matematiksel hesaplamalar kolay bir şekilde yapılır.
6. Bireysel kararların yanı sıra grup kararlarının da alınmasını da kolaylaştırır.
7. Çok geniş bir uygulama alanına sahip olması literatürde çok sayıda yayının mevcut olmasını sağlamıştır.

AHP'nin bazı zayıflıkları ve eleştirildiği noktalar ise şunlardır (Ayçin, 2019, 9 – 10; Yıldırım, Önder, 2014, 61).

1. AHP yönteminin en önemli dezavantajlarından biri sadece ana kriterlere ait alt kriterler ile alternatifler arasındaki bağlantıları ölçmesidir. AHP yöntemi alt kriterlerin birbirleri arasındaki korelasyon bağlantısının ölçülmesine izin vermemektedir.
2. AHP'ye getirilen önemli eleştirilerden biri bütün AHP sürecinin karar vericilerin kişisel yargılarından oluşması ve bu yargıların sonuçlarının doğruluğu onaylayabilecek bağımsız bir yöntemin olmamasıdır.
3. Problemin çözümü aşamasında yeni bir kriterin hiyerarşik yapıya eklenmesi yapılan tüm işlemlerin en baştan tekrarlanmasını gerektirmektedir.
4. Tüm kriterlerin göreceli olması ve kriterler için kesin ölçü değerlerinin olmaması eleştirilen bir diğer noktadır.
5. Çok fazla sayıda ikili karşılaştırmaların ve büyük boyutlu matris yapılarının oluşturulması problemin çözümünü daha zor hale getirirken aynı zamanda tutarlılık oranının da 0,10'dan daha büyük olmasına neden olabilir.
6. Yeni bir karar alternatifi problemin çözümüne dâhil edildiğinde veya çıkarıldığında mevcut karar alternatiflerinin öncelikleri değişmektedir.

6.3.2.6. Analitik Hiyerarşi Prosesi Analizinde Tutarlılık Değerinin Hesaplanması

AHP analizinde tutarlılık değeri Export Choice veya Super Decision paket programlarından yararlanılarak hesaplanmaktadır. Bu iki program kullanılmadan da Microsoft Excel programı ile de hesaplama yapmak mümkündür. Aşağıda sekiz aşamadan oluşan Excel hesaplamasının nasıl yapıldığı açıklanmaktadır.

1. Karşılaştırma matrisi oluşturulur. Karşılaştırma matrisinde köşegen değerleri 1'e eşittir. Köşegen üstündeki değerler katılımcılar tarafından verilen değerlerdir. Köşegenin altında kalanlar ise ikili karşılaştırma yolu ile elde edilmektedir.

FAKTÖRLER	Ev Sahibi Ülke Faktörleri	Ana Ülke Faktörleri	Strateji Faktörleri	Organizasyon Faktörleri
Ev Sahibi Ülke Faktörleri	1	1	1/9	1/3
Ana Ülke Faktörleri	1	1	1/9	1/3
Strateji Faktörleri	9	9	1	1
Organizasyon Faktörleri	3	3	1	1

2. Karşılaştırma matrisinde her sütundaki değer, sütunun toplam değerine bölünerek normalize edilmiş matris değerleri bulunur. Örneğin, ev sahibi ülke faktörünün normalize edilmiş değeri şu şekildedir:

$$\frac{1}{1+1+9+3} = 0,071$$

Karşılaştırma matrisindeki tüm değerler kullanılarak hesaplamalar yapılır.

FAKTÖRLER	Ev Sahibi Ülke Faktörleri	Ana Ülke Faktörleri	Strateji Faktörleri	Organizasyon Faktörleri
Ev Sahibi Ülke Faktörleri	0,071	0,071	0,050	0,125
Ana Ülke Faktörleri	0,071	0,071	0,050	0,125
Strateji Faktörleri	0,643	0,643	0,450	0,375

Organizasyon Faktörleri	0,214	0,214	0,450	0,375
-------------------------	-------	-------	-------	-------

3. Satır elemanlarının aritmetik ortalaması alınarak öncelikler vektörü hesaplanır.

FAKTÖRLER	Ev Sahibi Ülke Faktörleri	Ana Ülke Faktörleri	Strateji Faktörleri	Organizasyon Faktörleri	ORTALAMA
Ev Sahibi Ülke Faktörleri	0,071	0,071	0,050	0,125	0,079
Ana Ülke Faktörleri	0,071	0,071	0,050	0,125	0,079
Strateji Faktörleri	0,643	0,643	0,450	0,375	0,528
Organizasyon Faktörleri	0,214	0,214	0,450	0,375	0,313

4. Öncelikler vektörü ile ilk matris çarpılarak Tüm Öncelikler Matrisi hesaplanır

$$\begin{array}{cccccc}
 1 & 1 & 1/9 & 1/3 & 0,071 & \\
 1 & 1 & 1/9 & 1/3 & 0,071 & \\
 9 & 9 & 1 & 1 & 0,528 & \\
 3 & 3 & 1 & 1 & & \\
 & & & & & 0,313
 \end{array}$$

$$0,071 * \frac{1}{9} + 0,071 * \frac{1}{9} + 0,528 * \frac{1/9}{1} + 0,313 * \frac{1/3}{1} = \frac{0,305}{2,119}$$

$$\begin{array}{cccccc}
 3 & 3 & 1 & 1 & 1,267 & \\
 & & & & &
 \end{array}$$

5. Matris işlemleri sonucunda elde edilen değerler öncelikler vektörü elemanlarına bölünür.

$$0,305 / 0,071 = 4,296$$

$$0,305 / 0,071 = 4,296$$

$$2,119 / 0,528 = 4,013$$

$$1,267 / 0,313 = 4,048$$

6. Dört değerin ortalaması alınarak λ_{mak} hesaplanır.

$$\lambda_{\text{mak}} = \frac{4,296 + 4,296 + 4,013 + 4,048}{4} = 4,163$$

7. Uyum Endeksi (CI) değeri hesaplanır.

$$CI = (\lambda_{\text{mak}} - n) / (n - 1)$$

$$CI = (4,163 - 4) / (4 - 1) = 0,054$$

8. Uyum oranını hesaplayabilmek için Saaty tarafından oluşturulan Rastgele değer indeksinden karar alternatif sayısı seçilir. Karar alternatif sayısı 4 olan Rastgele İndeks Değeri (RI) 0,90 dır.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,054}{0,90} = 0,06 \text{ (\%6) dır.}$$

Uyum oranı 0,10'dan düşük çıktığı için karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı kabul edilebilir düzeydedir.

Yukarıda tanımlanan 8 aşamalı Excel işlemi, Export Choice veya Super Decision programları kullanılarak tek seferde yapılabilmektedir. Aşağıdaki şekil 6.3 Export Choice programına verilerin girilmesi ve Tutarlılık Oranının (Incon) hesaplanmasını göstermektedir.

Ev Sahibi Ülke Faktörleri	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Ana Ülke Faktörleri
Compare the relative importance with respect to: Goal: Pazara Giriş Stratejisi		
Ev Sahibi Ülke Faktörleri	Ev Sahibi Ülke Faktörleri	1,0
Ana Ülke Faktörleri	Ana Ülke Faktörleri	9,0
Strateji Faktörleri	Strateji Faktörleri	9,0
Organizasyon Faktörleri	Organizasyon Faktörleri	1,0
Incon: 0,06		

Şekil 6.3: AHP' de Tutarlılık Oranı Görüntüsü

7. VERİLERİN ANALİZİ, BULGULAR VE YORUMLAR

Tezin 7. bölümü araştırma sonuçlarının verileri ve bu verilerin yorumlanmasını içermektedir. Öncelikle ana kriterler, ana kriterlere ait alt kriterler ve alt kriterlerin pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırılması ile ilgili tüm veriler tablo yöntemi ile açıklanmış, daha sonra ise bu değerler tablolar yöntemi ile gösterilmiştir. Daha sonra ise alt kriterlerin kendi aralarında nasıl bir ağırlıklandırmanın olduğunu açıklayan veriler ve tablolar belirtilmiştir.

7.1. Pazara Girişi Etkileyen Ana Kriterlerin Karşılaştırılması

Tablo 7.1: TÇUI'lerin Dış Pazarlara Girişlerine Etki Eden Ana Kriterler

Ana Kriterler	Ev Sahibi Ülke Faktörleri	Ana Ülke Faktörleri	Strateji Faktörleri	Organizasyon Faktörleri
Ev Sahibi Ülke Faktörleri	1	2.841	1.281	1.508
Ana Ülke Faktörleri	0.352	1	0.501	0.713
Strateji Faktörleri	0.781	1.996	1	1.267
Organizasyon Faktörleri	0.663	1.403	0.789	1

Tutarlılık Oranı: 0.00277

Ev sahibi ülke faktörlerinin önem derecesinin 1 olduğu koşullarda, ev sahibi ülke faktörleri, ana ülke faktörleri ($1 > 0,352$), strateji faktörleri ($1 > 0,781$) ve organizasyon faktörleri ($1 > 0,663$) ana kriterlerinden daha yüksek derecede bir öneme sahiptir. Ana ülke faktörlerinin önem derecesi 1 olduğunda, strateji faktörleri ($1 < 1,996$) ve organizasyon faktörleri ($1 < 1,403$) ana kriterlerinin daha yüksek bir önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Strateji faktörlerinin önem derecesi 1 olduğu durumda, strateji faktörleri organizasyon faktörleri ($1 > 0,789$) ana kriterinden daha yüksek bir önem derecesine sahip olmaktadır.

7.2. Pazara Giriş Etkileyen Ana Kriterlerin Kendi Alt Kriterleri ile Karşılaştırılması

Tablo 7.2: Ev Sahibi Ülke Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması

Ev Sahibi Ülke Faktörleri	Pazar Koşulları	Yatırım Riski	Kültürel Mesafe
Pazar Koşulları	1	0.883	3.654
Yatırım Riski	1.133	1	3.288
Kültürel Mesafe	0.274	0.304	1

Tutarlılık Oranı: 0.00558

Ev sahibi ülke faktörleri ana kriteri kendi alt kriterleri (pazar koşulları, yatırım riski ve kültürel mesafe) arasında karşılaştırıldığında pazar koşullarının, yatırım riski kriterinden daha az önemli olduğu ($1 < 1,133$), kültürel mesafe kriterinden ise ($1 > 0,274$) daha önemli olduğu görülmektedir. Yatırım riski kriteri ev sahibi ülke faktörleri içerisinde en yüksek önem derecesine sahip kriter olduğu için kültürel mesafe kriterinden de ($1 > 0,304$) daha yüksek derecede bir öneme sahip olmaktadır.

Tablo 7.3: Ana Ülke Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması

Ana Ülke Faktörleri	Çevresel Uygunluk	Çevresel Karmaşıklık	Çevresel Değişkenlik
Çevresel Uygunluk	1	1.076	0.806
Çevresel Karmaşıklık	0.929	1	0.715
Çevresel Değişkenlik	1.241	1.399	1

Tutarlılık Oranı: 0.00022

Ana ülke faktörleri ana kriteri kendi alt kriterleri (çevresel uygunluk, çevresel karmaşıklık ve çevresel değişkenlik) arasında karşılaştırıldığında çevresel uygunluk kriterinin çevresel karmaşıklık alt kriterinden daha önemli olduğu ($1 > 0,929$), çevresel değişkenlik alt kriterinden ise daha az önemli olduğu ($1 < 1,241$) görülmektedir. Çevresel karmaşıklık ve çevresel değişkenlik kriterleri arasında ise ($1 < 1,399$) çevresel değişkenlik alt kriteri daha yüksek bir önem derecesine sahiptir.

Tablo 7.4: Strateji Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması

Strateji Faktörleri	Endüstriyel Yapı	Stratejik Motivasyon	Küresel Sinerji
Endüstriyel Yapı	1	0.854	1.284
Stratejik Motivasyon	1.171	1	1.523
Küresel Sinerji	0.779	0.657	1

Tutarlılık Oranı: 0.00002

Strateji faktörleri ana kriteri kendi alt kriterleri (endüstriyel yapı, stratejik motivasyon ve küresel sinerji) arasında karşılaştırıldığında endüstriyel yapı alt kriterinin stratejik motivasyon kriterinden daha az önemli olduğu ($1 < 1,171$), küresel sinerji alt kriterinden ise daha yüksek bir derecede öneme sahip olduğu ($1 > 0,779$) görülmektedir. Stratejik motivasyon ve küresel sinerji kriterleri arasında ise ($1 > 0,657$) stratejik motivasyon kriteri daha yüksek derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 7.5: Organizasyon Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması

Organizasyon Faktörleri	Firma Büyüklüğü	Organizasyon Yeteneği	Uluslararası Tecrübe
Firma Büyüklüğü	1	0.992	0.890
Organizasyon Yeteneği	1.008	1	0.782
Uluslararası Tecrübe	1.124	1.279	1

Tutarlılık Oranı: 0.00197

Organizasyon faktörleri ana kriteri kendi alt kriterleri (firma büyüklüğü, organizasyon yeteneği ve uluslararası tecrübe) arasında karşılaştırıldığında firma büyüklüğü alt kriterinin hem organizasyon yeteneği ($1 < 1,008$) hem de uluslararası tecrübe alt kriterinden ($1 < 1,124$) daha az önemli olduğu görülmektedir. Organizasyon yeteneği ve uluslararası tecrübe alt kriterleri arasında ise ($1 < 1,279$) uluslararası tecrübe kriteri daha yüksek derecede bir öneme sahiptir.

7.3. Alt Kriterlerin Pazara Giriş Yöntemleri İle Karşılaştırılması

Tablo 7.6: Pazar Koşulları Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

Pazar Koşulları	Direkt Yatırım	Ortak Girişim	Lisanslama	İhracat
Direkt Yatırım	1	0.995	1.824	1.224
Ortak Girişim	1.005	1	2.112	1.187
Lisanslama	0.548	0.473	1	0.623
İhracat	0.817	0.842	1.605	1

Tutarlılık Oranı: 0.00088

Pazar koşulları alt kriteri, pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın, ortak girişimden ($1 < 1,005$) daha az önemli olduğu, lisanslama ($1 > 0,548$) ve ihracattan ($1 > 0,817$) ise daha önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişim, hem lisanslama ($1 > 0,473$) hem de ihracattan ($1 > 0,842$) daha yüksek bir önem derecesine sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1,605$) daha düşük önem derecesine sahiptir.

Tablo 7.7: Yatırım Riski Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

Yatırım Riski	Direkt Yatırım	Ortak Girişim	Lisanslama	İhracat
Direkt Yatırım	1	0.870	1.293	0.801
Ortak Girişim	1.149	1	2.192	1.145
Lisanslama	0.773	0.456	1	0.732
İhracat	1.248	0.873	1.366	1

Tutarlılık Oranı: 0.00803

Yatırım riski alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın, ortak girişim ($1 < 1,149$) ve ihracattan ($1 < 1,248$) daha az önemli olduğu, lisanslamadan ise daha önemli ($1 > 0,773$) olduğu görülmektedir. Ortak girişim hem lisanslama ($1 > 0,456$) hem de ihracattan ($1 > 0,873$) daha yüksek bir önem derecesine sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1,366$) daha düşük önem derecesine sahiptir.

Tablo 7.8: Kültürel Mesafe Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

Kültürel Mesafe	Direkt Yatırım	Ortak Girişim	Lisanslama	İhracat
Direkt Yatırım	1	0.746	1.230	0.957
Ortak Girişim	1.340	1	2.083	1.118
Lisanslama	0.813	0.480	1	0.763
İhracat	1.045	0.894	1.311	1

Tutarlılık Oranı: 0.00467

Kültürel mesafe alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın sırasıyla ortak girişim ($1 < 1,340$) ve ihracattan ($1 < 1,045$) daha az önemli olduğu, lisanslamadan ise daha önemli ($1 > 0,813$) olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslama ($1 > 0,480$) ve ihracattan ($1 > 0.894$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1,311$) daha düşük önem derecesine sahiptir.

Tablo 7.9: Çevresel Uygunluk Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

Çevresel Uygunluk	Direkt Yatırım	Ortak Girişim	Lisanslama	İhracat
Direkt Yatırım	1	1.372	1.776	1.126
Ortak Girişim	0.729	1	1.910	0.959
Lisanslama	0.563	0.524	1	0.567
İhracat	0.888	1.043	1.764	1

Tutarlılık Oranı: 0.00479

Çevresel uygunluk alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişim ($1 > 0,729$), lisanslama ($1 > 0,563$) ve ihracattan ($1 > 0,888$) daha önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslamadan ($1 > 0,524$) daha önemli, ihracattan ise ($1 < 1,043$) daha az önemlidir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1,764$) daha düşük derecede öneme sahiptir.

Tablo 7.10: Çevresel Karmaşıklık Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

Çevresel Karmaşıklık	Direkt Yatırım	Ortak Girişim	Lisanslama	İhracat
Direkt Yatırım	1	0.920	1.220	1.071
Ortak Girişim	1.087	1	1.844	1.354
Lisanslama	0.893	0.542	1	0.724
İhracat	0.934	0.739	1.381	1

Tutarlılık Oranı: 0.00407

Çevresel karmaşıklık alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişimden ($1 < 1,087$) daha az önemli, lisanslamadan ($1 > 0,893$) ve ihracattan ($1 > 0,934$) ise daha önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslamadan ($1 > 0,542$) ve ihracattan ($1 > 0,739$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1,381$) daha düşük derecede öneme sahiptir.

Tablo 7.11: Çevresel Değişkenlik Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

Çevresel Değişkenlik	Direkt Yatırım	Ortak Girişim	Lisanslama	İhracat
Direkt Yatırım	1	1.074	1.311	0.960
Ortak Girişim	0.931	1	1.722	1.319
Lisanslama	0.763	0.581	1	0.814
İhracat	1.042	0.758	1.229	1

Tutarlılık Oranı:0.00673

Çevresel değişkenlik alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişim ($1 > 0,931$) ve lisanslamadan ($1 > 0,763$) daha önemli, ihracattan ise ($1 < 1,042$) daha az önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişim lisanslama ($1 > 0,581$) ve ihracattan ($1 > 0,758$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1,229$) daha düşük derecede öneme sahiptir.

Tablo 7.12: Endüstriyel Yapı Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

Endüstriyel Yapı	Direkt Yatırım	Ortak Girişim	Lisanslama	İhracat
Direkt Yatırım	1	1.093	1.605	1.325
Ortak Girişim	0.915	1	2.063	1.501
Lisanslama	0.623	0.485	1	0.799
İhracat	0.755	0.666	1.252	1

Tutarlılık Oranı:0.00403

Endüstriyel yapı alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişim ($1 > 0,915$), lisanslama ($1 > 0,623$) ve ihracattan ($1 > 0,755$) daha önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslama ($1 > 0,485$) ve ihracattan ($1 > 0,666$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1,252$) daha düşük derecede öneme sahiptir.

Tablo 7.13: Stratejik Motivasyon Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

Stratejik Motivasyon	Direkt Yatırım	Ortak Girişim	Lisanslama	İhracat
Direkt Yatırım	1	0.991	1.405	1.205
Ortak Girişim	1.009	1	1.997	1.598
Lisanslama	0.712	0.501	1	0.834
İhracat	0.830	0.626	1.199	1

Tutarlılık Oranı: 0. 00459

Stratejik motivasyon alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişimden ($1 < 1,009$) daha az önemli, lisanslama ($1 > 0,712$) ve ihracattan ise ($1 > 0,830$) daha önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslama ($1 > 0,501$) ve ihracattan ($1 > 0,626$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1,199$) daha düşük derecede öneme sahiptir.

Tablo 7.14: Küresel Sinergi Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

Küresel Sinergi	Direkt Yatırım	Ortak Girişim	Lisanslama	İhracat
Direkt Yatırım	1	0.809	1.668	1.519
Ortak Girişim	1.236	1	2.674	2.149
Lisanslama	0.599	0.374	1	1.267
İhracat	0.658	0.465	0.789	1

Tutarlılık Oranı: 0.00949

Küresel sinergi alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişimden ($1 < 1,236$) daha az önemli, lisanslama ($1 > 0,599$) ve ihracattan ise ($1 > 0,658$) daha önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslama ($1 > 0,374$) ve ihracattan ($1 > 0,465$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 > 0,789$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 7.15: Firma Büyüklüğü Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

Firma Büyüklüğü	Direkt Yatırım	Ortak Girişim	Lisanslama	İhracat
Direkt Yatırım	1	1.227	2.088	1.479
Ortak Girişim	0.815	1	2.288	1.733
Lisanslama	0.479	0.437	1	0.845
İhracat	0.676	0.577	1.183	1

Tutarlılık Oranı: 0.00618

Firma büyüklüğü alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın, ortak girişim ($1 > 0,815$), lisanslama ($1 > 0,479$) ve ihracattan ($1 > 0,676$) daha önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslama ($1 > 0,437$) ve ihracattan ($1 > 0,577$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1,183$) daha düşük derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 7.16: Organizasyon Yeteneği Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

Organizasyon Yeteneği	Direkt Yatırım	Ortak Girişim	Lisanslama	İhracat
Direkt Yatırım	1	1.010	1.765	1.597
Ortak Girişim	0.990	1	2.112	1.631
Lisanslama	0.567	0.473	1	0.950
İhracat	0.626	0.613	1.053	1

Tutarlılık Oranı: 0.00199

Organizasyon yeteneği alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişim ($1 > 0,990$), lisanslama ($1 > 0,567$) ve ihracattan ($1 > 0,626$) daha önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslama ($1 > 0,473$) ve ihracattan ($1 > 0,613$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1,053$) daha düşük derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 7.17: Uluslararası Tecrübe Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

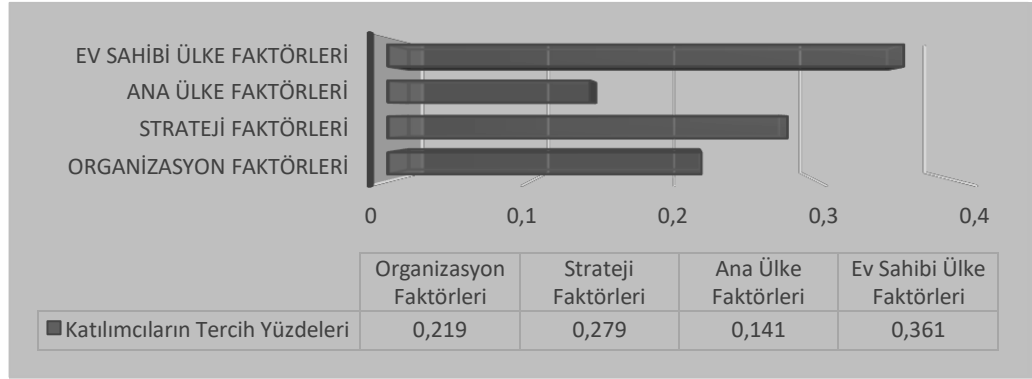
Uluslararası Tecrübe	Direkt Yatırım	Ortak Girişim	Lisanslama	İhracat
Direkt Yatırım	1	1.079	1.699	1.613
Ortak Girişim	0.927	1	2.199	1.981
Lisanslama	0.589	0.455	1	1.051
İhracat	0.620	0.505	0.951	1

Tutarlılık Oranı: 0.0053

Uluslararası tecrübe alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın, ortak girişim ($1 > 0,927$), lisanslama ($1 > 0,589$) ve ihracattan ($1 > 0,620$) daha önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslama ($1 > 0,455$) ve ihracattan ($1 > 0,505$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 > 0,951$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir.

7.4. Pazara Girişi Etkileyen Ana Kriterlerin Yüzdesel Olarak Karşılaştırılması

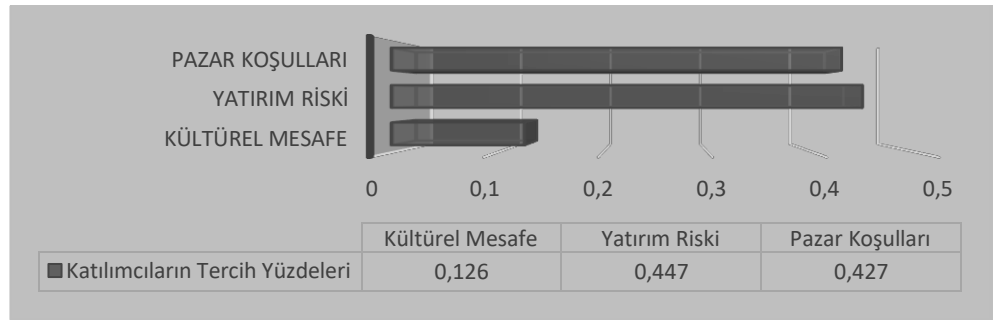
Tablo 7.18: TÇUI'lerin Dış Pazarlara Girişlerine Etki Eden Ana Kriterler



TÇUI'lerin dış pazarlara giriş stratejilerini etkileyen ana kriterler incelendiğinde katılımcıların ilk sırada %36,1 ile ev sahibi ülke faktörlerini, ikinci sırada %27,9 ile strateji faktörlerini, üçüncü sırada %21,9 ile organizasyon faktörlerini, pazara girişlerde en az etkiye sahip olan ana kriter olarak ise %14,1 ile ana ülke faktörlerini seçtikleri belirlenmiştir.

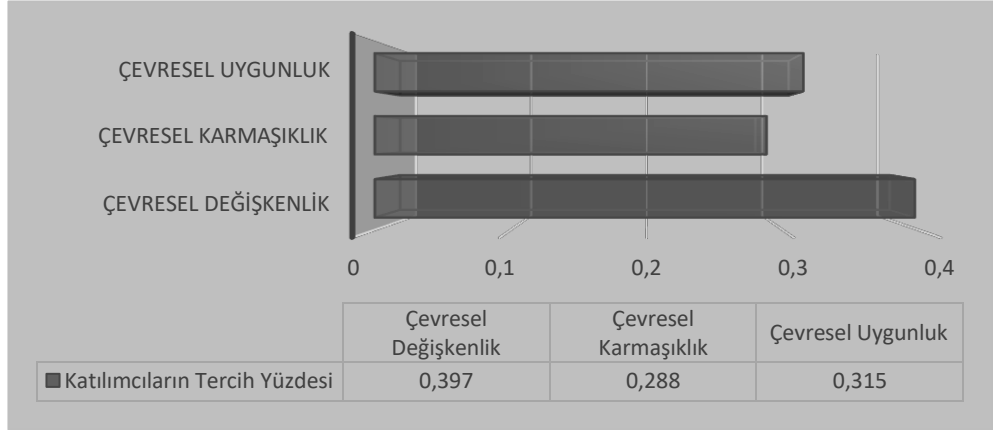
7.5. Pazara Girişi Etkileyen Ana Kriterlerin Kendi Alt Kriterleri Arasında Yüzdesel Olarak Karşılaştırılması

Tablo 7.19: Ev Sahibi Ülke Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması



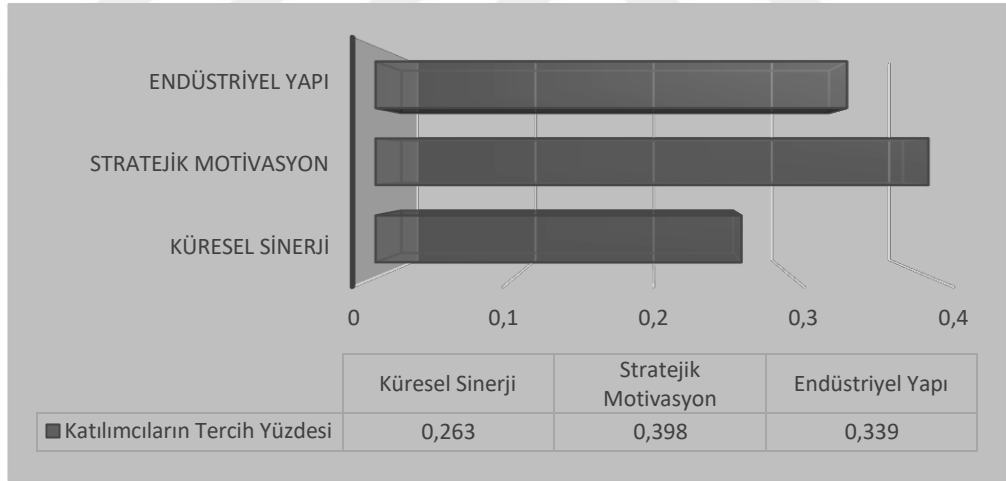
Pazara girişte ev sahibi ülke ana kriteri kendi alt kriterleri ile karşılaştırıldığında katılımcıların % 44,7 ile yatırım riski alt kriterini diğer iki alt kriterden daha önemli bulduğu, daha sonra ise sırasıyla %42,7 ile pazar koşulları, %12,6 ile de kültürel mesafe alt kriterlerini tercih ettiği görülmüştür. Yatırım riski ve pazar koşullarının önem düzeylerinin birbirine yakın olduğu, her iki alt kriterin önem düzeyinin ise kültürel mesafe kriterinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 7.20: Ana Ülke Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması



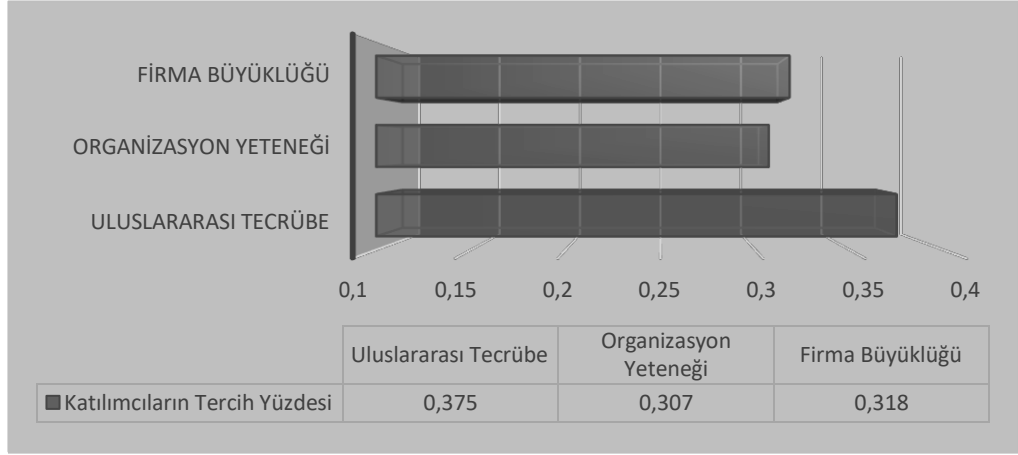
Pazara girişte ana ülke faktörleri ana kriteri kendi alt kriterleri ile karşılaştırıldığında katılımcıların % 39,7 ile çevresel değişkenliği diğer iki alt kriterden daha önemli bulduğu, daha sonra ise sırasıyla %31,5 ile çevresel uygunluk, %28,8 ile de çevresel karmaşık alt kriterlerini tercih ettiği görülmüştür.

Tablo 7.21: Strateji Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması



Pazara girişte strateji faktörleri ana kriteri kendi alt kriterleri karşılaştırıldığında katılımcıların % 39,8 ile stratejik motivasyonu diğer iki alt kriterden daha önemli bulduğu, daha sonra ise sırasıyla %33,9 ile endüstriyel yapı, %26,3 ile de küresel sinerji alt kriterlerini tercih ettiği görülmüştür.

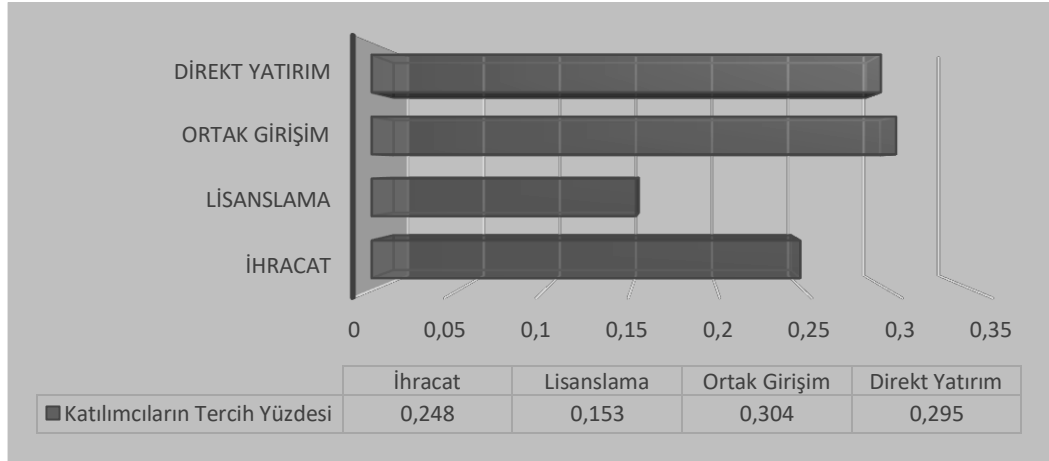
Tablo 7.22: Organizasyon Faktörleri Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karşılaştırılması



Pazara girişte organizasyon faktörleri ana kriteri kendi alt kriterleri içinde karşılaştırıldığında katılımcıların %37,5 ile uluslararası tecrübeyi diğer iki alt kriterden daha önemli bulduğu, daha sonra ise sırasıyla %31,8 ile firma büyüklüğü ve %30,7 ile de organizasyon yeteneğini alt kriterlerini tercih ettiği görülmüştür.

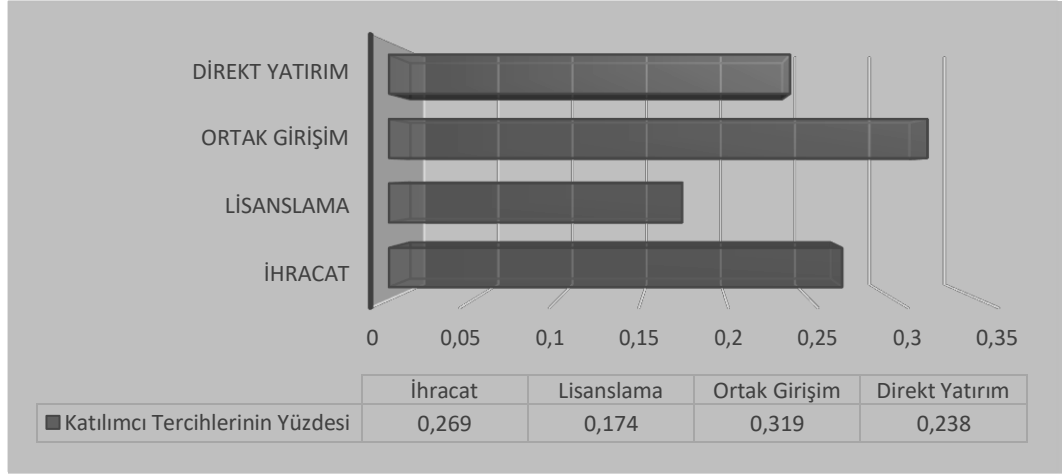
7.6. Alt Kriterlerin Pazara Giriş Yöntemleri ile Yüzdesel Olarak Karşılaştırılması

Tablo 7.23: Pazar Koşulları Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması



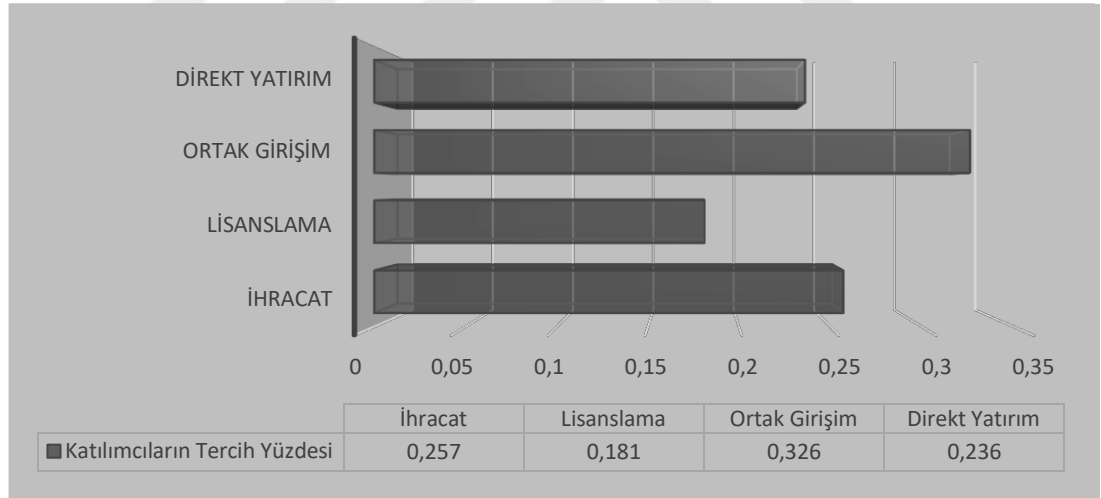
Pazar koşulları alt kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında, katılımcılar ilk sırada %30,4 oranı ile ortak girişimi tercih ederken, ortak girişimi sırası ile %29,5 ile direkt yatırım, %24,8 ile ihracat ve %15,3 ile lisanslama izlemiştir.

Tablo 7.24: Yatırım Riski Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması



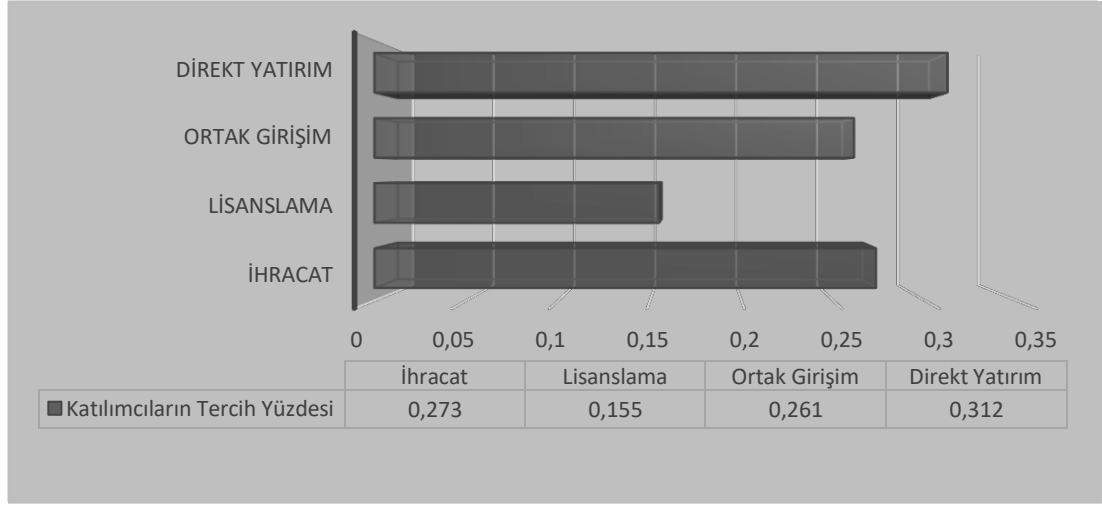
Yatırım riski alt kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında, katılımcılar ilk sırada %31,9 ile ortak girişimi tercih ederken, ortak girişimi sırası ile %26,9 ile ihracat, %23,8 ile direkt yatırım ve %17,4 ile lisanslama izlemiştir.

Tablo 7.25: Kültürel Mesafe Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması



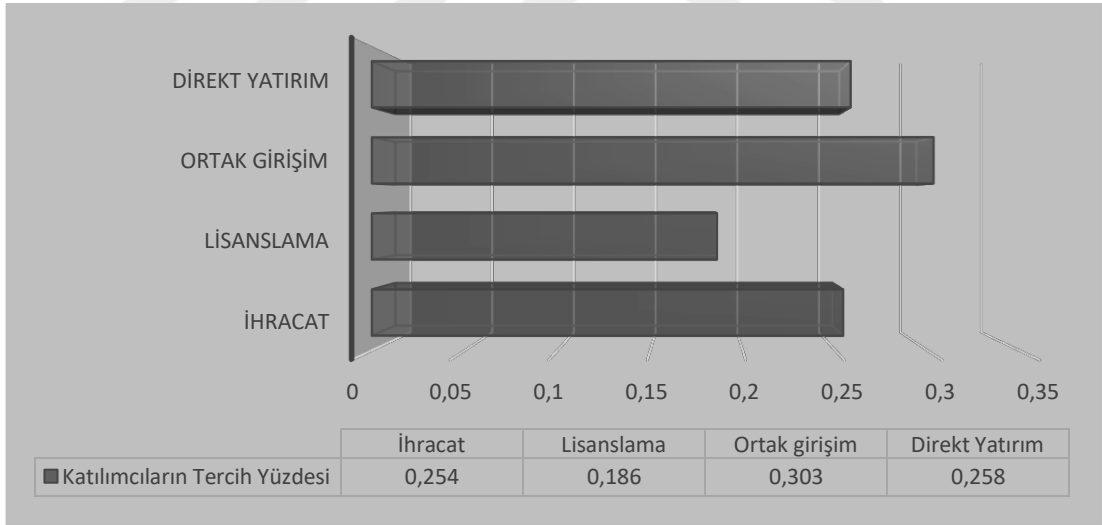
Kültürel mesafe alt kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında, katılımcılar ilk sırada %32,6 ile ortak girişimi tercih ederken, ortak girişimi sırası ile %25,7 ile ihracat, %23,6 ile direkt yatırım ve %18,1 ile lisanslama izlemiştir.

Tablo 7.26: Çevresel Uygunluk Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması



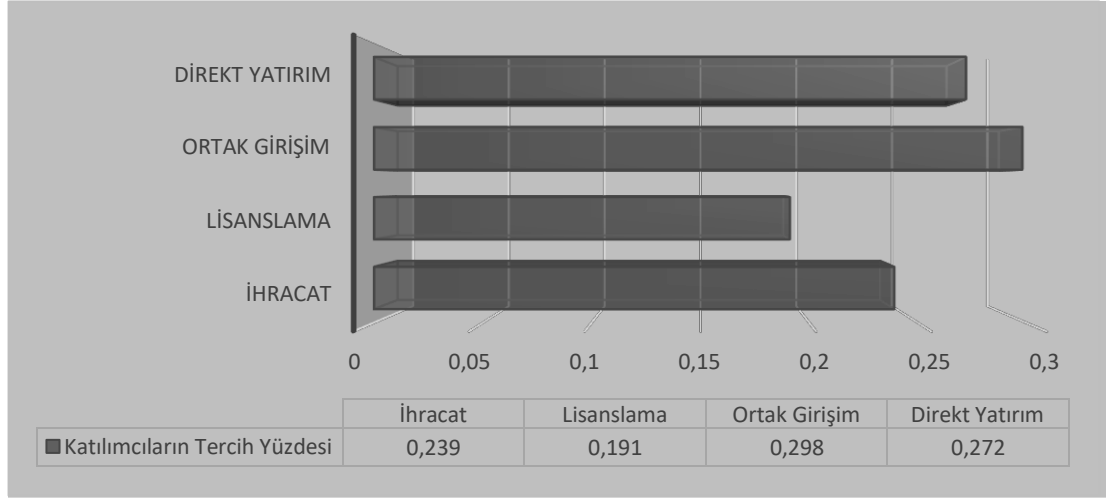
Çevresel uygunluk alt kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında, katılımcılar ilk sırada %31,2 ile direkt yatırımı tercih ederken, direkt yatırımı sırası ile %27,3 ile ihracat, %26,1 ile ortak girişim ve %15,5 ile lisanslama izlemiştir.

Tablo 7.27: Çevresel Karmaşıklık Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması



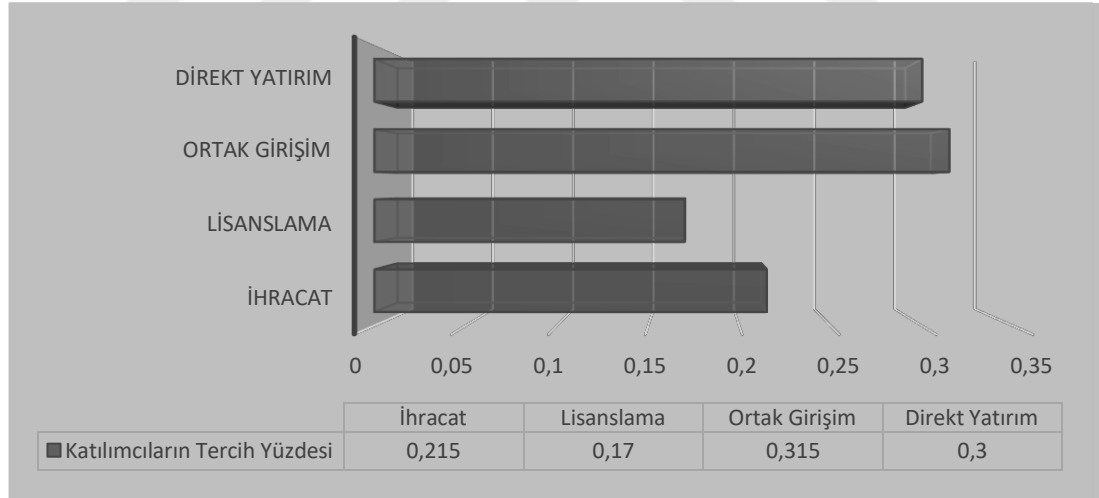
Çevresel karmaşıklık alt kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında, katılımcılar ilk sırada %30,3 ile ortak girişimi tercih ederken, ortak girişimi sırası ile %25,8 ile direkt yatırım, %25,4 ile ihracat ve %18,6 ile lisanslama izlemiştir.

Tablo 7.28: Çevresel Değişkenlik Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması



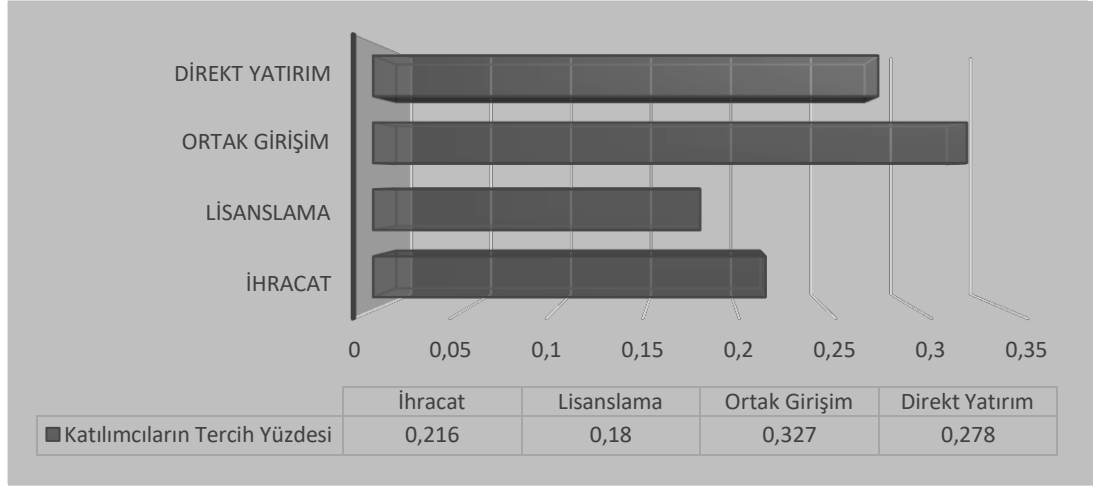
Çevresel değişkenlik alt kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında katılımcılar ilk sırada %29,8 ile ortak girişimi tercih ederken, ortak girişimi sırası ile %27,2 ile direkt yatırım, %23,9 ile ihracat, %19,1 ile de lisanslama izlemiştir.

Tablo 7.29: Endüstriyel Yapı Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması



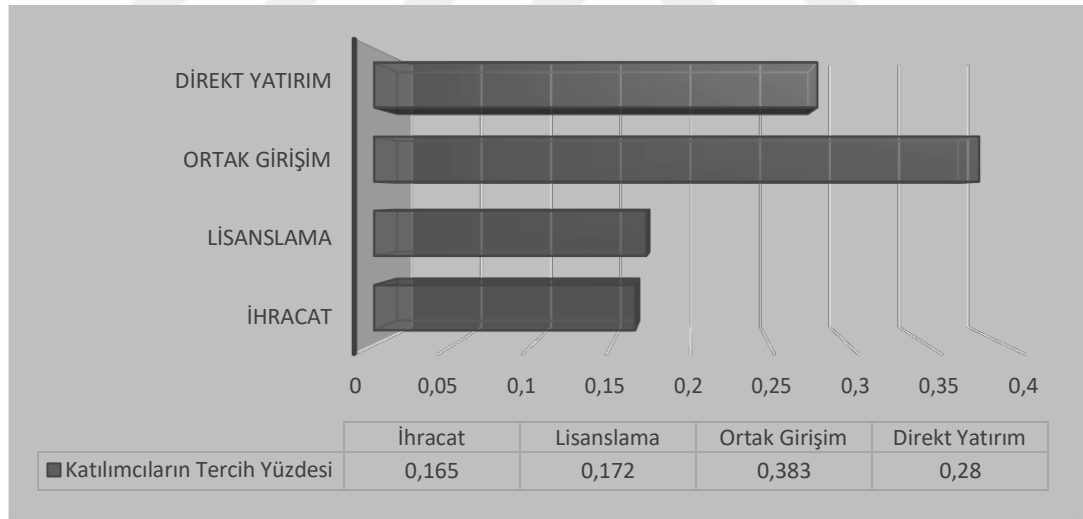
Endüstriyel yapı alt kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında katılımcılar ilk sırada %31,5 ile ortak girişimi tercih ederken, ortak girişimi sırası ile %30 ile direkt yatırım, %21,5 ile ihracat ve %17 ile de lisanslama izlemiştir.

Tablo 7.30: Stratejik Motivasyon Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması



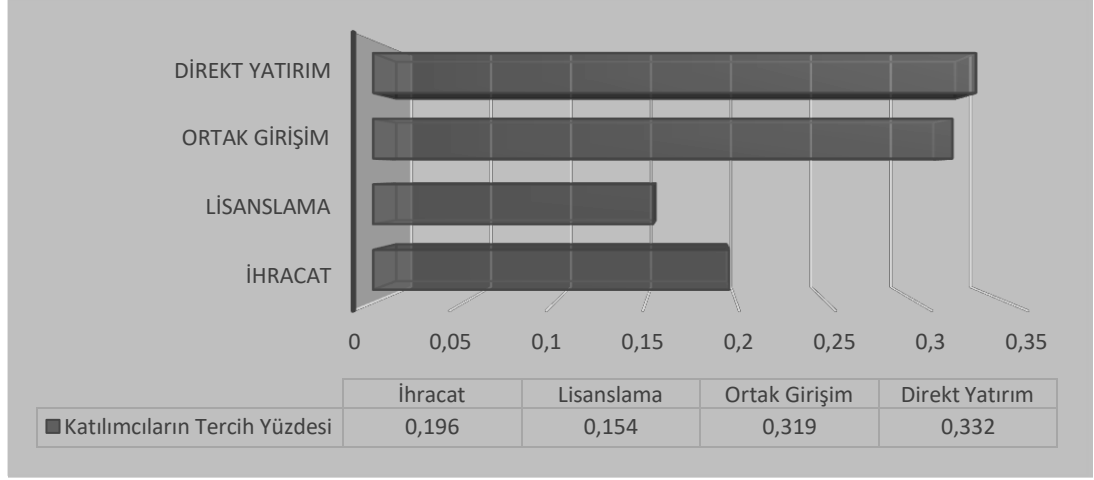
Stratejik motivasyon alt kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında, katılımcılar ilk sırada %32,7 ile ortak girişimi tercih ederken, ortak girişimi sırası ile %27,8 ile direkt yatırım, %21,6 ile ihracat ve %18 ile lisanslama izlemiştir.

Tablo 7.31: Küresel Sinerji Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması



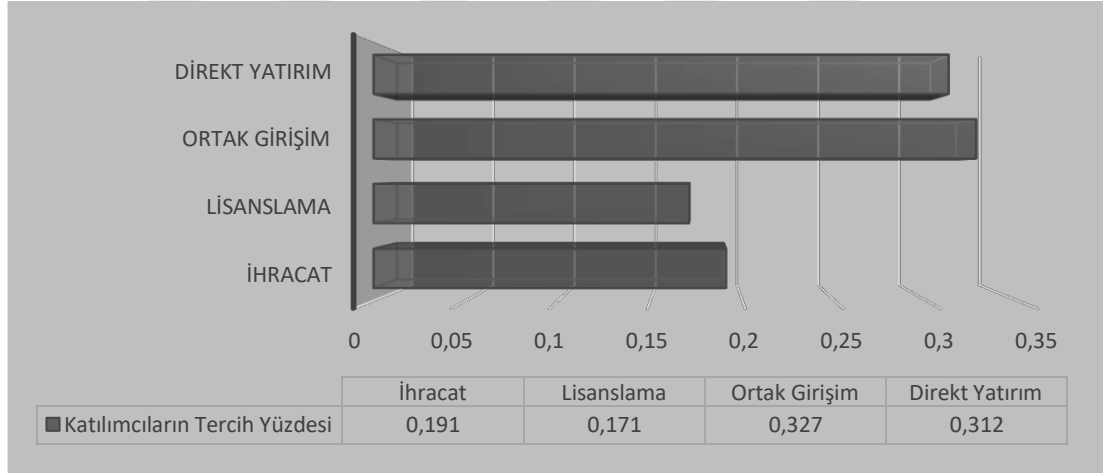
Küresel sinerji alt kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında, katılımcılar ilk sırada %38,3 ile ortak girişimi tercih ederken, ortak girişimi sırası ile %28 ile direkt yatırım, %17,2 ile lisanslama ve %16,5 ile ihracat izlemiştir.

Tablo 7.32: Firma Büyüklüğü Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması



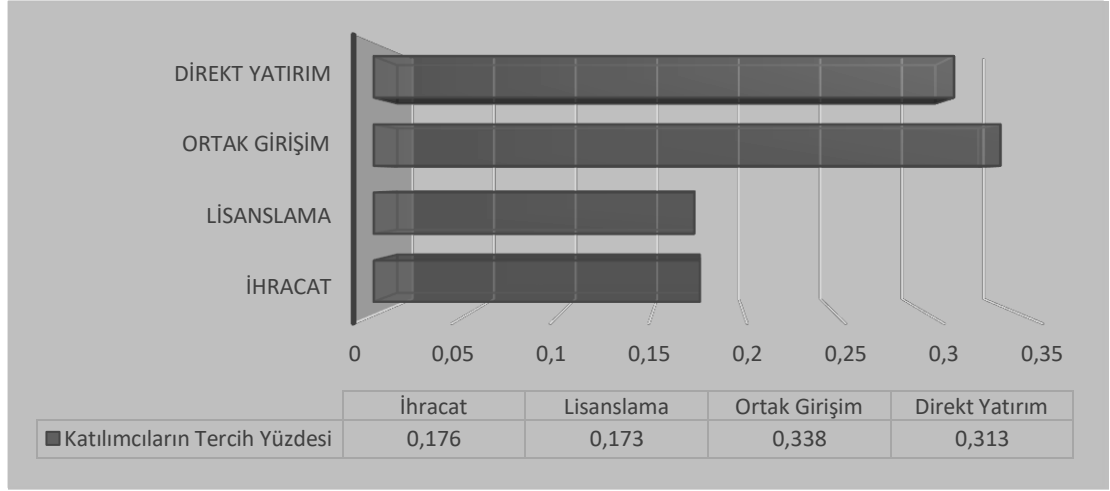
Firma büyüklüğü alt kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında, katılımcılar ilk sırada %33,2 ile direkt yatırımı tercih ederken, direkt yatırımı sonrası ile %31,9 ile ortak girişim, %19,6 ile ihracat, %15,4 ile de lisanslama izlemiştir.

Tablo 7.33: Organizasyon Yeteneği Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması



Organizasyon yeteneği alt kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında, katılımcılar ilk sırada %32,7 ile ortak girişimi tercih ederken, ortak girişimi sonrası ile %31,2 ile direkt yatırım, %19,1 ile ihracat ve %17,1 ile lisanslama izlemiştir.

Tablo 7.34: Uluslararası Tecrübe Alt Kriterinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması



Uluslararası tecrübe alt kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında, katılımcılar ilk sırada %33,8 ile ortak girişimi tercih ederken, ortak girişimi sırası ile %31,3 ile direkt yatırım, %17,6 ile ihracat ve %17,3 ile lisanslama izlemiştir.

7.7. Pazara Girişi Etkileyen Ana Kriterlere Ait Tüm Alt Kriterlerin Pazara Giriş Stratejileri ile Karşılaştırılması

Pazara girişe etki eden temel faktörlere ait alt kriterlerin yüzdesel olarak sıralanması ile hangi stratejinin hangi alt kriterde daha yüksek önem derecesine sahip olduğu belirlenmiştir. Tablo 7.35 pazara giriş stratejileri ile alt kriterler arasındaki bu önem ilişkisini göstermektedir.

Tablo 7.35: Pazara Giriş Stratejileri ile Alt Kriterlerin Karşılaştırılması

Pazara Giriş Stratejileri	Direkt Yatırım	Ortak Girişim	Lisanslama	İhracat
Alt Kriterler				
Pazar Koşulları	0.295	0.304	0.153	0.248
Yatırım Riski	0.238	0.319	0.174	0.269
Kültürel Mesafe	0.236	0.326	0.181	0.257
Çevresel Uygunluk	0.312	0.261	0.155	0.273
Çevresel Karmaşıklık	0.258	0.303	0.186	0.254
Çevresel Değişkenlik	0.267	0.298	0.191	0.245

Tablo 7.35 - devam

Endüstriyel Yapı	0.300	0.315	0.170	0.215
Stratejik Motivasyon	0.278	0.327	0.180	0.216
Küresel Sinerji	0.280	0.383	0.172	0.165
Firma Büyüklüğü	0.332	0.319	0.154	0.196
Organizasyon Yeteneği	0.312	0.327	0.171	0.191
Uluslararası Tecrübe	0.313	0.338	0.173	0.176

Tablo 7.36 alt kriterlerin pazara giriş yöntemleri içerisinde kaçınıcı sırada tercih edildiğini göstermektedir.

Tablo 7. 36: Pazara Giriş Alt Kriterlerinin, Pazara Giriş Yöntemlerine Göre Önem Sırasının Karşılaştırılması

Alt Kriterlerin Tercih Edilme Sırası / Pazara Giriş Stratejileri	1	2	3	4
Direkt Yatırım	Çevresel uygunluk, firma büyüklüğü	Pazar koşulları, çevresel değişkenlik, çevresel karmaşıklık, endüstriyel yapı, stratejik motivasyon, küresel sinerji, organizasyon yeteneği ve uluslararası tecrübe	Yatırım riski, kültürel mesafe,	—
Ortak Girişim	Pazar koşulları, yatırım riski, kültürel mesafe, çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, endüstriyel yapı, stratejik motivasyon, küresel sinerji, organizasyon yeteneği ve uluslararası tecrübe	Çevresel uygunluk, firma büyüklüğü	—	—

Tablo 7.36 - devam

Lisanslama	—	—	Küresel sinerji	Pazar koşulları, yatırım riski, kültürel mesafe, çevresel uygunluk, çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, endüstriyel yapı, stratejik motivasyon, firma büyüklüğü, organizasyon yeteneği ve uluslararası tecrübe
İhracat	—	Yatırım riski, kültürel mesafe,	Pazar koşulları, çevresel uygunluk, çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, endüstriyel yapı, stratejik motivasyon, firma büyüklüğü, organizasyon yeteneği ve uluslararası tecrübe	Küresel sinerji

Ortak girişim alt kriterler temelinde de en çok tercih edilen yöntem olmuş ve on iki alt kriterin onunda ilk sırada tercih edilmiştir. Ortak girişimin ilk sırada tercih edildiği kriterler şunlardır: pazar koşulları, yatırım riski, kültürel mesafe, çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, endüstriyel yapı, stratejik motivasyon, küresel sinerji, organizasyon yeteneği ve uluslararası tecrübe. Ortak girişim stratejisi çevresel uygunluk ve firma büyüklüğü alt kriterlerinde ise ikinci sırada tercih edilmiştir.

Direkt yatırım ortak girişimden sonra alt kriterler bazında en çok tercih edilen ikinci pazara giriş yöntemi olmuştur. Direkt yatırım stratejisi çevresel uygunluk ve firma büyüklüğü alt kriterleri için ilk sırada tercih edilmiştir. Direkt yatırımın ikinci sırada tercih edildiği alt kriterler şunlardır: pazar koşulları, çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, endüstriyel yapı, stratejik motivasyon, küresel sinerji, organizasyon yeteneği ve uluslararası tecrübe. Direkt yatırım, yatırım riski ve kültürel mesafe alt kriterlerinde ise üçüncü sırada tercih edilmiştir.

İhracat stratejisi katılımcılar tarafından alt kriterler bazında üçüncü sırada tercih edilen pazara giriş yöntemi olmuştur. Alt kriterler temelinde ihracat herhangi bir alt kriter için ilk sırada tercih edilmemiştir. İhracat yöntemi yatırım riski ve kültürel mesafe alt kriterlerinde ikinci sırada tercih edilmiştir. Pazar koşulları, çevresel uygunluk, çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, endüstriyel yapı, stratejik motivasyon, firma büyüklüğü, organizasyon yeteneği ve uluslararası tecrübe alt kriterlerinde üçüncü sırada tercih edilen ihracat, küresel sinerji alt kriterinde ise son sırada tercih edilmiştir.

Lisanslama stratejisi katılımcılar tarafından alt kriterler temelinde en düşük önem derecesine sahip pazara giriş stratejisi olarak tercih edilmiştir. Sadece küresel sinerji alt kriterinde üçüncü sırada tercih edilen lisanslama stratejisi, kalan alt kriterlerin tamamında ise (pazar koşulları, yatırım riski, kültürel mesafe, çevresel uygunluk, çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, endüstriyel yapı, stratejik motivasyon, firma büyüklüğü, organizasyon yeteneği ve uluslararası tecrübe) son sırada tercih edilmiştir.

Tablo 7.37 tüm ana kriterlerin ve bu ana kriterlere bağlı alt kriterlerin birbirleri arasında nasıl bir önem derecesine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.37. Ana Kriterlerin ve Alt Kriterlerin Önem Sıralaması

Ana Kriterler	Ana Kriter Ağırlıkları	Sıralama	Alt Kriterler	Ağırlıklar (Global)	Sıralama (Yerel)	Sıralama (Global)
Ev Sahibi Ülke Faktörleri	0,361	1	Pazar Koşulları	0,154	2	2
			Yatırım Riski	0,162	1	1
			Kültürel Mesafe	0,046	3	10
Ana Ülke Faktörleri	0,141	4	Çevresel Uygunluk	0,044	2	11
			Çevresel Karmaşıklık	0,041	1	12
			Çevresel Değişkenlik	0,056	3	9
Strateji Faktörleri	0,279	2	Endüstriyel Yapı	0,095	2	4
			Stratejik Motivasyon	0,111	1	3
			Küresel Sinerji	0,073	3	6
Organizasyon Faktörleri	0,219	3	Firma Büyüklüğü	0,070	2	7
			Organizasyon Yeteneği	0,067	3	8
			Uluslararası Tecrübe	0,082	1	5

7.8. Ana Kriterlerin Önem Derecelerinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

Ana kriterlerin her birinin pazara giriş stratejileri ile karşılaştırılma oranları şu şekildedir:

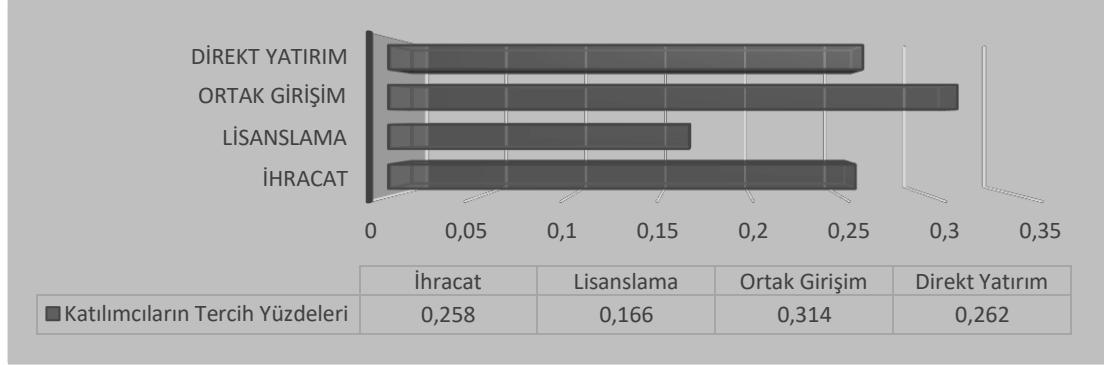
Tablo 7.38: Ana Kriterlerin Önem Derecelerinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

	Ev Sahibi Ülke Faktörleri	Ana Ülke Faktörleri	Strateji Faktörleri	Organizasyon Faktörleri
Direkt Yatırım	0,262	0,278	0,286	0,319
Ortak Girişim	0,314	0,288	0,338	0,328
Lisanslama	0,166	0,178	0,174	0,166
İhracat	0,258	0,256	0,202	0,187

Pazara giriş yöntemleri ile ana kriterler karşılaştırıldığında ortak girişim stratejisinin tüm ana kriterlerde en yüksek önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Ortak girişim temelinde önem dereceleri birbirlerine yakın olmak ile beraber, en yüksek değer strateji faktörleri, en düşük değerin ise ana ülke faktörleri ana kriterinde olduğu görülmektedir. Direkt yatırım stratejisi tüm ana kriterlerde ikinci derecede önem düzeyine sahip olmuştur. Direkt yatırımda en yüksek önem derecesine organizasyon faktörleri, en düşük önem derecesine ise ev sahibi ülke faktörleri ana kriteri sahip olmuştur. İhracat stratejisi tüm ana kriterlerde üçüncü derecede önem düzeyine sahip olmuştur. İhracat stratejisinde en yüksek önem derecesine ev sahibi ülke faktörleri, en düşük önem derecesine ise organizasyon faktörleri ana kriteri sahip olmuştur. Lisanslama stratejisi tüm ana kriterlerde en düşük önem düzeyine sahip olmuştur. Lisanslama stratejisinde en yüksek önem düzeyine ana ülke faktörleri, en düşük önem derecesine ise ev sahibi ülke ve organizasyon faktörleri ana kriterleri eşit oranda sahip olmuştur.

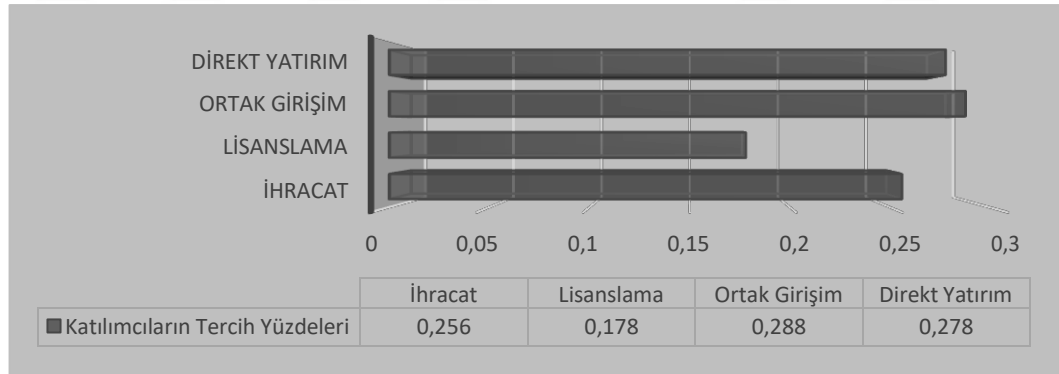
Aşağıdaki tablolarda ise her bir ana kriterinin pazara giriş stratejileri ile karşılaştırmaları grafikler halinde verilmiştir.

Tablo 7.39: Ev Sahibi Ülke Ana Kriterinin Pazara Giriş Stratejileri ile Karşılaştırılması



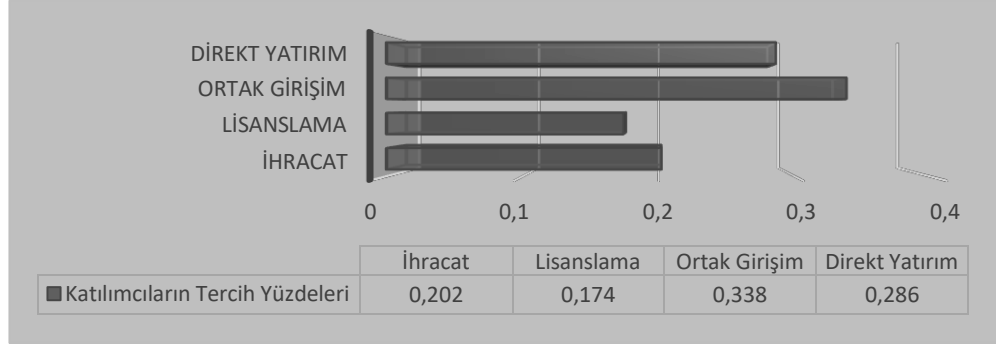
Ev sahibi ülke faktörleri ana kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında katılımcılar %31,4 ile ortak girişimi ilk sırada tercih etmiştir. Ortak girişim ile diğer pazara giriş stratejileri arasındaki fark daha yüksektir. İkinci sırada %26,2 ile direkt yatırım, üçüncü sırada ise %25,8 ile ihracat gelmiştir. Bu iki stratejinin tercih edilme oranları birbirine çok yakındır. Son sırada %16,6 ile tercih edilen lisanslama stratejisinin önem düzeyi diğer stratejilere göre daha düşüktür.

Tablo 7.40: Ana Ülke Faktörleri Ana Kriterinin Pazara Giriş Stratejileri ile Karşılaştırılması



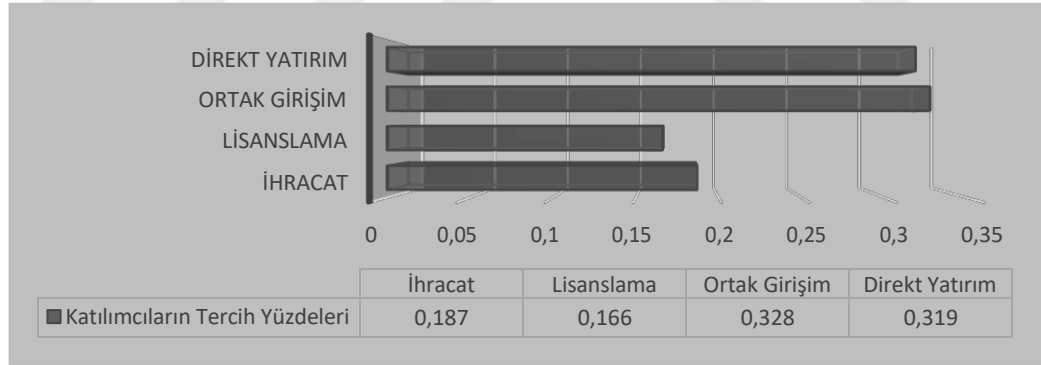
Ana ülke faktörleri ana kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında katılımcılar %28,8 ile ortak girişimi ilk sırada tercih etmiştir. İkinci sırada %27,8 ile direkt yatırım, üçüncü sırada ise %25,6 ile ihracat gelmiştir. Ana ülke faktörleri ana kriteri temelinde ortak girişim, direkt yatırım ve ihracat stratejilerinin tercih edilme oranları birbirine yakın olmuştur. Son sırada %17,8 ile tercih edilen lisanslama stratejisinin önem düzeyi diğer stratejilere göre daha düşüktür.

Tablo 7.41: Strateji Faktörleri Ana Kriterinin Pazara Giriş Stratejileri ile Karşılaştırılması



Strateji faktörleri ana kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında katılımcılar %33,8 ile ortak girişimi ilk sırada tercih etmiştir. İkinci sırada %28,6 ile direkt yatırım, üçüncü sırada ise %20,2 ile ihracat gelmiştir. Son sırada ise %17,4 ile lisanslama stratejisi tercih edilmiştir. Strateji faktörleri ana kriteri temelinde ortak girişim, direkt yatırım, ihracat ve lisanslama stratejilerinin tercih edilme oranlarının birbirinden uzak olduğu görülmüştür.

Tablo 7.42: Organizasyon Faktörleri Ana Kriterinin Pazara Giriş Stratejileri ile Karşılaştırılması

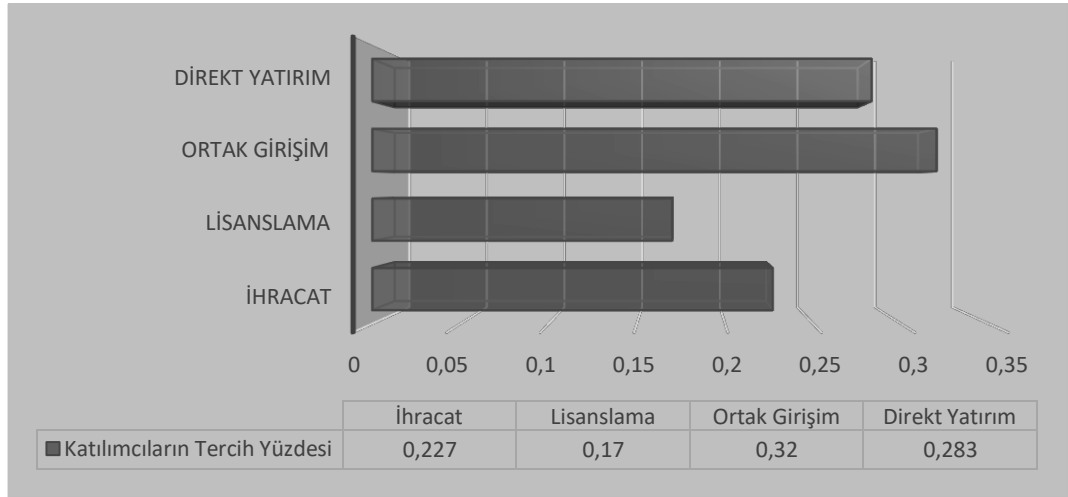


Organizasyon faktörleri ana kriteri pazara giriş stratejileri ile karşılaştırıldığında katılımcılar %32,8 ile ortak girişimi ilk sırada, %31,9 ile de direkt yatırıma ikinci sırada tercih etmiştir. Bu iki stratejinin tercih edilme oranları birbirine yakındır. Üçüncü sırada %18,7 ile ihracat, dördüncü sırada ise %16,6 lisanslama tercih edilmiştir. Ortak girişim ve direkt yatırım ile ihracat ve lisanslama stratejilerinin tercih edilme oranları arasında yaklaşık olarak iki kat gibi bir fark bulunmaktadır.

7.9. Pazara Giriş Alternatiflerinin Birbirleri Arasındaki Önem Derecesi

Anket yöntemi ile elde edilen tüm verilerin AHP programı ile analiz edilmesi ile birlikte araştırmanın en temel sorusu olan pazara giriş yöntemlerinin, TÇUI yöneticileri ve uluslararası işletmecilik alanında çalışan akademisyenler tarafından önem sıralaması şu şekilde belirlenmiştir. Pazara girişe etki eden ana kriterler ve bu ana kriterlere ait alt kriterler karşılaştırıldığında dış pazarlara giriş stratejisi olarak ilk sırada %32'lik bir oranla ortak girişim stratejisinin tercih edildiği görülmektedir. Ortak girişimden sonra ise direkt yatırım %28,3 ile ikinci sırada tercih edilmiştir. İhracat stratejisi %22,7 ile üçüncü sırada, lisanslama ise %17 ile katılımcılar tarafından son sırada tercih edilmiştir. Ortak girişim ve direkt yatırım stratejilerinin ilk iki sırada tercih edilmiş olması Türk işletmelerinin dış pazarlara (ana ülke ve ev sahibi ülkenin pazar ve yatırım koşullarına bağlı olarak) yüksek düzeyde kontrol gücü sağlayan stratejiler ile girmeleri gerektiğini göstermektedir. Alt kriterlerin pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırılmasında da ortak girişim ve direkt yatırım stratejisinin ilk iki sırada olması, TÇUI'ler için ihracat ve lisanslama stratejilerinden daha yüksek bir önem düzeyine sahip olduğunu belirtmektedir.

Tablo 7.43: Pazara Giriş Stratejilerinin Önem Derecesi



Tutarlılık Oranı: 0,00

7.10. Alt Kriterlerin Pazara Giriş Yöntemlerine Göre Global Ağırlıklarının Belirlenmesi

Alt kriterlerin pazara giriş yöntemlerine göre global ağırlıklarının belirlenmesi ana kriterler temelinde aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Tablo 7.44 ev sahibi ülke faktörleri temelinde bu dağılımı göstermektedir.

Tablo 7.44: Ev Sahibi Faktörleri Alt Kriterlerinin Global Ağırlıklarının Sıralaması

Ana Kriterler	Alt Kriterler	Pazara Giriş Yöntemleri	Global Ağırlıklar
EV SAHİBİ ÜLKE FAKTÖRLERİ (0.361)	Pazar Koşulları	Direkt Yatırım	0.045
		Ortak Girişim	0.047
		Lisanslama	0.024
		İhracat	0.038
	Yatırım Riski	Direkt Yatırım	0.038
		Ortak Girişim	0.052
		Lisanslama	0.028
		İhracat	0,044
	Kültürel Mesafe	Direkt Yatırım	0.011
		Ortak Girişim	0.015
		Lisanslama	0.008
		İhracat	0.012

Tablo 7.45 ana ülke faktörleri temelinde alt kriterlerin pazara giriş yöntemlerine göre global ağırlıklarını göstermektedir.

Tablo 7.45: Ana Ülke Faktörleri Alt Kriterlerinin Global Ağırlıklarının Sıralaması

Ana Kriterler	Alt Kriterler	Pazara Giriş Yöntemleri	Global Ağırlıklar
ANA ÜLKE FAKTÖRLERİ (0.141)	Çevresel Uygunluk	Direkt Yatırım	0.014
		Ortak Girişim	0.012
		Lisanslama	0.007
		İhracat	0.012
	Çevresel Değişkenlik	Direkt Yatırım	0.010
		Ortak Girişim	0.012
		Lisanslama	0.008
		İhracat	0.010
	Çevresel Karmaşıklık	Direkt Yatırım	0.015
		Ortak Girişim	0.017
		Lisanslama	0.011
		İhracat	0.014

Tablo 7.46 strateji faktörleri temelinde alt kriterlerin pazara giriş yöntemlerine göre global ağırlıklarını göstermektedir.

Tablo 7.46: Strateji Faktörleri Alt Kriterlerinin Global Ağırlıklarının Sıralaması

Ana Kriterler	Alt Kriterler	Pazara Giriş Yöntemleri	Global Ağırlıklar
STRATEJİ FAKTÖRLERİ (0.279)	Endüstriyel Yapı	Direkt Yatırım	0.028
		Ortak Girişim	0.030
		Lisanslama	0.016
		İhracat	0.020
	Stratejik Motivasyon	Direkt Yatırım	0.031
		Ortak Girişim	0.036
		Lisanslama	0.020
		İhracat	0.024
	Küresel Sinerji	Direkt Yatırım	0.021
		Ortak Girişim	0.028
		Lisanslama	0.013
		İhracat	0.012

Tablo 7.47 organizasyon faktörleri temelinde alt kriterlerin pazara giriş yöntemlerine göre global ağırlıklarını göstermektedir.

Tablo 7.47: Organizasyon Faktörleri Alt Kriterlerin Global Ağırlıklarının Sıralaması

Ana Kriterler	Alt Kriterler	Pazara Giriş Yöntemleri	Global Ağırlıklar
ORGANİZASYON FAKTÖRLERİ (0.219)	Firma Büyüklüğü	Direkt Yatırım	0.023
		Ortak Girişim	0.022
		Lisanslama	0.011
		İhracat	0.014
	Organizasyon Yeteneği	Direkt Yatırım	0.021
		Ortak Girişim	0.022
		Lisanslama	0.011
		İhracat	0.013
	Uluslararası Tecrübe	Direkt Yatırım	0.026
		Ortak Girişim	0.028
		Lisanslama	0.014
		İhracat	0.014

7.11. Pazara Giriş Stratejilerine Göre Ana Kriterlerin ve Alt Kriterlerin Önem Dereceleri

Alt kriterlerin pazara giriş yöntemlerine göre global ağırlıklarının belirlenmesi tablolarında gösterilmektedir. Tablo 7.48 direkt yatırım stratejisi temelinde bu dağılımı göstermektedir.

Tablo 7.48: Alt Kriterlerin Direkt Yatırım Stratejisine Göre Global Ağırlıkları

Pazara Giriş Yöntemi	Ana Kriterler	Alt Kriterler	Global Ağırlıklar
DİREKT YATIRIM (0,283)	Ev Sahibi Ülke Faktörleri	Pazar Koşulları	0.045
		Yatırım Riski	0.038
		Kültürel Mesafe	0.011
	Ana Ülke Faktörleri	Çevresel Uygunluk	0.014
		Çevresel Karmaşıklık	0.010
		Çevresel Değişkenlik	0.015
	Strateji Faktörleri	Endüstriyel Yapı	0.028
		Stratejik Motivasyon	0.031
		Küresel Sinerji	0.021
	Organizasyon Faktörleri	Firma Büyüklüğü	0.023
		Organizasyon Yeteneği	0.021
		Uluslararası Tecrübe	0.026

Tablo 7.49 ortak girişim stratejisi temelinde alt kriterlerin global dağılımını göstermektedir.

Tablo 7.49: Alt Kriterlerin Ortak Girişim Stratejisine Göre Global Ağırlıkları

Pazara Giriş Yöntemi	Ana Kriterler	Alt Kriterler	Global Ağırlıklar
ORTAK GİRİŞİM (0,32)	Ev Sahibi Ülke Faktörleri	Pazar Koşulları	0.047
		Yatırım Riski	0.052
		Kültürel Mesafe	0.015
	Ana Ülke Faktörleri	Çevresel Uygunluk	0.012
		Çevresel Karmaşıklık	0.012
		Çevresel Değişkenlik	0.017
	Strateji Faktörleri	Endüstriyel Yapı	0.030
		Stratejik Motivasyon	0.036
		Küresel Sinerji	0.028
	Organizasyon Faktörleri	Firma Büyüklüğü	0.022
		Organizasyon Yeteneği	0.022
		Uluslararası Tecrübe	0.028

Tablo 7.50 lisanslama stratejisi temelinde alt kriterlerin global dağılımını göstermektedir.

Tablo 7.50: Alt Kriterlerin Lisanslama Stratejisine Göre Global Ağırlıkları

Pazara Giriş Yöntemi	Ana Kriterler	Alt Kriterler	Global Ağırlıklar
LİSANSLAMA (0,171)	Ev Sahibi Ülke Faktörleri	Pazar Koşulları	0.024
		Yatırım Riski	0.028
		Kültürel Mesafe	0.008
	Ana Ülke Faktörleri	Çevresel Uygunluk	0.007
		Çevresel Karmaşıklık	0.008
		Çevresel Değişkenlik	0.011
	Strateji Faktörleri	Endüstriyel Yapı	0.016
		Stratejik Motivasyon	0.020
		Küresel Sinerji	0.013
	Organizasyon Faktörleri	Firma Büyüklüğü	0.011
		Organizasyon Yeteneği	0.011
		Uluslararası Tecrübe	0.014

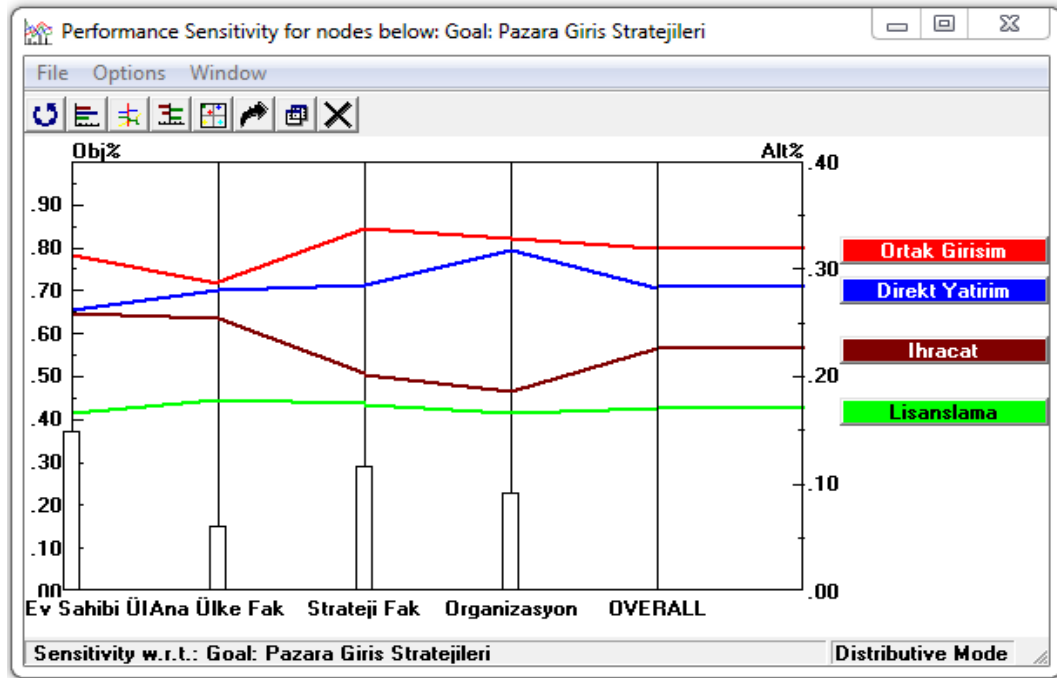
Tablo 7.51 ihracat stratejisi temelinde alt kriterlerin global dağılımını göstermektedir.

Tablo 7.51: Alt Kriterlerin İhracat Stratejisine Göre Global Ağırlıkları

Pazara Giriş Yöntemi	Ana Kriterler	Alt Kriterler	Global Ağırlıklar
İHRACAT (0,227)	Ev Sahibi Ülke Faktörleri	Pazar Koşulları	0.038
		Yatırım Riski	0.044
		Kültürel Mesafe	0.012
	Ana Ülke Faktörleri	Çevresel Uygunluk	0.012
		Çevresel Karmaşıklık	0.010
		Çevresel Değişkenlik	0.014
	Strateji Faktörleri	Endüstriyel Yapı	0.020
		Stratejik Motivasyon	0.024
		Küresel Sinerji	0.012
	Organizasyon Faktörleri	Firma Büyüklüğü	0.014
		Organizasyon Yeteneği	0.013
		Uluslararası Tecrübe	0.014

7.12. Ana Kriterlerin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

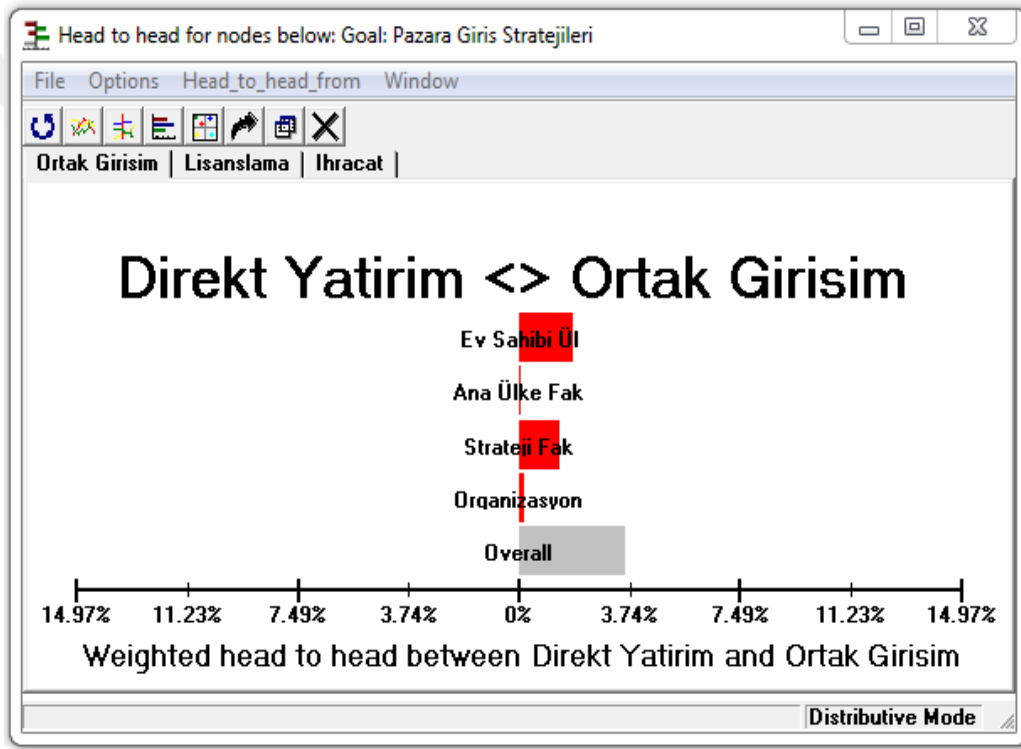
Ana kriterler pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında lisanslama stratejisi dışında kalan stratejilerin dalgalı bir görünüme sahip olmaktadır. Ortak girişim stratejisinin en düşük seviyesi ana ülke faktörleri, en yüksek seviyesi ise strateji faktörleri olmaktadır. Ev sahibi ülke faktörlerinde azalan bir eğilim gösterirken, organizasyon faktörlerinde sabit kalmıştır. Direkt yatırım stratejisinin en düşük seviyesi ev sahibi ülke faktörleri, en yüksek seviyesi ise organizasyon faktörleri olmuştur. İhracat stratejisinin en düşük seviyesi organizasyon faktörleri, en yüksek seviyesi ise ev sahibi ülke faktörleri olmuştur. İhracat stratejisi ana ülke ve strateji faktörlerinde azalan bir eğilim göstermektedir. Lisanslama stratejisi ise tüm ana kriterlerde birbirine yakın değerler almış ve diğer strateji türlerine göre daha dengeli bir dağılım göstermiştir. Şekil 7.1 ana kriterlerin pazara giriş yöntemleri ile arasındaki bu ilişki grafiksel olarak belirtilmektedir.



Şekil 7.1: Pazara Giriş Yöntemlerinin Ana Kriterlere Göre Grafiksel Dağılımı

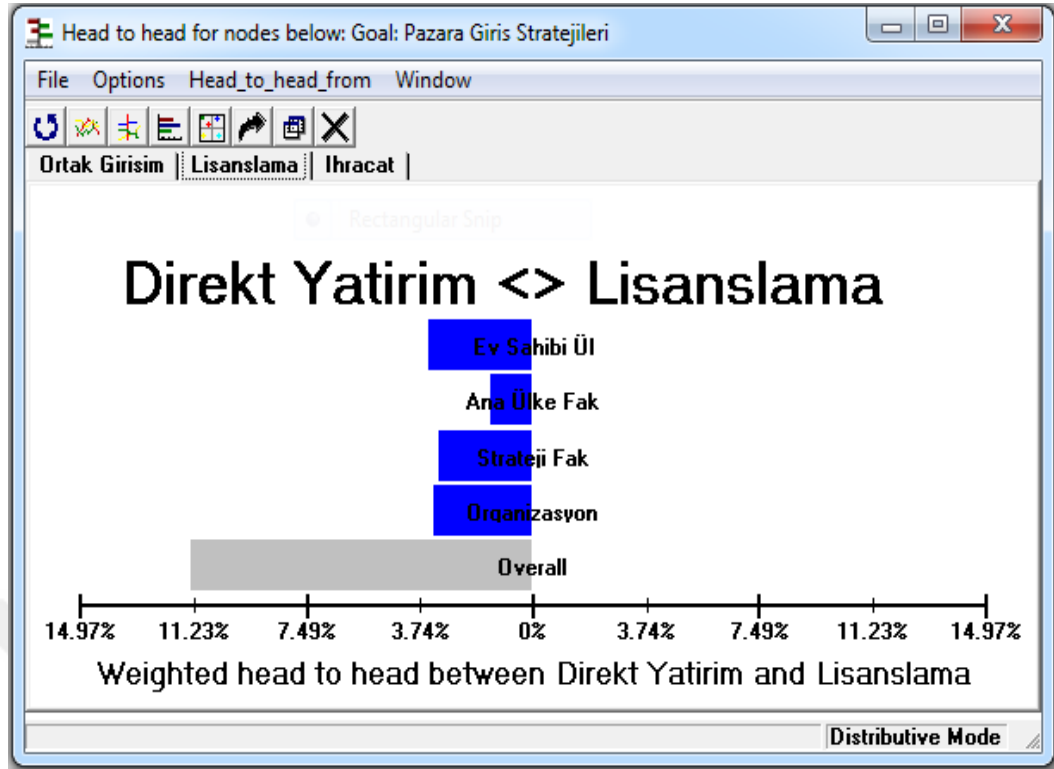
7.13. Pazara Giriş Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Pazara giriş yöntemlerinin birbirleri arasında grafiksel olarak karşılaştırılması şu şekildedir: Direkt yatırım ve ortak girişim stratejileri karşılaştırıldığında tüm ana kriterlerde ortak girişimin çok daha yüksek bir önem derecesine sahip olmaktadır. Fakat bu önem dereceleri stratejiler arasında farklılıklar göstermektedir. Ortak girişim, ev sahibi ülke ve strateji faktörleri ana kriterlerinde daha yüksek bir düzeyde öneme, ana ülke ve organizasyon faktörleri ana kriterlerinde ise daha düşük bir seviyede öneme sahiptir. Şekil 7.2 direkt yatırım ve ortak girişim stratejileri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



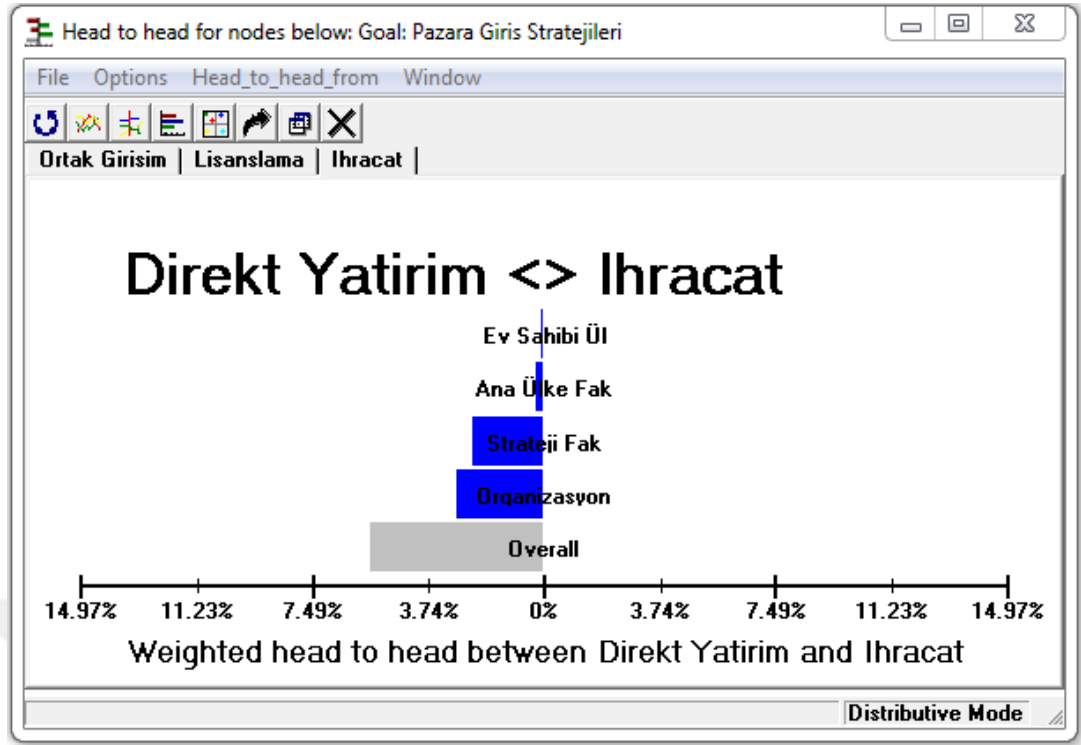
Şekil 7.2: Direkt Yatırım ve Ortak Girişim Stratejisinin Karşılaştırılması

Direkt yatırım ve lisanslama stratejileri karşılaştırıldığında tüm ana kriterlerde direkt yatırımın çok daha yüksek bir önem derecesine sahip olmaktadır. Direkt yatırımın ev sahibi ülke, strateji ve organizasyon faktörleri ana kriterlerinde lisanslamadan daha yüksek bir önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Ana ülke faktörleri ana kriterinde direkt yatırımın lisanslamadan daha önemli olduğu fakat önem düzeyinin diğer ana kriterlere göre daha düşüktür. Şekil 7.3 direkt yatırım ve lisanslama stratejileri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



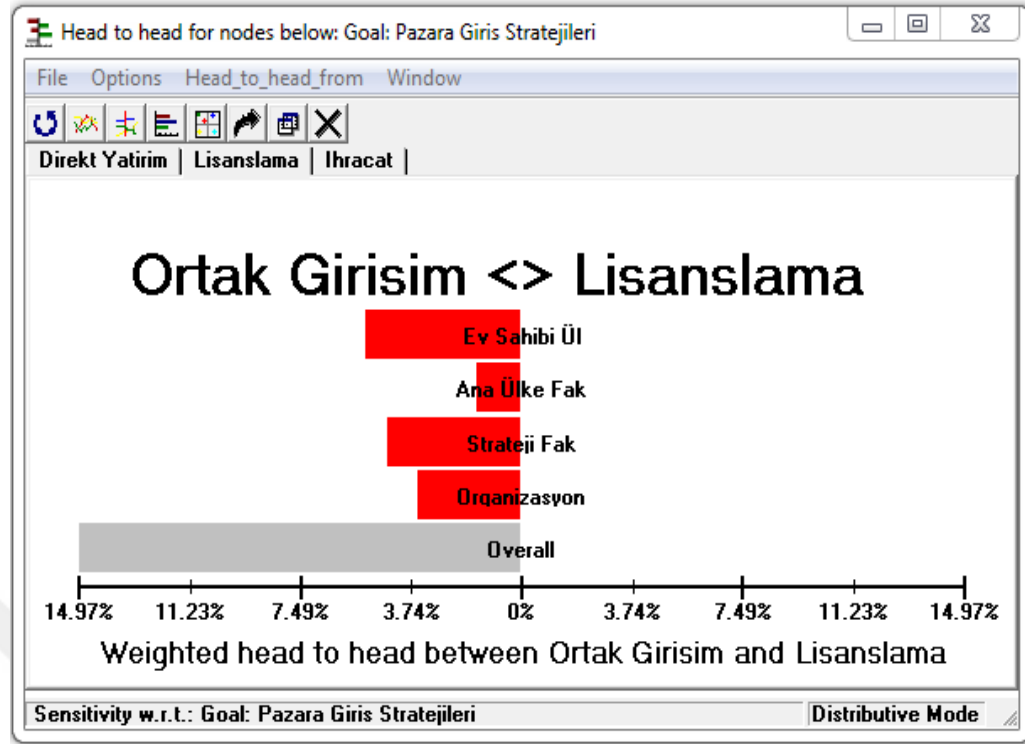
Şekil 7.3: Direkt Yatırım ve Lisanslama Stratejilerinin Karşılaştırılması

Direkt yatırım ve ihracat stratejileri karşılaştırıldığında ana kriterler temelinde pazara giriş yöntemlerinin önem dereceleri farklılık göstermektedir. Ev sahibi ülke faktörleri ana kriterinde direkt yatırım ve ihracat stratejilerinin önem düzeyleri birbirine çok yakındır. Ana ülke faktörleri ana kriterinde önem dereceleri birbirine yakın olmak ile birlikte ana ülke faktörünün biraz daha önemli olduğu görülmektedir. Strateji ve organizasyon faktörleri ana kriterlerinde ise direkt yatırımın ihracat stratejisine göre daha yüksek bir düzeyde bir öneme sahip olmaktadır. Şekil 7.4 direkt yatırım ve ihracat stratejileri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



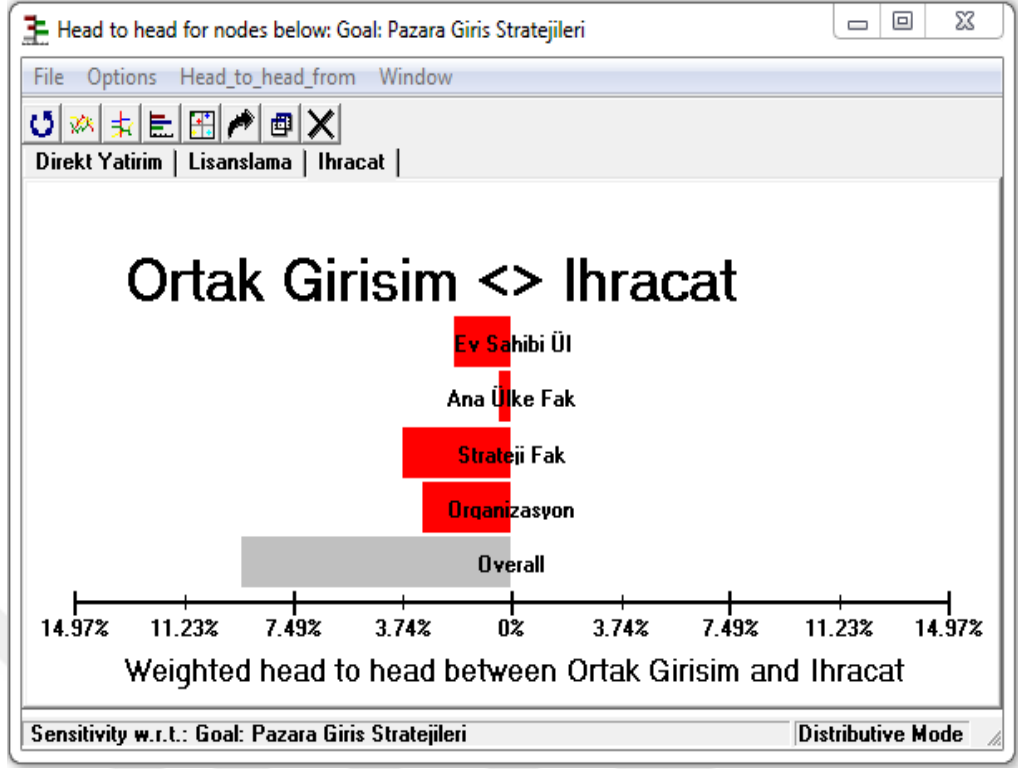
Şekil 7.4: Direkt Yatırım ve İhracat Stratejilerinin Karşılaştırılması

Ortak girişim ve lisanslama stratejileri karşılaştırıldığında tüm ana kriterlerde ortak girişim daha yüksek bir önem derecesine sahip olmaktadır. Fakat bu önem dereceleri stratejiler arasında farklılıklar göstermektedir. Ortak girişim, ev sahibi ülke ve strateji faktörleri ana kriterlerinde daha yüksek bir düzeyde öneme sahiptir. Önem düzeyi sıralamasında daha sonra ise organizasyon faktörleri gelmiştir. Ana ülke faktörlerinde ise ortak girişim, lisanslamadan diğer ana kriterlere göre daha düşük bir seviyede öneme sahiptir. Şekil 7.5 ortak girişim ve lisanslama stratejileri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



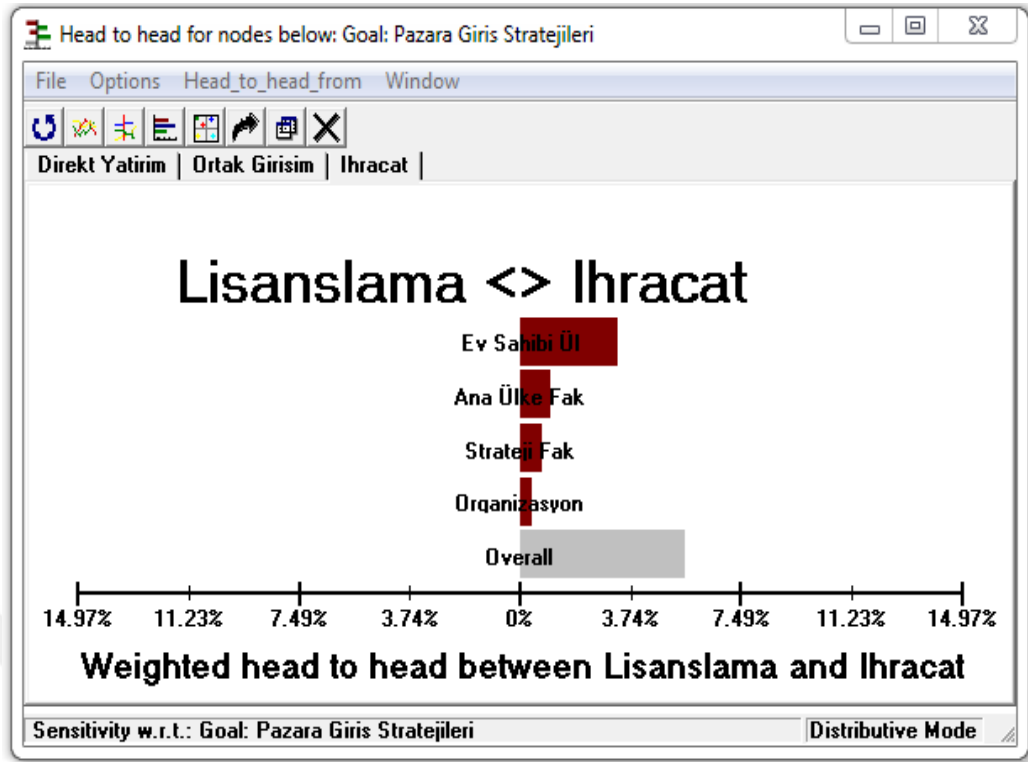
Şekil 7.5: Ortak Girişim ve Lisanslama Stratejilerinin Karşılaştırılması

Ortak girişim ve ihracat stratejileri karşılaştırıldığında tüm ana kriterlerde ortak girişim daha yüksek bir önem derecesine sahip olmaktadır. Fakat bu önem dereceleri stratejiler arasında farklılıklar göstermektedir. Ortak girişim, strateji ve organizasyon faktörleri ana kriterlerinde daha yüksek bir düzeyde öneme sahiptir. Önem düzeyi sıralamasında daha sonra ise ev sahibi ülke faktörleri gelmiştir. Ana ülke faktörlerinde ise ortak girişim, lisanslamadan diğer ana kriterlere göre daha düşük bir seviyede öneme sahiptir. Şekil 7.6 ortak girişim ve ihracat stratejileri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 7.6: Ortak Girişim ve İhracat Stratejilerinin Karşılaştırılması

Lisanslama ve ihracat stratejileri karşılaştırıldığında tüm ana kriterlerde ihracat daha yüksek bir önem derecesine sahip olmaktadır. Fakat bu önem dereceleri stratejiler arasında farklılıklar göstermektedir. İhracat ev sahibi ülke faktörleri ana kriterinde daha yüksek bir düzeyde öneme sahiptir. Önem düzeyi sıralamasında daha sonra ise ana ülke faktörleri gelmiştir. Strateji ve organizasyon faktörlerinde ise ihracat, lisanslamadan diğer ana kriterlere göre daha düşük bir seviyede öneme sahiptir. Şekil 7.7 ortak girişim ve ihracat stratejileri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 7.7: Lisanslama ve İhracat Stratejilerinin Karşılaştırılması

7.14. Pazara Girişi Etkileyen Ana Kriterlere Ait Alt Kriterlerin Birbirleri Arasındaki Önem Düzeyinin Belirlenmesi

AHP yönteminin en önemli dezavantajlarından biri ana kriterlere bağlı alt kriterler arasındaki ilişki düzeyini ölçememesidir. Araştırma anketinde sorulan sorular üzerinden bu şekilde bir analiz yapmak mümkün değildir. Örneğin; ev sahibi ülke faktörleri ana kriterine ait pazar koşulları alt kriteri ile ana ülke faktörleri ana kriterine ait çevresel uygunluk alt kriteri arasındaki ilişkinin ölçülme olasılığı yoktur.

Araştırma modelinin alt kriterleri arasında nasıl bir ağırlıklandırmanın olduğunu ve aynı zamanda bu alt kriterlerin dış pazarlara girişte nasıl bir etkisinin olduğunu ölçmek için araştırma anketinin son bölümünde alt kriterler pazara giriş yöntemlerinden bağımsız olarak sadece kendi aralarında karşılaştırılmıştır.

Tablo 7.52: Pazar Koşulları Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması

Pazara Giriş Alt Kriterleri	Katılımcı Cevaplarının Geometrik Ortalaması	AHP Değerleri
Pazar Koşulları	1	

Tablo 7.52 - devam

Yatırım Riski	0.918	1.089
Kültürel Mesafe	3.179	0.269
Çevresel Uygunluk	2.406	0.415
Çevresel Karmaşıklık	2.178	0.459
Çevresel Değişkenlik	1.831	0.545
Endüstriyel Yapı	0.964	1.037
Stratejik Motivasyon	1.778	0.562
Küresel Sinerji	1.746	0.573
Firma Büyüklüğü	1.690	0.592
Organizasyon Yeteneği	1.495	0.669
Uluslararası Tecrübe	1.368	0.731

Pazar koşulları alt kriteri, yatırım riski ($1 < 1.089$) ve endüstriyel yapı ($1 < 1.037$) kriterlerinden daha düşük derecede bir öneme sahiptir. Pazar koşulları alt kriteri diğer alt kriterler ile karşılaştırıldığında ise kalan alt kriterlerin tamamından [kültürel uzaklık ($1 > 0.269$), çevresel uygunluk ($1 > 0.415$), çevresel karmaşıklık ($1 > 0.459$), çevresel değişkenlik ($1 > 0.545$), stratejik motivasyon ($1 > 0.562$), küresel sinerji ($1 > 0.573$), firma büyüklüğü ($1 > 0.592$), organizasyon yeteneği ($1 > 0.669$), uluslararası tecrübe ($1 > 0.731$)] daha yüksek derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 7.53: Yatırım Riski Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması

Pazara Giriş Alt Kriterleri	Katılımcı Cevaplarının Geometrik Ortalaması	AHP Değerleri
Yatırım Riski	1	
Kültürel Mesafe	3.259	0.307
Çevresel Uygunluk	2.929	0.341
Çevresel Karmaşıklık	2.767	0.361
Çevresel Değişkenlik	2.454	0.407

Tablo 7.53 – devam

Endüstriyel Yapı	1.870	0.535
Stratejik Motivasyon	1.699	0.589
Küresel Sinerji	2.218	0.451
Firma Büyüklüğü	2.025	0.494
Organizasyon Yeteneği	2.189	0.457
Uluslararası Tecrübe	1.941	0.515

Yatırım riski alt kriterinin tüm alt kriterler içerisinde [kültürel uzaklık ($1 > 0.307$), çevresel uygunluk ($1 > 0.341$), çevresel karmaşıklık ($1 > 0.361$), çevresel değişkenlik ($1 > 0.407$), endüstriyel yapı ($1 > 0.535$), stratejik motivasyon ($1 > 0.589$), küresel sinerji ($1 > 0.451$), firma büyüklüğü ($1 > 0.494$), organizasyon yeteneği ($1 > 0.457$), uluslararası tecrübe ($1 > 0.515$)] en yüksek önem derecesine sahip olan alt kriter olduğu görülmektedir.

Tablo 7.54: Kültürel Mesafe Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması

Pazara Giriş Alt Kriterleri	Katılımcı Cevaplarının Geometrik Ortalaması	AHP Değerleri
Kültürel Mesafe	1	
Çevresel Uygunluk	0.847	1.181
Çevresel Karmaşıklık	0.832	1.202
Çevresel Değişkenlik	0.676	1.479
Endüstriyel Yapı	0.621	1.61
Stratejik Motivasyon	0.471	2.123
Küresel Sinerji	0.458	2.179
Firma Büyüklüğü	0.632	1.58
Organizasyon Yeteneği	0.530	1.887
Uluslararası Tecrübe	0.447	2.237

Kültürel mesafe alt kriteri kalan alt kriterlerin tamamından [çevresel uygunluk ($1 < 1.181$), çevresel karmaşıklık ($1 < 1.202$), çevresel değişkenlik ($1 < 1.479$), endüstriyel yapı ($1 < 1.61$), stratejik motivasyon ($1 < 2.123$), küresel sinerji ($1 < 2.179$), firma büyüklüğü ($1 < 1.58$), organizasyon yeteneği ($1 < 1.887$), uluslararası tecrübe ($1 < 2.237$)] daha az derecede öneme sahiptir.

Tablo 7.55: Çevresel Uygunluk Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması

Pazara Giriş Alt Kriterleri	Katılımcı Cevaplarının Geometrik Ortalaması	AHP Değerleri
Çevresel Uygunluk	1	
Çevresel Karmaşıklık	1.028	0.973
Çevresel Değişkenlik	0.784	1.276
Endüstriyel Yapı	0.619	1.616
Stratejik Motivasyon	0.583	1.715
Küresel Sinerji	0.621	1.610
Firma Büyüklüğü	0.626	1.597
Organizasyon Yeteneği	0.642	1.558
Uluslararası Tecrübe	0.508	1.969

Çevresel uygunluk alt kriteri, çevresel karmaşıklık ($1 > 0.973$) kriterinden daha yüksek derecede öneme sahip iken kalan tüm alt kriterlerden [çevresel değişkenlik ($1 < 1.276$), endüstriyel yapı ($1 < 1.616$), stratejik motivasyon ($1 < 1.715$), küresel sinerji ($1 < 1.610$), firma büyüklüğü ($1 < 1.597$), organizasyon yeteneği ($1 < 1.558$), uluslararası tecrübe ($1 < 1.969$)] daha düşük derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 7.56: Çevresel Karmaşıklık Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması

Pazara Giriş Alt Kriterleri	Katılımcı Cevaplarının Geometrik Ortalaması	AHP Değerleri
Çevresel Karmaşıklık	1	

Tablo 7.56 - devam

Çevresel Değişkenlik	0.772	1.295
Endüstriyel Yapı	0.616	1.623
Stratejik Motivasyon	0.583	1.715
Küresel Sinerji	0.636	1.572
Firma Büyüklüğü	0.827	1.209
Organizasyon Yeteneği	0.558	1.520
Uluslararası Tecrübe	0.638	1.567

Çevresel karmaşıklık alt kriteri kalan tüm alt kriterlerden [çevresel değişkenlik ($1 < 1.295$), endüstriyel yapı ($1 < 1.623$), stratejik motivasyon ($1 < 1.715$), küresel sinerji ($1 < 1.572$), firma büyüklüğü ($1 < 1.209$), organizasyon yeteneği ($1 < 1.520$), uluslararası tecrübe ($1 < 1.567$)] daha düşük derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 7.57: Çevresel Değişkenlik Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması

Pazara Giriş Alt Kriterleri	Katılımcı Cevaplarının Geometrik Ortalaması	AHP Değerleri
Çevresel Değişkenlik	1	
Endüstriyel Yapı	0.656	1.524
Stratejik Motivasyon	0.591	1.692
Küresel Sinerji	0.826	1.211
Firma Büyüklüğü	0.888	1.126
Organizasyon Yeteneği	0.812	1.232
Uluslararası Tecrübe	0.811	1.233

Çevresel değişkenlik alt kriteri kalan tüm alt kriterlerden [endüstriyel yapı ($1 < 1.524$), stratejik motivasyon ($1 < 1.692$), küresel sinerji ($1 < 1.211$), firma büyüklüğü ($1 < 1.126$), organizasyon yeteneği ($1 < 1.232$), uluslararası tecrübe ($1 < 1.233$)] daha düşük derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 7.58: Endüstriyel Yapı Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması

Pazara Giriş Alt Kriterleri	Katılımcı Cevaplarının Geometrik Ortalaması	AHP Değerleri
Endüstriyel Yapı	1	
Stratejik Motivasyon	0.936	1.068
Küresel Sinerji	1.313	0.762
Firma Büyüklüğü	1.378	0.726
Organizasyon Yeteneği	1.347	0.742
Uluslararası Tecrübe	1.092	0.916

Endüstriyel yapı alt kriteri, stratejik motivasyon ($1 < 1.068$) alt kriterinden daha az derecede önemli iken kalan tüm alt kriterlerden [küresel sinerji ($1 > 0.762$), firma büyüklüğü ($1 > 0.726$), organizasyon yeteneği ($1 > 0.742$), uluslararası tecrübe ($1 > 0.916$)] alt kriterlerinden daha yüksek derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 7.59: Stratejik Motivasyon Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması

Pazara Giriş Alt Kriterleri	Katılımcı Cevaplarının Geometrik Ortalaması	AHP Değerleri
Stratejik Motivasyon	1	
Küresel Sinerji	1.483	0.674
Firma Büyüklüğü	1.243	0.805
Organizasyon Yeteneği	1.335	0.749
Uluslararası Tecrübe	0.968	1.033

Stratejik motivasyon alt kriteri, uluslararası tecrübe ($1 < 1.033$) alt kriterinden daha az derecede önemli iken kalan tüm alt kriterlerden [küresel sinerji ($1 > 0.674$), firma büyüklüğü ($1 > 0.805$), organizasyon yeteneği ($1 > 0.749$)] daha yüksek derecede öneme sahiptir.

Tablo 7.60: Küresel Sinerji Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması

Pazara Giriş Alt Kriterleri	Katılımcı Cevaplarının Geometrik Ortalaması	AHP Değerleri
Küresel Sinerji	1	

Tablo 7.60 – devam

Firma Büyüklüğü	0.991	1.009
Organizasyon Yeteneği	0.931	1.074
Uluslararası Tecrübe	0.790	1.266

Küresel sinerji alt kriteri kalan alt kriterlerin tamamından [firma büyüklüğü ($1 < 1.009$), organizasyon yeteneği ($1 < 1.074$), uluslararası tecrübe ($1 < 1.266$)] daha düşük derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 7.61: Firma Büyüklüğü Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması

Pazara Giriş Alt Kriterleri	Katılımcı Cevaplarının Geometrik Ortalaması	AHP Değerleri
Firma Büyüklüğü	1	
Organizasyon Yeteneği	0.933	1.072
Uluslararası Tecrübe	0.908	1.101

Firma büyüklüğü alt kriteri organizasyon yeteneği ($1 < 1.072$) ve uluslararası tecrübe ($1 < 1.101$) alt kriterlerinden daha düşük derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 7.62: Organizasyon Yeteneği Alt Kriterinin Diğer Alt Kriterler ile Karşılaştırılması

Pazara Giriş Alt Kriterleri	Katılımcı Cevaplarının Geometrik Ortalaması	AHP Değerleri
Organizasyon Yeteneği	1	
Uluslararası Tecrübe	0.916	1.091

Organizasyon yeteneği alt kriteri, uluslararası tecrübe ($1 < 1.091$) alt kriterinden daha düşük derecede bir öneme sahiptir.

Pazara girişe etki eden temel faktörlere ait alt kriterlerin birbirleri arasındaki önem derecesinin sıralaması tablolar halinde düzenlenmiştir. Tüm bu tablolara ait özet tablo 7.63’de gösterilmektedir. Tablonun tutarlılık oranı 0,00363’dür.

Tablo 7.63: Pazara Giriş Etkileyen Tüm Alt Kriterlerinin Birbirleri ile Karşılaştırılması

Pazara Giriş Alt Kriterleri	Pazar Koşulları	Yatırım Riski	Kültürel Mesafe	Çevresel Uygunluk	Çevresel Karışıklık	Çevresel Değişkenlik	Endüstriyel Yapı	Stratejik Motivasyon	Küresel Sinerji	Firma Büyüklüğü	Organizasyon Yeteneği	Uluslararası Tecrübe
Pazar Koşulları	1	0.918	3.719	2.406	2.178	1.831	0.964	1.778	1.746	1.690	1.495	1.368
Yatırım Riski	1.089	1	3.259	2.929	2.767	2.454	1.870	1.699	2.218	2.025	2.189	1.941
Kültürel Uzaklık	0.269	0.307	1	0.847	0.832	0.676	0.621	0.459	0.633	0.563	0.530	0.447
Çevresel Uygunluk	0.416	0.341	1.181	1	1.028	0.784	0.619	0.464	0.621	0.626	0.642	0.508
Çevresel Karışıklık	0.459	0.361	1.202	0.973	1	0.772	0.616	0.583	0.636	0.827	0.658	0.638
Çevresel Değişkenlik	0.546	0.407	1.479	1.276	1.295	1	0.656	0.591	0.826	0.888	0.812	0.811
Endüstriyel Yapı	1.037	0.535	1.61	1.616	1.623	1.524	1	0.936	1.313	1.378	1.347	1.092
Stratejik Motivasyon	0.562	0.589	2.179	2.155	1.715	1.692	1.068	1	1.483	1.243	1.335	0.968
Küresel Sinerji	0.573	0.451	1.580	1.610	1.572	1.211	0.762	0.674	1	0.991	0.931	0.790
Firma Büyüklüğü	0.592	0.494	1.777	1.597	1.209	1.126	0.726	0.805	1.009	1	0.933	0.908
Organizasyon Yeteneği	0.669	0.457	1.887	1.558	1.520	1.232	0.742	0.749	1.074	1.072	1	0.916
Uluslararası Tecrübe	0.731	0.515	2.237	1.969	1.567	1.233	0.916	1.033	1.266	1.101	1.091	1

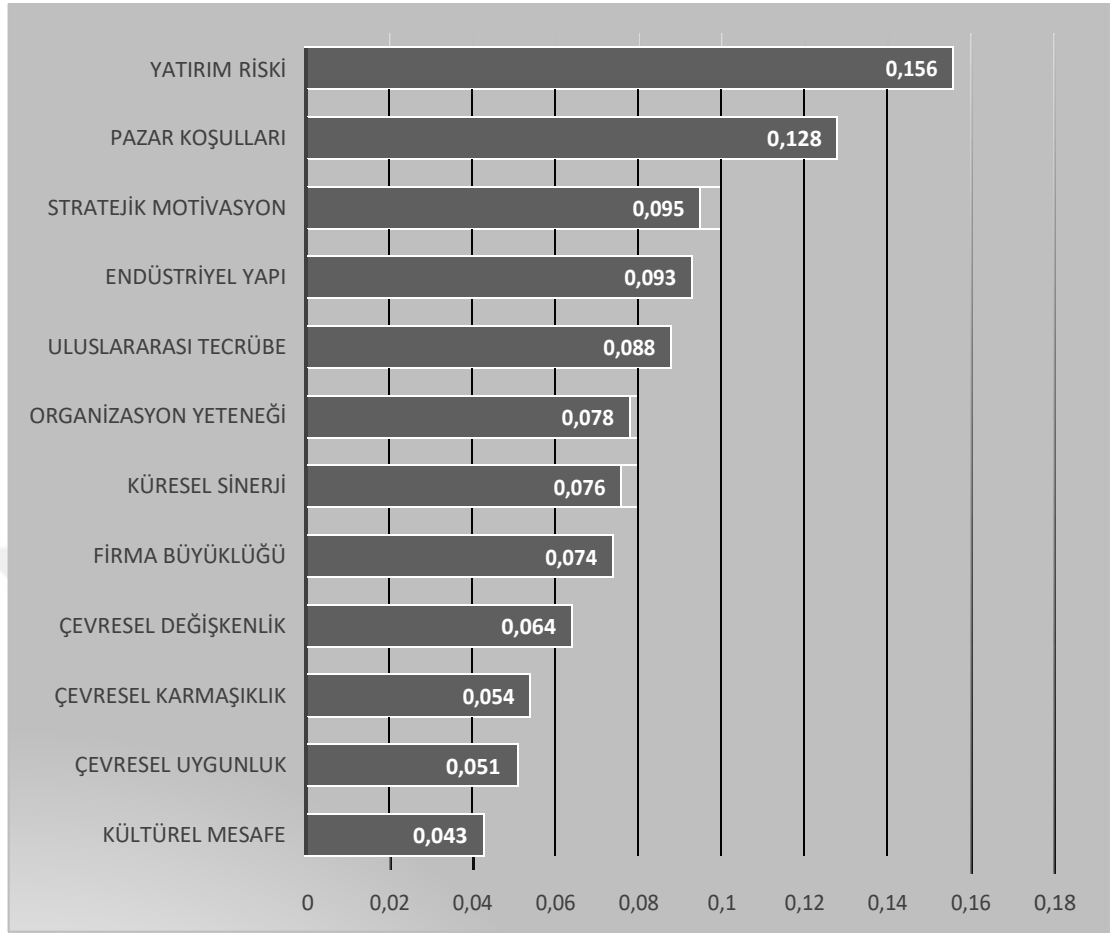
7.15. Pazara Giriş Etki Eden Ana Kriterlere Ait Alt Kriterlerin Birbirleri ile Yüzdesel Olarak Karşılaştırılması

Tablo 7.64 alt kriterlerin birbirleri arasındaki global sıralaması göstermektedir.

Tablo 7.64: Alt Kriterlerin Ağırlıklarına Göre Sıralaması

ALT KRİTERLER	AĞIRLIKLAR	SIRALAMA
Pazar Koşulları	0,128	2
Yatırım Riski	0,156	1
Kültürel Mesafe	0,043	12
Çevresel Uygunluk	0,051	11
Çevresel Karmaşıklık	0,054	10
Çevresel Değişkenlik	0,064	9
Endüstriyel Yapı	0,093	4
Stratejik Motivasyon	0,095	3
Küresel Sinerji	0,075	7
Firma Büyüklüğü	0,074	8
Organizasyon Yeteneği	0,078	6
Uluslararası Tecrübe	0,089	5

Tablo 7.65: Alt Kriterlerin Birbirleri ile Yüzdesel Olarak Karşılaştırılması



Pazara girişe etki eden temel faktörlere ait alt kriterlerin önem derecesine göre sıralaması yapıldığında katılımcıların en yüksek %15,6 ile yatırım riskini ve %12,8 ile de pazar koşullarını tercih ettiği görülmektedir. Diğer kriterler ise önem derecesine göre şu şekilde tercih edilmiştir: Stratejik motivasyon (%9,5), endüstriyel yapı (%9,3), uluslararası tecrübe (%8,8), organizasyon yeteneği (%7,8), küresel sinerji (%7,6), firma büyüklüğü (%7,4) çevresel değişkenlik (%6,4). Katılımcılar tarafından en az tercih edilen pazara giriş alt kriterleri ve oranları ise şunlardır: çevresel karmaşıklık (%5,4), çevresel uygunluk (%5,1) ve kültürel mesafe (%4,3).

8. SONUÇ

Uluslararası pazarlardaki ticari girişimler 1970’li yıllara kadar yoğunlukla gelişmiş ülke işletmeleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu durumun en temel nedeni gelişmiş ülkelerin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan (finansal güç, insan sermayesi, teknoloji, altyapı üstünlükleri, geçmişten gelen uluslararası birikim ve tecrübe) kaynaklara dayalı üstünlüklerdir. 1970’li yıllardan sonra ise gelişmekte olan ülkelere ait işletmeler de yavaş yavaş dış ticaret işlemlerine yönelmeye başlamışlardır. Bu yönelim ile birlikte gelişmekte olan ülkelerin dış ticaret girişimleri ile ilgili yeni teoriler geliştirilmiştir. Yeni teoriler ile birlikte işletmelerin dış pazarlara girişte tercih ettikleri stratejiler de çeşitlenmiştir.

Özellikle gelişmekte olan ülke işletmelerinin düşük risk düzeyine sahip ihracat gibi stratejiler ile başlayan uluslararasılaşma süreçleri zaman içerisinde dış ticaret ile ilgili bilgi ve tecrübeleri arttıkça daha yüksek düzeyde risk içeren ortak girişim ve doğrudan yatırım stratejilerine yönelmiştir. Pazara giriş stratejilerinin çeşitlenmesi ile birlikte bu stratejileri etkileyen ve çoğu zaman bu stratejilerin yönünü belirleyen pazara giriş faktörleri de farklılaşmaya başlamıştır. Hem pazara giriş stratejileri hem de bu stratejileri etkileyen faktörlerdeki farklılaşma ve çeşitlenme, dış pazarlara girişte alternatifler arasından en doğru stratejiyi seçmenin önemini artırmıştır.

Gelişmekte olan ülke ÇUI’leri ile ilgili olarak sistematik analiz ve meta analizi araştırmaları incelendiğinde (Paul, Benito, 2018; Alon ve diğ., 2018; Luo, Zhang, 2016; Gammeltoft, Pradhan, Pusterla, 2010; Rios – Morales, Brennan, 2010) özellikle 2000’li yıllardan sonra yapılan araştırma sayısının hızlı bir şekilde arttığı ve bu artışın bir süreklilik kazandığı görülmektedir. Araştırmalar öncelikle pazara hangi strateji ile girilmesi ve giriş için seçilmesi gereken lokasyon üzerinde yoğunlaşmıştır (Makino, Lau, Yeh 2002). Zaman içerisinde araştırmalar sahip olunan kaynaklar (Cui, Meyer, Hu, 2013), sahip olunan kaynakların değişen pazar ve ülke koşullarına adapte edilmesi (Deng ve diğ. 2018, Vahlne, Johnson, 2017; Teece, 2014), ar – ge yatırımları (Tsai, Eisingerich, 2010), işletmelerin yatırımları üzerindeki sahiplik gücü, organizasyon yetenekleri, uluslararası tecrübe, işletmeler arası farklılıkların uyumu (Ayden,

Tatoğlu, Glaister, Demirbağ, 2020) gibi çok çeşitli alanlarda değerlendirilmeye başlanmıştır.

Gelişmekte olan ülke işletmelerini (Çin, Hindistan, Güney Kore, Tayvan, Singapur, Malezya) konu alan araştırma sayısındaki hızlı artışa rağmen, Türk işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Türk işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmalar çoğunluk ile pazara giriş stratejileri ile bu stratejileri etkileyen faktörler arasında nasıl bir ilişkinin olduğunu açıklamaktadır (Yaprak, Yosun, Çetindamar, 2018; Nas ve diğ., 2018; Taş, Cevrioğlu, Bolet 2017; Aybar, 2016; Gülsoy, Özkanlı, Lynch, 2013; Demirbağ, Tatoğlu, Glaister, 2009a; Kaya, 2009; Kaya, Erden, 2008; Erdilek, 2008). Pazara giriş stratejilerinin birbirleri arasındaki önem derecesinin belirlenmesi, pazara girişi etkileyen kriterler arasında nasıl bir sınıflandırmanın olduğunu inceleyen araştırma sayısının oldukça kısıtlı olduğu (Söyler, Yaraş, 2016) ve bu tür çalışmaların genellikle iç pazara yönelik olduğu görülmektedir (Toksarı, Toksarı, 2011). Türk işletmelerinin dış pazarlara girişlerine yönelik bir metodoloji geliştirmek için yapılan bu araştırma ile literatürde belirtilen bu boşluğun doldurulmasına da katkı vermek amaçlanmıştır. Bu amaç ile pazara giriş stratejileri ve pazara girişi etkileyen faktörler temel olarak incelenmiştir. Aynı zamanda hem pazara giriş hem de pazara girişi etkileyen faktörlerin işletme performansları üzerinde oluşturdıkları etki de ele alınmıştır.

Daha önce bu alanda yapılan araştırmalar örneklem kütesi olarak sınır dışı ticari faaliyetlerde bulunan Türk işletmelerini almışlardır. Yurt dışına kaynak yetersizliği nedeni ile sadece ihracat ile açılabilen orta ölçekli firmalar da bu araştırmaların örneklemi içinde yer almıştır (Nas ve diğ. 2018; Aybar; 2016; Söyler, Yaraş, 2016; Yaprak, Karademir; 2011; Kaya, 2009; Demirbağ, Tatoğlu, Glaister, 2009b; Kaya, Erden, 2008; Erdilek, 2008). Bu araştırmanın örneklemine ise Türkiye'nin en büyük işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çok farklı ülkelerde ticari girişimleri bulunan büyük firmaların yöneticileri olmaları yapılan diğer araştırmalardan farklılığını ortaya koymaktadır. Ayrıca uluslararası işletmecilik alanına katkı veren önemli akademisyenlerin de araştırmaya katkı sağlaması araştırma verilerinin teorik olarak değerlendirilmesine de olanak sağlamıştır.

Araştırmanın sonuç bölümü bulgular ve tartışma ve sonuç bölümü olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

Araştırmanın bulgular ve tartışma bölümü şu şekildedir:

Pazara Giriş Yöntemlerinin Tercih Sıralaması

TÇUI'lerin dış pazarlara girişleri ile ilgili yapılan araştırmamızın en temel sonucu ortak girişim stratejisinin diğer stratejilere göre daha yüksek derecede bir öneme sahip olmasıdır. Ortak girişim %32, direkt yatırım %28,3, ihracat %22,7 ve lisanslama %17 oranlarında tercih edilmiştir. Yapılan araştırma sonuçları analiz edildiğinde TÇUI'lerin dış pazarlarda en çok ortak girişim ve doğrudan yabancı yatırım stratejisini tercih ettikleri belirlenmiştir. İhracat ve lisanslama ise bu iki stratejinin gerisinde kalmıştır. TÇUI'ler tarafından yapılan bu tercihin gelişmekte olan ülke işletmeleri ile benzerlikler taşıdığı görülmektedir.

Araştırmada pazara giriş stratejileri ve pazara giriş stratejileri üzerinde etkili olan faktörler önem dereceleri esas alınarak birlikte değerlendirilmiştir.

✓ Ortak Girişim

Araştırma ile elde edilen sonuçlara göre TÇUI'ler ortak girişimi en yüksek önem derecesine sahip olan pazara giriş yöntemi olarak tercih etmişlerdir. TÇUI'ler tarafından ortak girişimin tercih edilmesinin en önemli nedenlerinden biri özellikle dış pazarlara ortaklık kurma yöntemi ile girilmek istenmesidir. Kurulan ortaklıklar ile TÇUI'ler kendi organizasyonları içinden temin edemedikleri kaynaklara ortaklık yapısı ile ulaşabilmektedir. TÇUI'lerin işletmelerinin dış pazarlara girişte özellikle yerel pazar koşulları ile ilgili belirsizliği azaltmak ve yeni bir işletmenin kurulması için gereken maliyetleri minimize etmek içinde ortak girişimleri tercih ettiği görülmektedir. Özellikle ev sahibi ülke ile ilgili kısıtlı bilgilere sahip olunması, yatırım risk faktörünün yüksek olması gibi koşullarda yerel işletmeler ile kurulan ortaklıkların önemi artmaktadır. Erdilek (2008) tarafından Türk işletmeleri üzerinde yapılan araştırmada ev sahibi ülke pazarı ile ilgili yatırım risk düzeyinin yüksek olmasının durumunda ortak girişimin diğer stratejiler ile karşılaştırıldığında daha doğru bir pazara giriş yöntemi olduğu ileri sürülmüştür. TÇUI'lerin ortak girişimi tercih etmesinin bir diğer nedeni dış yatırımları üzerinde güç sahibi olmak istemesidir. Dış yatırımlar üzerinde elde edilen güç işletmelerin performans açısından daha başarılı olmasını sağlamaktadır. İşletme yönetimi üzerinde yüksek güç kontrolü işletmelerin denetim ve yönetim maliyetlerini minimize etmekte ve aynı zamanda karar alma mekanizmalarını da hızlandırmaktadır.

Literatürde yapılan birçok araştırma ortak girişimin diğer pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında daha yüksek bir önem düzeyine sahip olduğu sonucunu destekler niteliktedir. Juasrikul ve diğ. (2018), Batsakis ve diğ. (2018), Zhu ve diğ. (2017), Kotabe, Kothari (2016), Deng, Yang (2015), Kling ve diğ. (2014), Chen, Wang (2010), Li (2010), Cui, Jiang (2009) yapmış oldukları araştırmalarda ortak girişimin diğer pazara giriş yöntemlerine göre daha yüksek bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Ortak girişimin diğer pazara giriş stratejilerine oranla daha yüksek bir öneme sahip olmasını sağlayan farklı faktörler vardır. Luo, Bu (2018), gelişmekte olan ülkeler üzerinde yaptıkları araştırmada, stratejik varlık arayışı içerisinde olan, finans gücü yüksek, içe dönük uluslararasılaşma tecrübesine sahip işletmelerin dış pazarlara girişte ortak girişimleri tercih ettiği ve bu özelliklerin daha hızlı bir küresel genişlemeye imkân verdiğini bulmuşlardır. Kotabe, Kothari (2016), işletmelerin sahip oldukları yetenekleri geliştirmek, Gubbi ve diğ. (2010) işletmenin stratejik değere sahip kaynakları kendi organizasyonu içinden elde edememesi durumunda işletmelerin ortaklık kurma yolunu tercih ettiğini belirtmişlerdir. Morschett, Klein, Swoboda (2010) yerel pazara ait koşulların, özellikle yabancı yatırımcı için ülke risk düzeyinin ve ev sahibi ülke hükümetlerinin doğrudan yabancı yatırıma getirmiş oldukları yasal kısıtlamaların işletmeleri ortak girişime yönlendirdiğini belirtmişlerdir. Cui ve Jiang (2009) işletmelerin seçmiş oldukları pazarda hızlı ve agresif bir büyüme stratejisi seçmesi, Buckley ve diğ. (2007) ve Heinsz (2000) yatırım risk seviyesinin düşük olduğu ülkelerde işletmelerin kontrol derecesi yüksek stratejileri tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Yiu, Makino (2002), kurumsal yapılar üzerindeki kısıtlayıcı düzenlemelerin yüksek olduğu pazarlarda, Brouthers, Brouthers (2001) kültürel mesafenin yatırım yapılan ülkeler arasındaki uzaklığının yüksek olması durumunda işletmelerin ortak girişim stratejisine yöneldiklerini öne sürmüşlerdir.

✓ Direkt Yatırım

TÇUI'ler tarafından en yüksek ikinci önem derecesine sahip olan pazara giriş stratejisi direkt yatırım olmuştur. Direkt yatırım, yeşialan yatırımları ile işletme birleşmeleri ve satın alımlarını kapsamaktadır. Contractor ve diğ. (2020), Halaszovich, Lundan (2016), Zhang (2014), Harding, Javorcik (2012), Javorcik, Spatareanu (2011), Head, Ries (2008), Bodner, Capron (2018), Capron (2016), Cording ve diğ. (2014), Harrison, Hart, Oler (2014) ve Mitchell, Capron (2002) direkt yatırımın diğer pazara giriş

yöntemleri ile karşılaştırıldığında daha yüksek oranlarda tercih edildiğini belirtmişlerdir.

TÇUI'ler tarafından direkt yatırımın seçilmesinin temel nedeni yüksek risk düzeyi içermesine rağmen yüksek oranda da kâr getirisi sağlamasıdır. Yeşilalan yatırımlarının yoğun olarak tercih edilmesi hem yabancı işletmelerin hem de TÇUI'lerin daha iyi bir performans seviyesine ulaşmak için dış yatırımlarında yüksek düzeyde kontrol gücüne sahip olmak istediklerini göstermektedir. Ayrıca ev sahibi ülkenin çevresel koşulları da yeşilalan yatırım stratejisinin tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. TÇUI'ler birleşme ve satın alma stratejilerine ise farklı amaçlar için yönelmektedirler. TÇUI'lerin bir kısmı ticaret engellerini aşmak ve pazara girişte zaman kaybını engellemek amacı ile diğer kısmı ise özellikle rakip işletmelerin sahip olduğu ileri teknoloji ve ar – ge yeteneklerine erişebilmek için birleşme ve satın alımlara yönelmektedir. Aybar (2016), Türk işletmelerinin dış yatırımlarını ev sahibi ülkenin pazar koşulları ve kaynakları ile ilişkili olarak Türk işletmelerinin direkt yatırıma yöneldiğini belirtmiştir. Erdilek (2008) Türk işletmelerinin risk ve çevresel belirsizlik düzeyinin düşük olduğu pazarlarda birleşme, satın alma ve yeşil alan yatırımlarına yöneldiğini ileri sürmüştür.

Direkt yatırım stratejisinin seçilmesinde farklı faktörler etkili olmaktadır. Deng, Yang (2015) ülkelerin sahip olduğu doğal kaynaklar, ev sahibi ülke pazarının finansal büyüklüğü ve başka işletmelerin sahip olduğu stratejik değerlerin birleşme ve satın alma stratejilerinin tercih edilmesini olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Rabbiosi, Elia, Bertoni (2012) işletmelerin direkt yatırımı tercih etmeleri üzerinde ana ülkenin içinde bulunduğu pazar ve yatırım koşullarının ve sahip olunan uluslararası alanda iş yapma tecrübesinin önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Lu, Liu, Wang (2010), uluslararası ticaret tecrübesine sahip olan firmaların özellikle yüksek teknolojik yetenekler ve ar – ge yatırımlarının, Cui, Jiang (2009) iç pazarda yükselen rekabet düzeyi ve ihtiyaç duyulan kaynak miktarındaki artışın bir motivasyon aracı olduğunu ve işletmelerin bu tarz stratejik kaynaklara sahip olmak için direkt yatırımlara yöneldiklerini belirtmişlerdir. Rui, Yip (2008), direkt yatırım olarak sınır ötesi alımların daha öncelikli bir strateji olduğunu, satın alımlara yönelen işletmelerin yabancı oldukları pazarlarda karşılaşılması muhtemel rekabet dezavantajlarının düzeyini (özellikle ev sahibi ülke çevresi ile ilgili belirsizlik ve değişkenlik) en alt seviyeye indirmek amacı ile yöneldiklerini ileri sürmüşlerdir. Cheng (2006) yüksek

düzeyde endüstriyel yoğunlaşmanın olduğu pazarlarda işletme birleşmelerinin tercih edilmesinin diğer stratejilere göre daha yüksek olasılık içerdiğini belirtmiştir. Brouthers (2002) ev sahibi ülkenin sahip olduğu pazar koşulları, yatırım risk seviyesi, işletme organizasyonu içinden veya ana ülkeden tamamlanamayan kaynakların ve büyüme hedeflerinin işletmeleri direkt yatırımlara yönlendirdiğini belirtmiştir.

TÇUI'lerin direkt yatırım stratejileri incelendiğinde bazı işletmeler hariç (Arçelik, Vestel) direkt yatırım stratejisinin yeşilalan yatırımı yerine daha çok ev sahibi ülke firmaları ile birleşme veya bu firmaların satın alınması şeklinde gerçekleştiği görülmektedir (Ülker, Şişecam, Çalık, Eczacıbaşı). TÇUI'ler ev sahibi ülke ile ilgili özellikle pazar koşulları ve yatırım risk faktörleri düzeylerine bağlı olarak direkt yatırıma karar vermektedirler. TÇUI'lerin uyguladığı bir diğer strateji ise direkt yatırıma yönelmeden önce ev sahibi ülke pazarı hakkında bilgi sahibi olmak ve tecrübe edinebilmek amacı ile öncelikle ihracata yönelmektir. Bu şekilde ev sahibi ülke pazarının direkt yatırıma uygun olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır.

✓ İhracat ve Lisanslama

TÇUI'ler tarafından dış pazarlara giriş stratejilerinin seçiminde üçüncü sırada ihracat, son sırada ise lisanslama gelmiştir. İhracat ve lisanslama stratejileri, ortak girişim ve direkt yatırım stratejilerine göre daha düşük düzeyde risk içermekte, ancak işletmelere de daha düşük seviyelerde kontrol gücü sağlamaktadır. Özellikle dış yatırım veya dış ticaret tecrübesine sahip olmayan işletmeler (hem gelişmekte olan ülke ÇUI'leri hem de TÇUI'ler) uluslararası işlemlere ihracat ve lisanslama gibi düşük risk içeren stratejileri tercih ederek başlamaktadırlar. TÇUI'ler özellikle yatırım riskinin ve çevresel belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu pazarlara girişte ihracata yönelmektedirler. Aybar (2016) Türkiye ile kültürel mesafenin yüksek olduğu ülkelere yapılan yatırımlarda ihracat stratejisinin daha fazla tercih edilen stratejilerden biri olduğunu belirtmiştir. TÇUI'ler tarafından ihracat stratejisinin seçilmesinin bir başka önemli nedeni vardır. TÇUI'lerin kendi organizasyonları içerisinde özellikle üretim ve pazarlama alanlarında güçlü üretim ve satış yeteneğine sahip olması, ihracata yönelmelerini sağlamaktadır.

Lisanslama stratejisi TÇUI'ler tarafından en düşük önem derecesine sahip strateji olarak tercih edilmiştir. Fakat TÇUI'ler ile ilgili vak'a analizlerinde lisanslama stratejisinin özellikle teknolojik eksiklikleri tamamlamak, işletmelerin ar – ge

süreçlerine katılmak veya büyük işletmelerin satış, dağıtım ve pazarlama gibi yeteneklerini öğrenebilmek için yapıldığı görülmüştür. Sonuç olarak TÇUI'ler pazar koşulları, yatırım riski, uluslararası tecrübe eksikliği, çevresel değişkenliğin yüksek olduğu koşullarda daha az risk üstlenmek için daha düşük düzeylerde kontrol gücü sağlayan stratejileri tercih etmektedirler.

Gaur, Kumar, Singh (2014), uluslararası alanda tecrübe eksikliği ve stratejik iş bağlantılarına sahip olunamaması durumlarında pazara girişte risk düzeyi düşük stratejilerin seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Morschett, Klein, Swoboda (2010) ve Brouthers, Brouthers, Werner (2008) daha düşük kontrol gücü sağlayan pazara giriş stratejilerinin ev sahibi ülke ile ilgili çevresel belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu pazarlara daha uygun bir pazara giriş yöntemi olduğunu belirtmişlerdir. Buckley ve diğ. (2007) ev sahibi ülkenin yüksek bir politik risk düzeyine sahip olması, pazar koşullarının değişkenliği koşullarında ihracatın diğer pazara giriş stratejilerine göre daha avantajlı olduğunu belirtmişlerdir. Ahmed ve diğ (2002), ülkelere ait politik risk düzeyinin yüksek olması durumunda ÇUI'lerin kontrol derecesi daha düşük olan pazara giriş stratejilerine yöneldiklerini açıklamışlardır. Aulakh, Kotabe (1997), ev sahibi ülke ile ilgili risk düzeyinin yüksek olması durumunda düşük kontrol derecesine sahip pazara giriş stratejileri, uluslararası tecrübe arttıkça yüksek kontrol derecesine sahip pazara giriş stratejilerinin tercih edilmesini önermişlerdir.

Herhangi bir ülke veya işletme için tek bir doğru stratejinin olmamasının temel nedeni hem ülkelerin hem de işletmelerinin kendilerine has özellikleridir. Bu nedenle araştırmada pazara girişi etkileyen temel faktörler ana kriterler ve alt kriterler bağlamında incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ana kriterler içerisinde en yüksek oranda ev sahibi ülke faktörleri tercih edilmiştir. Daha sonra ise sırasıyla strateji, organizasyon ve ana ülke faktörleri ana kriterleri gelmiştir.

✓ Ev Sahibi Ülke Faktörleri

Ev sahibi ülke faktörleri ana kriteri içerisinde yatırım riski alt kriteri en yüksek önem düzeyine sahip olmuş, daha sonra ise sırası ile pazar koşulları ve kültürel mesafe alt kriterleri gelmiştir. Her üç alt kriterde de pazara giriş yöntemi olarak ortak girişim stratejisi ilk sırada tercih edilmiştir. Ev sahibi ülke faktörlerinin yerel pazarın içinde bulunduğu koşullar ile ilgili olması TÇUI'lerin yatırım için seçilecek olan ülkenin içinde bulunduğu koşullara yüksek derecede önem verdiğini göstermektedir. TÇUI'ler

ev sahibi ülke ile ilgili faktörlere bağı olarak oluşabilecek riskleri ortaklıklar kurarak paylaşmak istemektedirler. Özellikle yatırım risk düzeyinin yüksek, pazar koşullarının belirsiz ve ana ülke ile ev sahibi ülke arasında kültürel mesafenin uzak olduğu durumlarda TÇUİ'ler direkt yatırım yerine ortak girişim ve ihracat gibi daha az risk içeren stratejileri tercih etmektedirler.

Literatürde yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Aybar (2016), Lu, Liu, Wang (2010), Demirbağ, Tatoğlu, Glaister (2009b), Ojala, Tyrvainen (2008) ev sahibi ülke pazar koşullarının dış pazarlara açılma noktasında en temel unsurlardan biri olduğunu belirtmişlerdir. Han ve diğ. (2018), Liu, Yu (2018), Wu, Chen (2014), Hahn, Bunyaratavej, Doh (2011), Erdal, Tatoğlu (2002), Bulatov (1998) ev sahibi ülkelerin yatırım risk düzeyinin dış pazarlara girişte yüksek derecede öneme sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Duarte, Suarez (2013), Hennart, Larimo (1998), Padmanabban, Cho (1999), Erramilli (1991), ülkeler arasındaki kültürel mesafenin yüksek olmasının işletmelerin dış pazarlara giriş stratejileri üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Pak, Park (2005), ev sahibi ülke ile ilgili risk faktörlerinin yüksek olması ile işletmelerin yatırım miktarları arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Risk faktörleri yükseldikçe işletmelerin yatırım miktarları azalmaktadır. Mayrhofer (2004), yatırım koşullarındaki belirsizliklerin pazara giriş kararları üzerinde etkisinin olduğunu öne sürmüştür. Heinsz (2000); Bevan, Estrin, Meyer (2004) ülkelerin politik risk düzeylerinin dış yatırımlar üzerinde etkisinin olduğunu ancak ülkeler ile ilgili sadece güncel siyasi ve politik durumu göre yatırım kararı alınmasının doğru bir karar olmadığını, ülkelerin uzun dönemli politik risk düzeylerinin de dikkatli bir şekilde analiz edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

✓ Strateji Faktörleri

Ana kriterler içerisinde ikinci düzeyde önemli olarak strateji faktörleri bulunmuştur. Bu faktörler içerisinde en yüksek öneme sahip alt kriter stratejik motivasyon olmuş, daha sonra ise sırasıyla endüstriyel yapı ve küresel sinerji gelmiştir. Her üç kriterin pazara giriş alternatifleri ile karşılaştırılmasında ilk sırada ortak girişim tercih edilmiştir.

Ev sahibi ülkenin sahip olduğu ve işletmeler için stratejik değer taşıyan maddi ve maddi olmayan kaynaklara ulaşabilme işletmeler için temel motivasyon araçlarından biri olmaktadır. Aynı zamanda teknolojik üstünlükler ve altyapı, endüstri koşulları,

sektörler arasındaki rekabet düzeyi ve özellikle ar – ge yoğunluğu ve yetenekleri, insan sermayesi ve know-how gibi maddi olmayan kaynakların global bir bakış açısı ile değerlendirilmesini ve yönetilmesini içermektedir. TÇUI’ler önem değeri yüksek olan bu tür kaynaklar üzerinde güç sahibi olabilmek için yüksek düzeyde kontrol gücü sağlayan stratejileri tercih etmişlerdir. Yapılan araştırmalarda bu bulguları destekler niteliktedir. Demirbağ, Tatoğlu (2008), Türk işletmelerinin dış pazarlarda büyümek için teknolojik üstünlüklerin ve endüstriyel dinamiklerin önemini belirtmişlerdir. Yaprak, Yosun, Çetindamar (2018), Cui, Jiang, Stening (2011), ev sahibi ülkelerin endüstri koşulları ve her bir sektörün içinde bulunduğu rekabet yoğunluğu gibi unsurların dış pazara giriş stratejileri üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu öne sürmüşlerdir. Lu, Liu, Wang (2010) işletmelerin sahip olduğu stratejik kaynakların ve endüstri dinamiklerinin, Asongu, Akpan, Isihak (2018), gelişmiş bir endüstriyel altyapının dış pazarlara girişte önemli bir etken olduğunu belirtmişlerdir.

✓ Organizasyon Faktörleri

Ana kriterler içerisinde üçüncü derecede önem düzeyine organizasyon faktörleri sahip olmuştur. Organizasyon faktörleri içerisinde en yüksek öneme sahip alt kriter uluslararası tecrübe olmuş, daha sonra ise sırasıyla firma büyüklüğü ve organizasyon yeteneği gelmiştir. Pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında firma büyüklüğü alt kriterinde direkt yatırım, uluslararası tecrübe ve organizasyon yeteneği alt kriterlerinde ise ortak girişim ilk sırada tercih edilmiştir. Direkt yatırım ve ortak girişim stratejilerinin alt kriterler temelinde yüksek düzeyde öneme sahip olması yüksek kontrol gücü sağlayan stratejiler ile organizasyon faktörleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Alt kriterler içerisinde uluslararası tecrübenin daha yüksek bir öneme sahip olması, TÇUI’lerin ev sahibi ülkelerin pazar koşulları hakkında yüksek düzeyde bilgiye ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Firma büyüklüğü alt kriterinde direkt yatırım stratejisinin seçilmiş olması sahip olunan maddi ve maddi olmayan kaynaklara bağlı olarak risk düzeyi yüksek fakat yüksek getiri sağlayan stratejilerin tercih edildiğini belirtmektedir.

Organizasyon faktörleri ana kriteri daha çok işletmelerin sahip oldukları kaynaklar ve organizasyonun içyapısı ile ilgilidir. TÇUI’lerin organizasyon faktörleri ana kriterine ait alt kriterlerde yüksek düzeyde kontrol gücü sağlayan pazara giriş yöntemlerini tercih etmeleri özellikle işletmelerin sahip olduğu kaynaklar ve elde edilmek istenen

yeni yetenekler ile ilgilidir. Yapılan araştırmalar da bu bulguları destekler niteliktedir. Çiftçi ve diğ. (2019), Piperopoulos, Wu, Wang (2018); Wu, Chen, Jiao (2015), Quer, Claver, Rienda (2012), Yang, Hyland (2012) yabancı pazarlara giriş stratejileri ile işletme büyüklüğü, yüksek düzeyde uluslararası tecrübe ve organizasyon yetenekleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Liu, Yu (2018) yaptıkları araştırmada işletmelerin sahip olduğu uluslararasılaşma tecrübesinin yüksek olduğu durumlarda işletmelerin yeşialan yatırımlarını tercih ettiğini belirtmişlerdir. Herrmann, Datta (2005), dış pazarlara açılım sırasında seçilecek olan pazara giriş alternatifi üzerinde organizasyon yapısının ve özellikle yönetim hiyerarşisinin üst basamaklarında bulunan yöneticilerinin etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Gaur, Kumar, Singh (2014), Xie ve diğ. (2011), Casillas, Acedo, Barbero (2010) ev sahibi ülke pazarları ile ilgili yeterli düzeyde uluslararası tecrübeye ve bilgiye sahip olmanın işletmeleri dış yatırıma yönlendirdiğini açıklamışlardır. Lau, Ngo, Yiu (2010) yaptıkları araştırmada işletmelerin önemli noktalarda kilit rol üstlenen güçlü yönetim yeteneklerine sahip olmaları uluslararasılaşma ve yabancı yatırımlara yönelme olasılıklarını yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir.

✓ Ana Ülke Faktörleri

Ana kriterler içerisinde en düşük önem düzeyine ana ülke faktörleri sahip olmuştur. Ana ülke faktörleri içerisinde en yüksek önem sahip alt kriter çevresel değişkenlik olmuş, daha sonra ise sırasıyla çevresel uygunluk ve çevresel karmaşıklık gelmiştir. Pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında çevresel değişkenlik ve çevresel karmaşıklık alt kriterlerinde ortak girişim, çevresel uygunluk alt kriterinde ise direkt yatırım ilk sırada tercih edilmiştir. TÇUI'lerin yerel pazarın istikrarlı bir çevreye sahip olmaması durumunda ortak girişime yönelerek, yatırım için üstlenilen risk düzeyinin ortaklık yolu ile paylaşılmasını tercih ettikleri görülmektedir. Ancak yerel pazarların istikrarlı bir yapıya sahip olması TÇUI'leri daha yüksek risk düzeyine sahip stratejilere yönlendirmektedir. Çevresel uygunluk alt kriteri işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların ev sahibi ülke tarafından yeterli miktarda sağlanabilmesi ile ilgilidir. Eğer TÇUI'ler ihtiyaç duydukları kaynakları ev sahibi ülkeden sağlayabilirler ise direkt yatırım stratejisini tercih etmektedirler. Aybar (2016) ev sahibi ülkelerin yeterli düzeyde kaynak miktarına sahip olmasının Türk işletmelerinin dış pazarlara girişini etkileyen önemli unsurlardan biri olduğunu ileri sürmüştür. Yapılan araştırmalarda bu bulguları destekler niteliktedir. Zhou, Guillen (2015), Luo, Wang (2012), Gammeltoft

ve diğ. (2010) ve Pantedilis, Kyrkilis (2005), dış pazarlara girişte ana ülke faktörlerinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Xia ve diğ. (2014), ev sahibi ülkenin yatırım için uygun çevresel koşullara ve yeterli düzeyde kaynak miktarına sahip olması ile doğrudan yabancı yatırım arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Luo (1997) istikrarlı çevresel koşullara sahip ev sahibi ülkelerin pazarlarına girişte ortak girişimin daha yüksek oranla tercih edildiğini belirtmiştir.

Ana kriterlere ait alt kriterlerin pazara giriş stratejilerinden bağımsız olarak değerlendirildiği son kısımdaki bulgular ana kriterlere ait sıralamayı destekler niteliktedir. Ev sahibi ülke faktörleri ana kriterine ait yatırım riski ve pazar koşulları en yüksek önem derecesine sahip alt kriterler olmuştur. Daha sonra sırası ile strateji, organizasyon ve ana ülke faktörleri ana kriterleri gelmiştir. Burada üzerinde durulması gereken bir nokta ana kriterlere ait tüm alt kriterlerin farklı önem derecelerine sahip olmalarıdır. Örneğin, ev sahibi ülke ana kriterine ait pazar koşulları ve yatırım riskinin önem derecesi çok yüksek iken, kültürel mesafe kriterinin önem derecesi daha düşüktür.

✓ Pazara Giriş Stratejileri ve Ana Kriterlerin Performans ile İlişkisi

İşletmelerin ev sahibi ülke pazarlarında yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri, doğru pazara giriş stratejisinin seçilmesi kadar pazara girişe etki eden faktörlerin de doğru olarak belirlenmesi ile ilgilidir. Batsakis, Wood, Azar, Singh (2018), John, Tellis (2018), Wu, Chen, Liu (2017), Ragland, Widmier, Brouthers (2015), Zheng ve diğ. (2013), Ogasavara, Hoshino (2007), Brouthers, Brouthers, Werner (2003), Robson, Leonidou, Katsikeas (2002), Isobe, Makino, Montgomery (2000), Geringer, Hebert (1991) doğru pazara doğru strateji ile girmenin işletmelerin performans oranlarını yükselttiğini ileri sürmüşlerdir.

Yatırım yapılan ülkelerin sahip olduğu pazar ve yatırım koşulları işletmelerin performansları üzerinde yüksek düzeyde bir öneme sahiptir. TÇUI'ler dış pazar yatırımlarında daha iyi performans göstermek için yüksek düzeyde kontrol gücü sağlayan stratejileri tercih etmekteydiler. Bu durumun temel nedeni pazara giriş stratejileri arasından yüksek düzeyde kontrol gücü sağlayan ortak girişim ve direkt yatırım stratejilerinin TÇUI'lerin dış pazar performanslarını olumlu yönde etkilemesidir. Chang, Chung, Moon (2013), yüksek düzeyde kontrolün maddi ve maddi olmayan kaynaklar üzerinde güç sağladığı, hızlı karar alma mekanizmaları ve

özellikle ev sahibi ülke işletmeleri ile kurulan ortaklıklarda daha verimli bir kontrol gücü sağladığını belirtmişlerdir. Randoy, Dibrell (2002) potansiyel pazar koşullarının çekicilik düzeyinin yüksek olduğu ülkelere yüksek kontrol gücü sağlayan stratejiler ile girmeleri işletmeler için uzun dönemli kârlılık sağladığını ileri sürmüşlerdir.

TÇUI'ler hem ihtiyaç duyulan kaynaklar hem de ev sahibi ülke ile ilgili pazar koşulları üzerinde güç sahibi olmak istemektedirler. İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar ve ev sahibi ülke ile ilgili koşullara uygun olarak pazara giriş için en doğru yöntemi seçmesi işletme performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Cuervo – Cazurra (2012), Dunning (1998) yaptıkları araştırmada işletmeleri uluslararası pazarlarda ticari girişimlere yönlendiren en önemli faktörün işletmelerin kendi organizasyonları içinden tamamlayamayacakları kaynaklar olduğunu bulmuşlardır. Matysiak, Rugman, Bausch (2018) işletmelerin sahip olduğu kaynakların, ev sahibi ülke pazar koşulları kadar önemli olduğunu ve işletme performansı üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Sutherland (2009), Deng (2003), Deng (2007), işletmelerin stratejik kaynak arayışını, Douma, George, Kabir (2006), Meyer, Peng, (2005) ve Tsang (2002) kaynaklara erişebilmek temeline dayalı stratejilerin dış pazara giriş yöntemleri üzerinde etkisinin olduğunu ve işletmelerin performanslarını etkilediğini belirtmişlerdir. Peng (2001) yapmış olduğu araştırmada işletmelerin sahip olduğu kaynakların uluslararası girişimler ve işletme performansları üzerinde önemli bir role sahip olduğunu belirtmiştir.

Pazara giriş stratejileri ile işletmelerin performansları arasındaki ilişkiye ihtiyaç duyulan kaynaklar ve ev sahibi ülke koşulları dışında etki eden başka faktörlerde mevcuttur. Lundan (2015), gelişmekte olan ülke pazarlarında işletme büyüklüğü, yerel pazar ile oluşan bağlantılar, uluslararası tecrübe, üst yönetim çalışanlarının tecrübesi, yetenekli insan kaynağı, firma büyüklüğünün işletmelerin dış pazarlardaki performansları üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ileri sürmüştür. Ev sahibi ülkelerin kurumsallaşma düzeyleri, piyasa mekanizmasına müdahale eğiliminin minimum düzeyde olduğu ülkelerde pazara giriş stratejisi seçimi firma performansını olumlu yönde etkilemektedir (Slangen, 2013; Meyer ve diğ. 2009; Sutcliffe, Zaheer, 1998). Douma, George, Kabir (2006), yüksek düzeyde performansın yabancı ortaklıklarda yüksek derecede hissedarlığa ve uzun vadeli yatırımlara bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Makino, Isobe, Chan (2004), işletmelerin yurtdışı bağlı ortaklıklarının performansları üzerinde, ana ülke ve ev sahibi ülke faktörleri ile endüstri faktörleri

önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Pan, Chi (1999) pazara giriş zamanı, pazara giriş stratejisi ve lokasyon avantajlarının işletmeler için önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Li, Lam, Qian (2001) işletme kültürlerinin kuralan ortak girişimlerin performansları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Lu (2003) işletmelerin ev sahibi ülkelerdeki bağlı ortaklıklar aracılığı ile dış bağımlılıkları azaltarak ve yerel duyarlılıklarını artırarak performanslarını yükselttiklerini belirtmişlerdir. Isobe, Makino, Montgomery (2000) yaptıkları araştırmada teknolojik güce olan bağlılık ve pazara erken girişin işletmelerin performanslarını yükselttiğini bulmuşlardır. Luo, Peng (1999)'e göre uluslararası tecrübe ve işletme performansı arasındaki ilişki işletmelerin çevresel karmaşıklık ve istikrarsızlık durumlarında daha yüksek tecrübeye sahip olduklarında daha kuvvetli olmaktadır. İşletmelerin sahiplik yapısı (Wright ve diğ. 2002), işletme yönetimlerinin karakteristik özellikleri (Krishnan, Miller, Judge (1997), firma büyüklüğü (Moeller, Schlingemann, Stulz 2004) ve çevresel faktörlerin Mcnamara, Halebian, Dykes (2008) işletmelerin dış pazar performansları üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma ile elde edilen verilerin sonuçlarına göre ortak girişim ve doğrudan yatırım stratejileri TÇUI'ler için daha yüksek bir öneme sahip olsa bile her bir ülke veya işletme için geçerli olabilecek tek bir pazara giriş stratejisi belirlemek mümkün değildir. Her ülkenin veya işletmenin çeşitli özelliklere sahip olması, pazar koşullarının farklılığı, yatırım yapılan ev sahibi ülke ile ilgili risk düzeyleri gibi faktörler seçilmiş olan pazara giriş stratejisi ve işletme performansları üzerinde farklı faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir (Malhotra, Sivakumar, Zhu, 2009, 657; Teece, 2014, 17). Child, Rodrigues (2005) Çin işletmelerinin içe dönük bir uluslararasılaşma sürecini tercih ettiğini, daha çok işletme satın alımlarına yöneldiğini ve kendi imkânları ile dış pazarlarda girişimlerde bulunduğunu, Chittoor, Ray (2007) Hint işletmelerinin uluslararası pazar stratejilerini lokasyon ve ürün olmak üzere iki gruba ayırdığını, Tsai, Eisingerich (2010) Güney Asya ülkelerinin dış pazarlarda bölgesel ihracat, küresel niş pazarlar, global ihracat ve ithalat, üretim ve dizayn konusunda teknoloji liderliği ve değişimlere hızlı cevap verebilme gibi özelliklerine göre dış pazarlara açılma stratejilerini biçimlendirdikleri belirtmişlerdir (Ayden ve diğ., 2020, 3). Kaya, Erden (2008) Türk işletmelerinin yurt dışı yatırımlarının firmalara özgü avantajlara dayalı olduğunu, ürün, pazar ve yönetim bağlantılı avantajların sahip

olunan yetenekler ve farklılaştırılmış ürünler ile ev sahibi ülke pazarlarına uyum sağladığını belirtmişlerdir.

Araştırmanın sonuç bölümü ise şu şekildedir:

TÇUI'lerin incelendiği bu araştırmada Türk işletmelerinin uluslararasılaşma süreçlerinin gelişmekte olan ülke işletmeleri ile benzerlikler gösterdiği bulunmuştur. 1980'li yıllardan sonra liberal politikalara geçiş ile birlikte Türk işletmeleri uluslararası pazarlarda girişimlerde bulunmaya başlamışlardır. Uluslararası pazarlar ile ilgili bilgi ve tecrübe eksikliği, ihtiyaç duyulan kaynak miktarının yetersizliği, uluslararası ticaret alanında yetiştirilmiş yetenekli insan kaynağı gibi eksiklikler pazara giriş yöntemi olarak öncelikle ihracat stratejisine yönelinmesini sağlamıştır. Zaman içerisinde edinilen dış ticaret tecrübesi, ihtiyaç duyulan maddi ve maddi olmayan kaynakların sağlanması ile lisanslama, ortak girişim ve doğrudan yabancı yatırım gibi stratejiler de tercih edilmeye başlanmıştır. Bugün Türk işletmeleri farklı pazara giriş stratejileri ile 160'dan fazla ülkede ev eşyaları, yapı malzemeleri, çelik bazlı ürünler, otomobil yedek parçaları, tıbbi malzemeler, tekstil, meyve ve meyve ürünleri ile dijital ekonomi ürünleri ile ticari girişimlerde bulunmaktadır (Yaprak, Yosun, Çetindamar, 2018, 3).

Türk işletmeleri dış ticarete yöneldiklerinde ilk olarak daha düşük risk içeren pazara giriş stratejilerine yönelmişler ve faaliyetleri aşamalar halinde gerçekleştirmişlerdir. TÇUI'ler özellikle tarihsel ve kültürel bağlarının bulunduğu ve coğrafi olarak yakın ülkeleri ilk olarak yatırım merkezi olarak tercih etmişlerdir. Stratejik lokasyon avantajları, yakın pazarlara kolay bir şekilde erişebilme ve Türkiye içerisinde üretimi yapılan ürünlerin uygun ulaşım maliyetleri ile taşınabilmesi yakın pazarların tercih edilmesinin önemli nedenleridir. İhracat gibi düşük risk içeren stratejiler ile başlayan uluslararasılaşma süreci zaman içerisinde uluslararası pazarlar hakkında tecrübe kazanılması, maddi ve maddi olmayan kaynaklara erişim, lokasyon avantajlarından yararlanma ile birlikte diğer stratejilerin değerlendirilmesine de olanak vermiştir.

Geçmiş dönemlerde risk düzeyi daha düşük ihracat gibi stratejilere yönelen TÇUI'ler, zaman içerisinde ortak girişim ve direkt yatırıma yönelmişlerdir. Bu durumun temel nedeni dış pazarlara girişlerde yönetmekte oldukları işletmeler üzerinde güç sahibi olmak istemektedirler. Bu nedenle yüksek düzeyde kontrol gücü sağlayan ortak girişim ve direkt yatırım stratejilerini tercih etmişlerdir. Ancak ev sahibi ülke pazar

koşullarının, yatırım risk düzeyinin yüksek olması veya ev sahibi ülkeye ait çevresel koşulların istikrara sahip olmaması TÇUI'lerin pazara giriş stratejilerini farklılaştırmaktadır. TÇUI'ler bu özelliklere sahip dış pazarlarda ihracat stratejisini de önemli bir pazara giriş alternatifi olarak görmektedir. Ayrıca TÇUI'ler özellikle gelişmiş ülke işletmelerin sahip olduğu yüksek teknolojik ürünlere veya bu işletmelerin ar – ge süreçlerine katılabilmek için lisanslama stratejisine de yönelmektedir.

Araştırma ile dış pazarlarda ticari girişimlerde bulunan işletmeler için bir metodoloji geliştirmek amaçlanmıştır. Araştırma da 29 TÇUI üzerinden 13 tanesine ulaşılabilmiş olması elde edilmiş sonuçların genelleştirilebilir olduğunu göstermektedir. Araştırmaya göre TÇUI'ler dış pazarlara girişte yüksek düzeyde kontrol gücü sağlayan stratejileri tercih etmektedirler. Dış pazarlara girişte en çok kaynaklar ve ev sahibi ülke koşulları yatırım kararları üzerinde etkili olmaktadır. İşletmelerin farklı yeteneklere sahip olmaları, ev sahibi ülkelerin farklı pazar, yatırım ve çevresel koşullara sahip olması alınan kararlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle her işletme için veya ev sahibi ülke pazarı için kesin ve tam olarak doğru bir pazara giriş stratejisinin varlığından bahsetmek mümkün değildir.

Araştırma sonuçları analiz edildiğinde TÇUI'lerin dış pazarlara giriş stratejileri ve pazara girişi etkileyen faktörlerin bu stratejiler üzerindeki etkisini AHP yöntemi ile açıklayan bir karar modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen modelin TÇUI'lere dış pazarlara açılma süreçlerinde ev sahibi ülke koşulları ve işletmelerin sahip oldukları kaynaklara bağlı olarak hem en uygun pazara giriş stratejisinin hem de bu stratejiler üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi noktasında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının incelenmesi ile hem TÇUI'lere hem de gelişmekte olan ülke ÇUI'leri için şu öneriler getirilebilir:

- Araştırmaya katkı sağlayan TÇUI'lerin birden fazla ülkede dış yatırımının olması ve aynı zamanda farklı pazarlarda farklı stratejileri tercih etmeleri, araştırma sonuçlarının dış ticarete yönelen işletmeler için yararlanabilecekleri bir model ortaya koymaktadır.
- TÇUI'lerin dış pazarlara açılmadan önce ev sahibi ülke ile ilgili bilgilere (pazar koşulları, yatırım risk düzeyi, kültürel mesafe, ev sahibi ülkenin dış ticaretini

düzenleyen yasalar, devletlerin ekonomiye müdahale eğilimleri vb.) sahip olması gerekmektedir.

- Araştırma sonuçlarına göre TÇUI'lerin pazara giriş stratejisi seçmeden önce kendi işletmelerine ait kaynakların ev sahibi ülkede gerçekleştirilmesi plânlanan ticari girişim için yeterlilik düzeyinin belirlenmesi gereklidir.
- Pazara giriş stratejileri üzerinde çok çeşitli faktörler etkili olmaktadır. TÇUI'lerin dış pazarlarda başarılı olabilmesi için pazara girişi etkileyen faktörleri dikkati bir şekilde incelemesi gerekmektedir.
- Gelişmekte olan ülkeler içerisinde bulunan Çin, Hindistan, Güney Kore ve Tayvan gibi ülkeler dış yatırımlarını bilgi, iletişim, ilaç ve sağlık ürünleri teknolojisi gibi yüksek katma değer üreten sektörlerle yönlendirmişlerdir. Bu ülkelerin yatırım stratejileri hem TÇUI'ler hem de diğer gelişmekte olan ülkeler için iyi bir örnek oluşturabilir.

Araştırma sonuçlarının incelenmesi ile gelecekte yapılması plânlanan araştırmalar için şu öneriler getirilebilir:

- Özellikle teknolojik gelişmelere bağlı olarak çok daha fazla sayıda işletmenin uluslararası pazarlara yönelmesi daha fazla sayıda araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.
- Araştırma modeli ana kriterler ve bu ana kriterlere bağlı alt kriterler ile pazara giriş düzeyinde kapsayıcı bir modeldir. Gelecek araştırmalarda bu model temel alınarak, literatür taraması veya uluslararası işletmecilik alanında uzman olan kişilerin görüşlerine başvurulması yöntemleri ile hem ana hem de alt kriterlerin çeşitlendirilmesi sağlanarak daha geniş bir model oluşturabilir.
- Bu araştırma 29 TÇUI üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uluslararası alanda ticari girişimlerde bulunan işletmeleri de (TÇUI özelliği taşımayan uluslararası işletmeler) örneklem içine dâhil ederek daha geniş katılımlı bir araştırma yapılabilir.
- Her ülkenin veya işletmenin kendine özgü bir yapısı, kültürü vardır. Pazara giriş stratejilerini veya bu stratejileri etkileyen faktörler daha spesifik hâle getirilerek, örneğin ülke veya bölge temelli (Çin pazarı, Uzakdoğu veya Ortadoğu pazarları) veya sektör temelli (bilgi teknolojisi, beyaz eşya, otomotiv, inşaat) araştırmalar yapılabilir.

- Araştırmada pazara giriş stratejilerini etkileyen faktörler ile işletme performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Gelecekte yapılması plânlanan araştırmalarda farklı değişkenler, pazara giriş ve pazara giriş faktörleri ile ilişkilendirilerek değerlendirilebilir.

Sonuç olarak TUI’lerin pazara giriş yöntemleri ile bu yöntemleri etkileyen faktörleri birlikte değerlendirerek, işletme ve ev sahibi ülke koşullarına en uygun yöntemi tercih etmeleri gerekmektedir. TUI’lerin seçmiş oldukları doğru pazar stratejileri ile yakın gelecekte çok daha fazla yatırım ile dünya ticaretinde daha önemli roller oynaması beklenmektedir.



KAYNAKÇA

- AA, [21.12.2019]. <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/saglik/eczacibasi-ilac-pharmamar-ile-lisans-anlasmasi-imzaladi/638378>.
- Adair, John. 2017. **Karar Verme ve Problem Çözme**. Çev. Edt. Nurdan Kalaycı. Çev. Güneş Korkmaz. Pegem Akademi: Ankara
- Agarwal, Sanjeev, Sridhar N. Ramaswami. 1992. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. **Journal of Business Studies**. First Quarter. s. 1 – 27
- Ahmed, Zafar, Osman Mohamad, Brian Tan, James P. Johnson. 2002. International Risk Perceptions and Mode of Entry. A Case Study of Malaysian Multinational Firms. **Journal of Business Research**. c.17 (Fall): 1 – 26
- Ainuddin, R. Azimah, Paul Beamish, John S. Hulland, Michael J. Rouse. 2007. Resource Attributes and Firm Performance in International Joint Ventures. **Journal of World Business**. c.42. s.1: 47-60
- Akat, Ömer. 2003. **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**. 4.bs. Bursa: Ekin Kitabevi
- Akçaoğlu, Emin. 2005. **Türk Firmalarının Dış Yatırımları: Saikler ve Stratejiler**. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği.
- Akgeçici, Tahir. 2013. **Stratejik Yönetim**. 3. bs. Ankara: Gazi Kitabevi
- Aktaş, Ramazan, Mete M. Doğanay, Yunus Gökmen, Yavuz Gazibey, Ufuk Türen. 2015. **Sayısal Karar Verme Yöntemleri**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Aktepe, Eyyüp, Cemalettin Aktepe. 2008. **Genel İşletmecilik**. Edt. M. Mithat Üner. Ankara: Detay Yayıncılık
- Al – Harbi, Kamal, M. Al – Subhi. 2001. Application of the AHP Project Management. **International Journal of Project Management**. c.19: 19 – 27
- Al – Kaabi, Mohammed, Mehmet Demirbağ, Ekrem Tatoğlu. 2010. International Marketing Entry Strategies of Emerging Market MNEs: A Case Study of Qatar Telecom. **Journal of East – West Business**. c.16. s.2: 146 – 170
- Albaum, Gerald, Edwin Duerr, Jesper Strandskov. 2005. **International Marketing and Export Management**. 15.bs. Essex: Pearson Education
- Alon, Ilan, John Anderson, Ziaul Haque Munim, Alice Ho. 2018. A Review of the Internationalization of Chinese Enterprises. **Asia Pacific Journal Management**. c.35: 573 – 605
- Altınbaşak, İpek, Ayşe Akyol, Sanem Alkibay, F. Müge Arslan, Şebnem Burnaz, Emrah Cengiz, Sabri Erdil, A. Ercan Gegez, Nazan Günay, Canan Madran,

- Ahmet Şekerkaya, Mert Uydacı, Çağatay Ünüsan, F. Asuman Yalçın, Gökhan Yolaç. 2008. **Küresel Pazarlama Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım
- Altunışık, Remzi, Şuayıp Özdemir, Ömer Torlak. 2016. **Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: Beta Basım
- Andaç, T. Arıkan, Melissa A. Schilling. 2011. Structure and Governance in Industrial Districts: Implications for Competitive Advantage. **Journal of Management Studies**. c.48. s.4: 772 – 803
- Andersen, Otto. 1993. The Internalization Process of Firms: A Critical Analysis. **Journal of Business Studies**. c.24. s.2: 209 – 231
- Arçelik, [05.01.2020]. <http://www.arcelikas.com/userfiles/file/ystr.pdf>.
- Arcelik Global, [15.01.2020]. <https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/yatirimci-iliskileri/yatirimci-iliskileri/>.
- Arora, Ashish. 1995. Licensing Tacit Knowledge: Intellectual Property Rights and The Market for Know – How. **Economics of Innovation and New Technology**. c.4. s.1: 41-60
- Arora Ashish, Marco Ceccagnoli, M. 2006. Patent Protection, Complementary Assets, and Firms' Incentives for Technology Licensing. **Management Science**. c.52. s.2: 293-308
- Arora, Ashish, Andrea Fosfuri, Thomas Ronde. 2013. Managing Licensing in A Market for Technology. **Management Science**. c.59. s.5: 1092 – 1106
- Asongu, Simplice, Uduak S. Akpan, Salisu R. Isihak. 2018. Determinants of Foreign Direct Investment in Fast – Growing Economies: Evidence form the BRICS and MINT Countries. **Financial Innovation**. c.4. s.26: 1 – 17
- Aulakh, Preet S., Masaki Kotabe. 1997. Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets. **Journal of International Business Studies**. c.28. s.1: 145 – 175
- Autio, Erkko, Harry J. Sapienza, James G. Almedia, 2000. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. **The Academy of Management Journal**. c.43. s.5: 909 – 924
- Aybar, Sedat. 2016. Determinants of Turkish Outward Foreign Direct Investment. **Transnational Corporations Review**. c.8. s.1: 79 - 92
- Ayçin, Ejder. 2019. **Çok Kriterli Karar Verme: Bilgisayar Uygulamalı Çözümler**. Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım
- Ayden, Yüksel. 2015. A Critical Review of Theoretical Perspectives on Emerging Economy Multinationals. **European Journal of Economic and Political Studies**. c.8. s: 19 – 42

- Ayden, Yüksel, Mehmet Demirbağ, Ekrem Tatoğlu, 2018. **Turkish Multinationals: Market Entry and Post – Acquisition Strategy**. Palgrave Macmillian: Cham, Switzerland
- Ayden, Yüksel, Ekrem Tatoğlu, Keith W. Glaister, Mehmet Demirbağ. 2020. Exploring the Internationalization Strategies of Turkish Multinationals: A Multi – Perspective Analysis. **Journal of International Management**. s.1 - 17
- Aydın, Nurhan. 1997. **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**. Eskişehir: AÖF Yayınları
- Balcer, Giovanni, Silvia Bruscheri. 2010. Acquisitions of Technologies and Multinational Enterprise Growth in the Automotive and the Pharmaceutical Industry: Drivers and Strategies, (142 – 165), içinde Jaya Prakash Pradhan, Karl P. Sauvant, Ayesha Chatterjee, Brian Harley. **The Rise of Indian Multinationals: Perspectives on Indian Outward Foreign Direct Investment**. 2010. New York: Palgrave MacMillan
- Bakır, Caner. 2016. **Dünyayla İş Yapanlar: Küreselleşme Sürecinde Türk Çokulusluları**. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları
- Barkema, Harry G., Rian Drogendijk. 2007. Internationalising in Small, Incremental or Larger Steps. **Journal of International Business Studies**. c.38. 1132 – 1148
- Barney, Jay B., 2015. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Advance in Strategic Management**. c.17. s.1: 203 – 227
- Barney, Jay B., Delwyn N. Clark. 2007. **Resource Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. Oxford: Oxford University Press
- Barutçugil, İsmet. 2013. **Stratejik Yönetim**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Başoğlu, Ufuk, Nalan Ölmezoğulları, İlker Parasız. 1999. **Dünya Ekonomisi: Küreselleşme, Finansal Kurumlar ve Küresel Makro Ekonomi**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bateman, Thomas S., Carl P. Zeithaml. 1990. **Management Function and Strategy**. Richard D. Irwin, Inc. USA.
- Batsakis, Georgios, Geoffrey Wood, Goudarz Azar, Satwinder Singh. 2018. International Diversification and Firm Performance in the Post – Acquisition Period: A Resource Dependence Perspective. **Journal of Business Research**. c.93: 151 – 159
- Beamish, Paul W., Jae C. Jung. 2005. The Performance and Survival of Joint Ventures with Parents of Asymmetric Size. **Management International**. c.10. s.1: 19 – 30

- Bevan, Alan, Saul Estrin, Klaus Meyer. 2004. Foreign Investment Location and Institutional Development in Transition Economies. **International Business Review**. c.13: 43 - 64
- Bhardwaj, Arjun, Joerg Dietz, Paul W. Beamish. 2007. Host Country Cultural Influences on Foreign Direct Investment. **Management International Review**. c. 17. s.1: 29 - 50
- Bhaumik, Sumon Kumar, Stephen Gelb. 2005. Determinants of Entry Mode Choice of MNCs in Emerging Markets: Evidence from South Africa and Egypt. **Emerging Markets Finance & Trade**. c.41. s.2: 5-24
- Bilkey, Warren J., George Tesar. 1977. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. **Journal of International Business Studies**. c. 8. s: 93-98
- Boddy, David. 2008. **Management**. 4.bs. Essex: Pearson Education
- Bodner, Julia, Laurence Capron. 2018. Post – Merger Integration. **Journal of Organizational Design**. c.7. s.1: 1-20
- Bond, Eric, Kamal Saggi. 2014. Compulsory Licensing, Price Controls, and Access to Patented Foreign Products. **Journal of Development Economics**. c.109 s: 217 – 228
- Borusan Lojistik, [21.12.2019]. <https://www.borusanlojistik.com/tr/haberler/borusan-mannesmann-dan-abdye-150-milyon-dolar-yatirim>.
- Bradley, Frank. 2002 **International Marketing Strategy**. 4.bs. Prentice Hall: Financial Times
- Brouthers, Keith D. 2002. Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. **Journal of International Business Studies**. c.33. s.2: 203 – 221
- _____. 2013. A Retrospective on: Institutional, Cultural, and Transaction Costs Influences on Entry Mode Choice Performance. **Journal of International Business Studies**. c.44, s.1: 14 – 22
- Brouthers, Keith D., Lance Eliot Brouthers. 2001. Explaining the National Cultural Distance Paradox. **Journal of International Business Studies**. c.32. s.1: 177 – 189
- Brouthers, Keith.D., Lance Eliot Brouthers, Steve Werner. 2003. Transaction Cost-Enhanced Entry Mode Choices and Firm Performance. **Strategic Management Journal**. c.24. s.2: 1239 - 1248
- _____. 2008. Real Options, International Entry Mode Choice and Performance. **Journal of Management Studies**. c.45. s: 936 – 960
- Buckley, Peter J., Mark Christopher Casson. 2002. **The Future of the Multinational Enterprise**. 25. bs. Hampshire: Palgrave Macmillan

- Buckley, Peter J., L. Jeremy Clegg, Adam R. Cross, Xin Liu, Hinrich Voss, Ping Zheng. 2007. The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment. **Journal of International Business Studies**. c.38. s.4: 499 – 518
- Budak, Gülay. 1996. “Çokuluslu Şirketlerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları”. **CBÜ Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.2. s.1: 65 – 75
- Bulatov, A. S. 1998. Russian Direct Investment Abroad: Main Motivations in the Post-Soviet Period. **Transnational Corporations**. c.17. s.1: 69 – 82
- Bulut, Çağrı, İge Pınar. 2013. **Uluslararası İşletmecilik: Temel Kavramlar**. Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara
- Calantone, Roger, Deakwan Kim, Jeffrey B. Schmidt ve S. Tamer Çavuşgil. 2006. The Influence of Internal and External Firm Factors on International Product Adaptation Strategy and Export Performance: A Three – Country Comparison. **Journal of Business Research**. c.59. s.2: 176 – 185
- Calboli, Irene. 2007. The Sunset of Quality Control in Modern Trademark Licensing: **American University Law Review**. c.57. s.2: 341 – 407
- Can, Esin. 2015. **Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama**. İstanbul: Beta Basım.
- Cantwell, John, Rajneesh Narula. 2001. The Eclectic Paradigm in the Global Economy. **International Journal of the Economics of Business**. c.8. s.2: 155 – 172
- Capron, Laurence. 2016. Strategies for M&As: When is Acquisition the Right Mode to Grow. **Accounting and Business Research**. c.46. s.5: 453 – 462
- Casillas, Jose C., Francisco J. Acedo, Jose L. Barbero. 2010. Learning, Unlearning and Internalisation: Evidence From the Pre – Export Phase. **International Journal of Information Management**. c.30 s.2: 162 – 173
- Cazurra - Cuervo, Alvaro. 2012. Extending Theory by Analyzing Developing Country Multinational Companies: Solving the Goldilocks Debate. **Global Strategy Journal**. c.2. s.3: 153 – 167
- Cazurra – Cuervo, Alvaro, Mehmet Genç. 2008. Transforming Disadvantages into Advantages: Developing – Country MNEs in the Least Developed Countries. **Journal of International Business Studies**. c.39: 957 – 979
- _____. 2011. Obligating, Pressuring and Supporting Dimensions of the Environment and the Non – Market Advantages of Developing – Country Multinational Companies. **Journal of Management Studies**. c. 48. s.2: 441 – 455
- Cazurra – Cuervo, Alvaro, Yadong Luo, Ravi Ramamurti, Siah Hwee Ang. 2018. The Impact of the Home Country on Internationalization. **Journal of World Business**. c.53: 593 – 604

- Cengiz, Emrah, A. Ercan Gegez, Müge Arslan, Serdar Pirtini, Mehmet Tıǧlı. 2007. **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**. 2. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Certo, Samuel C., S. Trevis Certo. 2013. **Modern Management: Concepts & Skills**. 14.bs. NJ: Prentice Hall
- Chang, Sea - Jin, Philip M. Rosenzweig. 2001. The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment. **Strategic Management Journal**. c.22. s:747–776.
- Chang, S. J., J. Chung, J. J. Moon. 2013. When Do Wholly Owned Subsidiaries Perform better than Joint Ventures? **Strategic Management Journal**. c.34. s.3: 317 – 337
- Chattopadhyay, Amitava, Rajeev Batra, Ayşegül Özsüner. 2013. **Gelişmekte Olan Pazarların Yeni Çokulusluları: Piyasaları Sarsacak ve Yeni Markalar Oluşturacak Dört Strateji**. çev. Pınar Gönen. İstanbul: Rota Yayın Yapım
- Chen, Homin, Tain Jy Chen. 1998. Network Linkage and Location Choice in Foreign Direct Investment. **Journal of International Business Studies**. c.29. s.3: 445 - 468
- Chen, Haiyang, Micheal Y. Hu. 2002. An Analysis of Determinants of Entry Mode and Its Impact on Performance. **International Business Review**. c.11. 193 – 210
- Chen, M. K., Shih – Ching Wang. 2010. The Critical Factors of Success for Information Service Industry in Developing International Market: Using Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach. **Expert Systems with Applications**. c.37: 694 – 704
- Cheng, Yung – Ming. 2006. Determinants of FDI Mode Choice: Acquisitons, Brownfield, and Greenfield Entry in Foreign Markets. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. c.23. s.3: 202 – 220
- Child, John, Leanne Chung, H. Davies. 2003. The Performance of Cross – Border Units in China: A Test of Natural Selection, Strategic Choice and Contingency Theories. **Journal of International Business Studies**. c.34: 242 – 254
- Child, John, Suzana B. Rodrigues. 2005. The Internalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension. **Management and Organizational Review**. c.1. s.3: 381 – 410
- Chin, Kwai-Sang, Kit-Fai Pun, Henry Lau. 2003. Development of A Knowledge – Based Self – Assessment System for Measuring Organisational Performance. **Expert Systems with Applications**. c.24. 443 – 455
- Chittoor, Raveenda, Sougata Ray. 2007. Internationalization Paths of Indian Pharmaceutical Firms – A Strategic Group Analysis. **Journal of International Management**. c.13. s.3: 338 - 355

- Choi, Cang – Bum, Paul W. Beamish. 2013. Resource Complementarity and International Joint Venture Performance in Korea. **Asia Pacific Journal of Management**. c.30. s.2: 561-576
- Chung, Changwha Chris, Paul W. Beamish. 2012. Multi – Party International Joint Ventures: Multiple Post – Formation Change Processes. **Journal of World Business**. c.47. s.4: 648 – 663
- Cinquetti, Carlos A. 2009. Multinationals and Exports in a Large and Protected Developing Country. **Review of International Economics**. c.16. s. 5: 904 – 918
- Colluci, Mariachiara, Elisa Montaguti, Umberto Lago. 2008. Managing Brand Extension via Licensing: An Investigation into the High-End Fashion Industry. **International Journal of Research in Marketing**. c.25. s.2: 129 - 137.
- Contractor, Farok J., 2007. Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multistage Theory of Internalization the Transaction Cost Perspective. **Management International Review**. c.47. s.3: 453 – 475
- Contractor, Farok. J., Ramesh Dangol, Nuruzzaman, N. ve Raghunath, S. 2020. How Do Country Regulations and Business Environment Impact Foreign Direct Investment (FDI) Inflows? **International Business Review**. c.29. s.2: 1 - 13
- Cooke, Terence E. 1988. **International Mergers and Acquisitions**. New York: Basil Blackwell Inc.
- Cording, Margaret, Jeffrey S. Harrison, Robert E. Hoskisson, Karstan Jonsen. 2014. Walking the Talk: A Multistakeholder Exploration of Organizational Authenticity, Employee Productivity, and Post-Merger Performance. **Academy of Management Perspectives**. c.28. s.1: 38 - 56
- Coşkun, Recai, Ali Taş, Umut Sanem Çitçi. 2016. **Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik**. İstanbul: Adra Yayıncılık
- Couturier, Jerome, Davide Sola. 2010. International Market Entry Decisions: The Role of Local Market Factors. **Journal of General Management**. c.35. s. 4: 45 – 63
- Coviello, Nicole E., Hugh J. Munro. 1995. Growing Entrepreneurial Firm. Networking for International Market Development. **European Journal of Marketing**. c.29. s.7: 49 – 61
- Crook, T. Russell, David J. Ketchen Jr, James G. Combs, Samuel Y. Todd. 2008. Strategic Resources and Performance: A – Meta Analysis. **Strategic Management Journal**. s.29: 1141 – 1154
- Cui, Lin, Fuming Jiang. 2009. FDI Entry Mode Choice of Chinese Firms: A Strategic Behaviour Perspective. **Journal of World Business**. c.44. s.4: 434 - 444

- Cui, Lin, Fuming Jiang, Bruce Stening. 2011. The Entry – Mode Decision of Chinese Outward FDI: Firm Resources, Industry Conditions, and Institutional Forces. **Thunderbird International Business Review**. c.53. s.4: 483 – 499
- Cui, Lin, Klaus E. Meyer, Helen Wei Hu. 2013. What Drives Firms' Intent to Seek Strategic Assets by Foreign Direct Investment? A Study of Emerging Economy Firms. **Journal of World Business**, c.49. s.4: 488 – 501
- Cundiff, Edward W., Marye Tharp Hilger. 1988. **Marketing In The International Environment**. 2. bs. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Czinkota, Michael R. 1982. **Export Development Strategies: US Promotion Policies**. New York: Praeger Publishers.
- Czinkota, Michael R., Ilkka A. Ronkainen, Michael H. Moffett. 2011. **International Business**. 8. bs. Danvers: John Wiley & Sons, Inc.
- Çalık, [24.12.2019]. <https://www.calik.com.tr/sektorler/telekom-sektoru/albtelecom>.
- Çalık, Metin, Remzi Altunışık, Nihal Sütütemiz. 2013. Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi. **Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi**. c.9. s. 19: 137 – 161
- Çavuşgil, S. Tamer. 1980. On The Internationalization Process Of Firms. **European Research**. c.8. s: 273-281
- Çavuşgil, Tamer, G. A. Knight. 1996. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internalization Theory. **Advances in International Marketing**. c.8 s: 11 – 26
- Çavuşgil, S. Tamer, Gary Knight, M. Mithat Ünner. 2011. **Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler**. Ankara: Detay Yayıncılık
- Çavuşgil, S. Tamer, Gary Knight, John R. Riesenberger. 2012. **International Business: Strategy, Management and the New Realities**. 2.bs. New Jersey: Pearson Education
- Çiftçi, İlhan, Ekrem Tatoğlu, Geoffrey Wood, Mehmet Demirbağ, Selim Zaim. 2019. Corporate Governance and Firm Performance in Emerging Markets. **International Business Review**. c. 28: 90 – 103
- Çolak, Mustafa. 2016. The Impact of Environmental Uncertainty on International Joint Venture Performance: The Mediating Role of International Joint Venture Adaptation. **Journal Global Business Advancement**. c.9. s.3: 231-247
- Daft, Richard L. 2014. **Management**. 12. bs. Boston: Cengage Learning
- Dalyan, Figen. 2004. Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü. Edt. İnan Özalp, **Uluslararası İşletmecilik**. Eskişehir: AÖF Yayınları
- Daude, Christian, Ernesto Stein. 2007. The Quality of Institutions and Foreign Direct Investment. **Economics & Politics**. c.19. s.3: 317 – 344

- DEİK, 2014. Turkish OFDI Continues to Grow. s. 1 – 34.
- Delios, Andrew, Ajai S. Gaur, Shige Makino. 2008. The Timing of International Expansion: Information, Rivalry and Imitation Among Japanese Firms, 1980 – 2002. **Journal of Management Studies**. c.45. s.1: 169 – 195
- Demirbağ, Mehmet, Ekrem Tatoğlu. 2008. Competitive Strategy Choices of Turkish Manufacturing Firms in European Union. **Journal of Management Development**. c.27. s.7: 727 – 743
- Demirbağ, Mehmet, Ekrem Tatoğlu, Keith W. Glaister. 2009a. Equity – Based Entry Modes of Emerging Country Multinationals: Lessons from Turkey. **Journal of World Business**. c.44. s. 445 – 462
- _____. 2009b. Institutional and Transaction Cost Determinants of Turkish MNE's Location Choice. **International Marketing Review**. c. 27. s.3: 272 – 294
- Deng, Ping. 2003. Foreign Investment by Multinationals from Emerging Countries. The Case of China. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. c.10. s.2: 113 - 124
- _____. 2007. Investing for Strategic Resources and Its Rationale: The Case of Outward FDI from Chinese Companies. **Business Horizons**. c.50: 71 – 81
- Deng, Ping, Monica Yang. 2015. Cross – Border Mergers and Acquisitions by Emerging Market Firms: A Comparative Investigation. **International Business Review**. c.24: 157 – 172
- Deng, Ping, Yang Liu, Vickie Coleman Gallagher, Xiaojie Wu. 2018. International Strategies of Emerging Market Multinationals. A Dynamic Capabilities Perspective. **Journal of Management & Organization**. c.26. s.4: 408 – 425
- DePamphilis, Donald M. 2010. **Mergers, Acquisitions and Other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases and Solutions**. 5.bs. USA: Elsevier Inc.
- Deresky, Helen. 2016. **International Management: Managing Across Borders and Cultures**. 9. bs. Essex: Pearson Education Limited
- Dhir, Sanjay. 2013. Value Creation on Bilateral Cross-Border Joint Ventures: Evidence from India. **Strategic Change**. c.22. s. 5-6, 307 - 326
- Dinçer, Ömer. 2013. **Stratejik Yönetim**. 9.bs. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Dinçer, Ömer, Yahya Fidan. 1996. **İşletme Yönetimine Giriş**. 2.bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Doğan, Selen, Şenay Karakuş Uysal. 2018. **Uluslararasılaşma Süreci ve Teorileri içinde**, Edt. Faruk Şahin, Serkan Çiçek, Ali Ender Altunoğlu. **Uluslararası İşletmecilik: Kuram ve Uygulama**. (s.72 – 100). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Doherty, Anne Marie. 2009. Market and Partner Selection Progresses in International Retail Franchising. **Journal of Business Research**. c.5. s. 62: 528 – 534

- Dominguez, Neomie, Ulrike Mayrhofer, Claude Obadia. 2017. The Antecedents of Information Exchange in Export Business Networks. **M@n@gement**. c.20. s.5: 463 – 491
- Doole, Isobel, Robin Lowe. 2005. **Strategic Marketing Decisions in Global Markets**. Italy: Thomson Learning
- Douglas, Susan P., C. Samuel Craig. 1995. **Global Marketing Strategy**. Singapore: McGraw – Hill, Inc.
- Douma, Sytse, Rejie George, Rezaul Kabir. 2006. Foreign and Domestic Ownership, Business Groups, and Firm Performance: Evidence from a Large Emerging Market. **Strategic Management Journal**. c.27. s.7: 637 – 657
- Dow, Douglas, Jorma Larimo. 2009. Challenging the Conceptualization and Measurement of Distance and International Experience in Entry Mode Choice Research. **Journal of International Marketing**. c.17. s: 74 – 98
- Duarte, Cristina Lopez, Marta M. Vidal – Suarez. 2013. Cultural Distance and the Choice Between Wholly Owned Subsidiaries and Joint Ventures. **Journal of Business Research**. c.66: 2252 – 2261
- Dulupçu, Murat Ali. 2001. **Küresel Rekabet Gücü: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Dunning, John. H. 1980. Toward An Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**. c.11. s.1: 9 – 31
- _____. 1998. Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? **Journal of International Business Studies**. c.29. s.1: 45 – 66
- _____. 2000. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. **International Business Review**. c. 9. s. 163 – 190
- _____. 2009. Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? **Journal of International Business Studies**. c.40: 5 – 19
- Dunning, John. H., Sarianna M. Lundan. 1997. Foreign Direct Investment in Japan and the United States: A Comparative Analysis. **The International Trade Journal**. c.11. s.2: 187 - 220
- _____. 2008. **Multinational Enterprises and The Global Economy**. 2. bs. North Hampton: Edwar Elger
- Dutta, Shantanu, Mark J. Zbaracki, Mark Bergen. 2003. Pricing Process as a Capability: A Resource – Based Perspective. **Strategic Management Journal**. s. 24: 615 – 630
- Ecer, M. Ferhat, Murat Canitez. 2005. **Uluslararası Pazarlama: Teori ve Uygulamalar**. Ankara: Gazi Kitabevi

- Ecer, Fatih. 2020. **Çok Kriterli Karar Verme: Geçmişten Günümüze Kapsamlı Bir Yaklaşım**. Seçkin. Ankara
- Eczacibasi, [22.01.2020]. <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/markalar>.
- Eden, Lorraine, Li Dai. 2010. Rethinking the O in Dunning's OLI/Eclectic Paradigm. **Multinational Business Review**. c.18. s.2: 13 – 34
- Ekeledo, Ikechi, Sivakumar, K. 2004. International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A Resource-Based Perspective. **International Marketing Review**. c. 21. s: 68 – 101
- Ekmekçi, Aslı Küçükaslan. 2011. **Küreselleşmenin İşletmelerin Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Küreselleşme, Değişim ve Rekabet Üzerine İncelemeler – Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım
- Ekşi, İbrahim Halil, Nasara Banu Güzel, Rabia Ecem Küçüktaşdurmaz. 2014. Firma Devralmalarının Firmanın Sektör İçindeki Performansı Üzerindeki Etkisi: Borsa İstanbul Uygulaması. **International Conference on Eurasian Economies**. s: 1 – 8
- Emlak Kulisi, [25.12.2019]. <https://emlakkulisi.com/sharpin-avrupa-haklari-artik-vestelin/292615>.
- _____, [10.01.2020]. <https://emlakkulisi.com/guncel/arcelik-defy-satin-aldi/913713>.
- Enerji Gazetesi, [29.12.2019]. <https://www.enerjigazetesi.ist/dunyaya-saygili-dunyada-saygin/>.
- Enka, [15.01.2020]. <https://www.enka.com.tr/faaliyet-alanlari/>.
- Erbaşlar, Gazanfer. 2014. **Pazarlama Yönetimi**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Erdal, F. Ekrem Tatoğlu. 2002. Local Determinants of Foreign Direct Investment in an Emerging Market Economy. Evidence from Turkey. **Multinational Business Review**. c.10. s.1: 21 – 27
- Erdilek, Asım. 2008. Internalization of Turkish MNEs. **Journal of Management Development**. c.27. s.7: 744 – 760
- Eren, Erol. 2013. **Stratejik Yönetim ve İş Politikası**. 9. bs. İstanbul: Beta Basım
- Erramilli, Krishna. 1991. The Experience Factor in Foreign Market Entry Behaviors of Service Firms. **Journal of International Business Studies**. c.22. s.3: 479 – 501
- Esen, H. Öner. 1998. **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**. İstanbul. Alfa Basım Yayın Dağıtım
- Evyap, [15.01.2020]. <https://www.evyap.com.tr/>.
- Fan, Yu, Yao Jianfeng. 2016. The Choice of the Southeast Asian Market Entry Mode: A Performance Appraisal Model Based on Fuzzy AHP. **The First**

International Symposium on Business Cooperation and Development in South – East and South Asia under B&R Initiative. s. 63 – 66

- Fang, Eric (Er), Shaoming Zou. 2009. Antecedents and Consequences of Marketing Dynamic Capabilities in International Joint Ventures. **Journal of International Business Studies**. c.40. s. 5: 742 – 761
- Ferrucci, Edoardo, Maria Isabella Leone, Manuel Romagnoli, Andrea Toros. 2020. From a Distinctive Sign to An Exchangeable Asset: Exploring the US Market for Trademark Licensing. **Industry and Innovation**. c.27. s.1 – 2: 25 – 51
- Fina, Erminio, Alan M. Rugman. 1996. A Test of Internalization Theory and Internalization Theory: The Upjohn Company. **Management International Review**. c. 36. s.3: 199 – 213
- Forman, Ernst H., Mary Ann Selly. 2002. **Decison By Objectives: How to Convince Others that You Are Right**. Singapoure. World Scientific Publishing
- Fosfuri, Andrea. 2006. The Licensing Dilemma: Understanding the Determinants of The Rate of Technology Licensing. **Strategic Management Journal**. c.27. s.12: 1141 – 1158
- Foss, Nicolai J., Thorbjørn Knudsen. 2003. The Resource – Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. **Managerial and Decision Economics**. c.24. s. 291 – 307
- Gammeltoft, Peter, Jaya Prakash Pradhan, Andrea Goldstein. 2010. Emerging Multinationals: Home and Host Country Determinants and Outcomes. **International Journal of Emerging Markets**. c.5. s.3/4. 254 – 265
- Gao, Gerald Young, Janet Y. Murray, Masaaki Kotebe, Jiangyong Lu. 2010. A “Strategy Tripod” Perspective on Export Behaviors: Evidence from Domestic and Foreign Firms Based in an Emerging Economy. **Journal of International Business Studies**. c.41. s. 377 – 396
- Gaur, Ajai, S., Vikas Kumar, Deeksha Singh. 2014. Institutions, Resources and Internationalization of Emerging Economy Firms. **Journal of World Business**. c.49: 12 – 20
- Gaur, Ajai, Andrew Delios. 2015. International Divesification of Emerging Market Firms: The Role of Ownership Structure and Group Affiliation. **Management International Review**. c.55: 235 – 253
- Geringer, J. M., L. Hebert. 1991. Measuring Performance of International Joint Ventures. **Journal of International Business Studies**. c.22. s.2: 249 – 263
- Glückler, Johannes. 2006. A Relational Assessment of International Market Entry in Management Consulting. **Journal of Economic Geography**. c.6. s. 369 – 373

- Grant, Robert M. 2010. **Contemporary Strategy Analysis**. 7. bs. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Grant, Robert M., Judith Jordan. 2014. **Stratejinin Temelleri (Foundations of Strategy)**. çev. Gamze Sart. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Griffin, Rick W., Michael W. Pustay. 2015. **International Business**. 5.bs. Pearson Prentice Hall
- Gubbi, Sathjayit R., Preet S. Aulakh, Sougata Ray, M. B. Sarkar, Raveendra Chittoor. 2010. Do International Acquisitions by Emerging – Economy Firms Create Shareholder Value? The Case of Indian Firms. **Journal of International Business Studies**. c.41: 397 -418
- Gülsoy, Tanses, Özlem Özkanlı, Richard Lynch. 2013. Effective International Expansion Strategies of Emerging Countries: The Strategies That Helped Arçelik. **Management Research Review**. c.36 s.1: 4 – 32
- Günay, Nazan. 2005. Türkiye’de Hazır Giyim ve Konfeksiyon Endüstrisinde Uygulanan Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Sorunlar Ve Çözüm Yolları. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. c. 5. s. 1 - 2: 89 – 97
- Gürün, Fethi. 2001. **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**. Ankara: Türk Tarih Basımevi
- Gwartney, James D., Richard L. Stroup. 2019. **Temel Ekonomi**. 7. bs. Çev. Ahmet Uzun. Ankara: Liberte Yayınları
- Haberler, [02.01.2020]. <https://www.haberler.com/trakya-cam-richard-fritz-firmasini-satin-aldi-4692985-haberi/>.
- Hafeez, Khalijd, YanBing Zahang, Naila Malak. 2002. Determining Key Capabilities of A Firm Using Analytical Hierarchy Process. **International Journal of Production Economies**, c. 76: 39 – 51
- Hahn, Eugene, Kraiwinee Bunyaratavej, Jonathan P. Doh. 2011. Impact of Risk and Service Type on Nearshore and Offshore Investment Location Decisions. **Management International Review**. c.51. s.3: 357 – 380
- Halaszovich, Tilo F., Sarianna M. Lundan. 2016. The Moderating Role of Local Embeddedness on the Performance of Foreign and Domestic Firms in Emerging Markets. **International Business Review**. c.25. s.5: 1136 – 1148
- Hall, Richard. 1991. The Strategic Analysis of Intangible Resources. **Strategic Management Journal**. s.13: 135 – 144
- Han, Xia, Xiaohui Liu, Tianjiao Xia, Lan Gao. 2018. Home – Country Government Support, Interstate Relations and The Subsidiary Performance of Emerging Market Multinationals Enterprises. **Journal of Business Research**. c.93. 160 – 172

- Harding, Torfinn, Beata Javorcik. 2012. Foreign Direct investment and Export Upgrading. **Review of Economics and Statistics**. c.94. s.4: 964 – 980
- Harrison, Ann. 1994. The Role of Multinationals in Economic Development: The Benefits of FDI. **The Columbia Journal of World Business**. c.29. s.4: 6 – 11
- Harrison, Ann, Margaret Mcmillan. 2007. Does Foreign Direct Investment Affect Domestic Investment. **Journal of International Economics**. c.61. s.1: 73 – 100
- Harrison, Jeffrey S., Matthew Hart, Derek K. Oler. 2014. Leverage and Acquisition Performance. **Review of Quantitative Finance and Accounting**. c.43: 571 – 603
- Hayat, [11.12.2019]. <https://www.hayat.com.tr/tr/Kurumsal/Bilgiler/2>.
- He, Xinming, Keith D. Brouthers, Igor Filatotchev. 2018. Market Orientation and Export Performance: The Moderation of Channel and Institutional Distance. **International Marketing Review**. c.35. s.2. 258 – 279
- Head, Keith, John Ries. 2004. Exporting and FDI as Alternative Strategies. **Oxford Review of Economic Policy**. c.20. s.3: 409 – 423
- _____. 2008. FDI as An Outcome of the Market for Corporate Control: Theory and Practice. **Journal of International Economics**. c.74. s.1: 2 – 20
- Heinsz, Witold J. 2000. The Institutional Environment for Multinational Investment. **Journal of Law, Economics and Organization**. c.16. s.2: 334 – 364
- Hennart, Jean – François, Jorma Larimo. 1998. The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Effect Ownership Decisions. **Journal of International Business Studies**. c.29. s.3: 515 – 538
- Hernandez, Virginia, Maria Jesus Nieto. 2015. The Effect of The Magnitude and Direction of Institutional Distance on The Choice of International Entry Modes. **Journal of World Business**. c.50. 122 – 132
- Herrero, Ferran Vendrell, Christian K. Darko, Pervez Ghauri. 2020. Knowledge Management Competences, Exporting, and Productivity: Uncovering African Paradoxes. **Journal of Knowledge Management**. c.24. s.1: 81 - 104
- Herrman, Pol, Deepak K. Datta. 2005. Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: An Empirical Investigation. **British Journal of Management**. c.16. s.1: 69 – 78
- Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones. 2012. **Strategic Management: An Integrated Approach**. 10. bs. Canada: South – Western Cengage Learning
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskinson. 2011. **Strategic Management: Competitiveness & Globalization**. Canada: South – Western Cengage Learning

- Hodgetts, Richard M. 1999. **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**. 2. bs. Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Hodgetts, Richard M., Fred Luthans. 2000. **International Management: Culture, Strategy and Behavior**. 4. bs. The USA: McGraw – Hill
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov. 2010. **Culture and Organizations: Software of the Mind**. 3bs. New York: McGraw – Hill
- Hollensen, Svend. 2008. **Essentials of Global Marketing**. Pearson Education Limited
- Holmes Jr., R. Michael, Toyah Miller, Michael A. Hitt, M. Paz Salmador. 2013. The Interrelationships Among Informal Institutions, Formal Institutions, and Inward Foreign Direct Investment. **Journal of Management**. c.39. s.2: 531 – 566
- Hurriyet, [28.12.2019]. http://bigpara.hurriyet.com.tr/haberler/genel-haberler/vestel-toshibayla-lisans-anlasmasi-imzaladi_ID1434773/.
- Isobe, T., S. Makino, D. B. Montgomery. 2000. Resource Commitment, Entry Timing, and Market Performance of Foreign Direct Investment in Emerging Economies. The Case of International Joint Ventures in China. **Academy of Management Journal**. c.43. s.3: 468 – 484
- Javorcik, Beata, Mariana Spatareanu. 2011. Does It Matter Where You Come from? Vertical Spillovers from Foreign Direct Investment and the Origin of Investors. **Journal of Development Economics**. c.96. s.1: 126 - 138
- Jayachandran, Satish, Peter. Kaufman, V. Kumar, Kelly Hewett. 2013. Brand Licensing: What Drives Royalty Rates? **Journal of Marketing**. c.77. s.5: 108 – 122
- Johanson, Jan, Finn Wiedersheim Paul. 1975. The Internalization of the Firm: Four Swedish Cases. **The Journal of Management Studies**. c.12. s.3: 305 - 323
- _____.1977. The Internalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**. c.8. s.1: 23 - 32
- Johanson, Jan, Jan - Erik Valhne. 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. **Journal of International Business Studies**. c. 40. s.9: 1411 – 1431
- Johansson, Johny K. 2009. **Global Marketing Foreign Entry, Local Marketing & Global Management**. 2.bs. Irwin McGraw – Hill, Inc.
- Johnson, Debra, Colin Turner. 2010. **International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy**. New York: Routledge.
- Johnson, Gerry, Richard Whittington, Kevan Scholes. 2011. **Exploring Strategy: Text & Cases**. Essex: Pearson Education

- Johnson, Joseph, Gerard J. Tellis 2008. Drivers of Success for Market Entry into China and India. **Journal of Marketing**. c.72 (May). 1 – 13
- Jones, Marian V., Nicole E. Coviello. 2004. Internationalization: Conceptualizing an Entrepreneurial Process of Behavior in Time. **Journal of International Business Studies**. c.36. s.3: 284 – 303
- Juan, Carmen, Fernando Olmos, Rahim Ashkeboussi. 2007. Evaluation of International Joint Venture Agreements: Real Options in Practice. **International Journal of Business**. c.12. s.2: 239 – 266
- Juasrikul, Sakdipon, Arvin Sahaym, Hyunsoon (Sean) Yim, Richie L: Liu. 2018. Do Cross – Border Alliances with MNEs from Developed Economies Create Firm Value for MNEs from Emerging Economies? **Journal of Business Research**. c.93. 98 – 110
- Kaimen, Morton I., Yair Tauman. 2002. Patent Licensing: The Inside Story. **The Manchester School**. c.70. s.1: 7 – 15
- Kamal, Md. Shawkat. 2011. Entry Mode and Subsidiary Performance in Emerging Economies. **Mustang Journal of Business & Ethics**. c.2. s: 20-29
- Karabulut, Muhittin, A. Tuğba Karabulut. 2011. **Küresel Yönetim ve Pazarlama**. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim
- Karafakioğlu, Mehmet. 2015. **Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**. 9.bs. İstanbul: Beta Basım
- Kaya, Harun. (2009). Unfavorable Business Environment and Foreign Direct Investment Activities of Turkish Manufacturing Firms. **BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar**. c.3. s.1: 101 - 117
- Kaya, Harun, Deniz Erden. 2008. Firm – Specific Capabilities and Foreign Direct Investment Activities of Turkish Manufacturing Firms. **Journal of Management Development**. c. 27. s.7: 761 – 777
- Kaymakçı, Oğuz. 2013. Küresel Ekonomide Çokuluslu Şirketler ve Türkiye’de ki Yansımaları. **CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c.11. s.1: 224 - 229
- Keegan, Warren J., 1995. **Global Marketing Management**. New Jersey: Prentice Hall
- Keegan, Warren J., Mark C. Green. 2016. **Global Marketing**. 9.bs. Pearson Education Limited
- Keskin, Halit, Ali Ekber Akgün, İpek Koçoğlu. 2016. **Örgüt Teorisi**. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık
- Khanna, Tarun, Krishna G. Palepu, Jayant Sinha. 2005. Strategies that Fit Emerging Markets. **Harvard Business Review**. June. s. 63 – 78

- Khurram, S. Bhutta, Faizul Huq. 2002. Supplier Selection Problem: A Comparison of the Total Cost of Ownership and Analytic Hierarchy Process Approaches. **Supply Chain Management: An International Journal**. c.7. s.3: 126 – 135
- Kim, Youngok, Sidney J. Gray. 2008. The Impact of Entry Mode Choice on Foreign Affiliate Performance: The Case of Foreign MNEs in South Korea. **Management International Review**. c.48. s.2: 165 – 188
- King, Adelaide Wilcox, Carl P. Zeithaml. 2001. Competencies and Firm Performance: Examining The Casual Ambiguity Paradox. **Strategic Management Journal**. c. 22. s:75 – 99
- Kling, Gerhard, Abby Ghobadian, Michael A. Hitt, Utz Weitzel, Nickolas O’ Regan. 2014. The Effects of Cross – Border and Cross – Industry Mergers and Acquisitions on Home – Region and Global Multinational Enterprises. **British Academy of Management**. c.25: 116 – 132
- Knight, Gary A., S. Tamer Çavuşgil. 2004. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born – Global Firm. **Journal of International Business Studies**. c.35. s.2: 124 – 141
- Krishnan, H. A., A. Miller, W. Q. Judge. 1997. Diversification and Top Management Team Complementarity: Is Performance Improved by Merging Similar or Dissimilar Teams? **Strategic Management Journal**. c.18. s.5: 361 – 374
- Koch, Adam J. 2001. Factors Influencing Market and Entry Mode Selection: Developing the MEMs Model. **Marketing Intelligence & Planning**. c.19. s.5: 351 - 361
- Koçel, Tamer. 2013. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Korine, Harry, Pierre – Yves Gomez. 2002. **The Leap of Globalization**. John Wiles & Sons. Inc: San Francisco, CA
- Kotabe, Masaaki, Tanvi Kothari. 2016. Emerging Market Multinationals Companies’ Evolutionary Paths to Building A Competitive Advantage from Emerging Markets to Developed Countries. **Journal of World Business**. c.51: 729 – 743
- Kotler, Philip. 1999. **Kotler ve Pazarlama: Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak**. çev. Ayşe Özyağcılar. İstanbul. Sistem Yayıncılık
- Kotler, Philip, Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong. 1999. **Principles of Marketing**. 2. bs. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, Philip, Milton Kotler. 2014. **Küresel Pazarları Kazanmak: Şirketlerin Dünyanın En Hızlı Büyüyen Kentlerindeki Yatırım ve Büyüme Sırları**. çev. Taner Gezer. İstanbul: Optimist Yayın Grubu
- _____. 2016. **Küresel Pazarda Büyümenin 8 Yolu**. 2.bs. çev. Ebru Kızıldağ. İstanbul: MediaCat Kitapları

- Koveshnikov, Alexei. 2012. International Activities of Emerging Market Firms: A Critical Assessment of Research in Top International Management Journals. **Management International Review**. c.52, s: 691 – 725
- Kozlu, Cem. 2008. **21. yy’da Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Kuruüzüm, Ayşe, Nuray Atsan. 2001. Analitik Hiyerarşi Yönetimi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları. **Akdeniz İİBF Dergisi**. s.1: 83 - 105
- Kutal, Gülten, Ali Rıza Büyükuslu. 1996. **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi: Teori Ve Uygulama**. İstanbul: Der Yayınları
- Lages, Luis. Filipe, Graça Silva, Chris Styles. 2009. Relationships Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. **Journal of International Marketing**. c.17. s.4: 47 – 70
- Lau, Chung-Ming, Hang-Yue Ngo, Daphne W. Yiu. 2010. Internationalization and Organizational Resources of Chinese Firms. **Chinese Management Studies**. c.4. s.3: 258 – 272
- Laursen, Keld, Maria Isabella Leone, Salvatore Torrasi. 2010. Technological Exploration through Licensing: New Insights from the Licensee’s Point of View. **Industrial and Corporate Change**. c.19. s.3: 871 – 897
- Laursen, Keld, Solon Moreira, Toke Reichstein, Maria Isabella Leone. 2017. Evading the Boomerang Effect: Using the Grant – Black Clause to Further Generative Appropriability from Technology Licensing Deals. **Organization Science**. c.28. s.3: 514 – 530
- Li, J., K. Lam, G. Qian. 2001. Does Culture Affect Behavior and Performance of Firms? The Case of Joint Ventures in China. **Journal of International Business Studies**. c.32. s.1: 115 – 131
- Li, Tiger, S. Tamer Çavuşgil. 2000. Decomposing the Effects of Market Knowledge Competence in New Product Export. **European Journal of Marketing**. c.34 s.1/2: 57 – 80
- Li, Peter Ping. 2010. Toward A Learning – Based View of Internationalization: The Accelerated Trajectories of Cross – Border Learning for Latecomers. **Journal of International Management**. c.16. s.1: 43 – 59
- Liesch, Peter W., Lawrence S. Welch, Denise Welch, Sara L. McGau, Bent Petersen, Peter Lamb. 2002. Evolving Strands of Research on Firm Internalization: An Australian – Nordic Perspective. **International Studies of Management & Organization**. c.32. s.1: 16 – 35
- Lin, Huang. 2000. Choice of Market Entry Mode in Emerging Markets: Influences on Entry Strategy in China. **Journal of Global Marketing**. c.14. s.1 – 2: 83 – 109

- Liu, Xiaming, Wen Xiao, Xianhai Huang. 2008. Bounded Entrepreneurship and Internalisation of Indigenous Chinese Private – Owned Firms. **International Business Review**. c.17. s. 488 – 508
- Liu, Yulong, Yang Yu. 2018. Institutions, Firm Resources and The Foreign Establishment Mode Choice of Chinese Firms: The Moderating Role of Home Regional Institutional Development. **Journal of Business Research**. c.93: 111 – 121
- Loo, Mark Kam Loon. 2019. Enhancing Financial Inclusion in ASEAN. Identifying the Best Growth Markets for Fintech. **Journal of Risk and Finance Management**. c.12. s.181: 1 - 19
- Lounsbury, Michael. 2007. A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. **Academy of Management Journal**. c. 50. s.2: 289 – 307
- Lu, Jane W. 2003. The Evolving Contributions in International Strategic Management Research. **Journal of International Management**. c.9. s.2: 193 – 213
- Lu, Jane. W., Paul Beamish. 2006. Partnering Strategies and Performance of SMEs' International Joint Ventures. **Journal of Business Venturing**. c.21 s.4: 461 – 486
- Lu, Jiangyong, Xiaohui Liu, Honglig Wang. 2010. Motives for Outward FDI of Chinese Private Firms: Firm Resources, Industry Dynamics and Government Policies. **Management and Organizational Review**. c.7. s.2: 223 – 248
- Lundan, Sarianna M. 2010. What are Ownership Advantages? **Multinationals Business Review**. c.18. s.2: 51 – 70
- Luo, Yadong. 1997. Partner Selection and Venturing Success: The Case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China. **Organization Science**. c.8. s.6: 648 – 662
- _____. 2001. Determinants of Entry in an Emerging Economy: A Multilevel Approach. **Journal of Management Studies**. c.38. s.3: 443 - 472
- _____. 2005. Industrial Dynamics and Managerial Networking in an Emerging Market: The Case of China. **Strategic Management Journal**. c.24. s.13: 1315 – 1327
- Luo, Yadong, Mike W. Peng. 1999. Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance. **Journal of International Business Studies**. c.30. s.2: 269 – 295
- Luo, Yadong, Rosalie L. Tung. 2007. International Expansion of Emerging Market Entreprises. A Springboard Perspective. **Journal of International Business Studies**. c. 38. s.115: 481 – 498

- Luo, Yadong, Stephanie Lu Wang. 2012. Foreign Direct Investment Strategies by Developing Country Multinationals: A Diagnostic Model for Home Country Effects. **Global Strategy Journal**. c.2: 244 – 261
- Luo, Yadong, Huan Zhang. 2016. Emerging Market MNEs: Qualitative Review and Theoretical Directions. **Journal of International Management**. c.22: 333 – 350
- Luo, Yadong, Juan Bu. 2018. When Are Emerging Market Multinationals More Risk Taking? **Global Strategy Journal**. c. 8: 635 – 664
- Makino, Shige, Kent E. Neupert. 2000. National Culture, Transaction Costs, and the Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary. **Journal of International Business Studies**. c.31. s. 705 – 713
- Makino, Shige, Chung – Ming Lau, Rhy – Song Yeh. 2002. Asset – Exploitation Versus Asset – Seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies. **Journal of International Business Studies**. c.33. s.3: 403 – 421
- Makino, Shige, Takehiko Isobe, Christine M. Chan. 2004. Does Country Matter? **Strategic Management Journal**. c.25. s.10: 1027 - 1043
- Malhotra, Shavin, K. Sivakumar, Peng Cheng Zhu. 2009. Distance Factors and Target Market Selection: The Moderating Effect of Market Potential. **International Marketing Review**. c.26. s.6: 651 – 673
- Mathews, John A. 2006. Dragon multinationals: New Players in 21st Century Globalization. **Asia Pacific Journal Manage**. c.23. s: 5 – 27
- Mattoo, Aaditya, Marcelo Olarreaga, Kamal Saggi. 2004. Mode of Foreign Entry, Technology Transfer, and FDI Policy. **Journal of Development Economics**. c.75. s.1: 95 – 111
- Matysiak, Lars, Alan M. Rugman, Andreas Bausch. 2018. Dynamic Capabilities of Multinational Enterprises: The Dominant Logics behind Sensing, Seizing, and Transforming Matter!. **Management Internatioanal Review**. c.58. 225 – 250
- Mayrhofer, Ulrike. 2004. The Influence of National Origin and Uncertainty on the Choice between Cooperation and Merger – Acquisition: An Analysis of French and German Firms. **International Business Review**. c.13. s.1: 83 – 99
- McAuley, John, Joanne Duberley, Phil Johnson. 2007. **Organization Theory: Challenges and Perspectives**. London: FT Prentice Hall
- McNamara, G. M., J. Halebian, B. J. Deykes. 2008. The Performance Implications of Participating in an Acquisition Wave. Early Mover Advantages, Bandwagon Effects, and The Moderating Influence of Industry Characteristics and Acquirer Tactics. **Academy of Management Journal**. c.51. s.1: 113 – 130

- Mert, Gözde. 2019. **Uluslararası İşletmecilik: Teori, Kavram ve Örnek Olaylar**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Meyer, Thomas. A., Cathie. H. Tinney, Terry J. Tinney. 1985. Guidelines for Corporate Trademark Licensing. **Journal of Product Innovation Management**. c.2. s.3: 196 – 204
- Meyer, Klaus E., Mike W. Peng. 2005. Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources, and Institutions. **Journal of International Business Studies**. c.47. s.1: 3 – 22
- Meyer, Klaus E., S. Estrin, S. Bhaumik, Mike W. Peng. 2009. Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies. *Strategic Management Journal*. c.30. s.1: 61 – 80
- Meyer, Klaus E, Ornjira Thaijongrak. 2012. The Dynamics of Emerging Economy MNEs: How the Internalization Process Model can Guide Future Research. **Asia Pasific Journal of Management**. c.30. s.4: 1125 – 1153
- Miles, Jeffrey A. 2012. **Management and Organization Theory**. San Francisco: Jossey – Boss A Wiley Imprint
- Miller, Edwin L. 2007. **Mergers and Acquisitions: A Step by Step Legal and Practical Guide**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Mirze, Salih Kadri. 2010. **İşletme**. İstanbul: Literatür Yayınları
- _____. 2014. **İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- _____. 2018. **Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Mitchell, Will, Laurence Capron. 2002. Managing Acquisitions to Change and Survive. **European Business Forum**. c.9. s.51 – 55
- Moeller, S. B., F. P. Schlingemann, R. M. Slutz. 2004. Firm Size and The Gains from Acquisitions. **Journal of Financial Economics**. c.73. s.2: 201 – 228
- Moon, Hwy – Chang, Thomas W. Roehl. 2001. Unconventional Foreign Direct Investment and The Imbalance Theory. **International Business Review**. c.10. s.2: 197 – 215
- Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies, Bodo Schlegelmilch. 2006. Resource – Performance Relationships in Industrial Export Ventures: The Role of Resource Inimitability and Substitutability. **Industrial Marketing Management**. c.35. s.5: 621 – 633
- Morgan, Neil A., Constantine S. Katsikeas, Douglas W. Vorhies. 2012. Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities, and Export Venture Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. c.40. s.2: 271 – 289

- Morrow, J. L., David G. Sirmon, Michael A. Hitt, Tim R. Holcomb. 2006. Creating Value in the Face of Declining Performance: Firm Strategies and Organizational Recovery. **Strategic Management Journal**. s.28: 271 – 283
- Morschett, Dirk, Hanna Schramm – Klein, Bernhard Swoboda. 2010. Decades of Research on Market Entry Modes: What Do We Know About External Antecedents of Entry Mode Choice. **Journal of International Management**. c.16. s.1: 60 – 77
- Mucuk, İsmet. 1990. **Pazarlama İlkeleri**. 5.bs. İstanbul: Der Yayınları
- Mynet, [03.02.2020]. <https://finans.mynet.com/haber/detay/ekonomi/ulker-bir-devi-daha-satin-aldi/1250/#>.
- Narula, Rajneesh, Jose Guimon. 2010. The Investment – Development Path in a Globalized World. Implications for Easter Europe. **Eastern Journal of European Studies**. c.1. s.2: 5 – 19
- Narula, Rajneesh, John H. Dunning. 2000. Industrial Development, Globalisation and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries. **Oxford Development Studies**. c. 28. s. 2: 1-34
- Nas, Tülay İlhan, Okan Tarhan, Ekrem Tatoğlu, Mehmet Demirbağ, Keith W. Glaister. 2018. The Effects of Ownership Concentration and Institutional Distance on the Foreign Entry Ownership Strategy of Turkish MNEs. 2018. **Journal of Business Research**. c.93. s. 173 – 183
- Neelankavil, James P., Anoop Rai. 2009. **Basics of International Business**. London: Routledge
- Nippa, Michael, Jeffrey J. Reuer. 2019. On the Future of International Joint Venture Research. **Journal of International Business Studies**. c.50 s.4: 555 – 597
- Nitsch, Detlev, Paul Beamish, Shige Makino. 1996. Entry Mode and Performance of Japanese FDI in Western Europe. **Management International Review**. c.36. s.1: 27 – 43
- North, Douglas. 1990. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. New York: Norton
- Obadia, Claude, Vida, Irene Jose, Pla-Barber. 2017. Differential Effects of Bilateral Norms on SME's Export Relationships: A Dynamic Perspective. **Journal of International Marketing**. c.25. s.3: 21 - 41
- Ogasavara, Mario Henrique, Yasuo Hoshino. 2007. The Impact of Ownership, Internalization, and Entry Mode on Japanese Subsidiaries' Performance in Brazil. **Japan and the World Economy**. c.19. s: 1 - 25
- Ojala, Arto, Pasi Tyrvaenen. 2008. Market Entry Decisions of US Small and Medium – Sized Software Firms. **Management Decision**. c.46. s.2: 187 – 200

- Onkvisit, Sak, John Shaw. **International Marketing: Analysis and Strategy**. 4.bs. London: Routledge
- Oviatt, M. Benjamin, Patricia P. McDougall. 2005. Toward a Theory of International New Ventures. **Journal of International Business Studies**. c.36. s: 29 – 41
- Önder, Güler, Emrah Önder. 2015. **Çok Kriterli Karar Verme**. Bahadır Fatih Yıldırım ve Emrah Önder, içinde, **Analitik Hiyerarşi Prosesi**, (s. 21 – 74) Bursa: Dora Yayıncılık
- Özalp, İnan. 2012. **Uluslararası İşletmeler ve Yönetim Stratejileri: Global Bir Yaklaşım**. Eskişehir: Nisan Kitabevi
- Özcan, Gül Berna, Adrian E. Coronado Mondragon, G. Harindranath. 2018. Strategic Entry and Operational Integration of Emerging Market Firms: The Case of Cemex, Beko and Tata Steel in the UK. **Journal of Business Research**. c.93: 242 – 254
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. 2011. **Örgütsel Davranış**. 5. bs. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım
- Padmanabban, Prasad, Kang Rae Cho. 1999. Decision Spesific Experience in Foreign Ownership and Establisihment Strategies. Evidence from Japanese Firms. **Journal of International Business Studies**. c.30. s.1: 25 – 44
- Pak, Yong Suhk, Young – Ryeol Park. 2005. Characteristics of Japanese FDI in the East and the West: Understanding the Strategic Motives of Japanese Investment. **Journal of World Business**. c.40. 254 - 266
- Pan, Yigang, Peter S. K. Chi. 1999. Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China. **Strategic Management Journal**. c.20. 359 – 374
- Pan, Yigang, David K. Tse. 2000. The Hierarchical Model of Market Entry Modes. **Journal of International Business Studies**. c.31. s.4: 535 – 554
- Pantelidis, Pantelis, Dimitrios Kyrkilis. 2005. A Cross Country Analysis of Outward Foreign Direct Investment Patterns. **International Journal of Social Economics**. c.32. s.6: 510 – 519
- Parameswar, Nakul, Sanjay Dhir, Viput Ongsakul. 2018. Purpose of International Joint Venture and Interaction Post Termination. **Journal for Global Business Advancement**. c.11. s.6: 687 – 705
- Park, Walter. G., Douglas Lippoldt. 2005. International Licensing and the Strenthening of Intellectual Property Rights in Developing Countries during the 1990s. **OECD Economic Studies**. c.1: 7 – 48
- Paul, Justin, Gabriel R. G. Benito. 2018. A Review Research on Outward Foreign Direct Investment from Emerging Countries, including China. What Do We

- Know, How Do We Know and Where Should We Be Heading? **Asia Pacific Business Review**. c.24. s.1: 90 - 115
- Pearce, John. A., Richard B. Robinson, Jr. 2015. **Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol**. çev. ed. Mehmet Barca. 12.bs. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Peng, Mike W. 2000. **Business Strategies in Transition Economies**. CA: Sage
- _____. 2001. The Resource Based View and International Business. **Journal of Management**. c.27. s.6: 803 – 829
- _____. 2002. Towards an Institution – Based View of Business Strategy. **Asia Pasific Journal of Management**. s.19: 251 – 267
- _____. 2003. Institutional Transitions and Strategic Choices. **Academy of Management Review**. c.28. s.2: 275 – 296
- _____. 2009. **Global Strategy**. 2.bs. South – Western Cengage Learning
- _____. 2012. **Global Business**. 3.bs. South Western: Cengage Learning
- Peng, Mike W., Peggy Sue Heath. 1996. The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations and Strategic Choices. **The Academy of Management Review**. c. 21. s.2: 492 – 528
- Peng, Mike W., Denis YL Wang, Yi Jiang. 2008. An Institution – Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies. **Journal of International Business Studies**. c. 39: 920 – 936
- Peng, Mike W., Sunny Li Sun, Brian Pinkham, Hao Chen. 2009. The Institution – Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspectives**. c.23. s.3: 63 – 81
- Peteraf, Margaret A., 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Based View. **Strategic Management Journal**. c.14. s.3: 179 – 191
- Peteraf, Margaret A., Mark A. Bergen, 2003. Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market – Based and Resource – Based Framework. **Strategic Management Journal**. c.24. s. 1027 – 1041
- Phatak, Arvind V. 1992. **International Dimensions of Management**. Boston: Kent Publishing Co.
- Piperopoulos, Panagiotis, Jie Wu, Chengqi Wang. 2018. Outward FDI, Location Choices and Innovation Performance of Emerging Market Enterprises. **Research Policy**. c.47. s.1: 232 – 240
- Porter, Michael E. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**. c.57. s.2: 137 – 145
- _____. 1998. **The Competitive Advantages of Nations**. New York: The Free Press

- _____. 2008. **Leader and Strategy: How Competitive Forces Shape Strategy.** Harvard Business Review.
- _____. 2015. **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri.** çev. Gülen Ulubilgen. 3.bs. İstanbul: Aura Kitaplığı
- _____. 2016. **HBR'S 10 Must Reads: Strategy: Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti.** çev. Melis İnan. İstanbul: Optimist Yayınları
- Quer, Diego, Enrique Claver, Laura Rianda. 2011. Political Risk, Culture Distance, and Outward Foreign Direct Investment: Emprical Evidence from Large Chinese Firms. **Asia Pasific Journal of Management.** c.29. s.4: 1 – 16
- Rabbiosi, Larissa, Stefano Elia, Fabio Bertoni. 2012. Acquisitions by EMNCs in Developed Markets: An Organization Learning Perspective. **Management International Review.** c.52. s.2: 193 – 212
- Ragland, Charles B., Scott M. Widmier, Lance E. Brouthers. 2015. A Factor Endowment Approach to International Market Selection. **Journal of Strategic Marketing.** c.23. s.6: 497 – 511
- Ramamurti, Ravi. 2012. What is Really Different About Emerging Market Multinationals. **Global Strategy Journal.** c.2, s: 41 – 47
- Randøy, Trond, C. Clay Dibrell. 2002. How and why Norwegian MNCs Commit Resources abroad: Beyond Choice of Entry Mode. **Management International Review,** c.42. s: 119–140.
- Rasheed, Howard S. (2005). Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment. **Journal of Small Business Management.** c.43. s.1: 41-54
- Reid, Stan. 1981. The Decision Maker and Export Entry and Expansion. **Journal of International Business Sudies.** c. 12. s. 101 - 112.
- Reuer, Jeffrey. 2000. Parent Firm Performance Across International Joint Venture Life – Cycle Stages. **Journal of International Business Studies.** c.31. s.1: 1 – 20
- Reuer, Jeffrey, Beverley B. Tyler, Tony W. Tong, Cheng-Wei Wu. 2012. Executives' Assessments of International Joint Ventures in - China: A Multi-Theoretical Investigation. **Management and Organization Review.** c.8. s.2: 311 – 340
- Rios – Morales, Ruth, Louis Brennan. 2010. The Emergence of Chinese Investment in Europe. **Euromed Journal of Business.** c.5. s.2: 215 – 231
- Robbins, Stephen P., Mary Coulter. 2012. **Management.** 11. bs. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robson, M. J., L. C. Leonidou, C. S. Katsikeas. 2009. Factors Influencing International Joint Venture Performance: Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions. **Management International Review.** c.42. s.4: 385 – 418

- Rockett, Katherine E. 1990. Choosing the Competition and Patent Licensing. **RAND Journal of Economics**. c.21. s.1: 161 – 171
- Rugman, Alan. 2010. Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm. **Multinational Business Review**. c. 18. s.2: 1 – 12
- Rugman, Alan M., Simon Collinson. 2006. **International Business**. 4. bs. Essex: Pearson Education Limited
- Rui, Huaichuan, George S. Yip. 2008. Foreign Acquisitions by Chinese Firms: A Strategic Intent Perspective. **Journal of World Business**. c.43: 213 – 226
- Saaty, Thomas L. 1982. **Decision Making for Leaders**. CA: Lifetime Learning Publications
- _____. 1986. Axiomatic Foundaiton of the Analytical Hierarchy Process. **Management Science**. c.32. s.7: 841 – 855
- _____. 1988. **Decision Making for Leaders**. CA: Lifetime Learning Publications
- _____. 2008. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. **International Journal Services Sciences**. c.1. s.1: 83 – 98
- Saaty, Thomas L., Luis G. Vargas. 2012. **Models, Methods, Concepts ve Applications of the Analytic Hierarchy Process**. 2. bs. New York: Springer Science + Business Media
- Sabah, [15.01.2020]. <https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2012/07/19/calik-holdingten-dev-enerji-yatirimi>.
- Sakr, Mustafa, Andre Jordaan. 2016. **Emerging Multinational Corporations: Theoretical and Conceptual Framework**. Working Papers. 201604, University of Pretoria, Department of Economics. s.4: 1 -25
- Saran, Mine. 2011. **Küreselleşme Bağlamında Uluslararası İşletmeler: İletişim Perspektifinden İncelemeler**. Ankara. Detay Yayıncılık
- Sayılar, Yücel. 2013. **Örgüt Kuramı**. Edt. Deniz Taşçı, Erkan Erdemir. Eskişehir: AÖF Yayınları
- Schellenberg, Michale, Michael John Harker, Aliakbar Jafari. 2017. International Market Entry Mode – A Systematic Literature Review. **Journal of Strategic Marketing**. c.26. s. 7: 601 – 627
- Scott, W. Richard. 1995. **Institutions and Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage
- _____. 2003. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**. 5.bs. New Jersey: Prentice – Hall
- Seymen, Oya Aytemiz, Tamer Bolat. 2005. **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım
- Seyidoğlu, Halil. 2017. **Uluslararası İktisat**. 21. bs. İstanbul: Güzem Can Yayınları

- Sherman, Arthur W., George W. Bohlander. 1992. **Managing Human Resources**. Cincinnati, OH: South-Western
- Sherman, Andrew J., 2010. **Mergers and Acquisitions from A to Z**. 3. bs. American Management Association: USA
- Sıgır, Ünsal, Sait Gürbüz. 2015. **Örgütsel Davranış**. 3. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Simmonds, Kenneth, Helen Smith. 1968. The First Export Order: A Marketing Innovation. **European Journal of Marketing**. c.2. s.2: 93 – 100
- Sisecam, [14.01.2020]. <https://www.sisecam.com.tr/tr>.
- Shanley, Mark T., Mary E. Correa. 1992. Agreement between Top Management Teams and Expectations for Post Acquisition Performance. **Strategic Management Journal**. c.13. s.4: 245 – 266
- Slangen, A. H. 2013. Greenfield or Acquisitions Entry? The Roles of Policy Uncertainty and MNE Legitimacy in Host Countries. **Global Strategy Journal**. c.3. s.3: 262 – 280
- Söyler, Hasan, Eyyup Yaraş. (2016). Küresel Pazara Giriş Kararlarının Bulanık AHP ve Bulanık TOPSIS Yaklaşımıyla Analizi. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c.5. s.4: 77-96
- Sozluk, [06.01.2020]. <https://sozluk.gov.tr/>.
- Spyropoulou, Stavroula, Constantine S. Katsikeas, Dionysis Skarmas, Neil A. Morgan. 2018. Strategic Goal Accomplishment in Export Ventures: The Role of Capabilities, Knowledge, and Environment. **Journal of the Academy of Marketing Science**. c.46. s.1: 109 – 129
- Sutcliffe, K. M., A. Zaheer. 1998. Uncertainty in the Transaction Environment: An Empirical Test. **Strategic Management Journal**. c.19. s.1: 1 – 23
- Sutherland, Dylan. 2009. Do China's "National Team" Business Groups Undertake Strategic – Asset Seeking OFDI? **Chinese Management Studies**. c.3. s.1: 11 – 24
- Swaim, Robert. 2010. **Bir Strateji Ustası Peter Drucker**. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları
- Tağraf, Hasan. 2002. Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. **CÜ İİBF Dergisi**. c.3. s.2: 33 – 47
- Taş, Ali, Esin Cevrioğlu, Bayram Bolel. 2017. Uluslararasılaşma Modellerinin Türk Firmalarının Uluslararasılaşma Eğilimlerini Açıklama Gücü Üzerine Bir İnceleme. **İşletme Bilimi Dergisi**. c.5 s.2: 155 – 180
- Taşkın, Ercan. 2014. **Pazarlama Çevresi**. Edt. Zafer Erdoğan, içinde, **Pazarlama**. (83 – 107), Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım

- Tatoğlu, Ekrem, Keith W. Glaister. 1998. Western MNC's FDI in Turkey: An Analysis of Location Specific Factors. **Management International Review**. c.38. s.2: 133 – 159
- Teece, David. J. A. 2014. Dynamic Capabilities – Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. **Journal of International Business Studies**. c.45: 8 – 37
- Tek, Ömer Baybars. 1999. **Pazarlama İlkeleri. Global Yönetimsel Yaklaşım: Türkiye Uygulamaları**. 8. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Terpstra, Vern, Ravi Sarathy. 2000. **International Marketing**. 8bs. The Dreyden Press
- Tesisat, [12.12.2019]. http://www.thesisat.com.tr/yayin/0/arcelik-taylandda-uretim-tesisi-kuruyor_6962.html#.XfE2zJMzbIU.
- Thite, Mohan, Adrian Wilkinson, Pawan Budhwar, John A. Mathews. 2015. Internationalization of Emerging Indian Multinationals: Linkage, Leverage and Learning (LLL) Perspective. **International Business Review**. c.25. s.1: 435 – 443
- Thompson, Arthur A., Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland. 2016. **Crafting & Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage**. 20. bs. New York: McGraw – Hill Education
- Timor, Mehpare. 2011. **Analitik Hiyerarşi Prosesi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Toksarı, Murat, M. Duran Toksarı. 2011. Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yaklaşımı Kullanılarak Hedef Pazarın Belirlenmesi. **ODTÜ Geliştirme Dergisi**. c.38. 51 – 70
- Tomar, Vernika. 2009. Trademark Licensing & Franchising: Trends in Transfer of Rights. **Journal of Intellectual Property Rights**. c.14. s.5: 397 - 404
- Tong, Tony W., Jeffrey J. Reuer, Mike W. Peng. 2008. International Joint Ventures and the Value of Growth Options. **Academy of Management Journal**. c.51. s.5: 1014 – 1029
- Trompenaars, Fons, Charles Hampden – Turner. 1998. **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business**. 2. bs. London: Nicholas Brealey Publishing
- Tsai, Huei – Ting, Andreas B. Eisingerich. 2010. Internationalization Strategies of Emerging Market Firms. **California Management Review**. c.53. s.1: 114 – 135
- Tsang, Eric W. K. 2000. Transaction Cost and Resource – Based Explanations of Joint Ventures: A Comparison and Synthesis. **Organization Studies**. c.21. s.1: 215 – 242

- _____. 2002. Acquiring Knowledge by Foreign Partners from International Joint Ventures in A Transition Economy. Learning – by – doing and Learning Myopia. **Strategic Management Journal**. c.23. s.9: 835 - 854
- Türker, Masum, Esin Okay. 2008. **Türk Şirketlerinin Uluslararası Şirket Haline Getirilmesi Yolları**. İTO Yayınları: İstanbul
- Ulaş, Dilber. 2004. Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri, **AÜ. SBF Dergisi**. c.59. s.2: 152 – 178
- _____. 2009. **Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri**. İstanbul: Nobel Yayıncılık
- Ulker, [02.02.2020]. <https://www.ulker.com.tr/tr/haberler/haber-detay/ulker-unonun-yarisini--milyon-dolara-aldi>.
- Ulukan, Cemil. 2018. **Uluslararası Stratejik Yönetim**. Edt. Faruk Şahin, Serkan Çiçek, Ali Ender Altunoğlu, içinde, **Uluslararası İşletmecilik: Kuram ve Uygulama** (s. 339 – 368). Ankara Seçkin Yayıncılık
- Uray, Nimet, Nukhet Vardar, Ramazan Nacar. 2015. International Marketing – Related Outward FDI Motives. Turkish MNCs’ Experience in the EU. **New Policy Challenges for European Multinationals**. c.7: 305 – 338
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze. 2013. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 6.bs. İstanbul: Beta Basım
- Vahlne, Jan – Erik, Jan Johanson. 2017. From Internationalization to Evolution. The Uppsala Model at 40 Years. **Journal of International Business Studies**. c.48: 1087 – 1102
- Vaidya, Omkarprasad S., Sushil Kumar. 2006. Analytic Hierarchy Process: An Overview of Applications. **European Journal of Operational Research**. c.169: 1 – 29
- Vassilev, Vassil, Krassimira Genova, Mariyana Vassileva. 2005. A Brief Survey of Multicriteria Decision Making Methods. **Bulgarian Academy of Sciences Cybernetics and Information Technologies**. c.5. s.1: 3 – 13
- Vermeulen, Freek, Harry Berkema. 2001. Learning Through Acquisitions. **Academy of Management Journal**. c.44 s.3: 457 - 476
- Wai, Henry, Chung Yeung. 2002. Entrepreneurship in International Business: An Institutional Perspective. **Asia Pacific Journal of Management**, c.19. s. 29-61
- Weiss, Valeska V. Geldres. Claudina T. Uribe Borquez, Tafnis N. Coudounaris, Joaquin Monreal Perez. 2016. Innovation and Experiential Knowledge in Firm Exports: Applying the Initial U – Model. **Journal of Business Research**. c. 69. s.11: 5076 – 5081

- Walters, Bruce A., Steve Peters, Gregory G. Dess. 1994. Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Them Work. **Business Horizons**. July – August.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger. 2012. **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**. 13.bs. USA: Pearson
- Wild, John J., Kenneth L. Wild. 2017. **Uluslararası İşletmecilik: Küreselleşmenin Zorlukları**. çev. ed. Güler Sağlam Arı. 8.bs. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Williams, Chuck. 2011. **Management**. 6. bs. USA: South – Western, Cengage Learning
- World Investment Report. 1998. **Trends and Determinants**. United Nations: New York and Geneva
- Wright, P., M. Kroll, A. Lado, B. Van Ness. 2002. The Structure of Ownership and Corporate Acquisition Strategies. **Strategic Management Journal**. c.23. s.1: 41 – 53
- Wu, Fang, Rudolf Sinkovics, S. T. Çavuşgil, Anthony S. Roath. 2007. Overcoming Export Manufacturers' Dilemma in International Expansion. **Journal of International Business Studies**. c.38. s.2: 283 – 302
- Wu, Jie, Xiaoyun Chen. 2014. Home Country Institutional Environments and Foreign Expansion of Emerging Market Firms. **International Business Review**. c.23. s. 5: 862 – 872
- Wu, Hang, Jin Chen, Hao Jiao. 2015. Dynamic Capabilities as a Mediator Linking International Diversification and Innovation Performance of Firms in An Emerging Economy. **Journal of Business Research**. c.69. s.8: 2678 – 2686
- Wu, Hang, Jin Chen, Yang Liu. 2017. The Impact of OFDI on Firm Innovation in An Emerging Country. **International Journal of Technology Management**. c.74: 167 – 184
- Xia, Jun, Xufei Ma, Jane W. Lu, Daphne W. Yiu. 2014. Outward Foreign Direct Investment by Emerging Market Firms: A Resource Dependence Logic. **Strategic Management Journal**. c.35. s.9: 1343 – 1363
- Xie, Henry Yu, Hongxin John Zhao, Qian Jane Xie, Mark Arnold. 2011. On the Determinants of Post – Entry Strategic Positioning of Foreign Firms in A Host Market: A “Strategy Tripod” Perspective. **International Business Review**. c.20: 477 – 490
- Yağcı, Mehmet İsmail, Serap Çabuk. 2015 **Pazarlama Teorileri**. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri
- Yamakawa, Yasuhiro, Mike W. Peng, David L. Deeds. 2008. What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, c.32. s.1: 59 – 82

- Yan, Yanni, John Child. 2004. Investor's Resources and Management Participation in International Joint Ventures: A Control Perspective. **Asia Pacific Journal of Management**. c.21. s.3: 287 - 304
- Yan, Hui, Xinming He, Binwu Cheng. 2017. Managerial Ties, Market Orientation, and Export Performance: Chinese Firms Experience. **Management and Organization Review**. c.13. s.3: 611 – 638
- Yang, Monica, Mary Anne Hyland. 2012. Similarity in Cross – Border Mergers and Acquisitions. Imitation, Uncertainty and Experience among Chinese Firms, 1985 – 2006. **Journal of International Management**. c.18. s.4: 95 - 122
- Yaprak, Attila, Bahattin Karademir. 2010. The Internalization of Emerging Market Business Groups: An Integrated Literature Review. **International Marketing Review**. c.27. s.2: 245 – 262
- _____. 2011. Emerging Market Multinationals' Role in Facilitating Developed Country Multinationals' Regional Expansion: A Critical Review of the Literature and Turkish MNC Examples. **Journal of World Business**. c.46. s. 438 – 446
- Yaprak, Attila, Mehmet Demirbağ, Geoffrey Wood. 2018. Post Acquisition Strategies of Emerging Market Internationalizing Enterprise: The State of the Art in Research and Future Research Directions. **Journal of Business Research**. c.93: 90 – 97
- Yaprak, Attila, Türkan Yosun, Dilek Çetindamar. 2018. The Influence of Firm – Specific and Country – Specific Advantages in the Internationalization of Emerging Market Firms: Evidence from Turkey. **International Business Review**. c.27. s.1: 198 – 207
- Yenisafak, [02.01.2020]). <https://www.yenisafak.com/teknoloji/vestel-4-markayi-satin-aldi-beyaz-esyada-ihracat-hedefini-1-milyar-dolara-cikardi-338777>.
- Yeşil, Salih. 2011. **Uluslararası İşletmeler Açısından Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi**. Adalet Yayınevi. Ankara
- Yeung, H. W. C. 2006. Change and Continuity in Southeast Asian Ethnic Chinese Business. **Asia Pasific Journal of Management**. c.23: 229 – 254
- Yıldırım, Bahadır Fatih, Emrah Önder. 2014. **Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri**. Bursa: Dora Yayınları
- Yıldırım, Canan. 2017. Turkey's Outward Foreign Direct Investment: Trends and Patterns of Mergers and Acquisitions. **Journal of Balkan and Near Eastern Studies**. c.19. s.3: 276 – 293.
- Yildiz Holding, [29.01.2020]. <https://www.yildizholding.com.tr/biz/hikayemiz/>.

- Yiu, Daphne, Shige Makino. 2002. The Choice between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary. An Institutional Perspective. **Organization Science**. c.23. s.6: 667 - 683
- Young, Michael N., Terence Tsai, Xinran Wang, Shubo Liu, David Ahlstrom. 2014. Strategy in Emerging Economies and The Theory of The Firm. **Asia Pasific Journal of Management**. c.31: 331 – 354
- Yüksel, İlhan. 2014. Developing A Multi – Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. **International Journal of Business Management**. c.7. s.24: 52 – 66
- Yüksel, Öznur. 1999. **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**. 2.bs. Ankara: Gazi Büro Kitabevi
- Zahedi, Fatemeh. 1986. The Analytical Hierarchy Process – A Survey of the Method and its Applications. **Interfaces**. c.16. s.4: 96 – 108
- Zanfei, Antonello. 2007. The Links Between International Production and Innovation: A Double Network Approach. **Working Papers Series in Economics, Mathematics and Statistic**: İtalya: University of Urbane
- Zhang, Kevin Honglin. 2014. How Does Foreign Direct Investment Affect Industrial Competitiveness? Evidence from China. **China Economic Review**. c.30. s. 530 – 539
- Zheng, Y., O. Shenkar, S. Song, S. H. Leng. 2013. FDI Experience Location and Subsidiary Mortality. Differences in National Culture and the Expansion of Korean MNEs. **Management International Review**. c.53: 477 – 509
- Zhao, Hongxin, Shaoming Zou. 2002. The Impact of Industry Concentration and Firm Location on Export Propensity and Intensity. An Empirical Analysis of Chinese Manufacturing Firms. **Journal of International Marketing**. c.10. s.1: 52 – 71
- Zhou, Nan, Mauro F. Guillen. 2015. From Home Country to Home Base: A Dynamic Approach to the Liability of Foreignness. **Strategic Management Journal**. c.36. s.6: 907 – 917
- Zhu, Hong (Susan), Xufei Ma, Steve Sauerwald, Mike W. Peng. 2017. Home Country Institutions Behind Cross – Border Acquisitions Performance. **Journal of Management**. c.20. s.10: 1 – 28
- Ziedonis, Arvids. 2007. Real Options in Technology Licensing. **Management Science**. c.53. s.10: 1618 -1633
- Zorlu, [03.01.2020]. <http://www.zorlu.com.tr/tr/faaliyet-alanlari/sektorler/elektronik>.
- Zorlu, [07.02.2020]. <https://www.zorlu.com.tr/#>.

Zou, Shaoming, Eric Fang, Shuming Zhao. 2003. The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exports. **Journal of International Marketing**. c.11. s.4: 32 – 55



EKLER

Ek 1: İşletmelerin Dış Pazarlara Girişleri ile İlgili Araştırmalar

Tablo Ek 1.1: İşletmelerin Dış Pazarlara Girişleri ile İlgili Araştırmalar

Numara	Yazarlar / Yıl	Araştırma Konusu	Araştırmanın Sonuçları
1	Juasrikul ve diğ. (2018)	Dış pazarlara girişte sınır ötesi ortaklıklar veya iştirakler kurmanın hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke işletmeleri için yaratmış oldukları değerler	Gelişmiş ülke işletmeleri ile kurulan sınır ötesi ortaklıklar, gelişmekte olan ülke işletmeleri için olumlu değer yaratmakta; gelişmekte olan ülke işletmeleri tarafından yaratılan değerlerde ise kültürel mesafenin uzak ve pazar koşulları için algılanan risk düzeyinin ise yüksek olduğu bulunmuştur.
2	Asongu, Akpan, Isihak (2018)	Hızlı bir şekilde büyüyen ekonomilerde (BRICS ve MINT ülkeleri) doğrudan yabancı yatırımın belirleyicileri	Hızlı büyüyen ekonomilerde pazar büyüklüğü, etkin bir altyapı ve serbest piyasa koşulları önemli rol oynarken, doğal kaynakların ve kurumsal niteliklerinin çok önemli bir işlevinin olmadığı görülmüştür.
3	Yaprak, Yosun, Çetindamar (2018)	İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde firmaya ve ülkeye özgü kaynakların etkisi	Araştırmada işletmeye özgü faaliyetlerin etkinliği finansal üstünlüklerden elde edilen avantajlar, işlemler, değer zinciri, ürün ve teknoloji geliştirme, daha ucuz kaynakları daha etkin olarak kullanma bulunmuştur. Ülkeye özgü avantajlar ise işletmelere sağlanan hükümet destekleri, coğrafi büyümenin yakın ve ekonomik olarak benzerliklerinin bulunduğu ülkelerden başlaması ve daha sonra ise coğrafi olarak uzak ve gelişmiş ülke pazarlarına

			doğru yönelmesi, bir takım problemler (ekonomik, siyasi vb.) içeren pazarlara uyumlaştırılabilir işletme yetenekleri, kurumsal ağlar ile personel arasındaki sıkı sosyal bağlar ve daha ucuz yerel kaynakları kullanabilme ve geliştirebilme olarak bulunmuştur.
4	Nas ve diğ. (2018)	TÇUI'ler arasındaki mülkiyet yoğunluğu ve kurumsal mesafenin öz sermayeye dayalı mülkiyet yoğunluğu arasındaki ilişki	Mülkiyet yoğunluğu ve kurumsal mesafenin TÇUI'lerin sahip olduğu öz sermaye düzeyi üzerinde önemli bir derece de etkisinin olmadığı görülmüştür.
5	Taş ve diğ. (2017)	Türk işletmelerinin uluslararasılaşma hareketlerinin proaktif ve reaktif sebeplerini nitel araştırma yöntemi ile incelenmesi	Araştırma sonucunda kâr ve büyüme hedefi, yabancı pazar fırsatları, tanınma – prestij kazanma ve marka değeri proaktif nedenler; uluslararası müşterilere yakınlık / psikolojik mesafe, beklenmedik yabancı siparişler, rekabetçi baskılar, doymuş iç pazar ise reaktif nedenler olarak sıralanmıştır.
6	Söyler ve Yaraş (2016)	Küresel pazarlara giriş kararına etki eden faktörler	Pazara girişte en önemli kriterin ödeme riski (ekonomik, sosyal, politik risk ve yolsuzluk riski) olduğunu daha sonra ise sırasıyla pazar fırsatlarının yapısı (pazar ülkenin GSYH rakamı, GSYH büyüme oranı ve ithalat rakamı), pazara giriş zorluğunun payı (küresel pazar büyüme oranı, pazardaki rakip ülkeler, ithalat vergi oranı) ve ulaşılabilirlik (ekonomik,

			kültürel ve fiziksel uzaklık) olduğunu bulmuşlardır.
7	Aybar (2016)	Türk işletmelerinin dış yatırımlarının belirleyici unsurları	Araştırmada pazar arayışı ile ev sahibi ülkenin kişi başına düşen milli geliri ve ev sahibi ülkenin sahip olduğu doğal kaynakların Türk işletmelerinin yatırımlarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Aynı zamanda Türkiye ile kültürel farklılığın yüksek olduğu ülkelerin pazarlarına girişte ihracat ile doğrudan yabancı yatırımın daha çok tercih edildiği belirtilmiştir.
8	Kotabe ve Kothari (2016)	Gelişmekte olan ülke pazarlarından gelişmiş ülkelere doğru rekabet avantajı elde etme sürecine etki eden temel faktörler	Gelişmekte olan ülke ÇUI'lerinin ar – ge yetenekleri, sahip oldukları bilgi düzeyi ile gelişmiş ülke pazarlarındaki rekabet avantajları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya göre gelişmekte olan ülke ÇUI'lerinin gelişmiş ülke pazarlarında rekabet avantajı elde edebilmesi ürün dizayn yetenekleri ile ürün kalitesini geliştirmek için yenilik yapabilme yeteneğine sahip olmasına bağlıdır.
9	Deng ve Yang, (2015)	Birleşme ve satın almaların gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki karşılaştırmalı analizi	Ev sahibi ülkelerde gelişmekte olan ülke işletmeleri tarafından yapılan satın alma ve birleşme faaliyetlerinin sayısı, ev sahihi ülke pazarının finansal büyüklüğü ve doğal kaynakları arasında hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için pozitif yönlü; ev sahibi ülkenin

			stratejik değerleri ile ise sadece gelişmiş ülke ekonomileri arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.
10	Gaur ve Delios (2015)	Gelişmekte olan ülke işletmelerinin uluslararası çeşitlendirme stratejilerini, mülkiyet yapısının rolü ve grup bağlantıları temelinde incelenmesi	Yerli ve yabancı ortakların mülkiyet payının yüksek olduğu işletmelerin uluslararası alanda büyüme ihtimallerinin daha yüksek, işletme sahibinin yabancı olması durumunda ise uluslararasılaşma üzerindeki mülkiyet yoğunluğunun pozitif etkisinin daha güçlü olduğu bulunmuştur.
11	Hernandez, Nieto (2015)	Uluslararası pazarlara giriş stratejisi üzerinde kurumsal mesafenin büyüklük ve yn etkisi	Düzenleyici mesafe negatif yönlü arttıķa işletmelerin daha düşük seviyelerde kaynak taahhüdü gerektiren giriş stratejilerini, düzenleyici mesafe pozitif yönlü arttıķa işletmelerin daha yüksek seviyelerde kaynak taahhüdü gerektiren giriş stratejilerini tercih ettikleri bulunmuştur.
12	Gaur, Kumar, Singh. (2014)	Gelişmekte olan ülke ekonomilerini kurumsallaşma, kaynaklar ve uluslararasılaşma bağlamında incelenmesi	Araştırmanın ilk önemli bulgusu, işletmelerin bir iş grubu içinde bağlantılarının olması, ileri düzeyde uluslararası deneyime sahip olması ve aynı iş grubu içerisinde bulunan bağlı ortaklıkların doğrudan yabancı yatırıma yönelmesi durumlarında, ihracat stratejisinden başlayarak adım adım doğrudan yabancı yatırıma doğru yönelme olasılığının daha yüksek olduğu bulunmuştur. İkinci önemli bulgu servis sektörü içinde bulunan firmaların ihracattan ile başlayıp zaman

			içerisinde doğrudan yabancı yatırıma yönelme olasılıkları üretim sektörü içinde bulunan firmalara göre daha yüksek olduğudur. Son olarak ise işletmelerin bir iş grubu içerisinde bağlantılarının olması ve teknoloji ve pazar kaynaklarının pozitif etkisi ihracattan doğrudan yatırıma doğru yönelme olasılığı yükseltmektedir.
13	Kling ve diğ. (2014)	Sınır ötesi ve sektörler arası satın alma ve birleşmelerin ana ülke ve ÇUI'lerin üzerindeki etkilerini incelenmesi	Küreselleşme için girişimlerde bulunan işletmeler, sınır ötesi birleşme ve satın alma yöntemleri aracılığı ile ana ülke ÇUI'lerine göre daha fazla değer yaratmaktadır.
14	Su ve diğ. (2014)	Kurumsallaşma temelli yaklaşım bağlamında gelişmekte olan ülkelerdeki (Asya ülkeleri) kurumsal sosyal sorumluluk ilkesinin dikkat çeken etkileri	Gelişmekte olan ülkelerin finansal performansı ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca araştırmada ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve pazar ile ilgili bilgi yayım hızı karşılaştırılmış, gelişmekte olan ülkeler ile pazar ile ilgili bilgi yayım hızının düşük olduğu ülkelerde kurumsal sosyal sorumluluk ilkesinin daha belirgin bir şekilde kullanıldığı ortaya çıkmıştır.
15	Wu, Chen (2014)	Gelişmekte olan ülke pazarlarındaki dış yatırımların ev sahibi ülkenin kurumsallaşma düzenlemeleri üzerindeki etkisi	Ana ülkedeki kurumsallaşma seviyesinin gelişmekte olan ülke işletmeleri ile gelişmiş ülkelerde yaptıkları dış yatırım eğilimleri arasında pozitif yönlü, kurumsal istikrarsızlık düzeyi ile negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca gelişmiş

			ülkelere doğru yapılan yatırımlarda kurumsal ilerlemenin pozitif yönlü gelişimine rağmen yüksek düzeyde hükümet kontrolünün olduğu ülkelere yapılan yatırım miktarlarının daha düşük seviyelerde kaldığı görülmüştür.
16	Xia ve diğ. (2014)	Kaynak temelli teori bağlamında gelişmekte olan ülke işletmelerinde doğrudan yabancı yatırımı etkileyen faktörler	Gelişmekte olan ülkelerde faaliyetlerde bulunan ev sahibi ülke işletmelerinin yerel tedarikçiler ile olan kaynak bağımlılığı, rekabet ve ortaklık üzerindeki bağımlılık seviyesi ile doğrudan yabancı yatırım arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
17	Cui, Meyer ve Hu (2013)	İşletmelerin doğrudan yabancı yatırım kararı almasını etkileyen faktörler	Aana ülke pazarında yabancı yatırımcıların etkisine maruz kalma, özel mülkiyet, finansal durgunluk, işletmenin geçmiş performansı, ihracat tecrübesi ve doğrudan yabancı yatırım tecrübesi değişkenlerinin işletmelerin doğrudan yabancı yatırım amaçlarında stratejik varlık arayışı ile pozitif yönlü ilişkisi vardır.
18	Gülsoy, Özkanlı, Lynch (2013)	Türk işletmelerinin uluslararasılaşma nedenleri	Arçelik firması üzerinde yaptıkları vaka analizinde, işletmelerinana ülkede yaşanabilecek talep dalgalanmaları karşısında varlığını sürdürebilme ve ulaşılan kârlılık düzeyini koruma gibi amaçlarla uluslararasılaşmaya yöneldiğini ortaya konulmuştur.

19	Holmes ve diğ. (2013)	Formal ve informal kurumlar ile doğrudan yabancı yatırım arasındaki ilişki	Düzenleyici kurumların organizasyonun faaliyetleri üzerinde uyguladıkları kontrol mekanizması ile toplumculuk (kollektivizm) arasında, geleceğe yönelik oryantasyon ile yerel işletmelerin sermaye yatırımlarını teşvik eden ekonomik kurumlar arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
20	Cui, Jiang ve Stening (2011)	Çin işletmelerinin dış pazarlara giriş stratejisi seçimine etki eden faktörler	Çin işletmelerinin sahip olduğu düşük maliyet avantajının işletmelerin tamamına sahip olduğu bağlı ortaklıklar ile pazara giriş kararı alması arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.
21	Xie ve diğ. (2011)	Üçayaklı strateji bakış açısı ile ev sahibi ülkelerde ki yabancı firmaların pazara giriş sonrası konumlandırılmalarının belirleyici unsurları	Yerel pazar hakkında yüksek düzeyde bilgi sahibi olan firmaların genel stratejilerini ev sahibi ülke pazarına daha kolay bir şekilde uyumlaştırabildiği görülmüştür.
22	Lu, Liu ve Wang (2010)	Pazar ve stratejik değer arayışı temelinde doğrudan yabancı yatırıma etkileyen faktörler	Gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerinin stratejik değer arayışı faktörüne göre kendi ana ülkelerinde ileri teknoloji temelli rekabet avantajı, yüksek ar – ge yoğunluğu, hükümet desteği ve teşvikine sahip olması doğrudan yabancı yatırımlarında stratejik varlıklara erişebilme fırsatlarını artırmaktadır. Pazar arayışına göre ise yüksek seviye ihracat deneyimi, rekabet, hükümet desteği ve teşviki doğrudan yabancı yatırımlarda stratejik

			varlıklara erişebilme fırsatlarını artırmaktadır.
23	Casillas, Acedo, Barbero (2010)	İhracat öncesi aşamalarda öğrenilmiş ve öğrenilememiş bilgi ile işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri	İhracat eğilimi ile ilk olarak elde edilmiş üç bilgi türü (kişisel bilgi, organizasyonel bilgi ve ağ bilgisi) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca ihtiyaç duyulan yeni bilgilerin araştırılması ve keşfedilmesi ile ihracat faaliyetlerinin geliştirilmesi arasında, öğrenilememiş bilgi ve rutinler ile ihracat faaliyetlerini geliştirme arasında ve uluslararasılaşmaya yönelik yeni bilgilerin elde edilmesi ile öğrenilememiş bilgi ve rutinler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu görülmüştür.
24	Morschett, Klein, Swoboda, (2010)	Pazara giriş yöntemlerini ortak girişim ve tamamına sahip olunan bağlı ortaklıklar üzerinden incelenmesi	Pazar büyüklüğü, ülke riski ve yasal kısıtlamaların ortak girişimler ile pozitif yönlü, ana ülkeye ait güç mesafesinin kabul edilebilirliğinin ise tamamına sahip olunan bağlı ortaklıklar ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur.
25	Demirbağ, Tatoğlu ve Glaister (2009a)	Türk işletmelerinin dış pazarlara girişte lokasyon seçimine etki eden faktörler	Politik sınırlamaların düzeyi, ev sahibi ülke pazarı ile ilgili bilgi seviyesi, yan kuruluş sayıları, sektörün ar - ge harcamaları, bağlı ortaklıkların büyüklüğü gibi değişkenlerin lokasyon seçimine doğrudan etki ettiği görülmüştür.
26	Demirbağ, Tatoğlu ve	Kaynak yeterliliği ve ülkelerin kurumsal yapısının Türk	Ülkeler arası kurumsal farklılıkların pazara girişte etki derecesinin önemli

	Glaister (2009b)	işletmelerinin dış pazarlara girişine etkileri	olduğu; politik kısıtlamalar, dilsel mesafe, bilgi altyapısı ve kaynak çeşitliliği kapsamı gibi faktörlerin ise kısmen önemli olduğunu bulunmuştur.
27	Kaya (2009)	Türk işletmelerinin dış pazarlara yönelmesine etki eden ülke içi faktörler	Maliyet analizi, stabil olmayan döviz kuru, yüksek enflasyon oranları ve politik değişkenliğin Türk işletmelerini dış yatırımlara yönlendiren en önemli faktörler olduğu belirlenmiştir.
28	Dow ve Larimo (2009)	Pazara giriş stratejilerinin kültürel mesafe biçimlerine ve uluslararası tecrübeye göre incelenmesi	Kültürel benzerlik oranının yüksek olduğu ülkeler arasında uluslararası tecrübenin pazara giriş stratejilerini etkilediği görülmüştür.
29	Liu, Xiao ve Huang (2008)	Çin işletmelerin uluslararasılaşma sürecine neden ve nasıl yöneldiği	Çin işletmeleri öncelikle pazar koşullarının benzerlik gösterdiği ülkelerde erken uluslararasılaşmaya yönelmektedir. Ayrıca yöneticilerinin sahip olduğu eğitim ve tecrübe, ev sahibi ülke koşulları, sahip olunan deneyimsel bilgi, işletmelerin dış çevre ile kurdukları ağ yapısı ve bu ağ içinde bulunan işletme sayısı ve fiziksel uzaklık gibi faktörler işletmelerin uluslararasılaşma süreci üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
30	Kaya ve Erden (2008)	Türk işletmelerin sahip olduğu yeteneklerin doğrudan yabancı yatırım üzerindeki etkisi	İşletmelerin dış pazarlara girişlerinde kuruluş yılı, çalışan sayısı, sermaye miktarı, toplam satış, toplam varlık miktarı ve pazara girmek için seçilen giriş

			stratejisinin doğrudan yabancı yatırım aşamasında güçlü bir destek sağladığı görülmüştür.
31	Rui ve Yip (2008)	Çin işletmelerinin (Lenovo, Huawei ve Nanjing Automotive) dış pazarlarda satın alma stratejisini seçme nedenleri	Çinli işletmeleri yabancı alımları rekabet zayıflığı olan alanları güçlendirmek, rekabet avantajlarından yararlanmak, kurumsal kısıtlamaları aşmak ve kurumsal avantajlar elde etmek amacı ile yapmaktadır. Ayrıca yapılan satın alımların girişimsel ve yönetsel yetenekler ile de bağlantısının olduğu bulunmuştur.
32	Erdilek (2008)	Türk işletmelerinin dış pazarlara nasıl ve neden yöneldiği ve lokasyon seçimi	Doğrudan yabancı yatırımın belirleyici ve motive edici unsurları ev sahibi ülkenin uluslararası ticareti serbestleştirmesi, finansal motivasyonlar, pazara, teknolojiye, markalara ve doğal kaynaklara erişim gibi faktörlerdir. Ayrıca Türk işletmeleri riskleri minimize etmek ve yabancı ortakların teknolojisine erişmek için çoğunlukla dış yatırımlarda ortak girişime, ar – ge ve teknolojik öğrenme ilerledikçe satın alma ve yeşil alan yatırımlarına yönelmektedir.
33	Yamakawa, Peng ve Deeds (2008)	Gelişmekte olan ülke ekonomilerinde endüstri, kaynak ve kurumsallaşma temelli yaklaşımların uluslararası girişimcilik bağlamında incelenmesi	Endüstri temelli yaklaşım, yerel pazarlardaki yüksek rekabet seviyesi ve ileri teknoloji sektörleri ile bu dönüşümü sağlamaktadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre, organizasyonel öğrenme,

			gelişmiş ülkelerin risk sermayesi, gelişmiş ülke işletmeleri ile stratejik ortaklıklar kurma, yüksek düzeyde bir girişimcilik yönelimi bu dönüşümü sağlayan faktörlerdir. Kurumsallaşma temelli yaklaşıma göre, gelişmekte olan ülkelerdeki düzenleyici çevre büyük ölçekli işletmelerin kurulmasına destek vermekte, aynı zamanda gelişmiş ülkelerin düzenleyici çevresi, yeni girişimler için daha iyi fırsatlar (finans, hukuksal korunma, şeffaflık) sunmaktadır.
34	Cazurra ve Genç (2008)	Gelişmekte olan ülkelere daha az gelişmiş ülkelere doğru yapılan yatırımlarda ortaya çıkabilecek kurumsallaşma sorunlarının işletmeler üzerinde oluşturduğu etki	Gelişmekte olan ülkelere düşük seviyelerde olan hesap verilebilirlik, politik istikrar, hükümet gücü, ürünlerin kalitesi ile ilgili düzenleyici kurallar, hukuksal düzenlemeler, rüşvet gibi illegal durumların kontrolü gibi değişkenlerin gelişmekte olan ülke yatırımları üzerinde etkili olduğu görülmüştür.
35	Buck ve diğ. (2007)	Çinli uluslararası girişimlerin yerel Çin firmaları üzerindeki etkileri	Uluslararası yatırımlar yerel Çin firmalarını pozitif yönde etkilemektedir. Hong Kong, Makao ve Tayvan gibi coğrafi ve kültürel yakınlığın bulunduğu ülkelere yapılan yatırımların, OECD ülkeleri tarafından yapılan doğrudan yabancı yatırım ile karşılaştırıldığında daha yüksek bir ihracat eğilimi gösterdiği bulunmuştur.

36	Bhaumik ve Gelb (2005)	Pazara giriş stratejisi seçiminin gelişmekte olan ülkeler arasındaki farklılıkları	Pazara giriş stratejileri gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında farklılıklar göstermesi gibi gelişmekte olan ülkeler arasında da farklılıklar göstermektedir. Gelişmekte olan ülkeler arasında daha az gelişmiş olanlarda pazara girişte yerel pazar bilgisi çok önemli bir rol oynamaktadır.
37	Zhao ve Zou (2002)	Çin işletmelerin lokasyon tercihinin ihracat stratejisi üzerindeki etkileri	Çin'in iç kesimlerinde kurulan işletmelerin, sahil kenarlarında kurulan işletmelere göre ihracat eğiliminin ve yoğunluğunun düşük olduğu bulunmuştur.
38	Chang ve Rosenzweig (2001)	Pazara ilk giren ve daha sonra giren işletmelerin uluslararası genişlemesinin analizi	Pazara ilk giren firmalar ortak girişim ve satın alımlar ile karşılaştırıldığında yeşilalan yatırımlarını tercih etmektedirler. Pazara ilk giren firmaların sonradan giren firmalara göre yeşilalan yatırımları ile uluslararası pazar tecrübesi arasındaki ilişki daha kuvvetlidir.
39	Brouthers ve Brouthers (2001)	Ülkeler arası kültürel mesafenin uluslararası pazara giriş stratejileri üzerindeki etkisi	Ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafe arttıkça yöneticiler ortak girişime, ev sahibi ülke riski yükseldikçe ise yöneticilerin tamamına sahip olunan yatırımlara yöneldiği belirlenmiştir.
40	Pan ve Tse (2000)	Pazara giriş modellerini öz kaynak dışı (ihracat ve sözleşmeye dayalı girişimler) ve öz kaynak (ortak girişim ve doğrudan yabancı yatırım) olmak üzere iki kategoride incelenmesi	İki pazara giriş modeli arasında seçim yapılabilmesini konum, ev sahibi ülke risk faktörleri, risk yönelimi, güç mesafesi farklılığı, ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki etkileşimin kapsamı, tanıtım

			yoğunluğu ve aktif devir hızı gibi değişkenler etkilemektedir.
--	--	--	--



Ek. 2: Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerinin Pazara Giriş Stratejilerine Etki Eden Faktörler ve İşletme Performansları ile İlgili Literatür Taraması

Tablo Ek 2. 1: Pazara Giriş Stratejileri ve İşletme Performansları Arasındaki Araştırmalar

Numara	Yazarlar / Yıl	Araştırmanın Konuları	Araştırmaların Sonuçları
1	Çiftçi ve diğ. (2019)	Gelişmekte olan ülke pazarlarında (Türkiye örneği) kurumsal yönetim ve firma performansı	Gelişmekte olan ülke pazarlarında (Türkiye) işletmelerin performanları üzerinde sahiplik yoğunluğu, yabancı mülkiyet payı ve yönetim kurulunun büyüklüğünün pozitif yönlü etkisinin olduğu bulunmuştur.
2	Batsakis ve diğ. (2018)	Dış pazarlara girişte birleşme ve satın almaların pazara giriş stratejileri ile işletme performansı üzerindeki etkisi	İşletmelerin birleşme ve satın alım sonrası dönemde performansları ile pazarda uygulanan stratejilerin çeşitlendirmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
3	Piperopoulos, Wu, Wang (2018)	Lokasyon tercihinin gelişmekte olan ülke işletmelerinin inovasyon performansları üzerindeki etkisi	Gelişmekte olan ülke işletmelerine bağlı iştiraklerin üstlenmiş olduğu dışa yönelik doğrudan yabancı yatırım stratejisi ile inovasyon performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer önemli bulgu ise gelişmekte olan ülke işletmelerine bağlı iştiraklere ait inovasyon performansının doğrudan yabancı yatırım üzerindeki pozitif etkisi, gelişmekte olan ülkeler ile karşılaştırıldığında gelişmiş ülkelerde daha yüksektir.
4	Liu ve Yu (2018)	Dış pazarlara girişte kaynakların ve ülkelerin kurumsallaşma düzeyinin pazara giriş stratejisinin seçimi üzerindeki	Kurumsal düzenlemelerin daha etkin olduğu yerel bölgelerde Çinli işletmeler birleşmeler yerine yeşilalan yatırımları ile bağlı ortaklıklar kurmayı tercih etmektedir. Daha ileri seviyede uluslararası tecrübeye sahip olan

		etkisi (Çin işletmeleri)	Çinli işletmeler, ana ülkedeki kurumsal düzenlemelerin etki derecesinin artması ile birlikte yeşilalan yatırımlarına yönelmektedirler.
5	Han ve diğ. (2018)	Gelişmekte olan ülke (Çin) ÇUI'lerinin bağlı ortaklıklarının performans düzeyinin ana ülke hükümet destekleri ve ülkeler arası ilişkiler bağlamında incelenmesi	Çin ile ev sahibi ülkeler arasında kuvvetli bir ticari ilişki ağı mevcut olduğunda ÇUI'lerin performansı ile Çin hükümeti tarafından sağlanan finansal olmayan destekler arasında pozitif yönlü ilişki vardır. Çinli ÇUI'lerin sınır ötesindeki bağlı ortaklıklarının performansı ile ana ülke hükümetleri tarafından sağlanan finansal olmayan destekler arasındaki pozitif yönlü ilişki Çin ile ev sahibi ülke arasında kuvvetli bir ilişki olduğunda daha güçlü olmaktadır.
6	Wu, Chen, Liu (2017)	Doğrudan dış pazara giriş stratejisinin inovasyon performansı üzerindeki etkisi	İşletmelerin ortaklıklar kurması ve ar – ge faaliyetlerine daha fazla önem vermesi durumunda doğrudan yabancı yatırımın kapsamı ile inovasyon performansı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur.
7	Halaszovich ve Lundan (2015)	Gelişmekte olan pazarlarda yerli ve yabancı işletmelerin performansları	Organizasyonel tecrübe, işletme üst yönetimleri ve sahip oldukları tecrübenin ve firma büyüklüğünün işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Yabancı işletmelerin ev sahibi ülkede yaptıkları yatırımın üzerinde yerel işletmeler ile karşılaştırıldığında organizasyonel tecrübe daha yüksek bir öneme sahip olmaktadır.
8	Wu, Chen, Jiao, (2015)	Gelişmekte olan ülke ekonomilerinde uluslararası çeşitlendirme ve	Uluslararası çeşitlendirme ile inovasyon performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşletmelerin sahip oldukları fırsatlar ve bu fırsatları

		inovasyon performansı	değerlendirebilme yetenekleri, uluslararası çeşitlendirme ve inovasyon performansının pozitif yönlü etkisine aracılık etmektedir.
9	Ekşi, Güzel, Küçüktaşdurmaz (2014)	Şirket birleşmeleri ve şirket birleşmelerinin sektör içerisindeki performansları	Satın alımların işletmelere olumlu yönde etki ettiği, birleşme veya satın alma öncesinde finansal çerçevede geri planda kalan firmaların, birleşme ve satın almaların sonrasında sektörün önde gelen firmaların kârlılık düzeyine ulaştığı bulunmuştur
10	Brouthers (2013)	Pazara giriş stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisini işlem maliyeti, kurumsallaşma ve kültürel bağlamında inceleme	Ev sahibi ülke ile ilgili yatırım risk seviyesinin yüksek olması durumunda işletmeler ortak girişim stratejisini tercih etmektedirler. Uzun dönem kâr beklentisi işletmelerin tamamına sahip oldukları yan kuruluşlar aracılığı ile pazar çekiciliği yüksek olan ev sahibi ülkelere yönlendirmektedir.
11	Kamal (2011)	Pazara giriş stratejileri ile bağlı ortaklıkların performansları arasındaki ilişki	İşletmeler ev sahibi ülke pazarı hakkında tecrübesi yeterli değil ve pazara önceden girmiş başarılı rakiplerin varlığı mevcut ise pazara giriş stratejisi olarak ortak girişim tercih edilmelidir.
12	Morschett, Klein ve Swoboda (2010)	Uluslararası pazarlara girişte dış öncüllerin etkisi	Ana ülke kültürüne ait güç mesafesi ile uluslararası işletmelerin pazara girişte yüzde yüz sahipliğin olduğu yeşilalan yatırımlarına yönelmeleri arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ev sahibi ülke pazarı ile ilgili belirsizlik oranının yüksek olması durumunda ise işletmeler ortak girişime yönelmektedir.
13	Brouthers, Brouthers ve Werner (2008)	Pazara giriş stratejilerinin işlem maliyeti bağlamında incelenmesi	Belirsizliğin yüksek olduğu pazarlarda işletmelerin pazar içerisindeki fırsatları tam olarak değerlendirememesi, yatırım miktarlarının düşük seviyelerde kalmasına neden olmaktadır.

			Pazarın içinde bulunduğu çevresel belirsizlik işletmeleri ortak girişimlere yönlendirmektedir.
14	Kim ve Gray (2008)	Pazara giriş stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişki	Ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafenin büyük olması işletmeleri yüksek kontrol gücü sağlayan pazara giriş stratejilerine yönlendirmektedir.
15	Ogasavara ve Hoshino (2007)	Ana işletmeye bağlı yan kuruluşların uluslararasılaşma, pazara giriş ve performanslarının analizi	Ev sahibi ülke pazarlarına girişte aynı ülke firmaları arasında ortak girişim veya iş ortaklığı kurulması daha yüksek bir performansa ulaşılmasını sağlamaktadır. İşletmelerin ev sahibi ülke pazarı ile ilgili tecrübeye sahip olması hem pazara sonradan giren firmalardan hem de direkt yatırımı seçen firmalardan daha yüksek performansa ulaşmasını sağlamaktadır. İşletmelerin sahip olduğu mülkiyet ve uluslararasılaşma avantajları ile yan kuruluşların performansları arasında kuvvetli bir ilişki vardır.
16	Buckley ve diğ. (2007)	Çin işletmelerinin yabancı pazarlara yatırımlarının belirleyicileri	Çin işletmeleri tarafından yapılan yatırımların ev sahibi ülke ile ilgili pazarının büyüklüğü, politik risk düzeyi, kültürel yakınlık, serbest piyasa koşulları, doğal kaynaklar ve ev sahibi ülkeye ihracat yapan Çinli işletmelerin varlığı ile kuvvetli bir ilişkisi bulunmuştur.
17	Cheng (2006)	Yabancı pazarlara giriş stratejisi seçimine etki eden faktörlerin direkt yatırım yöntemleri (yeşilalan, birleşme ve satın alma) ile incelenmesi	Sıfırdan yeni bir işletme kurmanın yüksek maliyeti veya satın alım sonrası işletmeyi yeniden yapılandırmanın yüksek maliyet içerdiği durumlarda işletme birleşmeleri ön plâna çıkmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu teknolojik yetenekleri ev sahibi ülkelere aktarmaları gerekli ise ve işletmenin kendi endüstri sektörü içindeki firmalar ile rekabetten

			kaçınıyorsa pazara giriş stratejisi olarak satın alımları tercih etmesi gerekmektedir.
18	Rasheed (2005)	Pazara giriş ve performans üzerinde işletme çevresinin denetleyici etkileri	Ev sahibi ülkenin yerel pazar koşullarının, kaynak bolluğu veya çevresel dalgalanma ve karışıklık gibi yüksek risk içermesi durumunda işletmelerin uluslararası yatırımlarından yüksek düzeyde gelir elde edebilmesi ihracat gibi düşük düzeyde kontrol gücü sağlayan stratejileri seçmesini gerektirmektedir.
19	Ekeledo ve Sivakumar (2004)	Servis sektöründe pazara giriş stratejisi seçiminin kaynak temelli yaklaşım ile incelenmesi	İşletmelerin özellikle maddi olmayan kaynaklar üzerinde güç sahibi olması (rekabet avantajı sağlayacak ileri düzey teknoloji), işletmeleri yapılan yatırımlar üzerinde yüksek düzeyde kontrol gücü sağlayan pazara giriş stratejilerine yönlendirmektedir.
20	Zou, Fan ve Zhao (2003)	Çinli işletmeler üzerinde ihracat ve finansal performans arasındaki ilişki	Dağıtım, iletişim ve ürün geliştirmeyi içeren ihracat yeteneklerinin finansal performans ve ihracat girişimi üzerinde önemli bir etki derecesinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca araştırmada düşük maliyet ve marka avantajının, ihracat yetenekleri ve finansal performans arasındaki bağlantının kurulmasına aracılık ettiği görülmüştür.
21	Brouthers (2002)	Kurumsal, kültürel ve işlem maliyeti yaklaşımlarının pazara giriş stratejileri ve performans üzerindeki etkisi	İşletmeler işlem maliyetinin yüksek, yasal kısıtlamaların ve yatırım risk seviyesinin düşük olduğu pazarlara tamamına sahip olunan yatırımlar ile işlem maliyetinin düşük, yasal kısıtlamaların ve yatırım risk seviyesinin yüksek olduğu pazarlara ise ortak girişim stratejisi ile girmeyi tercih etmektedirler.

22	Randøy ve Dibrell (2002)	Uluslararası pazarlara girişte sahip olunan kaynaklar ve performans	İşletmeler uzun dönem potansiyel kâr getirisinin yüksek olduğu pazarlara tamamına sahip olunan bağlı ortaklıklar ile girmeyi tercih etmektedir.
23	Chen ve Hu, (2002)	Pazara giriş stratejilerinin belirleyicileri ve işletme performanslarının analizi	İşletmelerin dış pazarlara girişte yüksek düzeyde güç kontrolünün sahip olunan kaynaklar, seçilen coğrafi lokasyon ve endüstriyel sektör ile arasında güçlü bir ilişki vardır. Ayrıca ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafe de pazara giriş stratejisinin seçiminde etkilidir.
24	Luo (2001)	Gelişmekte olan ülke işletmelerinin uluslararası pazarlara girişine etki eden faktörler	Çevresel belirsizliğin, devlet müdahalesi beklentisinin ve fikri mülkiyet haklarını korumanın zor olduğu pazarlarda, ev sahibi ülkenin kaynak yoğunluğunun yüksek olduğu durumlarda işletmeler ortak girişime yönelmektedir. Endüstri içindeki işletme sayısının hızla arttığı, ev sahibi ülkelerde kaynak yoğunluğunun uzun dönem kârlılık yaratabilme potansiyeline sahip olduğu durumlarda, uluslararası tecrübenin yüksek olduğu koşullarda, küresel entegrasyon ihtiyacının yüksek ve serbest piyasa koşullarının hâkim olduğu ülkelerde ise direkt yatırım tercih edilmektedir.
25	Makino ve Neupert (2000)	Pazara girişin işlem maliyeti değişkenleri ile incelenmesi	İşletmeler özellikle kendilerine özgü kaynakları korumak için direkt yatırım gibi yüksek düzeyde kontrol gücü sağlayan stratejileri tercih etmektedir.
26	Lin (2000)	Gelişmekte olan pazarlara girişte pazar stratejisi seçiminin etkisi	Yüksek pazar potansiyeli bulunan ve aynı zamanda yüksek çevresel belirsizliklerin bulunduğu ülkelerde tecrübe ve deneyimsel bilginin pazara giriş stratejileri

			üzerinde büyük bir etkisi vardır. Ayrıca işletmelerin karşılaşmış oldukları riskleri azaltabilme veya riskleri yayabilme gibi mekanizmalara sahip olması pazara giriş stratejileri üzerinde önemlidir.
27	Pan ve Chi (1999)	Pazara girişe etki eden faktörlerin finansal performans ve işletmelerin yaşam süreleri üzerindeki etkisi	Pazara ilk giren firmalar daha sonra giren firmalara göre daha yüksek bir kârlılık düzeyine ulaşırlar. Öz sermayeye dayalı olarak kurulan ortak girişimler, stratejik ortaklık ve direkt yatırım gibi stratejilerden daha iyi bir kârlılık sağlamaktadır. Ayrıca iyi bir lokasyon tercihi de işletmelere avantaj sağlamaktadır.
28	Nitsch, Beamish ve Makino (1996)	Avrupa’da bulunan Japon işletmelerinin pazara giriş ve performanslarının incelenmesi	Pazara giriş stratejileri (yeşilalan, ortak girişim ve satın alım) arasında yapılan karşılaştırma da yeşilalan yatırımlarının ortak girişim ve satın alımlardan daha iyi bir performans sağladığı görülmüştür. Ayrıca ortak girişim stratejisi, satın alımlardan daha yüksek bir performans sağlamaktadır.

Ek 3: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

TÜRK İşLETMELERİNİN ULUSLARARASI YABANCI PAZARLARA GİRİş STRATEJİLERİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME SÜRECİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu anket çalışması Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora programı çerçevesinde doktora tezinde kullanılmak üzere yapılmaktadır. Vereceğiniz yanıtlar doğrultusunda yerli işletmelerin, dış ülkelerde pazara giriş stratejileri analiz edilecektir. Değerlendirme formunu genel bilgi ve deneyimlerinize göre yanıtlamanızı rica ederim.

Teşekkürler
Metin ÇAKIROĞLU

DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirme formundaki kriterleri karşılaştırırken, hangi kriterin daha etkili olduğunu düşünüyorsanız; o kritere yakın olan rakamlardan size uygun olanı işaretleyiniz.

Değerlendirme Ölçeği:

1: İkisi de eşit derece de önemli

3: Bir kriter diğer kritere göre orta derecede önemli

5: Bir kriter diğer kritere göre kuvvetli derecede önemli

7: Bir kriter diğer kritere göre çok kuvvetli derecede önemli

9: Bir kriter diğer kritere göre kesin önemli

2, 4, 6 ve 8 ara değerler

Örnek: Pazara giriş stratejisi seçiminde aşağıdaki iki kriterin birbirine göre önem derecesi nedir?

1. Kriter																	2. Kriter	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Ev Sahibi Ülke Faktörleri													X					Ana Ülke Faktörleri

Değerlendirmeye göre, yabancı pazarlara giriş stratejilerinin seçiminde Ana Ülke Faktörleri, Ev Sahibi Ülke Faktörlerine göre kuvvetli derecede önemlidir.

Eğer burada değerlendirme yapan kişi 1'i işaretlemiş olsaydı, yabancı pazarlara giriş stratejilerinde Ana Ülke faktörleri ile Ev Sahibi Ülke faktörlerinin birbirine göre eşit önemde olduğunu ifade etmiş olacaktı.

ANKET İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR

Ev Sahibi Ülke Faktörleri:

1 – Pazar Koşulları: Ev sahibi ülkedeki pazarın büyüklüğü, pazarın yapısı, pazardaki rekabet düzeyi, pazardaki tekелci davranışların varlığı, ülke nüfusu, şehirleşme oranı, pazarın büyüme hızı ve kapasitesi.

2 – Yatırım Riski: Ev sahibi ülkedeki politik ve ekonomik istikrar, demokrasinin varlığı, ev sahibi ülkeye ait olan yasalar ve düzenlemeler, iktidar paylaşımı ve kullanımı, resmi makamların müdahaleci davranışları, korumacı politikalar, ticaret ve yatırım engelleri.

3 – Kültürel Uzaklık: Ev sahibi ülke ile ana ülke arasındaki dil, ideoloji, iş etiği, sosyal yapı, nüfus, çalışma, ticari ve toplumsal davranış biçimi ve tüketici davranışı gibi farklılıklar.

Ana Ülke Faktörleri:

1 – Çevresel Uygunluk: Ev sahibi ülkede, işletmeler için gerekli olan kaynakların miktarı ve bu kaynakların şirket yatırımlarını destekleme kapasitesi, çevresel kaynakların eşit bir şekilde dağılmış olması, iklim, doğal kaynaklar, pazarlara yakınlık, jeostratejik konum, altyapı iyileştirmeleri.

2 – Çevresel Karmaşıklık: Ev sahibi ülkedeki çevresel faktörlerin ve unsurların farklılığı, çevre ile ilgili sağlıklı bir bilgi akışına sahip olamama, yerel çevrede karşılaşılan olumsuzluklar, çevresel karmaşıklıklardan dolayı işletmelerin uzmanlaşmalarının zorlaşması.

3 – Çevresel Değişkenlik: Ev sahibi ülkedeki çevresel istikrarsızlık düzeyi, değişimleri önceden tahmin edememe, teknolojinin hızla kendini yenilemesi, müşteri ve rakip sayısındaki değişkenlik çevresel değişiklikler karşısında oluşacak zararların tanzimi için etkin bir sigorta sistemi.

Stratejik Faktörler:

1 – Endüstriyel Yapı: Ev sahibi ülke pazarındaki rekabetin yoğunluğu ve aynı sektörde faaliyet gösteren firmalarının sayısı, endüstriyel altyapı, ar – ge için ayrılan kaynaklar, üretim veya hizmet aşamasında yeni yöntem ve teknikler, rakiplerin sahip oldukları üstünlükler ve zayıflıklar.

2 – Stratejik Motivasyon: Ev sahibi ülke pazarında, ana ülke firma hedeflerinin gerçekleşmesi için gerekli olan yeterlilikler, ihtiyaç duyulan maddi ve maddi olmayan stratejik değerlere kolay bir şekilde erişim sağlama, ev sahibi ülke kültürünü dikkate alarak aynı bakış açısı ile davranış belirleme (ethnocentric yaklaşım), yabancı ülke gelişimine katkı sağlanması ile olumlu yerel imaj yaratımı.

3 – Küresel Sinergi: Ev sahibi ülkenin yabancı girişimleri sahip olduğu deneyim ve bilgi ile ülkeye çekebilmesi, ev sahibi ülkenin uluslararasılaşma için gerekli olan kaynakları bir arada etkin bir şekilde kullanabilmesi, ülkeler arası kültürel farklılıkların bilincinde olunması, küreselleşmeye dayalı bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve organizasyon içerisinde küresel büyüme stratejilerinin uygulanması.

Organizasyon Faktörleri:

1 – Firma Büyüklüğü: Ana ülke temelli işletmelerin finansal gücü, işletmelerin sahip oldukları maddi (hisse senedi, araç ve teçhizat, gayrimenkuller, çalışan sayısı) ve maddi olmayan (insan kaynakları, firmanın marka değeri, teknoloji, know – how) değerler ve faaliyette bulunulan yabancı ülke sayısı.

2 – Organizasyon Yeteneği: Ana ülke işletmesinin sahip olduğu rekabet üstünlükleri, kilit yönetim pozisyonlarına ev sahibi ülke kökenli etkili yöneticilerin atanması, açık ve şeffaf yönetim tarzı, yönetimin uluslararasılaşmaya yeterli önemi vermesi ve zaman ayırması, yönetim stiline ev sahibi ülke koşullarına uyulanabilmesi.

3 – Uluslararası Tecrübe: İşletmelerin uluslararası ticari girişimlerde bulunma süresi, ev sahibi ülke hakkında sahip olunan bilgiler, hizmet sağlanan veya mal alım – satımı yapılan yabancı pazar sayısı, toplam satışlar içerisinde yabancı ülkelere yapılan satışların miktarı, işletmeye yabancı ülke kimliği kazandırımı.

TEMEL FAKTÖRLER

Ana Ülke Çevresi: İşletmenin faaliyette bulunduğu yerel ülkesi içindeki iş ve genel çevresinden oluşmaktadır. (IBM’in bir Amerikan firması olması ve Amerika’da ticari faaliyetlerde bulunması)

Ev Sahibi Ülke: İşletmelerin sınır ötesi faaliyetlerini gerçekleştireceği yabancı ülkedeki sektör ve genel çevre unsurlarından oluşmaktadır. (Amerikan menşeli IBM firmasının Türkiye’de işletme kurması ve ticari faaliyetlerde bulunması)

İhracat: Uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmelerin, ana ülkelerinde üretilen malları yabancı ülkelere satmalarıdır. İhracat faaliyetlerinde yabancı pazarlarda denetim ve karşılaşılan risk düzeyi düşük olup, ana ülke işletmeleri davranışlarında oldukça esnek olabilirler.

Lisanslama: Ana ülke işletmesi, yabancı işletmeye bir ücret veya komisyon karşılığında teknik bilgi, danışmanlık, patent, telif, tasarım, marka, logo ve pazarlama gibi maddi olmayan hakların kullanım yetkisini verir. (Vestel'in Toshiba ile yaptığı lisans anlaşması, Vestel'e Toshiba markası lisansı altında televizyon üretimi, satış pazarlaması ve dağıtımına ilişkin hakları vermiştir.) Franchising yöntemi de bir lisans anlaşmasıdır. Ana ülke işletmesi tüm imtiyaz haklarını, ev sahibi ülke işletmesine en kapsamlı şekilde verir. (McDonalds'ın dünyanın birçok ülkesinde farklı firmalarla anlaşma yaparak, o ülkelerde faaliyette bulunması)

Direkt Yatırım: Sermaye sahiplerinin veya yabancı işletmelerin, yabancı bir ülkede sıfırdan bir işletme kurması veya kurulmuş bir yerel işletmenin, birleşme ve satın almalar yolu ile devralınmasıdır. Doğrudan yabancı yatırımlarda amaç, genellikle kısa vadeli olmayıp, yatırım yapılan yabancı ülkenin kaynaklarının ve olasılıklarının, verimli bir şekilde yönetilerek, uzun dönemde ortalamanın üzerinde getiri sağlanmasıdır.

Ortak Girişim: Ana ülke işletmelerinin, yabancı pazarlarda tek başlarına yapmakta zorlanabilecekleri veya gerçekleştiremeyecekleri belirli proje veya işlerin ortaklaşa yapılmasıdır. Uluslararası ortak girişimlerde, farklı ülkelerdeki uluslararası işletmeler, belirli alanlarda sahip oldukları varlık ve yetenekleri bir araya getirerek, belirli bir projeyi gerçekleştirmek üzere, yeni bir isim ve kimlik altında bir girişim başlatırlar.

KRİTERLERİ DEĞERLENDİRME FORMU

1. Pazara giriş stratejilerini etkileyen aşağıdaki temel faktörlerin birbirlerine göre göreceli önemi nedir? (Hangi kriterin daha etkin olduğunu düşünüyorsanız; o kritere yakın olan rakamdan size uygun olanını işaretleyiniz. 1 rakamı her iki faktöründe eşit derecede öneme sahip olduğunu göstermektedir.)

Ev Sahibi Ülke Faktörleri	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Ana Ülke Faktörleri
Ev Sahibi Ülke Faktörleri	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Strateji Faktörleri
Ev Sahibi Ülke Faktörleri	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Organizasyon Faktörleri
Ana Ülke Faktörleri	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Strateji Faktörleri
Ana Ülke Faktörleri	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Organizasyon Faktörleri
Strateji Faktörleri	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Organizasyon Faktörleri

2. Pazara girişi etkileyen temel faktörlerin kendi kriterleri arasındaki önem derecesi nedir?

Ev Sahibi Ülke Faktörleri

Pazar Koşulları	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Yatırım Riski
Pazar Koşulları	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Kültürel Mesafe
Yatırım Riski	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Kültürel Mesafe

Ana Ülke Faktörleri

Çevresel Uygunluk	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Çevresel Karmaşıklık
Çevresel Uygunluk	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Çevresel Değişkenlik
Çevresel Karmaşıklık	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Çevresel Değişkenlik

Strateji Faktörleri

Endüstriyel Yapı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Stratejik Motivasyon
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Endüstriyel Yapı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Küresel Sinerji
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Stratejik Motivasyon	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Küresel Sinerji
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Organizasyon Faktörleri

Firma Büyüklüğü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyon Yeteneği
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Firma Büyüklüğü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uluslararası Tecrübe
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Organizasyon Yeteneği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uluslararası Tecrübe
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

3. Pazara girişi etkileyen alt kriterlerin pazara giriş stratejileri ile karşılaştırılmasında bu stratejilerin önem derecesi nedir?

PAZAR KOŞULLARI: Ev sahibi ülkedeki pazarın büyüklüğü, pazarın yapısı, pazardaki rekabet düzeyi, pazardaki tekelleri davranışların varlığı, ülke nüfusu, şehirleşme oranı, pazarın büyüme hızı ve kapasitesi gibi kriterlerinin temel pazara giriş stratejileri (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) açısından birbirlerine göre göreceli önemi nedir?

Pazar Koşulları																		
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ortak Girişim
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Lisanslama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

YATIRIM RİSKİ: Ev sahibi ülkedeki politik ve ekonomik istikrar, demokrasinin varlığı, ev sahibi ülkeye ait olan yasalar ve düzenlemeler, iktidar paylaşımı ve kullanımı, resmi makamların müdahaleci davranışları, korumacı politikalar, ticaret ve yatırım engelleri gibi kriterlerin temel pazara giriş stratejileri (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) açısından birbirlerine göre göreceli önemi nedir?

				Yatırım Riski															
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ortak Girişim	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Lisanslama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		

KÜLTÜREL MESAFE: Ev sahibi ülke ile ana ülke arasındaki dil, ideoloji, iş etiği, sosyal yapı, nüfus, çalışma, ticari ve toplumsal davranış biçimi ve tüketici davranışı gibi kriterlerin temel pazara giriş stratejileri (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) açısından birbirlerine göre göreceli önemi nedir?

				Kültürel Mesafe															
Direkt Yatırım	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Ortak Girişim	
Direkt Yatırım	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Lisanslama	
Direkt Yatırım	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	İhracat	
Ortak Girişim	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Lisanslama	
Ortak Girişim	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	İhracat	
Lisanslama	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	İhracat	

ÇEVRESEL UYGUNLUK: Ev sahibi ülkede, işletmeler için gerekli olan kaynakların miktarı ve bu kaynakların şirket yatırımlarını destekleme kapasitesi, iklim, doğal kaynaklar, pazarlara yakınlık, jeostratejik konum, altyapı iyileştirmeleri gibi kriterlerin temel pazara giriş stratejileri (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) açısından

				Çevresel Uygunluk															
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ortak Girişim	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Lisanslama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		

ÇEVRESEL KARMAŞIKLIK: Ev sahibi ülkedeki çevresel faktörlerin ve unsurların farklılığı, çevre ile ilgili sağlıklı bir bilgi akışına sahip olamama, yerel çevrede karşılaşılan olumsuzluklar ve karışıklıklar, çevresel karmaşıklıklardan dolayı işletmelerin uzmanlaşmalarının zorlaşması gibi kriterlerin temel pazara giriş stratejileri (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) açısından birbirlerine göre göreceli önemi nedir?

				Çevresel Karmaşıklık															
Direkt Yatırım	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Ortak Girişim	
Direkt Yatırım	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Lisanslama	
Direkt Yatırım	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	İhracat	
Ortak Girişim	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Lisanslama	
Ortak Girişim	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	İhracat	
Lisanslama	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	İhracat	

ÇEVRESEL DEĞİŞKENLİK: Ev sahibi ülkedeki çevresel istikrarsızlık düzeyi, değişimleri önceden tahmin edememe, teknolojinin hızla kendini yenilemesi, müşteri ve rakip sayısındaki değişkenlik, çevresel değişiklikler karşısında oluşacak zararların tanzimi için etkin bir sigorta sistemi gibi kriterlerin temel pazara giriş stratejileri (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) açısından birbirlerine göre göreceli önemi nedir?

				Çevresel Değişkenlik															
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ortak Girişim	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Lisanslama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		

ENDÜSTRİYEL YAPI: Ev sahibi ülke pazarındaki rekabetin yoğunluğu ve aynı sektörde faaliyet gösteren firmalarının sayısı, endüstriyel altyapı, Ar – Ge için ayrılan kaynaklar, üretim veya hizmet aşamasında yeni yöntem ve teknikler, rakiplerin sahip oldukları üstünlükler ve zayıflıklar gibi kriterlerin temel pazara giriş stratejileri (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) açısından birbirlerine göre göreceli önemi nedir?

				Endüstriyel Yapı														
Direkt Yatırım	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Ortak Girişim
Direkt Yatırım	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Lisanslama
Direkt Yatırım	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	İhracat
Ortak Girişim	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Lisanslama
Ortak Girişim	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	İhracat
Lisanslama	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	İhracat

STRATEJİK MOTİVASYON: Ev sahibi ülke pazarında, ana ülke firma hedeflerinin gerçekleşmesi için gerekli olan yeterlilikler, ihtiyaç duyulan maddi ve maddi olmayan stratejik değerlere kolay bir şekilde erişim sağlama, ev sahibi ülke kültürünü dikkate alarak aynı bakış açısı ile davranış belirleme (ethnocentric yaklaşım), yabancı ülke gelişimine katkı sağlanması ile olumlu yerel imaj yaratımı gibi kriterlerin temel pazara giriş stratejileri (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) açısından birbirlerine göre göreceli önemi nedir?

Stratejik Motivasyon																		
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ortak Girişim
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Lisanslama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

KÜRESEL SİNERJİ: Ev sahibi ülkenin, yabancı girişimleri sahip olduğu deneyim ve bilgi ile ülkeye çekebilmesi, ev sahibi ülkenin uluslararasılaşma için gerekli olan kaynakları bir arada etkin bir şekilde kullanabilmesi, ülkeler arası kültürel farklılıkların bilincinde olunması gibi kriterlerin temel pazara giriş stratejileri (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) açısından birbirlerine göre göreceli önemi nedir?

Küresel Sinerji																		
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ortak Girişim
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Lisanslama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ: Ana ülke temelli işletmelerin finansal gücü, işletmelerin sahip oldukları maddi (hisse senedi, araç ve teçhizat, gayrimenkuller, çalışan sayısı) ve maddi olmayan değerler (insan kaynakları, firmanın marka değeri, teknoloji, know – how) ve faaliyette bulunulan yabancı ülke sayısı gibi kriterlerin temel pazara giriş stratejileri (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) açısından birbirlerine göre görece önemi nedir?

				] ırma] üyüklüğü															
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ortak Girişim	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Lisanslama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		

ORGANİZASYON YETENEĞİ: Ana ülke işletmesinin sahip olduğu rekabet üstünlükleri, kilit yönetim pozisyonlarına ev sahibi ülke kökenli etkili yöneticilerin atanması, açık ve şeffaf yönetim tarzı, yönetimin uluslararasılaşmaya yeterli önemi vermesi ve zaman ayırması, yönetim stiline ev sahibi ülke koşullarına uyarlanabilmesi gibi kriterlerin temel pazara giriş stratejileri (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) açısından birbirlerine göre görece önemi nedir?

				Organizasyon Yeteneği															
Direkt Yatırım	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Ortak Girişim	
Direkt Yatırım	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Lisanslama	
Direkt Yatırım	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	İhracat	
Ortak Girişim	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	Lisanslama	
Ortak Girişim	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	İhracat	
Lisanslama	9 ☐	8 ☐	7 ☐	6 ☐	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	İhracat	

ULUSLARARASI TECRÜBE: İşletmelerin uluslararası ticari girişimlerde bulunma süresi, ev sahibi ülke hakkında sahip olunan bilgiler, hizmet sağlanan veya mal alım – satımı yapılan yabancı pazar sayısı, toplam satışlar içerisinde yabancı ülkelere yapılan satışların miktarı, işletmeye yabancı ülke kimliği kazandırımı gibi kriterlerin temel pazara giriş stratejileri (direkt yatırım, ortak girişim, lisanslama ve ihracat) açısından birbirlerine göre göreceli önemi nedir?

Uluslararası Tecrübe																		
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ortak Girişim
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Direkt Yatırım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lisanslama
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ortak Girişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Lisanslama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İhracat
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

4. Pazara giriş stratejilerini etkileyen aşağıdaki kriterlerin birbirlerine göre göreceli önemi nedir? (Hangi kriterin daha etkin olduğunu düşünüyorsanız; o kritere yakın olan rakamdan size uygun olanını işaretleyiniz. 1 rakamı her iki faktöründe eşit derecede öneme sahip olduğunu göstermektedir.)

Pazar Koşulları

Pazar Koşulları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yatırım Riski
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Pazar Koşulları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kültürel Mesafe
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Pazar Koşulları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çevresel Uygunluk
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Pazar Koşulları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çevresel Karmaşıklık
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Pazar Koşulları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çevresel Değişkenlik
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Pazar Koşulları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Endüstriyel Yapı
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Pazar Koşulları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Stratejik Motivasyon
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Pazar Koşulları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Küresel Sinerji
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Pazar Koşulları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Firma Büyüklüğü
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Pazar Koşulları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyon Yeteneği
Pazar Koşulları	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Uluslararası Tecrübe

Yatırım Riski

Yatırım Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kültürel Mesafe
Yatırım Riski	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Çevresel Uygunluk
Yatırım Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çevresel Karmaşıklık
Yatırım Riski	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Çevresel Değişkenlik
Yatırım Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Endüstriyel Yapı
Yatırım Riski	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Stratejik Motivasyon
Yatırım Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Küresel Sinerji
Yatırım Riski	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Firma Büyüklüğü
Yatırım Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyon Yeteneği
Yatırım Riski	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Uluslararası Tecrübe

Kültürel Mesafe

Kültürel Mesafe	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çevresel Uygunluk
Kültürel Mesafe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Çevresel Karmaşıklık
Kültürel Mesafe	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çevresel Değişkenlik
Kültürel Mesafe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Endüstriyel Yapı
Kültürel Mesafe	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Stratejik Motivasyon
Kültürel Mesafe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Küresel Sinerji
Kültürel Mesafe	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Firma Büyüklüğü
Kültürel Mesafe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Kültürel Mesafe	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyon Yeteneği
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Kültürel Mesafe	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uluslararası Tecrübe
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Çevresel Uygunluk

Çevresel Uygunluk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çevresel Karmaşıklık
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Uygunluk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çevresel Değişkenlik
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Uygunluk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Endüstriyel Yapı
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Uygunluk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Stratejik Motivasyon
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Uygunluk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Küresel Sinerji
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Uygunluk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Firma Büyüklüğü
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Uygunluk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyon Yeteneği
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Uygunluk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uluslararası Tecrübe
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Çevresel Karmaşıklık

Çevresel Karmaşıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çevresel Değişkenlik
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Karmaşıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Endüstriyel Yapı
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Karmaşıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Stratejik Motivasyon
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Karmaşıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Küresel Sinerji
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Karmaşıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Firma Büyüklüğü
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Karmaşıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyon Yeteneği
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Karmaşıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uluslararası Tecrübe
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Çevresel Değişkenlik

Çevresel Değişkenlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Endüstriyel Yapı
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Değişkenlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Stratejik Motivasyon
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Değişkenlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Küresel Sinerji
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Değişkenlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Firma Büyüklüğü
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Değişkenlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyon Yeteneği
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Çevresel Değişkenlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uluslararası Tecrübe
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Endüstriyel Yapı

Endüstriyel Yapı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Stratejik Motivasyon
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Endüstriyel Yapı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Küresel Sinerji
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Endüstriyel Yapı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Firma Büyüklüğü
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Endüstriyel Yapı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyon Yeteneği
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Endüstriyel Yapı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uluslararası Tecrübe
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Stratejik Motivasyon

Stratejik Motivasyon	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Küresel Sinerji
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Stratejik Motivasyon	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Firma Büyüklüğü
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Stratejik Motivasyon	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyon Yeteneği
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Stratejik Motivasyon	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uluslararası Tecrübe
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Küresel Sinerji

Küresel Sinerji	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Firma Büyüklüğü
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Küresel Sinerji	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyon Yeteneği
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Küresel Sinerji	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uluslararası Tecrübe
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Firma Büyüklüğü

Firma Büyüklüğü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyon Yeteneği
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Firma Büyüklüğü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uluslararası Tecrübe
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Organizasyon Yeteneği

Organizasyon Yeteneği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uluslararası Tecrübe
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

