

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ BİÇİMİNİN SEÇİMİNDE
YEREL PAZAR FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ ÜZERİNE ADANA İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Mustafa ÖZSEVEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA/2011

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ BİÇİMİNİN SEÇİMİNDE
YEREL PAZAR FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ ÜZERİNE ADANA İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Mustafa ÖZSEVEN

DANIŞMAN: Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA/2011

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN
(Danışmanı)

Üye :Prof.Dr.Azmi YALÇIN

Üye :Yrd.Doç.Dr.Volkan YURDADOĞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

...../...../2011

Prof.Dr.Azmi YALÇIN

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ BİÇİMİNİN SEÇİMİNDE YEREL PAZAR FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ ÜZERİNE ADANA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa ÖZSEVEN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN

Ağustos 2011, 137 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, Adana ilinde yerleşik işletmeler üzerinde, uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde, yerel pazar faktörlerinin etkisini araştırmaktır. Bu araştırmada kullanılan veriler, anket yöntemiyle elde edilip, istatistiksel paket program yardımı ile analiz edilmiştir ve araştırmanın esas bulguları, probit regresyon yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, işletmelerin, uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde etkisi olan yerel pazar faktörlerinin, Adana'da yerleşik işletmeler üzerinde, etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Giriş Biçimi, Kaynak Üstenme, Yerel Pazar Faktörleri, Uluslararasılaşma Süreci

ABSTRACT**THE EFFECTS OF LOCAL MARKET FACTORS ON CHOOSING THE ENTRY
MODE OF FIRMS IN THE INTERNATIONAL MARKETS: A STUDY ON THE
FIRMS LOCATED IN ADANA****Mustafa ÖZSEVEN****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN****August 2011, 137 Pages**

The aim of this study is to investigate the effects of local market factors on choosing the entry mode of firms that are located around the city of Adana while they have been entering to the international markets. The data used in this study were obtained by the questionnaire survey method, analyzed by using the statistical software program, and main findings of the study have been evaluated by using the probit regression method. This study indicates that local market factors that have effects on choosing the entry mode of firms during their entrances to the international markets, have no effect on those firms that are located in Adana.

Key Words: Mode of Entry, Resource Commitment, Local Market Factors, Process of Internationalization.

ÖNSÖZ

“İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçiminde Yerel Pazar Faktörlerinin Etkisi Üzerine Adana İlinde Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışmamda, değerli görüşleriyle beni aydınlatan ve bana çalışmamda yol gösteren danışman hocam Sayın Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Çalışmanın gerçekleştirilmesinde beni motive eden ve destekleyen Sayın Prof. Dr. Azmi YALÇIN ve Sayın Doç.Dr. Ali DANIŞMAN hocama da teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, çalışmamı gerçekleştirmem esnasında karşılaştığım sorunları çözmemde yardımcı olan, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında görevli diğer değerli hocalarıma da her türlü destekleri için teşekkür ederim.

Yüksek Lisans öğrenimim boyunca bana maddi destek sağlayan ve tez çalışmamda beni destekleyen TÜBİTAK BİDEB 2210 YURTIÇİ YÜKSEK LİSANS BURS (2009) programına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çukurova Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projesi Birimi’ne İİBF2011 YL2 no’lu projeme sağladığı maddi destek konusunda teşekkürlerimi sunarım.

Yaşamım boyunca her zaman yanımda olan, gerek maddi gerekse de manevi açıdan beni hep destekleyen, beni yetiştiren ve bugünlere getiren babam Sayın Ali ÖZSEVEN’e ve annem Sayın Nebahat ÖZSEVEN’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca her zaman beni destekleyen abilerim Sayın Bahri ÖZSEVEN’e ve Sayın Alper ÖZSEVEN’e de sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa ÖZSEVEN

Ağustos, 2011, Adana

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
EKLER LİSTESİ.....	XII

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1.Çalışmanın Önemi.....	2
1.2.Çalışmanın Amacı.....	4
1.3.Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	5
1.4.Çalışmanın Planı.....	6

BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Uluslararasılaşma Kavramı.....	7
2.1.1.Uluslararasılaşmanın Tanımı.....	7
2.1.2. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Nedenleri.....	7
2.1.3. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Yaklaşımlar.....	9
2.1.3.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım.....	9
2.1.3.2. Rekabetçi Avantaj Yaklaşımı.....	10
2.1.3.3. Ürün Yaşam Eğrisi Yaklaşımı.....	10
2.2. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçimleri.....	11
2.2.1.Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Tanımı.....	11

2.2.2. Giriş Biçiminin Seçimine İlişkin Modeller.....	11
2.2.2.1. Gelişim Evresi Modeli.....	11
2.2.2.2. İşlem (Ticaret) Maliyetleri Analizi Modeli.....	13
2.2.2.3. Eklektik Paradigma Modeli.....	15
2.2.2.4. Örgüt Kapasitesi Modeli.....	17
2.2.2.5. Durumsallık Modeli.....	17
2.2.2.6. Seçme (Opsiyon) Teorisi Modeli.....	18
2.2.3. İhracat.....	18
2.2.3.1. İhracat'ın Tanımı.....	18
2.2.3.2. İhracat'ı Gerçekleştirmenin Yolları.....	19
2.2.3.2.1.İhracat Yönetim İşletmeleri.....	20
2.2.3.2.2.Esas Ülkedeki Uluslararası Ticaret Acenteleri.....	21
2.2.3.2.3.Alıcı Ülke Pazarındaki Ticaret Acenteleri.....	22
2.2.3.2.3.1. Acenteler.....	22
2.2.3.2.3.2. Dağıtıcılar.....	22
2.2.3.2.4.Alıcı Ülke Pazarında Satış Ofisi.....	22
2.2.4. Lisans Anlaşmaları.....	22
2.2.5.İmtiyazlı Anlaşma (Franchising).....	23
2.2.6.Ortak Girişim (Joint Venture).....	24
2.2.6.1. Ortak Girişim Biçiminin Tanımı.....	24
2.2.6.2.Ortak Girişim Biçiminin Çeşitleri.....	25
2.2.6.3.Ortak Girişim Biçiminin Seçilmesindeki Amaçlar.....	26
2.2.7. Doğrudan Dış Yatırım.....	27
2.2.7.1. Satın alma.....	28
2.2.7.2. Yeni Bir Firmanın Kurulması.....	29
2.3. Uluslararası Pazarlara Giriş Biçimlerine İlişkin Yazındaki Değerlendirmeler.	29
2.3.1. Kontrol Derecelerine Göre Değerlendirme.....	30
2.3.1.1.Giriş Biçimi Seçimini Etkileyen Faktörlerin Kontrol Derecesi İle İlişkisi.....	32
2.3.1.2. İçselleştirme.....	35
2.3.2. Uluslararasılaşma Stratejisi ve Giriş Biçimleri.....	36

2.3.3. İşletmeye Sağladıkları Esnekliğe Göre Değerlendirme.....	41
---	----

BÖLÜM 3

İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ BİÇİMİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçimi Seçimini Etkileyen Faktörlere Yönelik Yapılan Bazı Çalışmalar.....	42
3.2. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçimini Etkileyen İç Çevre Faktörleri.....	46
3.2.1. İşletme Büyüklüğü.....	46
3.2.2. Mülkiyet Avantajları.....	47
3.2.3. İşletmelerin Uluslararası Pazardaki Deneyimi.....	49
3.3. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçimini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri.....	50
3.3.1. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektör Türü.....	50
3.3.2. Kültürel Uzaklık.....	52
3.3.3. Alıcı Ülke Pazarının Çekiciliği.....	54
3.3.3.1. Pazar Büyüme Oranı.....	54
3.3.3.2. Pazar Potansiyeli.....	55
3.3.4. Belirsizlik.....	56
3.3.4.1. Alıcı Ülke Pazarındaki Belirsizlik.....	58
3.3.4.2. Endüstri Belirsizliği.....	59
3.3.5. Alıcı Ülke Pazarındaki Rekabetin Yoğunluğu.....	61
3.3.6. Alıcı Ülke Pazarındaki Ticaret Engelleri.....	63
3.3.7. Alıcı Ülke Riski.....	66
3.3.7.1. Ekonomik, Politik ve Yasal Risk.....	67
3.3.7.2. Kamulaştırma Riski.....	68
3.3.7.3. Kar Transferinin Engellenme Riski ve Kur Engelleri.....	68
3.3.8. Alıcı Ülke Pazar Bilgisi.....	68

3.4. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçiminde İşletme Stratejisi'nin Etkisi.....	69
---	----

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı.....	71
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	72
4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	73
4.3.1. Alıcı Ülke Pazarı Riski'nin Giriş Biçimi Seçimine Olan Etkileri.....	73
4.3.2. Alıcı Ülke Pazarı Bilinirliğinin Giriş Biçimi Seçimine Olan Etkileri.....	74
4.3.3. Alıcı Ülke Pazarındaki Talep Belirsizliğinin Giriş Biçimi Seçimine Olan Etkileri.....	75
4.3.4. Alıcı Ülke Pazarındaki Rekabet Yoğunluğunun Giriş Biçimi Seçimine Olan Etkileri.....	77
4.4. Verilerin Toplanması ve Analiz.....	78
4.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	78
4.4.2. Verilerin Toplanması.....	78
4.4.2.1. Veri Toplama Aracı.....	78
4.4.2.1.1. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçimleri ve Stratejileri.....	79
4.4.2.1.2. Ülke Riski Ölçeği.....	80
4.4.2.1.3. Pazar Bilinirliği Ölçeği.....	81
4.4.2.1.4. Talep Belirsizliği Ölçeği.....	82
4.4.2.1.5. Rekabet Yoğunluğu Ölçeği.....	83
4.4.2.2. Güvenilirlik Analizleri.....	84
4.4.2.3. İşlem ve Dönüş Oranı.....	85
4.4.2.4. Verilerin Analiz Yöntemi.....	85

BÖLÜM 5

BULGULAR

5.1.Araştırmaya Katılan İşletmelerle İlgili Betimsel İstatistikler.....	87
5.1.1.Büyükliklerine Göre İşletmelerin Dağılımı.....	87
5.1.2. İşletmelerin Uluslararası Pazarlardaki Deneyimlerinin Dağılımı.....	89
5.1.3.Birincil Ürün Çeşidine Göre İşletmelerin Dağılımı.....	89
5.1.4.Anketi Dolduran Kişinin İşletmedeki Pozisyonu.....	90
5.1.5.Seçilen Giriş Biçimlerine Göre İşletmelerin Dağılımı.....	91
5.1.6.Uluslararası Pazarda Kaynak Üstene İşletmelerin Dağılımı.....	91
5.1.7.Giriş Yapılan Uluslararası Pazarlar.....	92
5.1.8.Yapıları Oluşturan Faktörlere Verilen Cevaplara İlişkin Betimsel İstatistikler.....	93
5.2. Faktörler Arasındaki İlişkinin Tespiti.....	96
5.3.Giriş Biçimleri, Kaynak Üstenme ve Yerel Pazar Faktörlerinin Farklılaşması.....	101
5.3.1.Giriş Biçimlerinin Faktörlere Göre Farklılaşması.....	101
5.3.2. Kaynak Üstenmenin Yerel Pazar Faktörlerine Göre Farklılaşması.....	103
5.4.Yerel Pazar Faktörlerinin Giriş Biçiminin Seçimine Olan Etkileri.....	104
5.4.1.Araştırma Modeli.....	105
5.4.2.Araştırma Hipotezlerinin Sınanması.....	107

BÖLÜM 6

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1.Sonuç.....	112
6.2.Öneriler.....	114
KAYNAKÇA.....	116
EKLER.....	130
ÖZGEÇMİŞ.....	137

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1: İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Katılım Sürecini İnceleyen Çalışmalar...	13
Tablo 2: Farklı Giriş Biçimlerinin Karakteristikleri.....	32
Tablo 3: Uluslararası Pazarlara Giriş Biçimlerinin Stratejileri ve Türleri.....	39
Tablo 4: Yazında Giriş Biçimi Seçimi Kararını Etkileyen Faktörler Üzerine Yapılan Bazı Empirik Çalışmalar.....	43
Tablo 5: Genel Belirsizlikler.....	58
Tablo 6: Endüstri Belirsizlikleri.....	60
Tablo 7: Ülke Riski Faktörleri ve Ortalama Puanları.....	81
Tablo 8: Pazar Bilinirliği Faktörleri ve Ortalama Puanları.....	82
Tablo 9: Talep Belirsizliği Faktörleri ve Ortalama Puanları.....	83
Tablo 10: Rekabet Yoğunluğu Faktörleri ve Ortalama Puanları.....	84
Tablo 11: Ankette Yer Alan Faktör Yapıları İçin Güvenilirlik Katsayıları.....	85
Tablo 12: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası 31.12.2010. Tarihli Gösterge Niteliğindeki Döviz Kuru Oranları.....	88
Tablo 13: İşletmelerin Satış Gelirlerine Göre Dağılımı.....	88
Tablo 14: İşletmelerin Uluslararası Pazarlardaki Deneyimlerine Göre Dağılımları...	89
Tablo 15: Birincil Ürün Çeşidine Göre İşletmelerin Dağılımı.....	90
Tablo 16: Anketi Dolduran Kişinin İşletmedeki Pozisyonu.....	90
Tablo 17: Seçilen Giriş Biçimlerine Göre İşletmelerin Dağılımı.....	91
Tablo 18: Uluslararası Pazarlarda Kaynak Üstenmeye Göre İşletmelerin Dağılımları.....	92
Tablo 19: Giriş Yapılan Pazarda Üretim Tesisi Kuran/Kurmayan İşletmelerin Dağılımı.....	92
Tablo 20: Giriş Yapılan Uluslararası Pazarların Dağılımı.....	93
Tablo 21: Faktörlere Verilen Cevaplarla İlişkili Betimsel İstatistikler.....	94
Tablo 22: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 23: Faktörlerin Giriş Biçimlerine Etkisi.....	102
Tablo 24: Kaynak Üstenmenin Yerel Pazar Faktörlerine Göre Farklılaşması.....	104

Tablo 25: Giriş Biçimi ile Yerel Pazar Faktörünün Tahmin Edilen Regresyon Modeli.....	106
Tablo 26: Modelin Uygunluğu ve Anlamlılığı.....	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Eklektik Paradigma Modeli.....	15
Şekil 2: Kanal Bütünleşme Derecesini Etkileyen Faktörler ve Performans Arasındaki İlişki.....	34
Şekil 3: Pazar Giriş Biçimlerinin Hiyerarşik Modeli.....	40
Şekil 4: Belirsizliğin Boyutları.....	57

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
EK 1: Araştırma Anketi.....	130

BÖLÜM 1

GİRİŞ

İkinci dünya savaşının ardından milletler arasında artan ticaret hacmi, belirli ticari örgütlerin kurulmasına sebep olmuştur. Günümüzde Avrupa Birliği olarak bilinen Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü (OPEC), Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ), Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), ikinci dünya savaşının ardından gerek bölgesel anlamda gerekse de küresel anlamda dünya ekonomisinin düzeltilip geliştirilmesine yönelik kurulan ekonomik örgütlerdir. Bu örgütler, uluslararası pazarlardaki ticareti kolaylaştırıcı düzenlemeler yapmak suretiyle ülkeler arasındaki ticaret engellerini azaltarak ticareti kolaylaştırmışlardır. Öte yandan Türkiye, 1996 yılından itibaren Avrupa Birliği üye ülkelerinin ticareti kolaylaştırmak amacıyla düzenlemiş olduğu gümrük anlaşmasının bir tarafı olup, aynı zamanda 2004 yılından itibaren Avrupa Birliği müzakerelerini yürüten Avrupa Birliğine aday bir ülkedir.

Uluslararası örgütlerin kurulması ile birlikte ülkeler arasında ticari sınırlar büyük ölçüde kaldırılmış ve üretim faktörleri (Sermaye ve Emek) ülkeler arasında kolayca gezebilme fırsatı yakalamıştır. İşletmelerin makro çevresinde bu değişiklikler meydana gelirken, mikro anlamda, işletme verimliliğini artırma arayışları işletmelerin ülke sınırları dışında üretim ve ticarete bulunma isteğini uyandırmıştır. Tüm bu gelişme ve bilgilere paralel olarak uluslararası yazında işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yapma isteğini araştıran çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalardan bazıları Vernon (1966), Caves (1971), Dunning (1973, 1988) ve Chang (1995), tarafından gerçekleştirilmiş olup işletmelerin niçin uluslararası pazarlara giriş yapmak istediklerine açıklık getirmeye çalışmışlardır. İşletme, gerek dikey (tedarik ve satış), gerekse yatay faaliyetlerinde verimlilik arayışında olduğundan uluslararası pazarlara giriş yapmaktadır (Dunning, 1988, s.13).

İşletme, çevresinde bu gelişmeler yaşanırken, işletme sahipleri optimum kaynak harcaması, maksimum verimlilik alınmasına yönelik bir amaç belirlemektedir. Uluslararası

pazarlara girişte işletmelerin katılım derecelerini belirli düzeylerde sınırlı tutmalarını etkileyen iç, dış ve ilişkişel çevresel faktörler mevcuttur (Agarwal ve Ramaswami, 1992; Brouthers, 2002; Aulakh ve Kotabe, 1997; Kim ve Hwang, 1992; Gomes-Casseres, 1990; Klein, Frazier ve Roth, 1990; Kogut ve Singh, 1988; Kogut ve Zander, 1993; Li ve Qian, 2008; Pan ve Tse, 2000; Sanchez-Peinado ve Pla-Barber, 2006; Taylor, Zou ve Osland, 1998). İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçimi seçimini etkileyen faktörler, işletmenin pazarda sahip olacağı kontrolün derecesi ve üstleneceği kaynak miktarı ve riski ve elde edeceği geri dönüş miktarını belirlemektedir (Agarwal ve Ramaswami, 1992; Anderson ve Gatignon, 1986; Erramilli ve Rao 1993; Kim ve Hwang, 1992).

1.1.Çalışmanın Önemi

1980'li yıllardan beri serbest pazar ekonomisine geçen ülkemizde, Türk işletmeleri uluslararası pazarlardaki girişimlerini artan oranda sürdürmektedir. Son zamanlarda çeşitli holdinglere ait Türk işletmeleri yurtdışında gerek bazı işletmeleri satınalarak ve gerekse yeni bir firma kurarak doğrudan dış yatırım yapmaktadır. Bunun yanında, ülkemizdeki bazı büyük ölçekli işletmeler, belirli pazarları kendilerine stratejik nokta olarak belirleyerek işletmelerine küresel pazarda rekabetçi yapı kazandırma gayretleri içerisindeyler. Özellikle son yıllarda ucuz faktör maliyetleri fırsatı sunan Çin Halk Cumhuriyeti birçok çokuluslu işletme ve büyük ölçekli Türk işletmeleri tarafından küresel kaynak yerleşkesi haline gelmiştir.

İşletmelerin uluslararası pazara girişte takip edeceği strateji, sahip olduğu örgütsel yetenek (Aulakh ve Kotabe, 1997) ve alıcı ülke pazarının sahip olduğu yerel faktörlerinden (Couturier ve Sola, 2010) etkilenmektedir. Giriş biçiminin seçimi, çeşitli faktörler göz önünde bulundurularak alınması gereken stratejik bir karardır. "Neden işletmeler farklı pazarlara farklı biçimlerde giriş yaparlar?" sorusunun cevabı, işletmelerin iç çevre faktörleri eşit olduğunda alıcı ülke pazarından kaynaklanan faktörlerin giriş biçiminde farklılık yaratmasında saklıdır. Yazında, doğrudan yerel pazar faktörlerini ölçen çalışmalardan bir tanesi Couturier ve Sola (2010), tarafından gerçekleştirilmiştir. Uluslararası pazarlara girişte, işletmenin hangi yolları izleyeceğine ve hangi biçimleri seçeceğine, işletmenin sahip olduğu mülkiyet avantajlarını kendi kontrolü altında tutması

gerektiğini savunan işlem maliyetleri analizi modeli (Anderson ve Gatignon, 1986) ve işletmenin sahip olduğu avantajları en iyi şekilde hangi pazarda kullanabilir sorusuna cevap arayan eklektik paradigma modeli (Dunning, 1980) yardımıyla cevap bulabilmek mümkündür. Giriş biçimlerinin seçiminde, farklı düzeylerde, farklı faktörlerin gözönünde bulundurulmasını savunan durumsallık teorisi (Kumar ve Subramaniam, 2001 ile Tallman ve Shenkar, 1994), giriş biçiminin seçimi kararına cevap arayan bir diğer modeldir.

Gerek iç pazarda ve gerekse uluslararası pazarlarda işletmeler, işletme sermayesini maksimum yapacak giriş biçiminini ararlar (Dunning, 1973). İşletmelerin uluslararası pazarlarda firma değerini maksimum yapabilmek amacı kadar, gerçekleştirilen faaliyetlerin performansının da maksimum düzeyde tutulması amaçlanmaktadır. Yazında, farklı giriş biçimlerinin, farklı performans sonuçları ortaya çıkardığı sonucuna varan çalışmalar da mevcuttur. Woodcock, Beamish ve Makino (1994), yeni bir firma kurma biçiminin ortak girişim ve satın almaya göre ve ortak girişimin, satın almaya göre daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Giriş biçimlerinin performans üzerine de farklı etkileri olmaktadır. L.E. Brouthers, K.D. Brouthers, ve Werner (2000), farklı giriş biçimlerinin farklı performans etkileri olduğu görüşünü desteklerken, algılanan çevresel belirsizlik kriterlerine göre seçim yapan işletmelerin performans memnuniyetlerinin bu kriterlere göre seçim yapmayan işletmelere göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Shrader (2001), işbirliği ile performans arasındaki ilişkiyi tespit etmiştir. Pan ve Chi (1999), Çin pazarına giriş yapan işletmeler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, özsermaye gerektiren giriş biçimlerinin, doğrudan yatırım ve işbirliği gerektiren giriş biçimlerine göre daha iyi sonuçlar verdiğini empirik testlerle ölçmüşlerdir. Uluslararası pazarlara girişte sahip olunan sermaye miktarının da performans üzerine etkisi bulunurken, sahiplik oranı ile performans arasında doğru orantılı ilişki mevcuttur (Oswald ve Jahera, 1991).

Uluslararası pazarlarda girişimde bulunan işletmeler, üretim ve satış faaliyetleri başta olmak üzere faaliyetlerin nasıl koordine edileceğine, yönetim ve sorumluluğun kimde olacağına, kontrol derecesinin ne düzeyde olacağına karar vermelidirler (Ronen, 1986, s.424). Bu sorulara cevap aranırken, işletmeler minimum düzeyde kaynak harcaması, rekabetçi çevrede maksimum esneklik, manevra ve uygulanabilirlik sağlayacak olan en iyi

sonuçların başarılması, istihdam edilen personelin yetenek düzeyi ve yabancı faaliyetlere katılım derecesi kriterlerini de dikkate almalıdır (Ronen, 1986, s.425).

Uluslararası yazında farklı ülkelerden farklı alıcı ülke pazarlarına giriş yapan işletmelerin giriş biçimi seçimi kararını etkileyen faktörler üzerine araştırmalar mevcuttur. Agarwal (1994), A.B.D. (Amerika Birleşik Devletleri)'deki üretim işletmelerinin Arjantin, Türkiye, Avustralya, Belçika, Kanada, Şili ve çeşitli Avrupa ülkeleri'ne (Danimarka, Fransa, Almanya...) girişte sosyo-kültürel uzaklığın, ortak girişim ve doğrudan dış yatırım seçimi arasındaki önemini incelemiştir. Brouthers (2002), Avrupa Birliğine üye ülkelerde üretim, hizmet ve kamu sektörüne ait işletmeler üzerinde ortak girişim ve doğrudan dış yatırım biçimi arasında farklılık yaratan yasal kısıtlamalar, ülke riski ve işlem maliyetlerinin etkisini araştırmıştır. Campa ve Guille 'N (1999), İspanya'da yerleşik ihracat firmaları üzerinde yaptıkları çalışmada, giriş biçimlerini ihracatın dağıtım aşamasında tam sahipli satış şubesi açılması, ortak girişimde bulunulması veya dağıtım faaliyetlerine hiç katılmama olarak kategorize etmişlerdir. Çalışma sonucunda Campa ve Guille 'N (1999, s.1472), pazar potansiyeli ve alıcı ülke pazarı bilgi düzeyinin bu giriş biçimlerinin seçilmesinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Hennart (1991), Japon ortak girişimlerinin A.B.D.'deki ek kuruluşlarının Ortak girişim ve Doğrudan Dış Yatırım'da sahiplik oranlarının belirlenmesinde etkili olan pazar büyüme oranı, kültürel farklılık, alıcı ülke pazar deneyimi faktörlerini bulmuşlardır.

Tüm bu çalışmalar ve değişen faktörler göz önünde bulundurulduğunda Adana'da yerleşik ve uluslararası pazarlara giriş yapmış sanayi işletmelerinin yurtdışı pazarlarına girişte alıcı ülke pazarı faktörlerinin giriş biçimlerine etkisini ölçebilmek, bu işletmelerin uluslararası pazarlara girişteki davranışlarını ortaya koyabilmek ve gerek ulusal yazına gerekse de Adana'daki işletmelerin uluslararası pazarlardaki davranışlarına rehber olabilecek öneriler getirilmesinin amaçlanması, çalışmanın önemini arttırmaktadır.

1.2.Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin uluslararası pazarlara girişte, yerel pazar faktörlerinin giriş biçiminin seçiminde olan etkisini araştırmaktır. Bu çalışmadaki temel

amaç, yazında giriş biçimi seçimi kararını etkileyen ülke riski, pazar bilinirliği, talep belirsizliği ve rekabet yoğunluğunun örneklem grubumuzda etkili olup olmadığı; etkili ise, ne yönde etkili olduğunu araştırmaktır. Çalışma evreninin sadece sanayi işletmeleri üzerinde yapılma sebebi ise, yazında hizmet ve sanayi işletmelerinin giriş biçimi seçimi kararının farklılık yarattığının belirtilmesidir.

1.3.Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları

“Neden farklı alıcı ülke pazarlarına işletmeler farklı biçimlerde giriş yapmaktadırlar?” sorusu çalışmamızın ana çerçevesini oluşturmaktadır. Buna göre; çalışmamızda, giriş biçimi seçimi kararını etkileyen, alıcı ülke pazarına ait yerel pazar faktörlerinin, giriş biçimi seçimi kararına etkisi araştırılacaktır. Sanayi ve hizmet işletmelerinin gerek ürünün üretim sürecinde gerekse de satış aşamasında farklı karakteristiklere sahip olması, çalışma evreninin sadece sanayi işletmelerini kapsamasına sebep olmuştur. Bununla birlikte, giriş biçimi seçimi kararını etkileyen iç ve dış çevre faktörlerinin sayısının fazla olması (Tablo 4) ve araştırma evreninin küçük olması, bazı faktörlerin ölçülememesine sebep olmuştur. Bu durumda çalışmamızın bir kısıtını oluşturmaktadır.

Yazına göre; uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, birden fazla pazarda faaliyet göstermekte ve yabancı pazarlardan elde etmiş olduğu satış geliri toplam satış geliri içerisinde önemli bir yer tutmakta ise, çokuluslu işletme olarak adlandırılır. Çokuluslu işletmeler, bu özelliklerinden dolayı diğer işletmelerden büyüklük ve deneyim açısından farklılık gösterirler. Bu çalışmada, işletme terimi çokuluslu işletmeler de dâhil olmak üzere farklı büyüklük ve deneyime sahip tüm işletme çeşitlerini kapsamaktadır. Bu nedenle, çalışmamızda uluslararası pazarlara giriş biçimi seçimi kararını etkileyen çokulusluluk derecesi (Agarwal ve Ramaswami, 1992; Cristina ve Esteban, 2002), dikkate alınmamaktadır. Bu çalışmanın bir diğer kısıtı, gerek zaman darlığı ve gerekse kaynak yetersizliği sebebiyle evrenin küçük tutulması olmuştur. Bu evren üzerinde yapılan araştırmada kullanılan anketin, 1992 yılında A.B.D’deki sanayi işletmelerinin dış pazarlara girişte, giriş biçimi seçimine etkisi olan faktörleri ölçmeye çalışmış olması, büyük ölçekli işletme profili ile Adana’daki (küçük ve orta ölçekli olmayan) bir kaç işletme dışında uyum göstermesinin zorluğu da bu çalışmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır.

1.4. Çalışmanın Planı

Altı bölümden oluşan bu tez çalışmasının birinci bölümü giriş bölümü olup bu bölümde, çalışmanın önemi, amacı, kapsamı, kısıtları ve planı hakkında bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde, işletmelerin uluslararası pazarlara girişteki davranışı, amacı, biçimleri ve motivasyonları açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun yanında yazında yer alan ve giriş biçimi seçimi kararını etkileyen faktörler üzerine geliştirilen giriş biçimi seçimi modellerine de değinilmiştir. Yazında belirtilen başlıca giriş biçimlerinin tanımları, çeşitleri, gerçekleştirilme amaçları ve biçimlerine ilişkin bilgiler de ikinci bölümün bir parçasını oluşturmaktadır.

Üçüncü bölümde, yazın taranarak işletmelerin uluslararası pazara girişte giriş biçimi seçimi kararını etkileyen iç çevre, dış çevre faktörleri ve ilişkisel çevre (stratejik) faktörlerinin açıklanmasına yer verilmektedir.

Dördüncü bölümde, Adana ilinde yerleşik uluslararası pazarlara giriş yapmış sanayi işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın kapsamı ve kısıtları, hipotezleri ve verilerin toplama yöntemi yer almaktadır.

Beşinci bölümde, araştırma sonucunda, elde edilen verilerin analizleri gerçekleştirilerek betimsel istatistikler, ilişki analizleri, varyans analizleri ve probit regresyon sonucu ortaya çıkan bulgular yer almaktadır.

Altıncı bölüm, sonuç ve öneriler bölümü olup, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında giriş biçiminin seçimine ilişkin önerilerde bulunmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışmanın gerçekleştirilmesi esnasında karşılaşılan kısıtlar ve sonuçların ortaya çıkmasındaki sebeplere değinilecektir. Bununla birlikte, ileriki çalışmalarda giriş biçimi seçimi kararını araştırarak olan araştırmacılara yönelik geliştirilen önerilerle, bölüm sonlandırılacaktır.

BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde, uluslararasılaşma kavramı ile birlikte işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yapma sebepleri ve bu sebeplere ilişkin geliştirilen yaklaşımlar açıklanacak, bunun ardından, giriş biçiminin seçimine ilişkin geliştirilen modeller ve giriş biçimlerine değinilecektir. Yazında öne çıkan giriş biçimlerinin, daha kolay sınıflandırılmasını ve anlaşılmasını sağlayacak olan “giriş biçimlerinin değerlendirilmesi” ile bu bölüm sonlandırılacaktır.

2.1. Uluslararasılaşma Kavramı

2.1.1. Uluslararasılaşmanın Tanımı

Uluslararasılaşma, işletmenin ihtiyaç duyulan girdileri sağlaması, ürün üretmesi ve hizmetleri yerine getirmesi, üretilen ürünlerin dağıtımının ve pazarlanmasının yapılması, var olan ürünlerin geliştirilebilmesi amacıyla Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için esas ülkeden farklı olarak uluslararası pazarlara katılımını arttırmasıdır (Johanson ve Vahlne, 1977, s.23).

2.1.2. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Nedenleri

İşletmeler neden uluslararası pazarlarda üretim yapmak isterler? sorusunu Dunning (1973) cevaplamaya çalışmıştır. Dunning 1988 ve 1995 yıllarında gerçekleştirdiği çalışmalarla bu soruya daha ayrıntılı cevaplar aramıştır. İşletmelerin uluslararası pazarlarda üretim yapma isteği, yabancı pazardaki, ucuz üretim girdileri, yüksek verimlilik fırsatı, düşük maliyet, hızlı pazar büyüme oranı ve yüksek ulaştırma maliyetlerinden (Araştırma Yaklaşımı), firma değerini maksimum yapacak ekonomik koşulların olmasından (Sermaye Yaklaşımı), ihracat gerçekleştiren işletmelerin alıcı ülke pazarı hükümetinin uygulamış olduğu ticaret engellerini aşabilme isteğinden (Ticaret Yaklaşımı), maliyet, pazar büyüklüğü ve yapısından (Yer Teorisi) etkilenmektedir (Dunning, 1973, s.295-309). Dunning'e (1988, s.13) göre; işletmelerin ihracatta ticaret engellerini aşmak istemesi, üretim sürecinde ihtiyaç duyulan üretim girdilerinin verimliliğini sağlamak istemesi, gerek

ileri (pazar arayışı), gerekse geri entegrasyonlarda (kaynak verimliliği) işletmenin verimlilik arayışı içerisinde olması, işletmelerin uluslararası pazarlarda üretim yapma isteğini arttıracaktır. İşletmeler, alıcı ülkedeki cazip kaynaklardan yararlanabilmek (Calvet, 1981, s.53), ölçek veya alan ekonomisinden yararlanmak isteyip ürünlerini yeni pazarlarda sunabilmek, işletme içerisinde kullanılmamış olan kaynakları uluslararası pazarlarda kullanabilmek ve küresel stratejilerini geliştirebilmek amacıyla uluslararası pazarlara giriş yapmak isterler (Chang, 1995; Couturier ve Sola, 2010, s.45). Bununla beraber işletmeler, esas ülkelerinde endüstri farklılaştırmasından farklı olarak faaliyet gösterdikleri pazarları değiştirmek amacıyla da uluslararası pazarlara giriş yaparlar (Casson, 1995, s.30). Hennart (1989), işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yapmak istemelerinin sebeplerini iki amaca dayandırmıştır. Bunlardan birincisi, işletmenin kendi üretim yaptığı sektörde ürün üretmek istemesi, ikincisi ise, ürünlerini üretebilmek için gerek duyduğu girdileri üretmek veya sahip olmak istemesidir. İşletmeler uluslararası pazarlara katılımını, içsel faktörler (işletme fonksiyonlarında fazla kapasite, farklılık yaratacak yetenek) ve dışsal faktörlerin (yabancı müşterilerden gelen rastlantısal siparişler, pazar fırsatları, iç pazardaki olumsuz rekabet koşulları, hükümet ihracat teşvikleri) uyarıcı etkisiyle başlatır (Weidersheim-Paul, Olson ve Welch, 1978). Lecraw (1984), işletmenin kendine özgü teknolojik, üretim, pazarlama, finans ve yönetsel avantajlarını uluslararası pazarlarda kullanmak isteyeceğini fakat bu durumun işletmeye özgü avantajların alıcı ülkede rekabete izin verdiği sürece geçerli olacağını belirtmiştir. Chang (1995, 399-401), işletmenin sahip olduğu soyut varlıkların sayısı arttıkça, uluslararası pazarlara giriş yapma isteğinin artacağını ayrıca işletme gruplarıyla bağlı olan işletmelerin bağımsız işletmelere göre uluslararası pazarlara daha çok giriş yapmak isteyeceğini belirtmiştir. Kimura (1989), işletmelerin uluslararası pazarlara katılım derecelerinin en fazla olduğu doğrudan dış yatırım giriş biçiminin miktarının hangi faktörlerden etkileneceğini, dokuz adet, büyük ölçekli Japon teknoloji işletmesinin, beş yıllık dönem içerisinde sergilemiş olduğu doğrudan dış yatırım davranışını araştırarak tespit etmeye çalışmıştır. Buna göre; Kimura (1989, s.306-309) çalışma sonucunda, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yaparken gerçekleştirecekleri doğrudan dış yatırım miktarının işletmenin teknolojik yenilikçiliğinden, ürün hattının genişliğinden, dikey bağlantılarından ve büyüklüğünden etkileneceğini tespit etmiştir.

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş yapmak istemelerinin altında yatan temel motivasyon faktörleri şunlardır (Rugman ve Hodgetts, 2003, s.42-44):

- İşletmelerin faaliyet gösterdikleri iş kollarındaki riski azaltmak istemesi,
- Uluslararası pazarlarda oluşan fırsatları değerlendirebilmek istemesi,
- Uluslararası pazarlardaki müşterilerine düşük maliyetle ürün veya hizmet sunabilmek istemesi,
- İşletmenin sahip olduğu teknolojik avantajı kullanabilmek istemesi,

2.1.3. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Yaklaşımlar

2.1.3.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım

İşletmelerin sahip olabilecekleri kaynak türleri; patentler, telif hakkı, marka isimleri, çalışanların sahip olduğu stratejik bilgi, kalifiye elemanlar iken (Wernerfelt, 1984, s.172), işletmenin sahip olduğu bu tür kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanması ise, yetenek olarak tanımlanır (Grant, 1991, s.119). Uluslararası pazarlarda rekabetçi avantaj sağlayan kaynaklara sahip olan işletmeler, bu rekabetçi avantajlarını uluslararası pazarlarda kullanmak isteyerek uluslararası pazara giriş yaparlar. Buna ek olarak, iç pazarda teknolojik ve pazarlama teknik bilgisi yüksek olan işletmeler, bu özelliklerini uluslararası pazarlarda kullanmak isterler ve uluslararası pazarlara giriş yaparlar (Horst, 1972, s.260).

İşletmelerin sahip oldukları kaynakların rakiplerine karşı karşılaştırmalı üstünlük sağlamaları işletmeleri uluslararası pazarlara girmeye teşvik etmektedir (Tallman ve Shenkar, 1994, s.103). Buna göre; kaynak tabanlı yaklaşım “işletmelerin sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri uluslararası pazarlarda değerlendirmek istemeleri, uluslararası pazarlara giriş yapmasını teşvik eder” görüşünü savunmaktadır.

Kogut ve Chang (1991), işletmenin faaliyet gösterdiği esas ülkedeki Araştırma ve Geliştirme harcamaları fazla olduğunda uluslararası pazarlara giriş yapma isteğinin azalacağını bunun yanında giriş yapılmak istenen pazardaki Araştırma ve Geliştirme harcamaları arttıkça bu ülkeye giriş yapma isteğinin artacağını belirtmiştir. Chang (1995,

s.399), bu bulgunun tam aksine Japon işletmelerinin Araştırma ve Geliştirme yoğunluğu arttıkça yabancı yatırımları gerçekleştireceğini ortaya koymuştur.

2.1.3.2. Rekabetçi Avantaj Yaklaşımı

İşletmeler uluslararası pazarlara giriş yapmak istediklerinde giriş yapacakları pazarları seçerken içsel olarak kendi durumlarını ve dışsal olarak dış çevreyi analiz etmek zorundadırlar. Analiz sonucunda işletme rekabetçi avantajının daha yüksek olduğu pazarlara öncelikli olarak giriş yapmayı tercih edecektir (Chang, 1995, s.399). Diğer her şey eşit kabul edildiğinde, yatırım yapan işletmenin rekabetçi avantajı özellikle yatırım yapılacak olan ülkede ikamet eden ve yatırım yapma fırsatını arayan diğer işletmelere göre ne kadar büyük olur ise, yatırım yapan işletme yabancı pazara daha çok bağlanmak veya yatırımını arttırmak ister (Dunning, 2000, s.163-164). Caves'e (1971, s.6) göre; "işletmelerin uluslararası pazarlarda üretim yapma isteği, bağlı oldukları ulusun, giriş yapmayı düşündükleri ulusa göre karşılaştırmalı üstünlüklerinden etkilenmektedir [...]"

İşletmelerin esas ülkelerinde rekabetin derecesi yüksek olduğunda, işletmeler bazı yetenekler (örneğin, teknolojik gelişim gibi) kazanırlar ve bu yeteneklerini uluslararası pazarlarda kullanmak isterler (Kogut ve Chang, 1991, s.401). Buna göre, teknolojik olarak gelişen işletme, teknolojik gelişimin sağlamış olduğu getirileri Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerinde kullanarak (Wernerfelt, 1984, s.174), rekabetçi avantajını geliştirecek ve uluslararası pazarlara giriş yapacaktır. Caves'e (1971, s.15) göre; ürün rekabetine alışık, oligopolistik güce sahip olan ve üretim maliyetlerini düşürebilen işletmeler, üretimlerini yeni bölgelere genişletme yeteneğine sahiptirler.

2.1.3.3. Ürün Yaşam Eğrisi Yaklaşımı

Ürün başlangıç aşamasındayken, üretim sürecinde gerek duyulan girdilerin maliyetlerinin ne yönde değişeceğinin bilinmemesi, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının ürün tarafından tatmin edilip edilemeyeceğiyle beraber rakiplerin ne tür rekabetçi taktik ve stratejiler izleyeceği kestiriminin yapılamaması, ürüne olan talep belirsizliğini artırır ve alıcı ülke pazarında üretim tesisi kurulmasından vazgeçilir (Vernon, 1966, s.195).

Olgunlaşmış ürünlerde, tüketici istek ve ihtiyaçları, üretim faktör maliyetleri ve rakiplerin taktik ve politikaları kolayca kestirilebildiği gibi standartlaştırılmış ürünlerin üretilmesinin getireceği ölçek ekonomisi, sabit maliyetli yatırımlara yatırımı teşvik eder ve alıcı ülke pazarında üretim tesisi kurulması kararının verilmesini sağlar (Vernon, 1966, s.196). Buna göre, ürünler yaşam eğrilerinde ilerledikçe ürünlerin uluslararası pazarlarda üretim ve satışının gerçekleştirilmesi artacak ve işletmeler uluslararası pazarlara giriş yapacaklardır.

2.2. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçimleri

2.2.1.Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Tanımı

İşletmeye, alıcı ülke pazarında ürün stratejisini uygulayabilmesi için; ya sadece pazarlama faaliyetlerini ya da üretim ve pazarlama faaliyetlerini kendi başına veya diğer işletmelerle ortaklık kurarak gerçekleştirmesine izin veren yapısal anlaşmaya uluslararası pazara giriş biçimi denir (Morschett, Klein ve Bernhard, 2009, s.60). Seçilen giriş biçimi, işletme açısından stratejik öneme sahip olup (Chang ve Rosenzweig, 2001, s.747), giriş yapılan uluslararası pazarlardaki faaliyetlerinin gerçekleşme şekli, işletmenin seçmiş olduğu ve kurumsal özellik taşıyan giriş biçimine bağlıdır (Kumar ve Subramaniam, 2001, s.53).

2.2.2. Giriş Biçiminin Seçimine İlişkin Modeller

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçimlerini belirlemesi için geliştirilen modeller Gelişim Evresi, İşlem Maliyetleri Analizi, Eklektik Paradigma, Örgüt kapasitesi, Durumsallık (Zhao ve Decker, 2004, s.3), ve Seçme Teorisi modelleri olarak sıralanmaktadır.

2.2.2.1. Gelişim Evresi Modeli

Gelişim evresi modeli, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçimini seçerken kendi deneyimlerinden yararlanarak en uygun kararı vermesi gerektiğini savunan modeldir. Bu modelin esas aldığı nokta, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yaparken uluslararasılaşmanın hangi aşamasında olduklarıdır. Johanson ve Paul (1975), işletmelerin kurulum zincirini takip ettiklerini belirtmişlerdir. Kurulum zinciri, işletmenin

uluslararasılaşmanın hangi evresinde olduğunu ve bundan sonra hangi uluslararasılaşma biçimini seçmesi gerektiğine açıklık getiren bir modeldir. Kurulum zincirinin adımları aşağıda belirtilmiştir (Johanson ve Paul, 1975, s.307):

- Kaynak üstlenme olmadan ve pazardan düzenli bilgi almadan düzenli bir şekilde gerçekleştirilmeyen ihracat faaliyetleri,
- Birinci adımdan biraz daha ileri olarak, işletmenin az da olsa pazar üstlenicisi olmaya başlaması ve pazarla ilgili bilgi alışverişinin olduğu bir kanala sahip olması ve bağımsız bir aracı ile ihracatı gerçekleştirilmesi,
- Alıcı ülkeye bir ek satış mağazasının açılması ve kaynakların etkilenmesi,
- Son olarak ise, işletmenin alıcı ülkede bir üretim tesisi kurarak kaynak üstlenme oranını yükseltmesi olarak sıralanabilir.

İşletme, ihracat biçimi ile deneyim kazandıkça diğer basamaklara geçmek istemesinin sebebi şudur; adımlardan kazanılan deneyim işletmenin algılarını, beklentilerini, yönetsel kapasitesini değiştirecek ve yeni uyarıcı işletmeyi bir diğer basamağa çıkaracaktır (Bilkey, 1978, s.39). Gerek uluslararası pazarlarda gerekse de aynı alıcı ülke pazarına ihracat gerçekleştirilmesi, işletmeyi uluslararasılaşma konusunda ileriye götürecektir. Alıcı ülke pazarına belirli süreden bu yana mal ihraç eden işletme, müşteri istek ve ihtiyaçları, prosedür ve standartlar, üretim faktör maliyetleri hakkında bilgi sahibi olacaktır. Bilgi sahibi olan işletme, pazarda oluşabilecek fırsatları görerek pazara daha fazla yatırım yaparak giriş yapacaktır (Hennart, 1991, s.491). Böylece işletmeler pazarda deneyim kazandıkça pazara olan bağlılıklarını ve kaynak üstlenme seviyelerini arttıracaklardır (Johanson ve Vahlne, 1977).

Tablo 1

İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Katılım Sürecini İnceleyen Çalışmalar

Eser	İçerik
Johanson ve Paul, 1975	İşletmelerin uluslararasılaşma süreci ve dört İsvetç işletmesi üzerinde bir inceleme
Johanson ve Vahlne, 1977	İşletmelerin uluslararası pazarlara katılım sürecinde elde edilen bilginin pazar bağlanma derecesine etkisi
Bilkey ve Tesar, 1977	İşletmelerin uluslararası pazarlara girişte izleyeceği adımların ihracat geliştirme süreci ile açıklanması
Weidersheim-Paul ve diğçerleri, 1978	İşletmelerin uluslararası pazarlara katılım sürecinde içsel ve dışsal uyarıcıların etkileri
L.H. Wortzel ve H.V. Wortzel, 1981	İşletmelerin uluslararası pazarlarda izleyeceği ihracat pazarlama gelişmesinin basamakları
Burgel ve Murray, 2000	İleri teknoloji işletmelerinin uluslararası pazarlarda giriş biçiminin seçiminde işletme deneyiminin etkisi

Kaynak: Leanidou, L.C. ve C.S. Katsikeas (1996), "The Export Development Process: on Integrative Review of Emprical Models," *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.3, s.522. (Tablo'nun oluşturulmasında bu çalışmadan yararlanılmıştır.)

Yukarıdaki çalışmaların ortak görüşü, işletmeler uluslararası pazarlarda deneyim ve bilgi sahibi oldukça uluslararası pazarlara katılım seviyelerini arttırmırlar.

2.2.2.2. İşlem (Ticaret) Maliyetleri Analizi Modeli

İşletmenin varlıklarında yer alan patentli ürünler, ulaşım maliyetlerinin azaltılmasını amaçlayan yer avantajı, üretim yapabilmek için fiziksel varlıklar avantajı ve insan kaynaklarının gelişmesiyle beliren insan kaynağı avantajı (Williamson, 1981), işletmelere rakiplerine karşı rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Rekabetçi avantaja sahip fakat yeterli büyüklükte olmayan işletmeler aşağı veya yukarı faaliyetleri tek başlarına

gerçekleştiremediklerinden, bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için belirli bedel karşılığında acente ile işbirliği yaparlar. İşlem maliyetleri analizi, acente ile esas işletme arasındaki ilişkiden ortaya çıkan maliyetlerle ilgilenir (Hennart, 2001, s.133). İşlem maliyetlerinin konusunu acente ile esas işletme arasındaki sözleşmenin yapılabilmesi için gerçekleştirilen görüşmeler, performans değerlendirilmesi ve acentenin izlenmesi oluşturmaktadır (Taylor ve diğerleri, 1998, s.393). İşlem maliyetleri değişkenleri, işletmeye ait teknik bilginin soyutluğundan ve işletmeye ait teknik bilginin değerinden etkilenmektedir (Hill, Hwang ve Kim, 1990).

İşletmeler, uluslararası pazarlara giriş yaptıkları alıcı ülkenin işletmeleri ile rekabette başarılı olabilmek istiyorlarsa faaliyetlerini düşük maliyette gerçekleştirmek zorundadırlar (Anderson ve Gatignon, 1986, s.8). İşlem maliyetleri analizi yaklaşımı, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yaparken ne tür maliyetlere katlanmak zorunda olduklarını açıklayan yaklaşımdır. Fakat işletmenin katlanmak zorunda olduğu bu maliyet ölçülebilir olduğu gibi aşağı veya yukarı yönlü faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için birlikte çalışmış olduğu acentenin ürettiği maliyetlerden dolayı da ölçülemez de olabilmektedir (Klein ve diğerleri, 1990, s.197; Hennart, 2001, s.133).

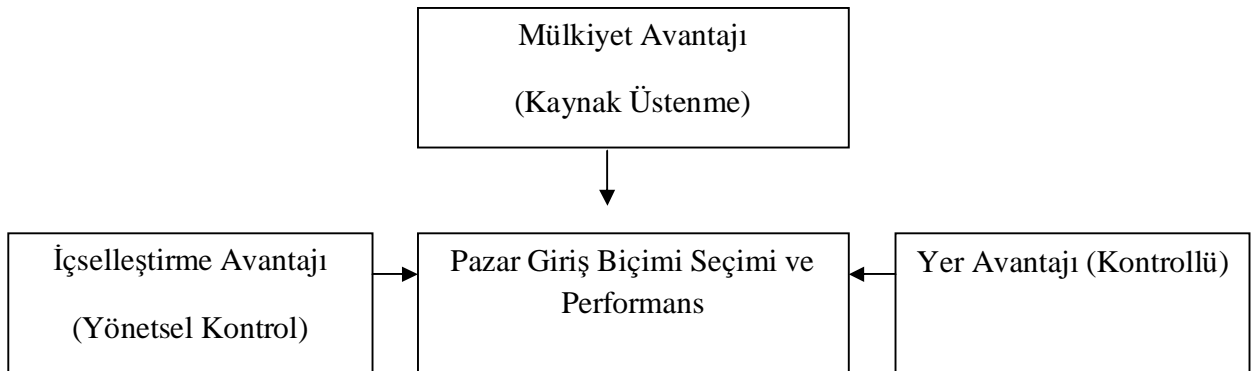
İşlem maliyetleri analizi modeli, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde karar verici mekanizmaya birçok katkı sağlamaktadır. İşlem maliyetleri analizi modeli, giriş biçiminin seçimini işletmenin kontrol derecesi ile bu kontrolün sağlanması için katlanılan maliyet arasında fayda-maliyet analizi yapılması gerektiğini savunmaktadır (Anderson ve Gatignon, 1986, Erramilli ve Rao, 1993). Hill'e (1990, s.504) göre; işletmelerin entegrasyonlarda (üretim veya satış faaliyetlerinde), birbirlerine güven duymaları sonucu işbirliği yapmalarının sağlayacağı kazanç, fırsat gözeterek birbirlerine karşı rakip olmalarından elde edilecek kazançtan daha fazla olacaktır. İşlem maliyetleri analizinde, işletme kontrol derecesine göre giriş biçimini seçerken bazı ikilemlerle de karşı karşıya kalacaktır. Buna göre, işletme lisanslama biçimi ile uluslararası pazarlara girmeye karar verdiğinde kaynak üstlenme maliyetlerinden kurtulacak fakat, lisans verdiği işletmenin ileri de kendisine rakip olabilme ihtimali doğacaktır ve işlem maliyetleri analizi bu durumu da maliyet olarak dikkate almaktadır (Hill ve diğerleri, 1990, s.124). Sıklıkla karşılaşılan ve

fırsat riski olarak adlandırılan bu durum birçok ticari işleme özgü bir özelliktir (Hill, 1990, s.500).

2.2.2.3. Eklektik Paradigma Modeli

Eklektik paradigmaya göre, pazar giriş biçiminin seçimi mülkiyet avantajı, içselleştirme avantajı ve yer avantajı birlikte değerlendirilerek verilir ve seçimin performansı bu avantajların etkili bir şekilde kullanılıp kullanılmadığına göre belli olur. Bu üç avantaj sacın üçayağı gibidir ve karşılıklı olarak birbirlerine bağlıdır (Dunning, 1998), ve giriş biçimi kararının verilmesinde birbirleriyle etkileşim halindedirler (Agarwal ve Ramaswami, 1992).

Woodcock, Beamish ve Makino (1994), eklektik paradigmayı şu şekilde açıklamışlardır:



Şekil 1. Eklektik Paradigma Modeli

Kaynak: Woodcock, C.P., Beamish, P.W. ve Makino, S., (1994), "Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance" , *Journal of International Business Studies*, 25(2), s.258

Yukarıdaki çerçeveye göre eklektik paradigma, ilk olarak, işletme rakiplerinde bulunmayan varlıklara sahip midir (Mülkiyet Avantajları), avantaj yaratan bu varlıklara sahipse, işletmenin kontrolü altında mı yoksa üçüncü işletmelere satarak mı kullanılacağı (İçselleştirme), ve bu varlıklardan alıcı ülke pazarında mı yoksa esas ülke pazarında mı kullanılması daha yararlı olur (Yer Avantajı), sorularına cevap arayarak işletmelerin üretim yerine karar verir (Dunning, 1980, s.9). Uluslararası pazarlara girişte işletmenin sahip olduğu patent, ticari marka, büyüklük ve deneyim sahiplik (Ownership) avantajını, giriş yapılacak olan ülke pazarının çekiciliği, ülke riski, belirsizliği, pazar bilinirliği, rekabetin

yoğunluğu, ticaret engellerinin seviyesi, faktör maliyetleri, transfer maliyetleri yer avantajını (Location), işletmeye rekabetçi avantaj sağlayan ve rakiplerinden ayrılmasını sağlayan mülkiyet avantajlarını koruyabilmek için sözleşme riskine karşı yönetsel kontrol sağlaması ise, içselleştirme (Internalization) avantajını oluşturur (Dunning, 1988, s.12). Gomes-Casseres'e (1990, s.9) göre; mülkiyet avantajları fazla olan işletmeler uluslararası pazara girişte yüksek kontrol sağlayan giriş biçimlerini seçerler.

Sahiplik (Mülkiyet) avantajları şunlardır (Campa ve Guille'n, 1999, s.1466):

- İşletmenin rakiplerinin ürünlerinden kendi üretmiş olduğu ürünlerin ayırt edilmesini sağlayan maddi olmayan varlıklar,
- Müşteri isteklerine ait ürünler üretilmesini sağlanması,
- İleri yönlü uluslararasılaşmayı uygulamak için yeterli kaynak seviyesi,
- İhracat faaliyetleri ile işletmenin kaynak üstlenme seviyesi,

Yer avantajları, işletmelerin alıcı ülke pazarındaki avantajlara sahip işletmelerle kendi ülkesindeki avantajların karşılaştırılmasını esas alır. Alıcı ülke pazarının çekiciliği, üretim maliyetleri ve transfer maliyetleri yer avantajını oluşturur (Dunning, 1980, s.15). Alıcı ülkenin pazar potansiyeli ve getireceği kazanç üretim maliyetleri ve transfer maliyetlerini (ulaşım maliyetleri, ticari engeller, kotalar, ithal ürünler için yapılan düzenlemeler) karşılayacak düzeyde olduğunda işletme üretim tesisleri ve dağıtım kanallarını kurar (Calvet, 1981, s.46). İşletme giriş yapılan uluslararası pazarda üretim tesisinin kurulup kurulmamasına şu konuyu dikkate alarak karar vermelidir: yerel üretim tesisinin maliyetini karşılayacak şekilde talep miktarı var olduğunda ve ölçek ekonomisinden yararlanıldığında üretim tesisi kurulur (Vernon ve Wells, 1981, s.93).

İşletme, üretim süreçlerinde kullandığı patentli teknik-bilgi, ürünün teknolojik yenilikçiliği, araştırma ve geliştirme yoğunluğu ve kalitesi hem iç pazarda hem de dış pazarda rekabetçi avantaj sağlar ve avantajın rakiplerinin eline geçmesini engelleyebilmek amacıyla yönetsel kontrol (içselleştirme) sağlayacak giriş biçimlerini seçer (Agarwal ve Ramaswami, 1992, s.20; Cristina ve Esteban, 2002, s.161; Hill ve diğerleri, 1990, s.125; Kim ve Hwang, 1992, s.45).

Dunning (1995, s.481), eklektik paradigma faktörlerinin yeni ekonomik koşullar çerçevesinde şekilleneceğini şöyle açıklamıştır: işletmenin sahip olduğu mülkiyet avantajları yerel avantajlarla birlikte daha iyi kullanılacak, stratejik birleşmelerle birlikte işletme yerel pazar başarısızlıklarına karşı olumlu tepkiler vererek performansı artacak ve kazanacağı yeteneklerle kapasitesi büyüyecektir.

2.2.2.4.Örgüt Kapasitesi Modeli

İşletmelerin rekabetçi çevrede, stratejik faktör pazarlarındaki fiyat değişimlerini tam olarak tahmin edememelerinden kaynaklanan pazar başarısızlığı, işletmelerin bu faktörler üzerine geliştirmiş oldukları stratejilerin sağlayacağı kazançları olumsuz yönde etkiler (Barney, 1986, s.1231-1241). Buna göre, işletmeler rekabetçi çevre yerine, sahip olduğu benzersiz yetenekler ve kapasite üzerine strateji geliştirerek daha iyi performans gösterir (Barney, 1986). İşletmenin sahip olduğu benzersiz yetenek ve kapasite işletmenin kapasitesini belirler. Örgüt kapasitesi modeline göre, işletmenin sahip olduğu yetenek ve kaynaklar işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçimi kararını etkilemektedir (Aulakh ve Kotabe, 1997). İşletmenin sahip olduğu yeteneklere odaklanarak, bu yeteneklerin uluslararası pazarlarda en uygun şekilde kullanılıp ve geliştirilmesine yönelik giriş biçiminin seçimi, işletme için daha yararlı olacaktır (Madhok, 1997, s.41).

Aulakh ve Kotabe (1997), örgüt kapasitesi faktörlerini işletme büyüklüğü ve işletmenin uluslararası pazarlardaki deneyimi olarak ölçmüştür. Aulakh ve Kotabe (1997), çalışma sonucunda, işletmenin uluslararası pazarlardaki deneyiminin işletmenin pazar giriş biçiminin seçimi üzerinde etkisi olduğunu ortaya koyarken, işletme büyüklüğü ile uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde karışık bir durum olduğunu belirtmiştir.

2.2.2.5.Durumsallık Modeli

Bu modele göre, işletmeler, uluslararası pazarlara girişte, giriş biçimi seçimi kararını, işletme içerisinde karar mekanizmaları tarafından, seçim kararını etkileyebilecek faktörler göz önünde bulundurarak vermelidir (Kumar ve Subramaniam, 2001; Tallman ve Shenkar, 1994). İşletme karar vericileri, işletme varlıklarını, yeteneklerini ve stratejisini göz önünde

bulundurarak giriş yapılan uluslararası pazarda işletme performansını maksimum yapacak giriş biçimini, alternatif giriş biçimleri arasından adım adım değerlendirerek seçer (Tallman ve Shenkar, 1994, s.101). Giriş biçiminin seçimi sürecinde, karar verici yöneticilerin alıcı ülke pazar deneyimleri (Tallman ve Shenkar, 1994, s.103), karar vericinin uluslararası pazarlardaki deneyimi, yaşı ve eğitim seviyesinde (Carazo ve Lumiste, 2010, s.30-31), giriş biçimi seçimi kararını etkilemektedir. İşletmenin kaynak seviyesine, stratejisine uygun giriş biçimi seçilerek pazardaki performans arttırılabilir. Giriş biçimi seçimi kararını etkileyen stratejik amaçlar, dış ve iç çevre faktörleri ve ilişkisel değişkenler verilen kararın geri dönüşlerini nasıl etkilemektedir, buna göre hangi giriş biçimi ne yönde katkı yapar (kar, risk ve kontrol) ve son olarakta giriş biçiminin bu faktörlerle ilişkisi nedir? Soruları cevaplandırılarak giriş biçimi seçimi kararı verilmelidir (Gao, 2004, s.40).

2.2.2.6. Seçme (Opsiyon) Teorisi Modeli

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri uluslararası pazarlardaki belirsizlik ve pazar değişkenliği dinamik gündem yaratırken, bu dinamik gündeme karşı işletmeler almış oldukları kararlarında ileri de kendilerine değişiklik yapabilme fırsatı tanıyabilecek esneklikte seçim yapmalıdırlar (Buckley ve Casson, 1998a). Seçme teorisi, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde başlangıç paylarından bağımsız olarak satın alma opsiyonlarının nasıl düzenlenmesi gerektiğini savunmaktadır (Chi ve McGuire, 1996). Bununla beraber seçme teorisine göre, işletme giriş yapılan uluslararası pazarlarda karşılaşılabilecekleri fırsatları değerlendirebilmelerine olanak sağlayan giriş biçimlerini (ihracat ve lisanslama, ortak girişim) tercih etmelidir (Li ve Rugman, 2007, s.695-696). Chi (2000), seçme teorisini esas alarak ortak girişimde, ortakların varlıklarının değerleri, büyüme beklentilerindeki farklılık, ortak girişim varlıklarının değerlerinin ilişkisi bakımından satın alma opsiyonlarına yönelik öneriler geliştirmiştir.

2.2.3. İhracat

2.2.3.1. İhracat'ın Tanımı

İhracat, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede üretimini gerçekleştirip yurtiçindeki veya giriş yapmış olduğu uluslararası pazarlarda bir aracı ile veya kendi

kurmuş olduğu dağıtım kanalları ile birlikte üretmiş olduğu ürünlerin dağıtımını gerçekleştirip ürünlerini paraya çevirmesidir (Kumar ve Subramaniam, 2001, s.54). Bilkey (1978), ihracatı, işletmelerin uluslararası pazarlarda gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerden sağlamış olduğu ardışık öğrenmeyi (geri beslemeli), gelişim süreci olarak tanımlamıştır. Buna göre, birinci olarak, işletmeler, gelen talep üzerine ihracat'a gönüllü olmadan katılırlarken, belli bir süre sonra yakın ülkelerden başlayarak tüm uluslararası pazarlar dahilinde ihracat yapmak isterler (Bilkey ve Tesar, 1977, s.95). Johanson ve Vahlne'e (1977, s.28) göre; işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yaparken farklı giriş biçimlerini tercih etmelerinde, ihracatın işletmelere uluslararası pazarlardaki üretim, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerinin ne şekilde işlediği konusunda sağlamış olduğu deneyim ve bilginin etkisi bulunmaktadır.

2.2.3.2. İhracat'ı Gerçekleştirmenin Yolları

İşletmeler ihracat biçimi ile uluslararası pazarlara giriş yaparken ihracatlarını üç yol ile gerçekleştirebilirler. Birinci yol, işletmenin faaliyet gösterdiği esas ülkede üretimini gerçekleştirip esas ülkedeki aracılarla uluslararası pazarlara dağıtımını yapması (Doğrudan Olmayan İhracat), ikinci yol, esas ülkede üretimini gerçekleştirip uluslararası pazarlarda işletmeden bağımsız ayrı bir şirket ile pazarlama faaliyetlerinin ve dağıtımının yapılması için anlaşma yapılması (Doğrudan İhracat), üçüncü ve son yol ise, eğer işletme pazarda aktif bir rol almak ister ise, esas ülkede üretimini gerçekleştirip uluslararası pazarlarda kendisine ait tam kontrollü işletme ile uluslararası pazarlara giriş yapmasıdır (Root, Kramer ve D'arlin, 1966, s.553; Hodgets ve Luthans, 2003, s.269; Campa ve Guille'n, 1999, s.1465; Altınbaşak ve diğerleri, 2008, s.334). Esas ülkede üretim yapıp uluslararası pazarlarda dağıtım işletmesine kısmen ortak olunur ise, bu girişim ortak girişim ihracat olarak adlandırılır (Buckley ve Casson, 1998b, s.548).

Esas ülkede üretim yapıp uluslararası pazarlara satış yapıldığında işletme gümrük masrafi ve ulaşım masrafi ile karşılaşacakken, ölçek ekonomisinden yararlanacaktır (Buckley ve Casson, 1998b, s.544). Esas ülkede üretim yapıp montajlama işleminin alıcı ülkede yapılması işletmeye taşıma maliyetlerini biraz azaltmasına ve nihai ürünün deilde

parçaların gümrükten geçirilmesinden dolayı gümrük vergisinin azaltılmasını sağlar (Root ve diğerleri, 1966, s.554).

Uluslararası pazarlarda ihracat gerçekleştiren işletmelerin davranışları altı şekilde olmaktadır (Bilkey ve Tesar, 1977, s.93-94):

- İlk adımda yönetim sadece ithalatçılardan gelen talebi karşılamaktadır fakat üretim kapasitesi yetersiz kalıp gelen talepleri karşılayamayabilir.
- İkinci adımda, gelen ithalat siparişleri karşılanır fakat ihracatın artırılabilmesi için ek bir çaba gösterilmez.
- Üçüncü adımda, gelen ihracat siparişleri karşılanır ve işletmeye uygun ihracat yolları aranmaya başlanır.
- Dördüncü adımda, coğrafi olarak yakın işletmelere ihracat arttırılmaya başlanır.
- Beşinci adımda, işletme uluslararası pazarlarda deneyim kazandığından, işletmenin ihracat kararını olumsuz yönde etkileyecek olan gümrük tarifeleri ve döviz kurları ayarlanmaya çalışılır.
- Son adımda, artık işletme uzak ülkeleri de kapsayacak şekilde uygun ihracat şekillerini aramaya başlar.

İşletmelerin üretim, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerinde izleyecekleri stratejiler uluslararası pazarlara katılım derecelerine göre farklılık göstermektedir ve bu durum aynı zamanda giriş biçimi seçimi kararını da etkilemektedir. L.H. Wortzel ve H.V. Wortzel (1981, s.51-56), sanayi işletmelerinin pazarlama stratejilerinin uluslararası pazarlara katılım derecesinin belirlemesini Güney Kore, Hong Kong, Tayvan, Tayland ve Filipinli ihracatçı işletmeler üzerinde inceleme yaparak aşağıdaki şekilde belirlemişlerdir:

- İlk aşamada, işletme alıcıdan gelen talep üzerine ürünleri tasarlar, üretir ve paketler.
- İkinci aşamada, işletme ürünün dış tasarımı ve paketlenmesiyle ilgili kararlar alabilirken, üretim kapasitelerinin bir kısmını da ihracata ayırır.
- Üçüncü aşamada, işletme yabancı pazarlar hakkında bilgi elde etmiş olduğundan daha kolay risk alır ve yabancı pazarlarda satış ofisi açar.

- Dördüncü aşamada, işletme ürünün pazarlanması ile ilgili tüm faaliyetleri kendisi belirler.
- Son aşamada ise, işletmeler yabancı pazarda üretim tesisi kurar.

2.2.3.2.1.İhracat Yönetim İşletmeleri

Üretimi yapan işletme, alıcı ülke pazarında ürünün dağıtımını gerçekleştirebilmek için ihracat yönetim işletmesi ile anlaşır ve bu işletme üretimi yapan işletme adına alıcı ülke pazarındaki müşteri (İthalatçı) ile irtibata geçer, anlaşır ve ihracatı sonlandırır (Root ve diğerleri, 1966, s.540).

2.2.3.2.2. Esas Ülkedeki Uluslararası Ticaret Acenteleri

Uluslararası pazarlarda satış yapmak isteyen satıcı işletme (İhracatçı) ile alım yapmak isteyen alıcı işletme (ithalatçı) esas ülkede yerleşik çeşitli kişi ve kurumlar aracılığıyla biraraya gelirler (Root ve diğerleri, 1966, s.542). Bunlar (Root ve diğerleri, 1966, s.542-543):

- Alıcı ülke pazarından gelen satıcı ve alıcılar
- Alıcı ülke hükümetleri adına alım gerçekleştiren komisyoncular
- İthalatçıya yabancı pazarlardan mal getiren *üstlenici*
- İhracatçının ürünlerini satmasına yardım eden *ihracat tüccarları* ile ithalat yapmak isteyen ithalatçı adına ürün satılan *ithalat tüccarları*
- Uluslararası pazarlarda ihracatçı ve ithalatçıyı belirli bir bedel (komisyon) karşılığında biraraya getiren *ihracat ve ithalat komisyoncuları*'dır.

Bu kişi ve kurumlar uluslararası ticaret kanalları olarak faaliyet gösterirken, ihracat ve ithalat yapmak isteyen işletmelerin ürün tedarik ve dağıtımlarını kolaylaştırır ve ihracatçı ile ithalatçıyı buluştururlar.

2.2.3.2.3. Alıcı Ülke Pazarındaki Ticaret Acenteleri

Esas ülkede üretimini gerçekleştiren, ihracatta biraz daha deneyimli ve üretim kapasitesinin bir kısmını ihracata ayıran ihracatçı işletme, uluslararası pazarlarda müşteri arayışına geçer. İşletme müşteri arayışını, alıcı ülke pazarındaki ticaret acentesi aracılığıyla gerçekleştirir. Alıcı ülke pazarındaki ticaret acenteleri, acente ve dağıtıcılardır (Root ve diğerleri, 1966, 547).

2.2.3.2.3.1. Acenteler

Esas ülkede üretimini yapan işletme, üretim kapasitesinin bir bölümünü oluşturan ihracat ürünlerini satabilmek için, alıcı ülke pazarında bir acente aracılığıyla müşteri arar. Acenteler, ihracatçı işletme adına ithalatçıdan teklifleri alır ve bu teklifi ihracatçıya sunar, ihracatçı teklifi kabul ederse, ürünler doğrudan müşteriye gönderilir, ödeme doğrudan ihracatçıya yapılır ve acente komisyon alır (Root ve diğerleri, 1966, s.547).

2.2.3.2.3.2. Dağıtıcılar

Dağıtıcılar, esas ülkede üretimini gerçekleştiren işletmeden ürünleri kar marjı koyabilmek için düşük fiyattan satınalan, stoklayan ve dağıtımını gerçekleştirmek için tüm sorumluluğu alan tüccarlardır (Root ve diğerleri, 1966, s.547).

2.2.3.2.4. Alıcı Ülke Pazarında Satış Ofisi

Esas ülkede üretimini gerçekleştiren, gerek acente gerekse dağıtıcılar aracılığıyla dağıtım kanallarına sahip işletmeler, bu kanalların faaliyetlerine zarar vermeden, onların faaliyetlerini destekleyici çeşitli faaliyetler gerçekleştiren ve esas işletmeye bağlı olarak alıcı ülke pazarı hakkında bilgi ve veriler aktaran satış ofisi açarlar (Root ve diğerleri, 1966, 553).

2.2.4. Lisans Anlaşmaları

Lisanslama, bir işletmenin patent, ticari marka ve teknolojisinin kullanılması veya özel bir ürünün üretilip satılması hakkını, belli bir coğrafyada ve zaman diliminde, belli bir ücret

karşılığında karşı tarafa tanınmasıdır (Rugman ve Hodgetts, 2003, 41; Hodgetts ve Luthans, 2003, s.268). Lisansı veren taraf lisansör, lisansı alan taraf ise, lisansiye olarak adlandırılır. Lisanslama giriş biçiminde lisansör sadece patent, teknik-bilgi ve süreci lisansiyeye kiralarırken, lisansiye üretimin veya hizmetin gerçekleştirilmesinden ve pazara dağıtımın yapılmasından sorumlu olur (Root ve diğerleri, 1966, s.568). Lisans anlaşmasında lisansör, lisansiyenin gelirlerinden ve satış hacminden gelen paya sahip olma hakkını elde edebilir (Root ve diğerleri, 1966, s.570).

Lisans anlaşmalarında her iki tarafa da belli kısıtlar getirilir. Lisanslama yolu ile uluslararası pazarlara giriş yapan işletme bu pazara ihracat yapma hakkından vazgeçer iken, lisansiye, lisansörün işçisi statüsüne getirildiğinden başka iş kollarında iş yapma hakkı kısıtlanır ve gelir kaybına uğrar (Hennart, 1989, s.216). Uluslararası pazara giriş yapan işletme lisanslama yolunu yeterli finansal ve yönetsel kaynağa sahip olmadığında tercih eder (Hodgetts ve Luthans, 2003, s.269).

2.2.5. İmtiyazlı Anlaşma (Franchising)

İmtiyazlı anlaşma, uluslararası pazarlara giriş yapmak isteyen işletmenin, yerel işletmeye, kendi ürünlerini kendi ticari markası adı altında üretip satma hakkını, belirli bir bölgede, belirli bir zaman dilimi içerisinde belli bir ücret karşılığında vermesidir (Fladmoe-Lindquist ve Jacque, 1995, s.1238). Hodgetts ve Luthans (2003), imtiyazlı anlaşmayı şu şekilde tanımlamışlardır: uluslararası pazarlara giriş yapmak isteyen işletmenin kendi logosunu, ticari markasını, ürün hattını ve üretim süreçlerini belli bir ücret karşılığında kullandırma hakkı tanınması ve aynı ürün ve kalite de üretim yapabilmesi için destek vermesini sağlayan anlaşmadır.

İmtiyazlı anlaşma, uluslararası pazarlara giriş yapmak isteyen işletmeye, yerel işletmeyi sürekli izleme ve takip etme hakkı verdiğinden, imtiyazı alan yerel işletmeye sözleşmenin kurallarına sadık kalmaya zorlar (Anderson ve Gatignon, 1986, s.5). İmtiyazlı anlaşma, uluslararası pazarlara girişte sözleşme ile belirlenmiş iş formatı ve prosedürlerin dışına çıkılmasına izin vermediğinden, belli bir iş standardının yakalanmasını sağlar ve

böylece iş standardının yakalanmasının zor olduğu hizmet işletmelerinde daha sık tercih edilir (Fladmoe-Lindquist ve Jacque, 1995, s.1239).

Sözleşmeler, işletmelerin pazar girişinde karşılaştıkları maliyetleri (gümrük, tesis, dağıtım kanalları, işlem maliyetleri) yerel işletmeye yükleyerek maliyet avantajı sağlarken, yerel işletmenin, esas işletmenin sahip olduğu patentli ürünleri, işletmenin üretimde kullandığı teknoloji bilgisini, üretim süreçlerini kendi çıkarı için kullanma riskini azaltamamaktadır (Hennart, 1989, s.217). İmtiyazlı anlaşma sisteminin seçilmesinin altında yatan temel motivasyon alıcı pazardaki finans ve sahipliğin getireceği riski azaltarak pazara yayılma fırsatı tanınmasıdır (Hackett, 1976, s.7).

2.2.6. Ortak Girişim (Joint Venture)

2.2.6.1. Ortak Girişim Biçiminin Tanımı

Uluslararası pazarlara giriş yapmak isteyen işletmenin, yerel bir işletme ile varlıklarını birleştirmesi ve işletmelerin varlıklar üzerindeki kontrolünün, pazarda kaynak üstlenme seviyelerinin ve katlandıkları risk oranının sahip oldukları sermaye oranlarıyla belirlendiği uluslararası pazarlara giriş biçimine ortak girişim biçimi denir (Kogut ve Singh, 1988, s.412; Kumar ve Subramaniam, 2001, s.54; Newburry ve Zeira, 1997, s.89). Beamish ve Banks'e (1987) göre; ortak girişim, sermayenin en az % 5'ini tutan iki veya daha fazla ortak tarafından oluşturulan paylı sermayedir.

Ortak girişim biçimi, uluslararası pazarlarda tarafların belirli faaliyetleri müşterek olarak gerçekleştirilmesini sağlayan, resmi birleşme olup bu birleşmenin arkasında yatan motivasyon her bir ortağın diğerine yardım edecek iş varlığına sahip olmasıdır (Couturier ve Sola, 2010, s.46). Ortak girişimde, pazarda yeni bir işletme yaratılırken, taraflar karzarara, riske, yatırımlara, sahip olunan varlıklara sermayeleri oranında ortak olurlar (Mescon, Bovee ve Thill, 2002, s.74). Ortak girişim, işletmenin sahip olduğu mülkiyet avantajlarına kısmi koruma sağlarken, ortağın işletmenin sahip olduğu avantajları paylaşmasından ötürü işletmeye dezavantaj getirmektedir (Hennart, 1989, s.217).

2.2.6.2.Ortak Girişim Biçiminin Çeşitleri

İşletmeler uluslararası pazarlara girişte ortak girişim biçimini seçerken birden fazla yoldan yararlanabilirler. Bu yollar şunlardır: İşletme giriş yapmayı planladığı yabancı pazarda bir veya birden fazla ortak ile yasal bağımsız bir işletme kurmak (Stratejik Birleşme-Strategic Alliance) için ortaklık kurabilir, işletme yabancı pazarlarda faaliyet gösteren işletmeyi satın alarak mevcut işletmeye ortak olarak ortak girişim başlatabilir (Hennart, 1988, s.362). Bu giriş biçimleri özsermayeli ortak girişim olarak adlandırılmıştır. Özsermayeli ortak girişimler, tarafların ortaklığa getirdikleri teknoloji ve pazarlama bilgilerine, tarafların birbirlerini satın almalarına, tarafların karşı tarafın teknolojisini lisanslama yolunu seçmesine göre çeşitlilik göstermektedir (Buckley ve Casson, 1996). Ortak girişimin bir çeşidi olan birleşme, kaynakları fazla ve güçlü olan tarafın karşı tarafı satın alarak üretim ve pazarlama faaliyetlerini bağımsız tesislerde gerçekleştirerek, yine bu işletme tarafından sonlandırılmasıdır (Buckley ve Casson, 1996, s.857-858). Hennart (1988, s.362), özsermayeli ortak girişimi de kendi aralarında ikiye ayırmıştır. Bu çeşitlerden birincisi, ölçek ortak girişimidir. Ölçek ortak girişimi, iki veya daha fazla işletmenin üretimin veya dağıtımın bitişik safhalarına veya yeni bir pazara beraber giriş yapmasıdır. Bu girişimlerin ana karakteristiği ortakların benzer hareketleri yapmalarıdır. Örneğin; ileri veya geri dikey entegrasyon, yatay genişleme ve farklılaştırmadır. İkincisi ise, bağlantı ortak girişimidir. Bağlantı ortak girişiminde, ortakların pozisyonu simetrik olmayabilir. Örneğin; taraflardan biri, dikey yatırımla ilgilenirken, diğer taraf farklılaşmayla uğraşabilir. İşletmeler ileride ortakların payını satın alarak işletme üzerinde tam kontrolü sağlamak isteyebilirler. Bu durumu gerçekleştirebilmeleri için ortaklarının pasif olmasına, ürün hakkında fazla bilgisi ve devlet acentesi olmamasına dikkat etmelidirler (Killing, 1982, s.122).

İşletmeler, uluslararası pazarlara girişte kendi kaynaklarını kullanarak gerçekleştiremeyeceği faaliyetleri, bir ortak aracılığı ile kaynak havuzu yaratarak gerçekleştirebilir (Inkpen, 2001, s.404). Stratejik birleşme, endüstri konsorsiyumu, teknik eğitim, tedarik ve geri alım ayarlaması, üretim/kurulum ayarlaması, patent lisanslama, imtiyazlı anlaşma, teknik-bilgi lisanslama, Yönetim/Pazarlama hizmet anlaşması, özsermaye gerektirmeyen işbirliği anlaşmalarıdır (Inkpen, 2001, s.404). Uygulamada

stratejik birleşmeye verilebilecek bir örnek Renault ile Nissan'ın birleşmesidir. Buna göre Nissan, Renault'dan örgüt olarak öğrenim geliştirerek kendi işleyişini geliştirmiştir (Kobashi ve Fujikawa, 2009). İmtiyazlı anlaşma ve lisanslama ortak girişim biçimi adı altında nitelendirilse de bu giriş biçimleri özsermaye gerektirmeyen anlaşmalı ortak giriş biçimleri olarak değerlendirilmektedir (Pan ve Tse, 2000).

2.2.6.3.Ortak Girişim Biçiminin Seçilmesindeki Amaçlar

Ortak girişim, işletmenin giriş yapacağı pazardaki fayda-maliyet analizine göre seçilir. Ortak girişim, iki tarafın da ara malları elde etmede başarısız olduklarında ve kazanılmak istenen ürünlerin satın alınmanın ya da çoğaltılmasının ortak girişim maliyetinden fazla olduğunda tercih edilen giriş biçimidir (Hennart, 1991, s.484).

Uluslararası pazarlara giriş yapan işletmelerin, ortak girişim biçimini seçmelerindeki amaçlar şunlardır (Hennart, 1988, s.363):

- Riski farklılaştırma ve ölçek ekonomisinin avantajından yararlanmak,
- Giriş pazar engellerini aşabilmek,
- İşletmenin pazarda ihtiyaç duyacağı ve kendisinde olmayan tamamlayıcı bilgileri elde etmek,
- Uluslararası pazarlara giriş yapan işletmenin, yerel işletme ile ortaklık kurması sonucunda yabancı bir işletme olarak algılanmasını ortadan kaldırmak,

Pazar giriş engelleri mevcut olduğunda, işletmenin bu pazara giriş yapabilmesi için iki yol mevcuttur. Birinci yol, işletme çalışarak rekabetçi yeteneklerini inşa eder, ikinci yol ise, bu yeteneklere yerel işletmelerden satın alınarak sahip olunur. Çalışarak yeni rekabetçi yetenekler yaratmak çok zordur. Çünkü, yerel işletmeler tarafından kontrol edilen bazı anahtar kaynaklar çoğaltılamaz ve teknoloji ve marka ünü gibi stratejik varlıkların çoğaltılması kaynak israfı yaratır (Chen ve Hennart, 2002, s.3). Bu yüzden işletme uluslararası pazarlara, ortak girişim biçimini seçerek giriş yapar.

Hennart (1991), Japon işletmelerinin A.B.D. pazarına girişlerinde niçin ortak girişimi seçmeleri gerektiğini, sayısal verilerden yararlanarak gerçekleştirdiği çalışma sonucunda ortaya koymuştur. Hennart'ın (1991) ulaşılmış olduğu sonuçlar şöyledir:

- Esas işiyle ilgili pazara giriş yapmak isteyen işletmenin tamamlayıcı varlıklara ihtiyacı var ise (Hennart ve Reddy, 1997),
- İşletmenin pazar hakkında bilgiye gereksinimi var ise,
- İşletme yerel ortağın sahip olduğu doğal kaynaklardan yararlanmak istiyor ise, ortak girişim biçimini seçecektir (Gomes-Casseres, 1990).

Alıcı pazarda elde edilmek istenen yerel bilgi; politik ve ekonomik durum, alt yapı, kültür, doğal kaynaklar, dağıtım kanallarına giriş ve işgücü bilgisidir (Makino ve Delios, 1996, 907). Makino ve Delios'a (1996, s.908-909) göre; bilginin satın alma kanalları üç adettir. Bunlardan birincisi, yerel bir ortak ile ortak girişim kurulması, ikincisi, alıcı ülke pazarında daha önceden faaliyet gösteren esas işletmeden bilgi transfer edilmesi ve üçüncüsü, bu pazarda daha önceden kazanılan operasyonel deneyimdir.

2.2.7. Doğrudan Dış Yatırım

Doğrudan dış yatırım biçimi, uluslararası pazarlara giriş yapmak isteyen işletmelerin giriş yapmak istedikleri pazarlarda üretim veya dağıtım faaliyetlerinin tamamını (% 100'ünü) kontrol etmek istediklerinde tercih ettikleri giriş biçimidir (Cristina ve Esteban, 2002, s.153; Hodgets ve Luthans, 2003, s.266). Doğrudan dış yatırım biçimi, alıcı ülke pazarında, faaliyetlerin işleyişinin öğrenilmesi için işletmeye belirli maliyetler getirir (Caves, 1996, s.58). Doğrudan dış yatırım biçimi, bu maliyetlerin karşılanması veya azaltılması için sermaye ve kilit personel gerektirir (Root ve diğerleri, 1966, s.568).

Yazına göre, uluslararası pazarlara girişte doğrudan dış yatırım iki şekilde gerçekleştirilebilir. Birincisi, alıcı ülkede var olan bir işletmeyi satın alarak, ikincisi ise, alıcı ülkede yeni bir işletme kurarak uluslararası pazarlara giriş yapılmasıdır. Chung ve Enderwick, (2001, s.451), doğrudan dış yatırımın sadece alıcı ülke pazarında üretim tesisi kurulması veya üretim, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerinin tamamının işletme tarafından

gerçekleştirilmesi zorunluluğu getirmediğini, bunun yanında, pazarda dağıtım tesislerinin kurulması için tam sahipli satış ofisinin açılması ve dağıtım kanallarına sahip olunmasının da doğrudan dış yatırım olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir.

Doğrudan dış yatırım biçiminde, işletmeler, gerek satın alma yolu ile gerekse yeni bir firma kurma yolu ile faaliyetlerine devam ettiklerinde işletme içerisinde yönetsel kontrolü elinde bulunduracak ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve işletmelerin yönetiminde kendi pratik ve kültürünü kullanabilme şansını yakalayacaktır (Davis, Desai ve Francis, 2000, s.244). Yeni bir firma kurmak için, üretim, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yerine getirilmesinde performans artırılması amacıyla alıcı ülke pazarı hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmak gerekirken, işletmede istihdam edilecek personelin esas ülkeden getirilmesi (eğitim ve öğrenim maliyetleri) veya alıcı ülkeden istihdam edilmesi kültür farklılıklarının oluşmasına neden olur ve işletmeye belirli bir düzeyde sabit maliyet getirir, bu yüzden işletmeler alıcı ülke pazarında ihtiyaç duydukları bilgiye yerel işletmeyi satın alarak ulaşmaya çalışırlar (Caves, 1996, 58).

2.2.7.1. Satın alma

Alıcı ülkede var olan bir işletmeyi satın alarak uluslararası pazara giriş yapılması biçimi, uluslararası pazarlara hızlı giriş yapmak isteyen işletme tarafından, pazarda faaliyet gösteren işletmeyi satın alarak tam kontrolü elde etmesidir (Couturier ve Sola, 2010, s.46; Kogut ve Singh, 1988, s.414; Kumar ve Subramaniam, 2001, s.54; Newbury ve Zeira, 1997, s.89). Uluslararası pazarlara satın alma yolu ile giriş yapılması işletmeye yeni pazarlara hızlı giriş yapabilme şansı tanıdığı gibi, giriş engellerinin aşılması ve yeni kaynak ve pazar bilgisi elde edilmesi açısından da işletmeye yüksek pazar gücü sağlar (Vermeulen ve Barkema, 2001, s.457). Satın alma mevcut müşterilere kolayca erişebilmeyi, potansiyel satış gücüne ve kilit hesaplara kolayca ulaşmayı sağlarken; dağıtım kanallarına girişi ve işletmeye yerel pazardaki önemli bilgilerin ele geçirilmesi fırsatını verir (Couturier ve Sola, 2010, s.58).

Satın alma, fazla geri dönüş oranı vaat etmese de, satın alınan işletme de bulunan pazar bilgisine sahip yöneticiler, işletmenin sahip olduğu dağıtım kanalları ve yönetimdeki

yetenekler belirli bir geri dönüş oranını garanti ederek pazar belirsizliğini azaltır (Zejan, 1990, s.350). Fakat satınalma biçiminin esas işletmeye olumlu katkı yapabilmesi için satın alınan işletme ile esas işletme arasında stratejik uygunluğun sağlanması gerekmektedir (Jemison ve Sitkin, 1986, s.146).

2.2.7.2. Yeni Bir Firmanın Kurulması

Alıcı ülkede yeni bir firma kurarak uluslararası pazarlara giriş yapılması biçimi, işletmeye faaliyetlerinde % 100 kontrol imkânı tanır iken, işletme sahipliğinin tamamen kurucu işletmeye ait olduğu doğrudan dış yatırım biçimidir (Couturier ve Sola, 2010, s.4).

Alıcı ülkede yeni bir firma kurarak uluslararası pazarlara giriş yapılmasında, alıcı ülkede faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gereken bütün tesisler, işletme tarafından sıfırdan inşa edilir ve bu tesislerin sahipliği işletmeye ait olur (Kogut ve Singh, 1988, s.412). Yeni bir firma kurulduğunda pazardaki üretim tesislerine ve dağıtım kanallarına sahip olunurken, sonraları pazardaki fırsatları değerlendirebilmek için, kapasite artırma maliyetini azaltmaktadır (Li ve Rugman, 2007, s.696). Barkema ve Vermeulen'e (1998) göre, işletmelerin alıcı ülkede yeni bir işletme kurarak uluslararası pazarlara giriş yapma sebebi, işgücüne dayalı işletmeye özgü avantajları kullanabilmek istemesidir. Buna göre, işletme kendine bağlı işletmeyi kurarak işgücünü eğitime fırsatı bulacak ve kendine özgü avantajları kullanabilecektir (Barkema ve Vermeulen, 1998, s.9).

2.3. Uluslararası Pazarlara Giriş Biçimlerine İlişkin Yazındaki Değerlendirmeler

Yazında uluslararası pazarlara giriş biçimleri çeşitli ölçütlere göre sınıflandırılmıştır. Ortak girişim, işletmeye sermaye paylarında en az % 5 sahiplik verebileceği gibi % 95 sermaye sahipliğini de verebilir. Ortak girişim satın alma biçiminde olabileceği gibi yabancı pazarlarda yeni bir işletme kurma biçiminde de olabilmektedir. Doğrudan dış yatırım biçimi, işletmeye yönetimde tam kontrol sağlayan giriş biçimidir. Doğrudan dış yatırım biçimi de ortak girişim biçimine benzer olarak alıcı ülkede var olan bir işletmenin satın alınması veya yeni bir işletme kurma biçiminde olabilmektedir. Uluslararası pazarlara giriş biçimlerinin satın alma ve yeni bir işletme kurmaya göre değerlendirilmesi şartıcı

olacaktır. Bu sebepten, uluslararası pazarlara giriş biçimlerinin sağlamış oldukları kontrol seviyesi (Agarwal ve Ramaswami, 1992), üstlenmiş oldukları kaynak miktarı (Pan ve Tse, 2000), getirdikleri risk derecesi ve üretim ve dağıtım faaliyetlerinin gerçekleştirildikleri pazarlara göre değerlendirilmesi, uluslararası pazarlara giriş biçimlerinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Lisanslama, ortak girişim ve tam sahipli ortak girişim giriş biçimlerinin karşılaştırılması ileri ki zamanlarda işletmeye sağlayacakları getiri ve işletmeye getirmiş oldukları maliyetle ölçülmektedir.

Li ve Rugman (2007, s.696), pazar giriş biçimleri arasındaki üç ana farkı belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi, gerçek seçenekleri çoğaltabilmek için pazar girişinde farklı seviyelerde yatırım gerektirmeleri, ikinci farklılık ise, pazar giriş biçimlerinin işletmeye farklı uygulama maliyetleri yüklemesi, üçüncü farklılık ise, bilgi edinebilme ve belirsizliğin çeşidine bağlı olarak belirsizliği azaltabilme yetenekleridir.

2.3.1. Kontrol Derecelerine Göre Değerlendirme

Hangi giriş biçimi seçilirse seçilsin, işletme açısından kontrol seviyesi kritik önem taşımaktadır (Root ve diğerleri, 1966, s.570). İşletmelerin uluslararası pazarlardaki kontrol seviyesi, alıcı pazarlarda aşağı veya yukarı yönlü faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kurulan üretim, dağıtım veya pazarlama işletmelerinde sahip olunan hisse oranı ile doğru orantılıdır. Hiyerarşik sınıflandırmada giriş biçimleri özsermaye gerektiren ve gerektirmeyen giriş biçimleri olarak ikiye ayrılır (Pan ve Tse, 2000). Buna göre, özsermaye gerektiren giriş biçimlerinde, işletme %50'den daha az bir hisseye sahip olduğunda kontrol imkanına sahip olamazken, %50'den fazla hisseye sahip olduğunda kontrol imkanına sahip olur. Giriş yapan işletmenin elde edilecek olan kar/zararı üstlenme oranını, riski, işletmeye konulacak olan sermaye miktarını, işletmenin karar vermedeki rolünün hangi seviyede olacağı seçilecek olan giriş biçimine göre değişir (Anderson ve Gatignon, 1986, s.3).

Giriş biçimleri arasında en az kontrolü, ihracat, ihracattan biraz fazla olarak anlaşmalar (Lisans, imtiyazlı anlaşma ve diğerleri), daha sonra konulan sermaye oranına göre ortak girişim ve en fazla kontrolü doğrudan yatırım vermektedir (Agarwal ve Ramaswami, 1992, s.3). Agarwal ve Ramaswami'e (1992, s.3) göre; ihracat biçimi pazar arayan işletmeler

açısından pazarlama kontrolü sağlamaz iken, operasyon kontrolü sağlar. İhracat, lisanslama, imtiyazlı anlaşma ve ortak girişim kontrolü ikinci bir işletmeyle paylaştıklarından tam kontrol sağlamazlar (Erramilli ve Rao, 1993, s.20). Giriş biçimleri sahip olunan sermaye paylarıyla doğru orantılı olarak kontrol, kaynak üstlenme, risk ve geri dönüş sağlamaktadır.

Anderson ve Gatignon'a (1986, s.5) göre, imtiyazlı anlaşmanın orta seviyeli kontrol sağlamasının sebebi, imtiyazlı alan işletmenin sistemin kurallarına bağlı kalmaya zorlanması ve imtiyazlı veren işletmenin izleme seviyesinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bir diğer deyişle, günlük faaliyetlere katılım ve işletmenin ürünün, üretim ve dağıtım aşamasında sağlamış olduğu teknik bilgi ve destek, imtiyazlı alan işletmeye hareket alanı bırakmaz. Doğrudan dış yatırım giriş biçimleri (Satın alma ve Yeni Bir İşletme Kurma) kontrol bağlamında yüksek kontrol sağlar ve buna göre yüksek genel giderler ile birlikte yüksek geri dönüş (kar) getirir (Anderson ve Gatignon, 1986, s.5). Buna göre; uluslararası pazarlarda yüksek kontrol, işletmeye uluslararası pazarlarda faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yüksek yetki vermesine rağmen beraberinde yüksek risk ve kaynak üstlenme de getirmektedir (Agarwal ve Ramaswami, 1992; Elango ve Sambharya, 2004, s.109). Uluslararası pazarlarda yüksek kontrole sahip olunması, uluslararası pazarlarda olumsuz sonuçlar doğurabilecek negatif yönlü eylemlerin oluşmasını engeller (Kim ve Hwang, 1992, s.34). Bununla birlikte, işletmeye yabancı pazarlarda beklenen kar'ın elde edilebilmesini sağlayan stratejik faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için dirayet sağlar (Kim ve Hwang, 1992, s.34).

Hill ve diğerleri (1990, s.120), lisanslama, ortak girişim ve doğrudan dış yatırım giriş biçimlerinin kontrol, kaynak üstlenme ve riske (yayıma) göre değerlendirilmesini tablo halinde belirtmişlerdir:

Tablo 2

Farklı Giriş Biçimlerinin Karakteristikleri

Giriş Biçimleri	Yapılar		
	Kontrol	Kaynak Üstenme	Riski Dağıtma
Lisanslama	Düşük	Düşük	Yüksek
Ortak Girişim	Orta	Orta	Orta
Doğrudan Dış Yatırım	Yüksek	Yüksek	Düşük

Kaynak: Hill, C.W.L, P. Hwang, ve W.C. Kim (1990), "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode," *Strategic Management Journal* 11(2) s.120

Buna göre; lisanslama biçiminde lisans alan işletme, pazarda dağıtım kanallarının kurulması, gerekli yapıların kurulması veya satınalma maliyetlerine katlanırken kontrolüde elinde bulundurur. Bunun yanında, lisans alan işletme lisansını aldığı işletmenin teknolojisini ve teknik-bilgisini kullanarak ileride işletmeye rakip olabilme riskini de arttırmaktadır. Ortak Girişim biçiminde ise, sahip olunan sermaye miktarına göre işletme kontrol, kaynak üstenme ve risk ile karşılır. Doğrudan dış yatırım biçiminde ise, işletmeler, lisanslama giriş biçiminin aksine işletmenin pazarda kurulması gereken tüm yapıları kendi kaynaklarını kullanmasından kontrol seviyesi yüksek ve kendi teknoloji ve teknik-bilgisini ortaklarla paylaşmadığından yayılma riski en az olan giriş biçimidir.

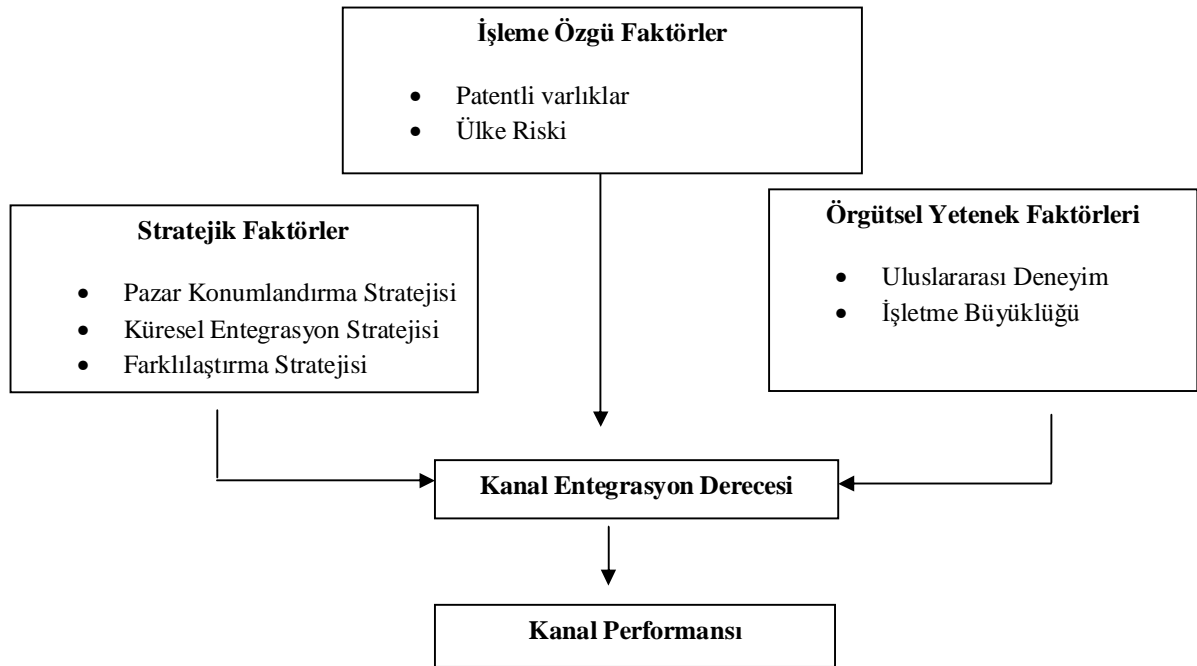
2.3.1.1. Giriş Biçimi Seçimini Etkileyen Faktörlerin Kontrol Derecesi İle İlişkisi

Chen ve Hu (2002), işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yaparken kontrol derecelerinin işletmenin sahip olduğu patentli varlıkların niceliğine, alıcı ülke pazarının çekiciliğine, alıcı ülke ile esas ülke arasındaki kültürel uzaklığa, işletmenin sermaye yoğunluğuna ve projenin yaşam süresine göre nasıl değiştiğini doğrudan dış yatırım ile sermayeli ve sözleşmeli ortak girişimleri karşılaştırarak incelemiştir. Çalışma sonucunda Chen ve Hu (2002, s.206) şu bulguları elde etmişlerdir:

- Patentli varlıkların sayısı fazla olan,
- Pazarlama yetenekleri, marka isimleri, yüksek tanınmış ve farklılaştırılmış ürünleri olan,
- Çekiciliği yüksek olan pazarlara giriş yapan,
- Faaliyette bulunulan esas ülke ile alıcı ülke arasında kültürel uzaklık fazla olan ülkeye giriş yapan,
- Sermaye yoğunluğu fazla olan ve uzun zamanlı projelere yatırım yapan işletmeler yüksek kontrol seviyesi taşıyan giriş biçimlerini seçeceklerdir.

Buckley ve Casson (1996, s.860), patentli ürünleri koruyacak yasal düzenlemeler ve ortak işletmelerin teknolojik yeterliliği hakkında belirsizlik olduğunda, lisanslama biçiminin ortak girişime tercih edileceğini belirtmişlerdir. Lisanslama biçiminin ortak girişime tercih edilmesinin sebebi, ortak girişimde faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde her bir ortağın ne kadar teknolojik destek sağlayacağını lisanslamadaki gibi sınırlarla belirtilmiyor olmasıdır (Buckley ve Casson, 1996, s.860). Giriş yapılan ülke pazarında patentli ürünleri koruyacak yasal düzenlemeler eksik olduğunda, işletme patentli ürünlerini koruyabilmek için yüksek kontrol seviyesine sahip olmak isteyecektir. Klein ve diğerleri (1990), uluslararası pazarlarda işletmelerin kontrolü sağlayabilmek için kanal entegrasyon derecelerini incelemişlerdir. Bu çalışmada, işletmelerin ihracat veya doğrudan dış yatırım ile uluslararası pazarlara giriş yapılmasını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular (Klein ve diğerleri, 1990) şunlardır: Yabancı pazarlarda ürün hattı kanal derecesi, patentli varlıkların sayısı ve çevresel değişkenlik derecesi arttıkça doğrudan dış yatırım (Yüksek kanal entegrasyon derecesi-Yüksek kontrol seviyesi) ile giriş yapılması tercih edilecektir.

Aulakh ve Kotabe (1997, s.148), işletmenin uluslararası pazarlarda sahip olmak isteyeceği kontrol seviyesini etkileyen faktörleri üç kategori altında toplarken, işlem maliyetleri analizine göre stratejik hedefler ve örgütsel yetenekler, kontrol ve kaynak üstlenme seviyesini etkileyecektir.



Şekil 2. Kanal Bütünleşme Derecesini Etkileyen Faktörler ve Performans Arasındaki İlişki

Kaynak: Aulakh, P.S. ve Kotabe, M., (1997), "Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets", *Journal of International Business Studies*, 28(1), s.150

Uluslararası pazarlarda deneyimi fazla, işletme ölçeğini genişletip küresel bütünleşme stratejisini takip eden işletmelerin (Kaufmann ve Jentsch, 2006, s.56), giriş yapılan pazara entegrasyon derecesi artarken, ülke riski yüksek, patentli varlıkların sayısı fazla olan işletmelerin ise, entegrasyon derecesi düşer (Aulakh ve Kotabe, 1997). Aulakh ve Kotabe (1997), kanal entegrasyon derecesinin belirlenmesinde, düşük seviyeli kontrol için yabancı dağıtım firmaları, orta dereceli bağlanma için ortak girişim ve komisyon acenteleri, yüksek seviyeli kanal entegrasyonu için doğrudan dış yatırım biçimlerini karşılaştırmıştır. Stratejik faktörlerden işletmelerin pazara yeni girişlerin olmasını engellemek istemesi (pazar konumlandırma stratejisi) giriş biçimi seçimine etki etmezken, çokuluslu işletmelerin birimleri arasında kaynak transferini sağlayan küresel entegrasyon stratejisi ve işletme ürünlerinin rakiplerinden ayrışmasını sağlayan farklılaştırma stratejisinin giriş biçiminin seçimine etkisi yoktur (Aulakh ve Kotabe, 1997, s.164).

2.3.1.2. İçselleştirme

İçselleştirme, işletmenin uluslararası pazarlarda faaliyetleri kendi imkânlarıyla ve kendi kontrolü altında yapmak istediğinde tercih ettiği bir yoldur (Beamish ve Banks, 1987, s.2). Casson'a (1992, s.23) göre; içselleştirme, işletmenin uluslararası pazarlarda gereksinim duyacağı ara malların tedariki sırasında kullanılan çeşitli yatay bağlantılar veya üretmiş olduğu ürünleri kendi dağıtım kanallarını kullanarak gerçekleştireceği dikey bağlantılardır. Agarwal ve Ramaswami (1992, s.6), içselleştirmeyi sağlayan giriş biçimlerini, esas ülkede üretim yapılıp, dağıtımın yabancı pazarlarda işletmeye ait dağıtım işletmeleriyle yapılması ve doğrudan dış yatırım olarak belirtmiştir. İçselleştirme, doğrudan dış yatırım biçiminde, yabancı pazarda (üretim veya dağıtımda) tam sahipli bağlı işletmeye sahip olunması, ihracat biçiminde ise, yabancı pazarda dağıtımını gerçekleştirebilmek için, tam sahipli bağlı işletmeye sahip olunmasıdır. İçselleştirme, işletmeye yüksek derecede kontrol seviyesi sağlar. Buna göre, içselleştirme yolu ile uluslararası pazarlara giriş yapmak, alıcı ülke pazarında yeni bir üretim tesisi kurulması, dağıtım için yeni bir işletmenin kurulması veya satış gücünün kurulmasıdır (Porter, 1980, s.340). Porter (1980, s.344-345), işletmelerin içselleştirme yaparak yeni pazarlara giriş yapmalarını şu sebeplere bağlamıştır:

- Endüstrinin dengede olmaması,
- Alıcı ülke pazarındaki rakiplerin, işletmenin esas ülkesine giriş yapma isteğinin az olması (Rakiplerin karşı atak stratejisi izleme olasılığının düşük olması),
- Giriş maliyetlerinin düşük olması,
- İşletmenin endüstri yapısını değiştirebilecek yeteneğe sahip olması,
- İşletmenin yabancı pazara giriş yapmasının, işletmenin diğer birimleri üzerinde olumlu etkisinin beklentisinin olması,

İçselleştirme yolunun seçilmesi, yerel pazar faktörlerinden ve işletmenin sahip olduğu özelliklerden etkilenmektedir. İşletmeye özgü teknoloji ve bilgi fiziksel olarak transfer edilemiyor ve yabancı pazardaki patent koruma sistemi iyi geliştirilmemişse, işletme kendi kontrolü altında teknolojisini yabancı pazarlara transfer etmek isteyecektir (Hennart, 1989,

s.218). Bu kontrolü sağlayan giriş biçimi ise, doğrudan dış yatırım giriş biçimidir. Bunun yanında, işletmeye özgü stratejik varlıkların transfer maliyetleri fazla ve satılması/kiralanması fazla işlem maliyetleri doğuracak ise, içselleştirme yolu tercih edilecektir (Kimura, 1989, s.219). Bununla birlikte, içselleştirme yaparak giriş yapmanın maliyeti sermaye maliyetinden düşük olduğunda (Lecraw, 1984, s.29), alıcı ülke ile esas ülkenin kültürleri yakın olduğunda (Davidson ve Mcfetridge, 1985), ve alıcı ülke pazarında dağıtım kanalları eksik olduğunda (Beamish ve Banks, 1987, s.2) içselleştirme yolu ile giriş yapılır.

2.3.2. Uluslararasılaşma Stratejisi ve Giriş Biçimleri

İşletmeler, uluslararası pazarlara girişte performanslarını maksimum seviyeye çıkartacak, giriş yapılan uluslararası pazarlara uyan, sahip olduğu varlıklar ve yeteneklerden en iyi şekilde yararlanmasını sağlayacak olan stratejiyi seçmelidir (Tallman, 1991, s.71). Strateji seçimi, işletmenin giriş yapılan uluslararası pazarlarda etkileşimini ve bütünleşmesinin seviyesini belirler (Tallman, 1991, s.71). Uluslararası pazarlara ürün satmak isteyen bir işletme ya esas ülkede üretim yaparak veya üçüncü bir ülkedeki yan şirketten ürün alarak, alıcı ülkeye ihracat gerçekleştirecek ya da alıcı ülkede doğrudan üretim tesisi kurup alıcı ülke pazarına ürünlerini satacaktır (Buckley ve Pearce, 1979, s.9). Fakat işletmeler, sermaye piyasalarının etkin olduğu dünya pazarlarına yeni fiziksel varlıklar, fonlar temin ederek üretim, dağıtım, kontrol faaliyetlerini etkin bir şekilde kullanarak pazardan belli bir oranda paya sahip olabilirler (Vernon ve Wells, 1981, s.13). Buna göre, seçilecek olan strateji, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin dış çevreye uygunluğunu arttıracak ve kazanç performansını maksimum yapacak bir strateji olmalıdır.

İşletmeler uluslararasılaşma stratejilerini, işletme sınırlarını genişleterek ihracat odaklı, iş transferi ve küresel entegrasyon ile gerçekleştirirler (Kaufmann ve Jentsch, 2006, s.56). İhracat odaklı uluslararasılaşma stratejisinde düzenli olarak yabancı faaliyetlere katılım olmaz, iş transferi stratejisinde, aşağı ve yukarı yönlü faaliyetlerin bir kısmı uluslararası pazarlarda gerçekleştirilir, küresel entegrasyon stratejisinde ise, işletmelerin tüm faaliyetleri

uluslararası pazarlarda gerçekleştirilir ve birimler arasında koordinasyon sağlanır (Kaufmann ve Jentsch, 2006, s.57).

Alıcı ülke pazarına girişte, aşağı ve yukarı yönlü faaliyetler şu şekilde gerçekleştirilir (Buckley ve Casson, 1998b, s.544):

- Yabancı ülke pazarında işletme üretim ve dağıtımını kendi gerçekleştirebilir.
- Yabancı ülke pazarında sadece üretim tesislerine sahip olunur. Bağımsız dağıtım tesisi kullanılıp, imtiyazlı anlaşma ile ürün dağıtılır.
- Esas ülkede üretim yapılır yabancı ülkeye ihracat yapılır ve ihrac edilen ürünlerin nihai tüketiciye ulaştırılması için bağımsız yerel taşeronla anlaşma yapılır.
- İşletme, yabancı ülkede ne üretim tesisine ne de dağıtım tesisine sahip olur. İşletme lisanslama ile bağımsız işletmeye hem üretimi hem de dağıtımını verir.

Birinci durum, normal doğrudan dış yatırım olarak da adlandırılabilir. Uluslararası pazarlara giriş biçimlerinden birinci durumu sağlayacak olanlar yabancı pazarda üretim ve dağıtımını gerçekleştirmek için var olan bir işletmeyi satın alarak veya yeni bir işletme kurarak doğrudan dış yatırım biçimi olabilir. İkinci durumu sağlayacak olan uluslararası pazarlara giriş biçimleri ise, yabancı pazarda üretimi gerçekleştirmek için doğrudan dış yatırım iken, dağıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için imtiyazlı anlaşma biçiminin seçilmesidir. Üçüncü durumu sağlayacak olan giriş biçimi, esas ülkede üretimin yapılıp yabancı pazara ihrac edilmesi yolu ile ihracat ve yabancı pazarda dağıtımın gerçekleştirilebilmesi için bağımsız bir taşerona yetki verilmesidir. Dördüncü durumu sağlayacak olan uluslararası pazarlara giriş biçimi ise, yabancı pazarda üretim ve dağıtımını gerçekleştirecek olan işletmeye yetki veren lisanslama giriş biçimidir.

Strateji ve biçim birbirini tamamlayan iki kavram olup stratejinin gerçekleştirilmesi seçilecek olan giriş biçimine bağlıdır (Kaufmann ve Jentsch, 2006). Buckley ve Casson (1998b, s.548), uluslararası pazarlara giriş biçimlerini strateji türlerine göre değerlendirmiştir. On iki tür giriş biçiminin ayrımı, üretim ve dağıtım faaliyetlerinin işletmenin kontrolü altında mı yoksa bağımsız bir işletmenin kontrolü altında mı olacağına,

Üretim ve dağıtım tesislerinin satın mı alınacağına yoksa yeni bir firma kurarak mı sahip olunacağına göre yapılmıştır (Buckley ve Casson, 1998b, s.548).

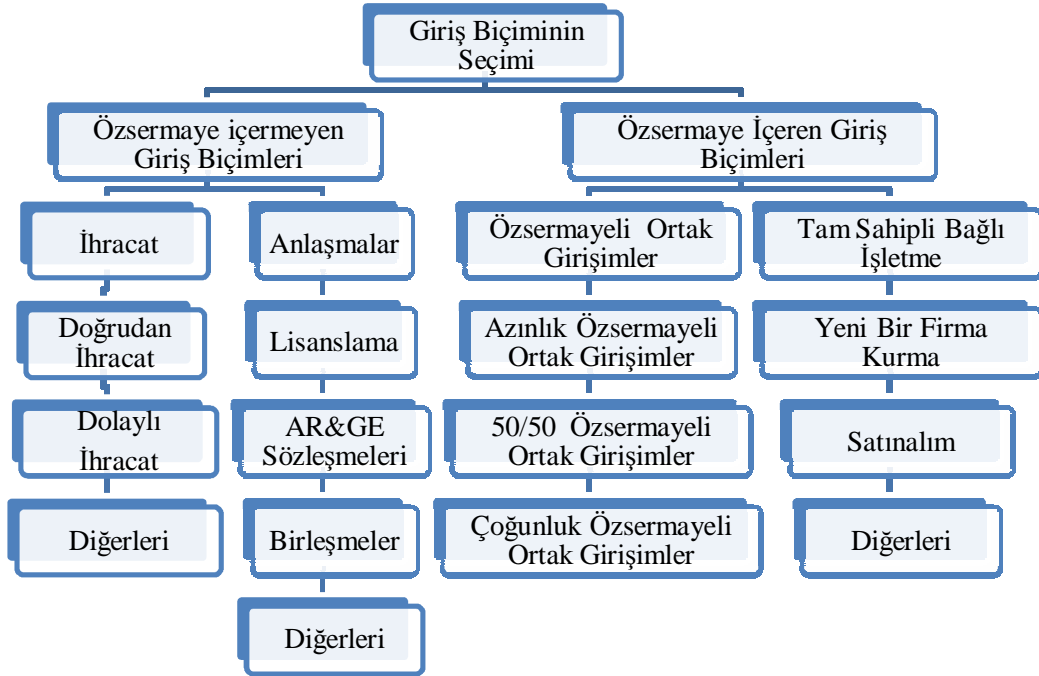
Tablo 3

Uluslararası Pazarlara Giriş Biçimlerinin Stratejileri ve Türleri

Tür	Açıklama	Gerçekleştirilme Şekilleri
1.Normal Doğrudan Dış Yatırım	Üretim ve Dağıtım tesislerine sahip olunur.	1.1. İki tesiste yeniden kurulur. 1.2. İki tesiste satın alınır. 1.3. Üretim tesisleri yeniden kurulur iken, dağıtım tesisleri satın alınır. 1.4. Dağıtım tesisleri yeniden kurulurken, üretim tesisleri satın alınır.
2.Üretimde Doğrudan Dış Yatırım	Yabancı üretime sahip olunur fakat bağımsız dağıtım tesisleri kullanılır.	2.1. Üretim tesisleri yeniden kurulur. 2.2. Üretim tesisleri satın alınır.
3.Taşeron	Yabancı dağıtımına sahip olunur fakat bağımsız üretim tesisleri kullanılır.	3.1. Dağıtım tesisleri yeniden kurulur. 3.2. Dağıtım tesisleri satın alınır.
4.Dağıtımda Doğrudan Dış Yatırım	Sahip olunan dağıtım kanalıyla ihracat yapılır.	4.1. Dağıtım tesisleri yeniden kurulur. 4.2. Dağıtım tesisleri satın alınır.
5.İhracat/İmtiyazlı Ortaklık	Bağımsız dağıtım tesisleri ile ihracat yapılır.	
6.Lisanslama	Bütünleşik bağımsız işletmeye teknoloji transferi yapılır.	
7.Bütünleşik Ortak Girişim	Girişimci üretim ve dağıtım tesislerine kısmen ortak olur.	
8.Üretimde Ortak Girişim	Üretimde ortak girişim, dağıtımda bağımsız dağıtım tesisleri kullanılır.	
9.Dağıtımda Ortak Girişim	Yabancı dağıtıma ortak olunur, fakat taşeron üretim gerçekleştirilir.	
10.Ortak Girişim İhracat	Kısmen ortak olunan dağıtım tesisi ile ihracat yapılır.	
11.Doğrudan Dış Yatırım ve Ortak Girişim Kombinasyonu	Üretimde yabancı tesise sahip olunur iken, yabancı dağıtıma kısmen ortak olunur.	2.1. Üretim tesisleri yeniden kurulur. 2.2. Üretim tesisleri satın alınır.
12.Ortak Girişim ve Doğrudan Dış Yatırım Kombinasyonu	Dağıtım tesislerine sahip olunur, yabancı üretime kısmen ortak olunur.	3.1. Dağıtım tesisleri yeniden kurulur. 3.2. Dağıtım tesisleri satın alınır.

Kaynak: Buckley, P.J. ve Casson, M.J., (1998b), "Analysing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach", *Journal of International Business Studies*, Vol.29, No.3, s.548

Uluslararası pazarlara giriş biçimlerinin incelenmesi ve sınıflandırılmasında hiyerarşik giriş biçimi seçimi karar sürecinden (Pan ve Tse, 2000, s.538), yararlanıldığında giriş biçimleri şu şekilde belirtilebilir:



Şekil 3. Pazar Giriş Biçimlerinin Hiyerarşik Modeli

Kaynak: Pan, Y., ve D.K. Tse (2000), "The Hierarchical Model of Market Entry Modes," *Journal of International Business Studies*, (31)4, s.538

Özsermaye içermeyen giriş biçimleri, ihracat ve anlaşmalar (imtiyazlı anlaşma, lisanslama, yönetim/hizmet anlaşması, keşif, araştırma ortaklığı, gelişme ve birlikte üretim, birleşmeler, Ar ve Ge sözleşmeleri), özsermaye içeren giriş biçim türleri ise, özsermayeli ortak girişimler ve tam sahipli bağlı işletme olarak nitelendirilebilir (Pan ve Tse, 2000, s.538; Inkpen, 2001, s.404). Pan ve Tse'e (2000, s.538) göre; her bir aşamada üstlenilen risk, kaynak üstlenme ve kontrol seviyeleri farklı olacağından karar verici ilk başta giriş biçiminin özsermaye gerektirip gerektirmediğine karar vermeli, eğer özsermaye gerektirmiyorsa, ihracat mı yoksa anlaşma mı yapılacak buna karar vermelidir. Özsermaye gerektiren giriş biçimi seçilirse, özsermaye gerektiren ortak girişim mi seçilecek? Özsermaye içeren ortak girişim seçilecekse sahiplik oranı ne olacak buna karar verilmelidir? İşletme, en son olarak, sermaye yatırıp tam sahipli bir işletmeye sahip olmak

istiyorsa, yeni bir işletme kurarak mı, yoksa alıcı ülke pazarında yerel bir işletmeyi satınalarak mı bu işletmeye sahip olmalı buna karar vermelidir.

2.3.3. İşletmeye Sağladıkları Esnekliğe Göre Değerlendirme

1974 yılından önceki dönem, ekonomi de altın çağ olarak adlandırılmaktadır. Altın çağ döneminde kadın işçilerin bolluğu, dayanıklı tüketim mallarının ucuzluğu, yüksek gelir bu dönemin özelliklerindedir (Buckley ve Casson, 1998a, s.23). Buckley ve Casson (1998a, s.26), bu dönemi şu şekilde açıklamışlardır: Birleşik devletlerin seri üretimi çokuluslu işletmelerin içselleştirme yolunu takip etmesi sonucu diğer coğrafyalara da yayılmasına sebep olmuştur. Fakat bu durum petrol şokuyla beraber son bulmuştur. Petrol şokundan sonra üretim Asya pazarına doğru kayma göstermiştir. Asya pazarındaki patent koruma eksikliği ürünlerin taklit edilmesine neden olmuştur. Bu nedenden dolayı işletmeler, bu pazarlara giriş yaparken lisans anlaşmaları ve ortak girişim biçimini tercih etmişlerdir.

Yeni dinamik gündem uluslararası iş çevresindeki değişkenliğin üretmiş olduğu belirsizliğe dikkat çekerken, stratejilerin esnek olması gerektiğini savunur (Buckley ve Casson, 1998a, s.22). Tam sahipli ek kuruluş sermaye üstlenme maliyeti ve yönetim üstlenme maliyeti en fazla olan giriş biçimi iken, operasyonel ve stratejik kısıtlama getirmez (Vernon ve Wells, 1981, s.25). İşletme yabancı pazarda esnekliğini koruyabilmek için, çıkış maliyetleri düşük olan giriş biçimlerini tercih ederken ihracat üretime, lisanslama ise, içselleştirmeye tercih edilir (Buckley ve Casson, 1998a, s.39). Buna göre, ihracat, yabancı pazarlarda üretim içeren giriş biçimlerine, lisans anlaşmaları ise, içselleştirme (İhracat ve Doğrudan Dış Yatırım) sağlayan biçimlere göre esnekler. Lisans anlaşması ve imtiyazlı anlaşma giriş biçimlerinin esneklik sağlamasının sebebi; üçüncü bir parti tarafından uygulamasının yapılmasıdır (Hennart, 1989, s.214).

BÖLÜM 3

İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ BİÇİMİNİN SEÇİMİNİ

ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde etkili olan faktörleri tespit eden empirik çalışmalar tablo halinde gösterilmektedir. Bunun ardından, giriş biçimi seçiminde etkili olan iç ve dış çevre faktörleri ile işletme stratejisi ayrıntılı bir şekilde anlatılmaktadır. Araştırmanın amacı, yerel pazar faktörlerinin etkisini tespit etmek olduğundan, dış çevre faktörleri daha ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır.

3.1. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçimi Seçimini Etkileyen Faktörlere Yönelik Yapılan Bazı Çalışmalar

İşletmeler neden aynı pazarlara farklı giriş biçimini seçerek giriş yapar veya neden aynı işletme farklı pazarlara farklı giriş biçimlerini seçerek giriş yapar? “İşletmenin içsel ile yerel eşbiçimselliğini sürdürebilme baskısından etkilenmesi giriş biçimi seçimini belirlemektedir” ifadesi ilk sorunun cevabını oluşturmaktadır (Davis ve diğerleri, 2000, s.254). Buna göre; İşletme giriş biçimini, dış aktörlerden yardım alarak seçebileceği gibi (örneğin, ihracat, ortak girişim ve lisanslama), tamamen kendi örgüt yapısı içerisinde geliştireceği bir birim (örneğin, Doğrudan dış yatırım) ile de gerçekleştirebilir. İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde etkili olan faktörler üzerine geliştirilen modellerden işlem maliyetleri analizi modeli, tamamen işletmenin kendi bünyesinden sahip olmak istediği kontrol seviyesine göre giriş biçiminin seçilmesini (Anderson ve Gatignon, 1986; Brouthers, 2002; Erramilli ve Rao, 1993; K.D. Brouthers ve L.E. Brouthers, 2000), eklektik paradigma modeli ise, işletmenin giriş biçimi seçimi kararının işletme stratejisi, işletme içi faktörler ve işletme dışında oluşan faktörlerin kombinasyonuna göre belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır (Agarwal ve Ramaswami, 1992; Aulakh ve Kotabe, 1997; Hill ve diğerleri, 1990; Kim ve Hwang, 1992). Bu çalışmalar sonucunda uluslararası pazarlara giriş biçimi seçimi kararını etkileyen faktörler Tablo 4’de belirtilmiştir.

Tablo 4

Yazında Giriş Biçimi Seçimi Kararını Etkileyen Faktörler Üzerine Yapılan Bazı Empirik Çalışmalar

Eser	Araştırılan Giriş Biçimleri	Etkili Olan Bazı Faktörler	Analiz Yöntemi
Agarwal, 1994	Ortak Girişim, Doğrudan Dış Yatırım	Sosyo-kültürel Uzaklık	Binomial Logaritmik Regresyon
Agarwal ve Ramaswami, 1992	Hiç Katılmama, İhracat, Lisanslama, Ortak Girişim, Doğrudan Dış Yatırım	İşletme Büyüklüğü, Çokulusluluk Derecesi, Pazar Potansiyeli, Ülke Riski, Farklılaştırılmış Ürün Yeteneği	Multinomial Logaritmik Regresyon
Anderson ve Coughlan, 1987	Bağımsız Dağıtım veya Dağıtım Kanalları Kurma	Farklılaştırılmış Ürün, Kültürel Uzaklık	Binomial Logaritmik Regresyon
Aulakh ve Kotabe, 1997	Dağıtım Firmaları, Komisyon Acenteleri, Tam Sahipli Bağlı İşletme	Mülkiyet Avantajları, Ülke Riski, Uluslararası Deneyim, İşletme Büyüklüğü, Farklılaştırma Stratejisi, Küresel Entegrasyon Stratejisi	Multinomial Logaritmik Regresyon
K.D. Brouthers ve L.E. Brouthers, 2000	Satın alma ve Yeni Bir Firma Kurma	Pazar Büyüme Oranı	Logaritmik Regresyon
L.E. Brouthers, K.D. Brouthers ve Werner, 2000	Tam Sahipli Bağlı İşletme, Ortak Girişim/Stratejik Birleşme, Bağımsız (Lisanslama, Acente, İmtiyazlı Anlaşma, Dağıtıcılar)	Algılanan Çevresel Belirsizlik	Diskriminant Analizi ve sıralı En Küçük Kareler Yöntemi
K.D.Brouthers ve L.E. Brouthers, 2001	Tam Sahiplik (Sermayenin % 95 i veya daha fazlası) ve Ortak Girişim	Yatırım Riski ve Kültürel uzaklık	Logaritmik Regresyon
Brouthers, 2002	Ortak Girişim, Doğrudan Dış Yatırım	Yasal Kısıtlamalar, Ülke Riski, İşlem Maliyetleri	Logaritmik Regresyon
K.D. Brouthers ve L.E. Brouthers, 2003	Ortak Girişim ve Tam Sahipli Bağlı İşletme	Belirsizlik	Logaritmik Regresyon
Campa ve Guille N, 1999	İhracatta, Dağıtımda Tam sahipli Satış Şubesi, Ortak Girişimin kullanılması veya Bulunmama	Pazar Potansiyeli, Alıcı Ülke Pazarı Bilgi Düzeyi	Diktomus Logaritmik Regresyon

(Tablo 4'ün Devamı)

Eser	Araştırılan Giriş Biçimleri	Etkili Olan Bazı Faktörler	Analiz Yöntemi
Carazo ve Lumiste, 2010	Doğrudan İhracat veya Doğrudan Olmayan İhracat	Uluslararası Deneyim	Probit Regresyon Model
Chen ve Hennart, 2002	Ortak Girişim (%5 ve %95 hisse) ve Doğrudan Dış Yatırım (%95 ve Yukarı hisse)	Alıcı Ülke Pazar Bilgisi, Reklam Harcamaları, Pazar Kaynak Yoğunluğu	Binomial Logaritmik Regresyon
Chung ve Enderwick, 2001	İhracat veya Doğrudan Dış Yatırım	Sektör Çeşidi, Göç etkisi	Logaritmik Regresyon
Cristina ve Esteban, 2002	%100 sahipli Yeni bir firma Kurma veya (Tam veya kısmi satın alma yolu ile) Ortak Girişim veya Satın alma	Ar ve Ge yoğunluğu, İşletme Büyüklüğü, Çokulusluluk Derecesi	Binomial ve Multinomial Logaritmik Regresyon
Davidson ve McFetridge, 1985	Tam Sahipli Ek Kuruluş ve Lisanslama	Alıcı Ülkenin Demografik Karakteristikleri, Coğrafi Yakınlık, Alıcı Pazar Hakkında Bilgi Seviyesi	Logaritmik Regresyon
Delios ve Beamish, 1999	Sermayeli Sahipliğin Oranında Farklılaşma	Yabancı Sermaye Kısıtlaması, Patentli Varlıkları Koruma, Uluslararası Deneyim	TOBİT Regresyon
Gomes-Casseres, 1990	%95 Sahiplik Oranından Düşük veya Yüksek Olması	Alıcı Ülke Pazar Deneyimi, Alıcı Ülke Pazarı Büyüme Oranı	Binomial Logaritmik Regresyon
Hennart, 1991	Ortak Girişim (%5 ve %95 hisse) ve Doğrudan Dış Yatırım (%95 ve daha fazlası hisse)	Pazar Büyüme Oranı, Kültürel Farklılık, Alıcı Ülke Pazar Deneyimi	Binomial Logaritmik Regresyon
Hennart ve Park, 1993	Satın alma ve Yeni Bir Firma Kurma	Ar ve Ge Yoğunluğu	Binomial Logaritmik Regresyon
Kim ve Hwang, 1992	Lisanslama, Ortak Girişim, Doğrudan Dış Yatırım	Küresel Strateji, Ülke Riski, Pazar Bilinirliği,	Multinomial Logaritmik Regresyon

(Tablo 4'ün Devamı)

Eser	Araştırılan Giriş Biçimleri	Etkili Olan Bazı Faktörler	Analiz Yöntemi
Klein ve Diğerleri, 1990	Esas Ülkeden İhracat veya Tam Sahipli Satış Şubesi	Ürün Hattının Büyüklüğü, Çevresel Değişkenlik Seviyesi	Multinomial Logaritmik Regresyon
Kogut ve Singh, 1988	Ortak Girişim, Satın alma ve Tam Sahipli Bağlı İşletme	Kültürel Uzaklık, Ürünün Bilinirliği, Sektör Çeşidi (Üretim veya Hizmet)	Multinomial Logaritmik Regresyon
Kogut ve Zander, 1993	Üretim Tam Sahipli İşletme ile mi yoksa lisanslama veya Ortak Girişim yolu ile yapılması	Ürün Teknolojisinin Karmaşıklığı ve Gizlenebilirliği, Ürünün Taşıdığı Yeni Bilgi	Logaritmik Regresyon
Li ve Rugman, 2007	İhracat, Lisanslama, Ortak Girişim, Tam Sahipli Bağlı İşletme	Belirsizlik	Simülasyon
Li ve Qian, 2008	Ortaklık Giriş Biçimleri veya Tek Başına Girme	Yenilik Avantajı, Pazar Dinamizmi (tüketici ihtiyaçlarında değişiklik, rekabet yoğunluğunda değişim, ürün yaşam eğrisinde değişim, teknolojik gelişimlerde değişim), Promosyonel Çaba	Yapısal Eşitlik Modeli
Pan ve Tse, 2000	Özsermaye gerektiren ve Gerektirmeyen Giriş Biçimleri	Ülke Riski, Risk Algılaması ve Güç Uzaklığı, Endüstri Reklam Yoğunluğu	Logaritmik Regresyon
Sanchez-Peinado ve Pla-Barber, 2006	İhracat, Sözleşmeli Anlaşmalar, Kısmi Sahipli Ek Kuruluş, Tam Sahipli Ek Kuruluş (Hizmet İşletmelerin Sermaye Yoğunluğuna Göre Ayrımı)	Alıcı Ülke Riski ve Kültürel Uzaklık, Talep Belirsizliği (Teknolojik değişimler ve Tüketici Alışkanlıkları ve ihtiyaçlarındaki Değişimler) Davranış Belirsizliği	Sıralı Logaritmik Regresyon Modeli

(Tablo 4'ün Devamı)

Eser	Araştırılan Giriş Biçimleri	Etkili Olan Bazı Faktörler	Analiz Yöntemi
Taylor ve Diğerleri, 1998	Lisanslama/İmtiyazlı Ortaklık, Ortak Girişim ve Tam Sahiplik	Alıcı Ülke Pazar Çekiciliği, Teknik-Bilgi ve Teknolojiye Fiyat Belirlemenin Zorluğu, İşletme Büyüklüğü, Kültürel Uzaklık	Çoklu Diskriminant Analizi

Kobrin, Basek, Blank ve Palombara (1980), Amerika Birleşik Devletleri işletmelerinin karar verme aşamasında dikkate aldıkları en önemli çevre faktörlerini, alıcı ülke pazarındaki politik istikrar, yabancı yatırım iklimi, elde edilen kazancın dışarı çıkarabilme kolaylığı, döviz kontrolleri ve alıcı ülke pazarındaki vergilendirme derecesi olarak tespit etmişlerdir. Bu faktörler dış çevre faktörleri arasında gösterilmektedir.

3.2. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçimini Etkileyen İç Çevre Faktörleri

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde işletmeye özgü olan faktörler iç çevre faktörleri olarak adlandırılır. Bu faktörler, üretim sırasında kullanılan teknoloji, teknik-bilgi, patent, işletme büyüklüğü, varlıklar ve işletmenin daha önceden uluslararası pazarlarda sahip olduğu deneyim olarak sayılabilir (Erramilli ve Rao, 1993; Kim ve Hwang, 1992; Kumar ve Subramaniam, 1997; Madhok 1997).

3.2.1. İşletme Büyüklüğü

İşletme büyüklüğü; işçi sayısı (Aulakh ve Kotabe, 1997; Elango ve Sambharya, 2004) ve satışların büyüklüğü (Agarwal, 1994; Agarwal ve Ramaswami, 1992; Aulakh ve Kotabe, 1997; Miller, 1993; Sanchez-Peinado ve Pla-Barber, 2006), ile ölçülebilmektedir. Uluslararası pazarlara giriş yapma isteğini arttıran faktörlerden işletme büyüklüğü, işletmenin uluslararası pazarlardaki sabit maliyetlerin satışlarla karşılanmasını sağlar (Horst, 1972, s.259). İşletme büyüklüğü arttıkça, işletmelerin sahip olacakları kaynak miktarı da artacaktır ve işletmeler alıcı ülkelere getiri seviyesi yüksek ve kaynak üstlenme

derecesi fazla olan doğrudan dış yatırımı seçerek giriş yapacaklardır (Aulakh ve Kotabe,1997; Terpstra ve Yu, 1988, s.41). Küçük ölçekli işletmeler, uluslararası pazarlarda bütünleşme yeteneği kazandıklarına ve bu bütünleşmeyi daha az maliyetle gerçekleştirdikleri sürece kontrol seviyesi yüksek giriş biçimlerini seçeceklerdir (Erramilli ve Rao, 1993). Agarwal ve Ramaswami (1992), büyük ölçekli ve uluslararası deneyimimi fazla olan işletmelerin, uluslararası pazarlara giriş yapmak istediklerinde, doğrudan dış yatırımı seçeceğini belirtmişlerdir ve giriş yapılacak olan pazarın potansiyeline göre de giriş biçiminin değişebileceğini vurgulamışlardır. Buna göre; uluslararası deneyimi fazla ve büyük ölçekli işletmeler, pazar potansiyeli yüksek olan pazarlara doğrudan dış yatırım yaparak giriş yaparken, düşük potansiyele sahip pazarlara giriş yapmayacaklarını belirtmişlerdir. Kogut ve Singh (1988), varlık büyüklüğü fazla olan işletmelerin, doğrudan dış yatırım biçimlerinden, yeni bir firma kurma biçimini, satın almaya tercih ettiğini göstermiştir. Küçük ölçekli işletmeler, kaynak kısıtı ve belirsizlik altında faaliyet gösterdiklerinden (Erramilli ve D'souza, 1993, s.29-30), uluslararası pazarlara girişte yerel ortağın varlık katkısından yararlanabilmek amacıyla ortak girişimi seçerler (Gomes-Casseres, 1990).

3.2.2.Mülkiyet Avantajları

İşletmelere oligopolist güç sağlayan, patent sistemleriyle korunan teknik-bilgi (Hennart, 2001, s.137), patent, geliştirilmesi zor örgüt yapıları, etkili ve tanınmış ticari marka ve teknolojik yetenekler mülkiyet avantajı sağlar (Vernon ve Wells, 1980, s.5). Bu faktörler, uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçimi kararını da etkilemektedir (Chatterjee, 1990; Kogut ve Zander, 1993). İşletmelerin sahip oldukları kaynakları kullanması ile rekabetçi avantaj sağlayan ana yeteneklerin geliştirilmesi, işletmeye küresel rekabette avantaj sağlar (Prahalad ve Hamel, 1990, s.82). Uluslararası pazarlara girişte, işletmeler bu avantajlarını kullanmak isterlerken aynı zamanda da korumak isterler.

Farklılaştırılmış ürün yeteneğine sahip olan ihracatçı işletmeler, ilk olarak yabancı pazarlarda dağıtım kanallarının biçimine ve yabancı pazarın büyüklüğüne karar vermelidir (Vernon ve Wells, 1981, s.99). Bu görüşe destek veren bir çalışma, Campa ve Guille'n (1999), tarafından yapılmıştır. Campa ve Guille'n (1999), işletmelerin soyut varlıkların

sayısının arttıkça ihracat yaparken dağıtımının kendi kontrolü altında olması gerektiğini belirtmiştir.

İşletme ürünün sahip olduğu teknolojik özellikler, pazar çekiciliği ve işletme büyüklüğü ile etkileşim içerisine girerek giriş biçimi seçimi kararını etkiler (Li ve Qian, 2008). Mülkiyet avantajları yüksek, teknolojik özellikler ve soyut teknik bilgi içeren ürünler üreten işletme kontrolü elinde bulundurmamak ister ve doğrudan dış yatırımı seçer (Anderson ve Gatignon, 1986, s.9; Chen ve Hu, 2002; Cristina ve Esteban, 2002; Davidson ve McFetridge, 1985; Klein ve diğerleri, 1990; Kim ve Hwang, 1992). Araştırma ve Geliştirmeye ve reklama fazla yatırım gerçekleştirerek farklılaştırılmış ürün geliştirme yeteneği kazanan işletmeler (Elango ve Sambharya, 2004), lisans veya imtiyazlı anlaşma ile ileride kendisine rakip olma riski yüksek olan pazarlara giriş yaparken, doğrudan dış yatırım biçimini seçerek imtiyazlı alan işletmenin ve lisansiyenin rakip olma riskini ortadan kaldırır (Agarwal ve Ramaswami, 1992, s.19; Anderson ve Coughlan, 1987). Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerine odaklanarak teknolojik ürünleri geliştirmeye çalışan işletmeler, diğer işletmelerle teknolojilerini birleştirebilmek için ortak girişimleri de seçebilmektedirler (Cristina ve Esteban, 2002). Chen ve Hennart (2002, s.15), Araştırma ve Geliştirme'ye yoğunlaşan Japon işletmelerinin Amerika Birleşik Devletleri pazarına giriş yaparken ortak girişimi seçmediklerini fakat pazarlama ve üretim bilgilerinin transferi zor olduğu için yüksek teknolojiye sahip endüstrilere giriş yaparken ortak girişimi seçeceklerini belirtmişlerdir.

Mülkiyet avantajlarından olan reklam yoğunluğu arttıkça, işletmeler kontrolü (Ortak girişimde % 50'den fazla hisse veya doğrudan dış yatırım yaparak tamamen kontrolü elinde bulundurmamak gibi) ele almak isterler (Chen ve Hennart, 2002; Chen ve Hu, 2002; Pan, 1996). Farklılaştırılmış ürün hattına sahip olan işletmeler, uluslararası pazarlara girişte satın alma biçimini tercih ederler (Zejan, 1990). Ürün hattı geniş olan işletmeler, hiyerarşik kanal entegrasyonunu (Klein ve diğerleri, 1990), ve dar kapsamlı pazarlama ve üretim kontrolüne ihtiyaç duyduklarından ortak girişim biçimini tercih ederler (Vernon ve Wells, 1980, s.30). Öte yandan, işletmelerin sahip oldukları ve marka değerini belirleyen teknoloji, teknik-bilgi ve patent gibi soyut varlıkların korunmasının zor olduğu pazarlarda işletmeler yüksek

kontrol seviyeli giriş biçimlerini seçerler (Morschett ve diğerleri, 2009; World Trade Organization [WTO], 2010, s.86; Pan, 1996).

3.2.3.İşletmelerin Uluslararası Pazardaki Deneyimi

İşletmelerin uluslararası pazardaki deneyimi, yabancı pazarlarda yıllık elde ettiği satış gelirinin yıllık toplam satış geliri içerisindeki payına (Aulakh ve Kotabe, 1997) ve yabancı pazarlarda faaliyet gösterdiği yıl sayısına (Barkema, Bell ve Pennings, 1996; Hennart, 1991; Sanchez-Peinado ve Pla-Barber, 2006), göre belirlenmektedir. Uluslararası pazarlarda deneyim, işletmeye aradığı girdileri verimli bir şekilde elde edebilmeyi, pazarların riskini ve getirecekleri kazançları daha iyi öngörmelerini sağlar (Agarwal, 1994, s.65). Bununla birlikte uluslararası pazarlarda deneyim, yabancı pazarlarda işletmenin karşılaşılabileceği maliyetleri önceden tahmin etmesine de yardımcı olur (Cristina ve Esteban, 2002). Tüm risk, fırsatlar, iş işleyiş süreçleri ve prosedürleri hakkında bilgi ve deneyim sahibi olan işletme, daha isabetli ve riskin derecesine göre daha cesur kararlar verir. Davidson'a (1980, s.18) göre; uluslararası pazar deneyimi, işletmenin pazardaki fırsatları değerlendirebilmesi açısından şu sebepten ötürü önemlidir: işletme daha önceden faaliyet gösterdiği pazarda kazanmış olduğu deneyimleri gerek daha önceden faaliyet gösterdiği pazarda gerekse de bu yabancı pazara benzer özellik gösteren diğer yabancı pazarlarda kullanabilir. Uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde deneyim sahibi olan işletme elde ettiği bilgiler ışığıyla çevresel belirsizliği azaltır ve alıcı ülke pazarında kaynak üstlenme seviyesini arttırır.

Uluslararası deneyimi yüksek olan işletmeler yüksek kontrol seviyeli giriş biçimlerini seçmelidirler (Anderson ve Gatignon 1986, s.9; Terpstra ve Yu, 1988, s.41). İşletmenin uluslararası ilgisi ve katılım boyutu ile ölçülen çokulusluluk derecesi (Agarwal, 1994), arttıkça; doğrudan dış yatırım biçimi seçilir (Barkema ve Vermeulen, 1998; Gomes-Casseres, 1990). Bununla beraber, Uluslararası pazarlarda deneyimi fazla olan işletmeler dikey olarak pazar bağlanmalarını gerçekleştirmek isterler (Aulakh ve Kotabe, 1997).

3.3. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçimini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri

İşletme ve çevresinde, devamlı ve karşılıklı olarak etkileşim şu şekilde gerçekleşmektedir (Ronen, 1986, 397): İşletme çevresinde var olan belirsizlik işletmenin rekabetçi düzeyine, talep yaratabilme yeteneğine, pazarı değiştirebilmesine ve pazarlık gücüne etki ederek işletmeyi etkiler ve işletme çevresinin yaratmış olduğu bu belirsizliğe karşı, kaynaklarını optimum şekilde kullanmak isteyerek dış çevresini algılarına göre şekillendirir.

İşletmeler kendi bünyesinde alt sistemlere ayrıldıkça, çevreleri bu sistemlere göre değişiklik göstermektedir (Lawrence ve Lorsch, 1967, s.4). İşletme alt sistemleri, Üretim, Araştırma ve Geliştirme ve Pazarlama sistemleri olarak üçe ayrılmaktadır. Bu sistemlerin taşımış oldukları belirsizlik dereceleri birbirinden farklılık göstermektedir. Buna göre, üretim sisteminde belirsizlik en az düzeydeyken, pazarlama sistemindeki belirsizlik üretim sisteminden biraz daha fazladır, bilgilerde meydana gelebilecek değişimin yönünün belirsizliği, Araştırma ve Geliştirme ile nelerin üretilebileceğini ve tasarlanacağını daha belirsiz yaptığından, en fazla belirsizlik Araştırma ve Geliştirme sistemine aittir (Lawrence ve Lorsch, 1967, s.14).

3.3.1. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektör Türü

İşletmelerin faaliyet göstermiş oldukları sektörlerin türü işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçimlerini etkilemektedir (Erramilli ve Rao, 1993, s.32-33). İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör türü sanayi ve hizmet sektörü olarak ikiye ayrılmaktadır. Hizmet, müşterinin belirli bir zaman periyodunda, zaman ve para harcayarak değer yaratan faaliyetlerde bulunması ama sahip olmamasıdır (Lovelock ve Wirtz, 2007, s.15). Sektör çeşitlerinin giriş biçimine olan etkisi, hizmet sektörünün taşımış olduğu özelliklerden ileri gelmektedir. Hizmet işletmelerinin ayrılmazlık, dayanıksızlık ve sahiplik (Lovelock ve Wirtz, 2006, s.17), özelliklerinden kaynaklanan sebeplerden dolayı, işletmeler doğrudan dış yatırım biçimini seçerlerken, endüstri ve tüketim malzemeleri pazarlayan işletmeler ise, ihracat yolunu seçmektedirler (Chung ve Enderwick, 2001). Hizmet sektöründe, hizmetin

üretimi sırasında tüketici-üretici etkileşiminin olması, üretim ile tüketimin aynı zamanda olması, hizmetin soyutluk derecesi, hizmetlerin üretim, dağıtım ve pazarlanmasını, sanayi sektöründen farklı kılmaktadır. Gerek aşağı yönlü (dağıtım) gerekse de yukarı yönlü (üretim) faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde hizmet sektörünün taşıdığı özellikler işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçimi seçimini etkilemektedir. Vandermerwe ve Chadwick (1989, s.84), hizmet işletmelerinin tüketici-üretici etkileşimi ve hizmetin ürün içerisine gizleniş derecesinin giriş biçimi seçimi kararını etkilediğini belirtmişlerdir. Buna göre; tüketici-üretici etkileşiminin yüksek, hizmetin ürün içerisine gizleniş derecesinin fazla olduğu hizmet türleri için (mühendislik, danışman, tıp, reklam) doğrudan dış yatırım, etkileşimin ve gizleniş derecesinin orta seviyede olduğu hizmet türleri için (perakendecilik, hotel, tamir, fast-food, posta) lisanslama, imtiyazlı anlaşma veya azınlık ortak girişim biçimi, etkileşim ve gizleniş derecesinin düşük olduğu hizmet türleri içinse (sinema, kitap, eğitim, Compact-Disk (CD), gazeteler), ihracat biçiminin seçilmesi gerekmektedir.

K.D. Brouthers ve L.E. Brouthers (2003), Hollandalı, Alman ve İngiliz işletmelerinin Merkez ve Doğu Avrupa ülkelerine girişte seçmiş oldukları giriş biçimi seçimi kararını incelemişlerdir. K.D. Brouthers ve L.E. Brouthers'in (2003, s.1193-1195) elde ettiği bazı sonuçlar şunlardır: Deneyimli ve büyük ölçekli hizmet işletmeleri doğrudan dış yatırım biçimini, hizmet işletmeleri davranışsal belirsizlik arttığında, ortak girişim biçimini, sanayi işletmeleri ise, yatırım riski arttığında, ortak girişim biçimini seçmektedirler. Hizmet işletmeleri insan ağırlıklı, sanayi işletmeleri ise, sermaye yoğunluklu özellik taşıdıklarından dolayı davranışsal belirsizlik faktörleri (fırsatçılık, sınırlı mantık) hizmet işletmelerini etkilerken (K.D. Brouthers ve L.E.Brouthers, 2003, s.1193), çevresel belirsizlik (politik, ekonomik, yasal ve kültürel) faktörleri sanayi işletmelerini etkilemektedir (K.D. Brouthers ve L.E. Brouthers, 2003, s.1195). Hizmet işletmelerinin sahip oldukları varlıklar, kendilerine özgü olduklarında kontrol seviyesi yüksek giriş biçimlerini seçerler (Erramilli ve Rao, 1993; K.D. Brouthers ve L.E. Brouthers, 2003). Fakat hizmet işletmesinin gerektirdiği sermaye yoğunluğu varlık özgülüğünün etkisini değiştirmektedir. Sermaye yoğunluğunun fazla olduğu endüstrilerde pazarla bütünleşme maliyetleri yüksek olur (Erramilli ve Rao, 1993, s.32). Sermaye yoğunluğunun fazla olduğu uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler işbirliği içeren giriş biçimlerini seçerler (Pan ve Tse, 1996).

Anderson ve Coughlan bu konuya paralel olarak (1987, s.78) şunu bulmuşlardır: “Özel yetenek geliştirilmesi ve çalışma ilişkileri gerektiren ürünlerin dağıtımında işletmeler kendi dağıtım kanallarını kullanarak pazara giriş yapmalıdırlar.”

3.3.2.Kültürel Uzaklık

Kültür, kişinin günlük yaşamında sergilemiş olduğu davranış ve tutumları şekillendiren, tutum ve davranışların kuşaklar arasında geçişini sağlayan değerler bütünüdür (Ronen, 1986, s.17). İşletmelerin bağlı oldukları ulusun taşıdığı kültürel özellikler, işletmelerin uluslararası pazarlardaki girişimlerinde kişiler arası iletişimde, anlaşmalarda (Hall, 1960), örgüt yapılarında farklılık yaratmaktadır (Hofstede, 2001, s.382).

Hofstede (2001), kültürleri birbirinden ayıran güç uzaklığı, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk, maskülenlik/feminenlik olarak dört temel özellik olduğunu belirtmiştir. Güç uzaklığı ve belirsizlikten kaçınma, örgütlerin fonksiyonlara ayrılmasında güç uzaklığının kimin karar vereceğini belirlemesi, belirsizlikten kaçınmanın ise, yapılacak olan işlerin ne şekilde yapılacağına karar vermesinden belirli etkilere sahiptir (Hofstede, 2001, s.381).

İşletmeler uluslararası pazarlara girişte, giriş biçiminin seçimi ile birlikte yönetim kadrosunun kimlerden oluşacağına da karar vermelidir (Graham, 2001, s.524). Farklı kültürlerden gelen kişilerden oluşan örgütlerin yönetiminde, insan kaynaklarının en etkili şekilde kullanımı yönetimlerin amacıdır (Ronen, 1986, s.20). Yönetim kadrosunun alıcı ülke pazarındaki millettten kişilerden mi yoksa esas ülkeden gelen kişilerden mi oluşacağı konusu örgütlerin çalışma şeklinin verimliliğini etkileyecektir (Graham, 2001, s.524). Çalışanların esas ülke milletinden değil farklı milletlerden olması ile birlikte satış döngüsünün uzunluğu, müşteriyle olan ilişki ve etkileşim çeşitleri farklılık gösterecektir (Graham, 2011, s.524). Farklı kültürlerden oluşan örgüt yapısı, işletmeye eğitim maliyetleri ile birlikte verimlilik kaybı da getirecektir (Graham, 2001, 526). İşletmelerin pazardan bilgi alışverişini olumsuz yönde etkileyen dil, kültür, politik sistem, eğitim düzeyi, endüstriyel gelişme seviyesi farklılıkları, işletme ile giriş yapılan alıcı ülke arasında fiziksel uzaklık

yaratır (Johanson ve Paul, 1975, s.307-308). Bu faktörlere bağlı olarak, faaliyet gösterilen yabancı pazarlarda işçilerin eğitilmesi, işçilerin kurum kültürüne adapte olması işletmeye artı maliyet getirmektedir (Fladmoe-lindquist ve Jacque, 1995, s.1240).

Uluslararası pazarlara giriş stratejileri kültürel farklılıklardan etkilenirken (Buckley ve Casson, 1996; Casson, 1995; Cristina ve Esteban, 2002; Davidson ve McFetridge, 1985; Erramilli ve Rao, 1993; Fladmoe-Lindquist ve Jacque, 1995; Johanson ve Paul, 1975, 310; Kim ve Hwang, 1992; Kogut ve Singh, 1988; Sanchez-Peinado ve Pla-Barber, 2006), kültürel uzaklığın giriş biçimlerinin seçimi kararına olan etkisinin ne yönde olduğu tam olarak belli değildir. Bazı çalışmalar, esas ülke kültürü ile alıcı ülke pazarı arasındaki kültürel uzaklık arttıkça, düşük kontrol ve daha az risk üstlenen giriş biçimleri seçilmesi gerektiğini savunmaktadır (Kim ve Hwang, 1992; Kogut ve Singh, 1988). Öte yandan, bir diğer çalışma ise, kültürel benzerlik arttıkça izleme ve kontrol maliyetleri azalacağından düşük kontrol ve düşük kaynak üstlenme giriş biçimlerinin seçilmesi gerektiğini savunmaktadır (Taylor ve diğerleri, 1998, s.406). Bunun sebebi olarak, üstlenilecek olan riskin dağıtımını ve işletmenin alıcı pazarda karşılaşacağı yönetim sorunları, faaliyet gösterilen endüstrinin yapısı olabilmektedir.

Ülkelerin sahip oldukları belirsizlikten kaçınma dereceleri, işletmelerin giriş biçimi seçimi kararlarını etkilemektedir (Kogut ve Singh, 1988). Belirsizlikten kaçınma özelliği yüksek olan ülke işletmeleri, düşük risk özelliğine sahip giriş biçimlerini seçeceklerdir (Ronen, 1986, s.406). Anderson ve Gatignon bu duruma şu şekilde açıklık getirmişlerdir (1986, s.18): İşletme sosyo-kültürel uzaklığın fazla olduğu ülkelerde faaliyet gösterirken faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için acente ile anlaşır, acente, işletmenin bilgisinden ve ülkedeki diğer işletmelerle olan ilişkisinden yararlanarak işletmenin varlık transferini kullanabilir. Bu sebepten, işletmeler kontrol seviyesi yüksek giriş biçimlerini seçerler. Diğer görüş ise, Sosyo-kültürel uzaklık fazla olunca işletmeler yönetim anlamında farklı kültürlerle çalışmada zorlanabilir ve yerel bir ortak ile ortak girişim kurarak farklı kültürden olma dezavantajını bu ortak sayesinde giderebilir (Cristina ve Esteban, 2002; Kogut ve Singh, 1988; K.D. Brouthers ve L.E. Brouthers, 2001). Agarwal (1994), işletmenin sahip olduğu uluslararası deneyimin farklı kültürlerden oluşan işgücünü yönetebilmek için,

işletmeye anlama kabiliyeti, güven, deneyim ve yetenek kazandırdığından yerel bir ortağa ihtiyaç duymayacağını belirtmiştir.

3.3.3. Alıcı Ülke Pazarının Çekiciliği

3.3.3.1. Pazar Büyüme Oranı

Giriş yapılması planlanan alıcı ülke pazarının pazar büyüme oranı, pazarın çekiciliğini belirlediğinden işletmenin stratejik planlamasına etki eder (Hax ve Majluf, 1983, s.47). Bu çekicilik işletmenin sahip olduğu pazar payından bağımsız olarak endüstrinin genel çekiciliğidir (Hax ve Majluf, 1983, s.47). Fakat pazar büyüme oranı işletmelerin sahip olduğu pazar payının karlılığa ne şekilde yansıtacağını etkilemektedir (Gale, 1972, s.415). Gale (1972, s.421), bu durumu şöyle açıklamaktadır: Pazar büyüme oranı yüksek olduğunda, işletmeler pazar paylarını arttırabilmek için düşük fiyat stratejisi izleyerek karlılığı düşürmektedirler, orta seviyeli büyüme oranında ise, işletmeler yüksek büyüme oranına göre, daha kontrollü bir şekilde rekabet ettiklerinden dolayı karlarını arttırmaktadırlar.

Pazar büyüme oranı bir önceki yıla göre toplam pazardaki büyümenin hangi oranda gerçekleştiğini gösterir. Pazar büyüme oranı talepte meydana gelen artış (Elango ve Sambharya, 2004), satışlardaki artış (Chatterjee, 1990) olarak ölçülebilmektedir.

Büyüme oranının yüksek veya düşük olduğu sektörlere ve endüstri büyüme oranı ve bölge büyüme oranı yüksek olan pazarlara giriş yapılırken doğrudan dış yatırım seçilir (Chen ve Hu, 2002; Hennart ve Reddy, 1997; Zejan, 1990). Elango ve Sambharya'a (2004) göre; Amerika Birleşik Devletleri'ndeki işletmeler büyüyen pazarlara giriş yaparken yeni bir firma kurarak giriş yapmayı tercih ederler. Kobrin (1976), A.B.D. işletmelerinin dış pazarlara doğrudan dış yatırım kararı verirken hangi dış çevresel faktörlerden etkilendiğini araştırmıştır. Kobrin (1976), araştırma sonucunda pazar ile ilgili faktörlerden pazar büyüme oranının etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bunun aksine, yazında pazar büyüme oranı ile giriş biçiminin seçimi arasında ilişkisizlik olduğunu belirten çalışmalarda mevcuttur. Scaperlanda ve Mauer (1969), pazar büyüme oranı ile giriş biçimi arasında ilişki tespit edememiştir.

3.3.3.2. Pazar Potansiyeli

Pazar potansiyeli fazla olduğunda, işletmeler için yüksek hacimli satış fırsatı ortaya çıkar ve üretim hacmi arttırılır, artan üretim hacmi ölçek ekonomilerinden yararlanma fırsatı doğururken birim maliyetlerde azalma sağlar, birim maliyetlerin azalması rekabetçi fiyat stratejisinin izlenmesini kolaylaştırır ve işletme karında artış görülür (Hax ve Majluf, 1982, s.54). Pazar potansiyelinin ölçülmesinde, pazardaki talep potansiyeli (Campa ve Guille'n, 1999), alıcı ülkenin Gayri Safi Yurtiçi Milli Hâsılası (Nigh, 1985; Terpstra ve Yu, 1988), Sermaye başına Gayri Safi Milli Hâsıla ve elektrik tüketimi (Davidson, 1980; Davidson ve McFetridge, 1985), değişkenleri göz önünde bulundurulmaktadır.

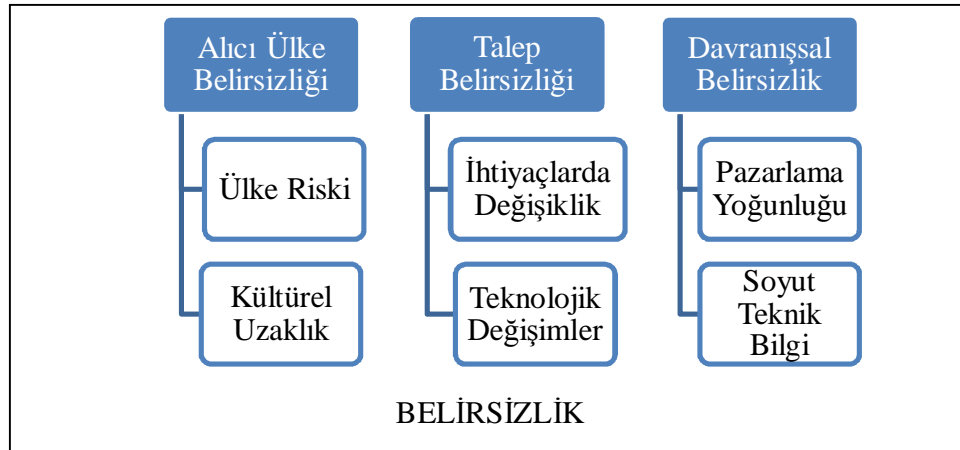
Pazar potansiyeli, işletmelerin pazar belirlemelerinde ve doğrudan dış yatırım yapılarak girilmesinde önemli bir yere sahiptir (Terpstra ve Yu, 1988, s.39). Satış seviyesi, işletmenin pazardaki kazancını belirlerken, ihracat yolu ile giriş yapıldığında katlanılan maliyette doğrudan dış yatırım yapılarak giriş yapılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Davidson, 1980, s.13). Ülkelerin bir yıllık dönemde, sınırları içerisinde üretilen nihai ürün ve hizmetlerin para miktarıyla ölçülmesi, Gayri Safi Yurtiçi Milli Hâsıla olarak adlandırılır (Abel ve Bermanke, 1995, s.29). Gayri Safi Yurtiçi Milli Hâsıla, aynı zamanda o ülkede gerçekleştirilebilecek potansiyel satışları da ifade eder. Pazar potansiyelinin tahmin edilmesinde kullanılan Gayri Safi Yurtiçi Milli Hasıla yüksek olduğunda, ülkelerin çekiciliği artar ve doğrudan yabancı yatırım miktarı o ülkeye fazlaca gerçekleşir (Alkathlan ve Tarique, 2009). Çünkü, Gayri Safi Yurtiçi Milli Hasılanın yüksek olması kar ve gelir elde etme açısından işletmeye fırsat sunar.

Pazar potansiyelinin büyüklüğü işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçim seçimini etkilemektedir. Pazar potansiyelinin büyüklüğü ile birlikte işletmenin sahip olduğu mülkiyet avantajları, öte yandan işletme büyüklüğü ile uluslararası deneyimin de yatırım riski ile birlikte etkileşim halinde olmaları işletmenin giriş biçimi seçimi kararını etkilemektedir (Agarwal ve Ramaswami, 1992). Agarwal ve Ramaswami'e (1992, s.18-19) göre; farklılaştırılmış ürün geliştirme yeteneğine sahip işletmeler pazar potansiyeli yüksek pazarlara giriş yaparken, ortak girişim biçimini seçerken, uluslararası deneyimini fazla olan büyük ölçekli işletmeler pazar potansiyeli yüksek pazarlara giriş yaparken doğrudan

dış yatırım biçimini seçerler. Çünkü, pazar potansiyeli büyüdükçe, işletmelerin doğrudan dış yatırım yapma isteği artmaktadır (Kobrin, 1976; Nigh, 1985; Scaperlanda ve Mauer, 1969). Özetle, pazar büyüklüğü arttıkça, işletmelerin kaynak üstenme seviyeleri artacaktır ve içselleştirme ortak girişime, ortak girişim lisanslamaya, lisanslama ise, hiç giriş yapmamaya tercih edilecektir (Buckley ve Casson, 1996; Campa ve Guille'n, 1999; Davidson ve McFetridge, 1985). Pazar yoğunluğu, işletmelerin uygun ara malların tedarikinin araştırma maliyetini belirler. Pazar katmanlığı arttıkça, yapılacak olan işe uygun işletme bulma kolaylığı artar ve dış kaynak kullanım veya aracı kullanma olasılığı azalır (WTO, 2008, s.XXI).

3.3.4. Belirsizlik

Belirsizlik durumu, farklı ihtimallerin aynı oranda gerçekleşme ihtimaline sahip olması veya ihtimallerin kestirilememesi iken, tek bir ihtimal durumu olduğunda olmayan bir durumdur (Casson, 1995, s.73). Conrath'a (1967, s.491) göre belirsizlik; örgüt eylem gerçekleştirdiğinde, hangi sonucun gerçekleşeceğini değeriyle birlikte bilinmemesi, birden fazla ve tam olarak bilinmeyen alternatifin olduğu çevrede, hangi alternatifin gerçekleşeceğini yönelik olasılık dağılım kestiriminin yapılamamasıdır. Algılanan çevresel belirsizlik ise, örgüt çevresindeki değişkenlik, karmaşıklık ve heterojenlik çevreyi daha az tahmin edilebilir yaparken bir kimsenin çevreyi oluşturan öğelerin tam olarak nasıl değişeceğini kestirememesidir (Milliken, 1987, 136-137). Algılanan çevresel belirsizlik bilgi yükü, örgüt yapısı, deneysel konuların arka yapısı, deneysel konunun bulunma süresi ve çevresel boyut ile ilişkilidir (Huber, O'Connell ve Cummings, 1975, s.738).



Şekil 4. Belirsizliğin Boyutları

Kaynak: Sanchez-Peinado, E., ve J. Pla-Barber (2006), "A Multidimensional Concept of Uncertainty and its Influence on the Entry Mode Choice: An Empirical Analysis in the Service Sector," *International Business Review*, 15, s.219

Örgüt çevresindeki belirsizliğin boyutları; alıcı ülke belirsizliği (ülke riski ve kültürel uzaklık), talep belirsizliği (ihtiyaçlarda değişiklik ve teknolojik değişimler) ve davranışsal belirsizlik (pazarlama yoğunluğu ve soyut teknik- bilgi) olarak belirtilmektedir. Bu belirsizlik sınıflandırması, işletmenin karşılaşılabileceği belirsizliklerin çerçevesini çizdiğinden, Miller (1992)'in sınıflandırmasını kullanarak belirsizliği açıklamak, ayrıntıların görülmesi açısından daha yararlı olacaktır.

Miller (1992), belirsizliği işletmenin makro ve mikro çevresine göre sınıflandırmıştır. Buna göre, işletmenin uzak çevresinde meydana gelen ve işletmeyi dolaylı yoldan etkileyen değişimler makro çevreye, işletmeyi yakından etkileyen değişimler ise, işletmenin bulunduğu mikro çevreye (endüstriye) aittir. Werner, L.E. Brouthers ve K.D. Brouthers (1996), Miller'in belirlemiş olduğu genel ve endüstri belirsizlik faktörlerini, beş ana yapı içerisinde ve Algılanan Çevresel Belirsizlik (Perceived Environmental Uncertainty 2 - PEU2) başlığı altında toplamışlardır. Bu yapılar, hükümet/politik faktörler, makroekonomik faktörler, malzeme ve altyapı, ürün pazarı ve talebi ve rekabettir. L.E. Brouthers, K.D. Brouthers ve Werner (2000), bu yapıların işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

3.3.4.1. Alıcı Ülke Pazarındaki Belirsizlik

Alıcı ülke pazarındaki belirsizlik işletmenin makro çevresine ait olan ve bu çevrede meydana gelen değişimlerin, işletmeyi dolaylı olarak etkilediği çevredir. Aşağıdaki tabloda Miller (1992, s.314), tarafından ortaya atılan genel belirsizlikler beş anayapı altında toplanmıştır.

Miller'e (1992) göre; alıcı ülkenin savaşa girme ihtimalinin olup olmadığı, ülke hükümetinin devrim ve darbe ile değiştirilme ihtimalinin belli olmaması, hükümet demokrasisinde değişiklik meydana gelmesi politik belirsizliktir. Makroekonomik belirsizlikler ise, alıcı ülke pazarında, işletmenin kar ve gelirini dolaylı yollardan etkileyecek değişimlerin yönünün belirlenememesidir (Miller, 1992). Alıcı ülke pazarındaki enflasyon, üretim maliyetlerini değiştirerek, dolaylı olarak işletmenin ürüne belirleyeceği fiyatı ve buna bağlı olarak işletme satış gelirini ve karını etkiler (Root ve diğerleri, 1966, s.560).

Tablo 5

Genel Belirsizlikler

Politik Belirsizlik	Makroekonomik Belirsizlikler	Hükümet Politikasında ki Belirsizlikler	Sosyal Belirsizlikler	Doğal Belirsizlikler
Savaş	Enflasyon	Mali ve Para Reformları	Değişen Sosyal İlişkiler	Yağış Miktarındaki Değişimler
Devrim	Nispi Fiyatlarda Değişim	Fiyat Kontrolleri	Sosyal Tedirginlik	Kasırgalar
Darbe	Döviz Kuru Oranları	Ticaret Kısıtlamaları	Gösteriler	Depremler
Hükümet Demokrasisinde ki Değişiklik	Faiz Oranları	Millileştirme	Ayaklanma	Diğer Doğal Felaketler
Diğer Politik Karışıklık	Ticaret Koşulları	Kar Transferine Engeller	Küçük Çaplı Terör Eylemleri	----- --

Kaynak: Miller, K.D. (1992), "A Framework for Integrated Risk Management in International Business," *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.2 (2nd Qtr., 1992), s.314

Miller'e (1992) göre; alıcı ülke hükümetinin ticari işlemlerin gerçekleştirilmesinde hangi döviz cinsinin kullanılacağına yönelik karar vermesi, dövizin fiyatını kendi belirlemesi ve dövizlerin çevriminin yapılmasına izin vermemesi işletmeyi ilgilendiren bazı hükümet politikalarıdır. Alıcı ülke hükümeti, ülke cari açığını kapatabilmek veya oluşabilmesini önleyebilmek için ülkesinde elde edilen gelirin işletmenin esas ülkesine transferini engelleyebilir (Root ve diğerleri, 1966, s.559). Bu durum, işletmenin kar ve sermayesini işletmeler arasında kullanmasını engeller, işletmenin stratejik planlamasını olumsuz yönde etkiler ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi açısından işletmeyi zor durumda bırakır. Alıcı ülke hükümetinin, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstriye giriş yaparak monopol gücü elde etmesi ve bu endüstride sadece yerli işletmelerin faaliyet göstermesini istemesi, millileştirmeye sebep olur ve işletme faaliyetine son verir (Root ve diğerleri, 1966, s.562). İşletmenin sosyal çevresinde meydana gelen tedirginlik, ayaklanma ve küçük çaplı terör eylemleri sosyal belirsizlik, doğada meydana gelen doğa olayları ise doğal belirsizliktir.

3.3.4.2. Endüstri Belirsizliği

Talepte değişkenlik yaratan talep esnekliği, pazar büyüme oranı, satıcıların ve alıcıların büyüklüğü, dağılımı, sayısı, pazar giriş çıkış engelleri ve küresel rekabet, endüstri yapısında değişiklik yaratmaktadır (Ronen, 1986, s.417). Talep değişkenliği ile pazar büyüme oranı arasındaki ilişki şu şekilde açıklanabilir: Ürün yaşam evresi dört ana evreyi yaşarken, her bir evrede ürüne olan talep miktarı, alternatif ürünlerin sayısı, endüstri büyüme oranı farklılık göstermektedir (Porter, 1980, s.156-158). Ürün yaşam evresinin hangi aşamada olduğu pazar büyüme oranından anlaşılırken (Hax ve Majluf, 1983, s.47), pazar büyüme oranını etkileyen değişkenlerden biri de pazarda ürüne olan toplam talep miktarıdır. Ürün hayat evresinin başlangıç aşamasında, müşteri istek ve ihtiyaçlarının ürün özellikleri tarafından tatmin edilip edilmeyeceği konusundaki soru işaretleri, ürüne olan talep belirsizliğini arttırırken, ürün olgunlaştıkça ürünün sahip olması gereken özellikler bilinir ve ürüne olacak olan talep belirsizliği de azalır (Vernon, 1966, s.196). Endüstride talep olgunluk aşamasına kadar artış gösterir. Alıcı ülke pazarlarındaki talep belirsizliği, üretim faktör maliyetlerinin seviyesi ve ölçek ekonomilerinden yararlanılıp yararlanılmayacağı konuları, pazara yeni girişlerin yapılmayacağı sorusunun cevaplanmasına yardımcı

olacaktır (Porter, 1980, s.163; Vernon, 1966, s.195-198). Endüstriye giriş yapan işletmelerle, pazarda faaliyet gösteren işletme sayısı da değişir ve alıcı ülke pazarındaki rekabet değişir. Buna göre, ürüne olan talep belirsizliği rekabetçi belirsizliği de artırır.

Miller (1992, s.317), endüstri belirsizliğini üç ana yapı altında toplamıştır. Buna göre, faaliyet gösterilen endüstri belirsizliği şu yapılardan oluşmaktadır:

- Üretimde kullanılan girdi faktörlerindeki belirsizlik,
- Ürün pazar belirsizliği,
- Rekabetçi belirsizlik,

Tablo 6

Endüstri Belirsizlikleri

Girdi Pazar Belirsizlikleri	Ürün Pazar Belirsizlikleri	Rekabetçi Belirsizlikleri
Kalite belirsizliği	Tüketici isteklerindeki değişiklik	Rakipler arasındaki rekabet
Pazar arzındaki değişimler	İkame malların elde edilebilirliği	Yeni girişler
Talep miktarındaki değişiklik	Tamamlayıcı malların kıtlığı	Teknolojik belirsizlik

Kaynak: Miller, K.D. (1992), "A Framework for Integrated Risk Management in International Business," *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.2 (2nd Qtr., 1992), s.317

Ürün girdilerinin maliyetlerinde veya kalitesinde meydana gelen değişimler, endüstri yapısının belirsizliğini etkiler (Porter, 1980, s.176). Ürün girdileri olan, ücret oranları, malzeme maliyetleri, sermaye maliyeti, iletişim maliyetleri ve ulaşım maliyetlerindeki artış, ürünün maliyetini arttırırken, dolaylı olarak ürüne olan talep miktarında da düşüş yaratır (Porter, 1980, s.177).

Ürüne olan talep miktarı bazı faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler şunlardır (Porter, 1980, s.164):

- Ürünü talep eden tüketicilerin demografik (gelir seviyesi, yaş, eğitim seviyesi), yapısında meydana gelen değişimler,
- Tüketici isteklerindeki değişiklik,
- İkame malların fiyatlarında veya maliyetlerinde meydana gelen değişimler,
- Tamamlayıcı ürünlerin fiyat, maliyet ve kalitesinde meydana gelen değişimler,
- Ürün özelliklerinde yapılan yenilikçi değişimler, ürüne olan azalmış talebi canlandırabilir.

Porter (1980, s.164), tarafından açıklanan talep miktarını değiştiren faktörlerdeki belirsizlikler, Miller'in (1992) belirtmiş olduğu endüstri belirsizlik faktörleriyle eşdeğerdir. İşletmenin yakın çevresinde ve onu direkt olarak etkileyen faktörlerdeki değişimler, talep belirsizliğini ortaya çıkaracaktır. Buna göre endüstriyel çevre belirsizliği talep belirsizliği olarak dikkate alınabilir.

3.3.5. Alıcı Ülke Pazarındaki Rekabetin Yoğunluğu

Pazarda, tüketicilerin talep ettiği ürünü üreten işletme sayısı ve üreticiler tarafından arz edilen sınırlı ürün miktarını talep eden tüketici sayısı pazardaki rekabeti tanımlar (Sternquist, 2007, s.69). Tek bir üreticinin yer aldığı monopol piyasalarda (Sternquist, 2007, s.69), ortalama değişken maliyeti düşük tutup, maliyet liderliğinden yararlanan işletmeye karşı pazara giriş yapılması zor olduğundan, rekabet düşük olur ve pazar payı çok az bir işletme tarafından kaplanır; fakat teknolojiye meydana gelen bir değişimle daha düşük ortalama değişken maliyetle üretim yapabilecek olan işletme pazara giriş yapabilir (Dewey, 1975, s.119). Bu işletme pazardan pay elde ederek rekabetin yoğunluğunu değiştirir. Pazar payının çok fazla işletme tarafından, çok az farkla paylaşıldığı pazarlar parçalanmış pazarlar olarak anılır (Porter, 1980, s.191), düşük yoğunluklu (parçalanmış) pazarlar düşük kar fırsatı sunarken, pazar payının çoğunluğun çok az işletme tarafından paylaşıldığı yüksek yoğunluklu pazarlar, yüksek kar fırsatı sunar (Dewey, 1975, s.161). Pazarda üretim yapan işletmelerin sayısı arttıkça maliyet-fiyat makası daralacak ve böylece pazar fırsat sunmayacağından, üretim tesisi açmak mantıklı olmayacaktır. Bu görüşü Porter (1979, s.219), “rakiplerin fazla olduğu pazarlarda rekabet daha şiddetli olacaktır” diyerek

desteklemektedir. Buna göre, pazardaki işletme sayısı az, rekabetin düşük olduğu pazarlar yüksek kar fırsatı sunduklarından pazara giriş cazip olacaktır ve bu pazarlara girişler karlı durum ortadan kalkana kadar devam edecektir (Dewey, 1979, s.161).

Reklam harcamaları, sermaye maliyet engelleri, ölçek ekonomisi, Ar ve Ge ve fazla girdi gereksinimi pazara yeni girişler için engel oluşturmaktadır (Caves, 1996, s.83-84). Pazardaki teknolojik, sosyal, demografik, makroekonomik ve düzenleyici faktörlerde meydana gelebilecek hızlı değişimler rekabetin şiddetini de değiştirir (Hill ve diğerleri, 1990, s.123). Bu faktörlerde meydana gelebilecek değişimler, pazara yeni girişlerin sayısını değiştirir ve rekabetin şiddetini de etkiler. Endüstride rekabetin yapısını değiştirebilen faktörlerin sayısı fazla veya bu faktörlerden bir kaçını önemli ise, endüstrideki rekabetin yoğunluğu artar (Henderson, 1983, s.8). Çünkü bu faktörlere, rakiplerin ne zaman ve ne miktarda sahip olabileceği belli olmayacağı gibi, bu faktörlerdeki değişimlerin tahmin edilmesinin zor olması da belirsizliği artırır ve rekabet artar.

İşletmelerin giriş yapmayı planladıkları pazarlardaki rekabetin yoğunluğu beş ana faktörden etkilenmektedir (Porter, 1980, s.6):

- Pazara yeni giriş yapacak işletmelerin yaratmış olduğu tehdit,
- İkame malların tehdidi,
- Alıcıların pazarlık gücü,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Pazarda var olan işletmeler arasındaki rekabet,

Porter'a (1980, s.7-27) göre; pazardaki rekabeti etkileyen faktörlerdeki değişimlerin etkisi şu şekilde olmaktadır: İlk olarak, pazara yeni girişlerle birlikte, toplam arz miktarında artış olur ve ikame malların yaratmış olduğu tehdit rekabeti artırır ve fiyatlarda azalışla beraber kar'da düşüş ve rekabette artış olur. İkincisi, pazarda var olan işletmeler arasındaki rekabet, işletmelerin sahip oldukları yeteneklerin benzerliği arttıkça ve göreceli farklılıklar azaldıkça (Henderson, 1983, s.8-9), endüstri büyüme oranı düştükçe ve değiştirme maliyeti azaldıkça, artar. Üçüncüsü, alıcıların pazarlık gücü yüksek olduğu durumlarda fiyatlar düşer, kaliteli ve farklılaştırılmış ürünlerin önemi ve rekabetin yoğunluğu artar. Son olarak,

tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması, işletmenin karlılığını düşürür ve kaliteli ürün arz etme zorunluluğunu da azaltır.

Alıcı ülke pazarına giriş yapan işletmeler, pazarın sahip olduğu rekabet yoğunluğuna göre karar vermek zorundadırlar. Pazar payının %50'sinden fazlasının kaç işletme tarafından sahiplenildiği, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçimi seçimi kararını etkilemektedir. Pazar payının % 50'sinden fazlasını kontrol eden işletme sayısı bir veya iki adet ise, birleşik pazar yapısından bahsedilebilir (Couturier ve Sola 2010, s.53). Rekabet yoğunluğu küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler arasındaki rekabetçi ilişki iken, küçük ve orta ölçekli işletmelerin endüstrinin toplam satışları arasında fazla bir paya sahip olması pazarı rekabetçi yapı haline getirir (Pan, 1996). Pazar payının % 50'sinden fazlasını elinde bulunduran işletmeler pazardaki dağıtım kanalları, müşteri bilgisine sahip olduğundan bu tür pazarlara hızlı şekilde giriş yapmak işe yarayacaktır.

3.3.6. Alıcı Ülke Pazarındaki Ticaret Engelleri

Hükümetlerin iç pazarda faaliyet gösteren yerli işletmeleri korumak için yabancı işletmelerin pazara girişlerini zorlaştırmak amacıyla izlediği korumacılık politikası ticaret engellerini oluşturmaktadır (Spar, 2001, s.207). Alıcı ülke pazarındaki ticaret engelleri kotalar, tarifeler ve diğer mekanik ticaret engelleri (teşvikler, lisanslama sistemi, anti-damping)'dir (Root ve diğerleri, 1966; Spar, 2001, s.211). Alıcı ülke hükümetlerinin sınırları içerisinde, mallar üzerine uygulamış oldukları ticaret engelleri şunlardır (Root ve diğerleri, 1966, s.247-270):

- **Tarifeler:** Bir ülkenin kendi sınırları için, ticarete konu olan mallara yönelik uygulamış olduğu, vergi veya gümrüktür. Gümrük vergisi; transit gümrük vergisi, ihracat vergisi ve ithalat vergileridir. Başka bir ülkeye gönderilen malların sınırlar içerisinde geçişi sırasında alınan vergi, transit vergi, kendi sınırları içerisinde başka bir ülkeye gönderilmek üzere alınan vergi ihracat vergisi ve yabancı ülkelere gelen mallar üzerine konulan vergi ise, ithalat vergisi olarak tanımlanır.

- **Nicel Ticaret Kısıtlamaları:** Alıcı ülkede yabancı ticaret üzerine kesin miktarda sınırlandırmalar getirilmesidir. Nicel ticaret kısıtlamaları kota sistemi ve döviz kontrolüdür. Kota, belirli bir dönem içerisinde ülkeye giren gümrüklü veya gümrüksüz vergiler üzerine konulan nicel sınırlandırmalardır ve kota türleri ithalat kotaları ve ihracat kotaları olarak ikiye ayrılır.
- **Döviz Kontrolü:** Ülkelerin uluslararası ticarete konu olan işlemlerin hangi para cinsinden yapılacağına karar vermesi ve döviz kaybına uğramayı engelleyebilmek amacıyla kar ve sermaye çıkışına engeller getirmesidir. Döviz kontrolünün uygulanmasının ana amaçları, ödemeler dengesi açığını kapatmak, ulusal planlamayı kolaylaştırmak, yerli endüstrileri korumak ve hükümete gelir yaratmaktır.
- **Diğer Mekanik Engeller:** Yerli üreticiye yapılan teşvikler, yerli üreticinin maliyet dezavantajına yakalanmaması için anti-damping uygulanması, lisanslama sistemleri ve yönetsel korumadır.

Teşvikler; yerli işletmelere yönelik nakit ödeme, tercihli döviz uygulaması, vergi istisnaları olabileceken, aynı zamanda yerel işletmenin yurtdışından ihtiyaç duyduğu ürünleri ithal edebilmesi için ithalatçıya lisans vererek ithalat yapılmasına izin verilmesi yolu ile de gerçekleştirilebilmektedir (Root ve diğerleri, 1966, s.267-269). Yabancı işletmelerin yerel işletmeleri rekabette zayıf düşürecek, düşük fiyattan piyasaya ürün sunmasının engellenme girişimi anti-dumping uygulaması olarak adlandırılır.

Dunning (1980), gümrük tarifelerinin, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçimi seçimini etkilediğini ortaya koymuştur. Ulaşım maliyetlerinin ve gümrük tarifelerinin düşük olması işletmelerin giriş yapacakları pazarda alan ekonomisinden yararlanmasını sağlar (Buckley ve Casson, 1996, s.854). Ulaşım maliyetleri ve gümrük tarifelerinin yüksek olması ve iç pazarda ölçek ekonomisinden yararlanılamaması, alıcı ülke pazarında üretimi çekici kılar; bu durum lisanslama ya da doğrudan dış yatırım yapılarak üretimin gerçekleştirilmesini teşvik eder (Buckley ve Casson, 1998b; Calvet, 1981, s.45-46). Örneğin, Türk firması olan Vestel, Türkiye ile Avrupa Birliği ülkeleri arasında var olan Gümrük Birliği avantajını, diğer Asya ülkelerine karşı maliyet avantajı olarak

kullanmaktadır (Vestel, 2008, s.13). Ayrıca Vestel'in Rusya'daki üretim tesisi inşa ederek vergi avantajı sağlaması (Vestel, 2008, s.13), ticaret engellerinin giriş biçiminin seçimine etkisi olarak gösterilebilir. Ulaşım maliyetlerinin giriş biçiminin seçimine etkisine bir başka örnek olarak; Volvo'nun tercihi gösterilebilir. Volvo, İsveç'e uzak ülkeler olan Kanada ve Avustralya'da kurulum işletmelerini, satış mağazalarından önce kurarak, ulaşım maliyetlerinden kurtulmuştur (Johanson ve Paul, 1975, s.319).

Uluslararası pazarlarda endüstrinin ünü, dağıtım kanalları engelleri, reklam yoğunluğu, ithalata izin verilmemesi, endüstride faaliyet gösteren işletmelerin, Araştırma ve Geliştirme yoğunlukları ve enerji gereksinim yoğunlukları endüstri ticaret engelleridir (Buckley ve Casson, 1998a; Chen ve Hennart, 2002). Enerji gereksinimi gerektiren endüstrilerde, bazı doğal kaynaklar üzerine konulan ihracat vergileri ve yüksek pazar engelleri, işletmeleri yabancı işletmelerle ya da yerel işletme ile ortak girişime zorlamaktadır (Chen ve Hennart, 2002; WTO, 2010, s.117). Bununla birlikte, ülke pazarındaki yüksek vergi oranları, ortak girişim yapılmasına ilişkin yasal düzenlemeler, yabancı işçi çalıştırılmasına yasak getirilmesi, doğrudan dış yatırımları olumsuz yönde etkilemektedir (Root ve Ahmed, 1978). Ticaret engelleri, işletmelerin kazanmış oldukları karları yurtdışına çıkarmalarında karşılaşmış oldukları kontrol ve engeller de giriş biçiminin seçimini etkilemektedir. Yabancı sermayenin ülke dışına çıkarılmasında engeller fazla ve döviz politikaları katı ise, işletmeler doğrudan dış yatırımı gerçekleştirmezler (Barkema ve Vermeulen, 1998, Davidson ve McFetridge, 1985). Alıcı ülke hükümeti, ithalat üzerine gümrük vergisi uyguladığında, bu ülkeye ihracat gerçekleştiren ülke işletmeleri gümrük vergisi oranı kadar fiyatlarını azaltmak zorunda kalırlar ve böylece elde edecekleri karın bir kısmından vazgeçmiş olurlar (WTO, 2010, s.124). Alıcı ülke hükümetlerinin ithalat vergisi koyması sonucunda, işletmeler, üretim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulan girdilerin üçüncü ülkelerden satın alınmasında artı maliyetle karşılaşır ve elde edilecek olan gelirler azalır (Ayal ve Zif, 1979, s.91). Bu olumsuz durumdan daha az etkilenmek amacıyla işletmeler, pazarlara daha az kaynak üstenen ve daha düşük risk içeren giriş biçimlerini seçerek giriş yaparlar (Ayal ve Zif, 1979, s.91).

3.3.7. Alıcı Ülke Riski

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler alıcı ülkenin, yasal, politik, ekonomik ve sosyal koşullarından ortaya çıkan ve alıcı ülke pazarda devamlılıklarını ve gelirlerini olumsuz yönde etkileyen kötü olaylarla karşılaşabilirler. Ekonomik, yasal, politik ve sosyal koşullar birbirlerini etkileyebilmektedir. Örneğin, alıcı ülke hükümetinin döviz açığını kapatabilmek için yabancı dövizlere sıkı kontroller uygulaması, ithalata, sermaye ve kar transferine izin vermemesi (Root ve diğerleri, 1966, s.263), ülke riskini artırır. Buna bağlı olarak piyasada mal kıtlığı ile birlikte enflasyon artar ve yüksek enflasyon ekonomik istikrarsızlık getirir. Ekonomik istikrarsızlık hükümetin değişmesine sebep olur ve politik istikrarsızlık oluşur. Sonuç olarak, sosyal belirsizlik meydana gelir. Bu sebepten, ülke riski yüksek pazarlara yatırım yapmak mantıklı bir seçim olmaz.

İşletmelerin giriş yaptıkları pazardan kaynaklanan ve işletmenin pazardaki karını ve sürekliliğini olumsuz yönde etkileyen politik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ülke riskini oluşturur (Cristina ve Esteban, 2002). Politik istikrarın sağlanması, ekonomi de dalgalanmanın fazla olmaması ve refahın sağlanması ülke riskini azaltırken, politik istikrarın olmaması ve ekonomik refahın azalması ülke riskini arttırmaktadır (Aulakh ve Kotabe, 1997).

Makro ekonomik (İşsizlik, Gayri safi Milli Hasıla, Enflasyon) faktörlerde meydana gelebilecek olumsuz yöndeki değişimler, politik istikrarın sağlanamaması ve sosyal çevredeki istikrarsızlık, ülkeye yapılacak yatırım düzeyini olumsuz şekilde etkiler. Politik, ekonomik ve sosyal istikrarı olan ülkeler sıcak ülke olarak adlandırılarak yatırım yapılabilir seviyede bulunurlar (Goodnow ve Hansz, 1972).

Ülke riski ve giriş biçimi arasındaki ilişkiye yönelik yazındaki bazı çalışmalardan elde edilen bulgular şöyledir:

- Agarwal ve Ramaswami (1992), ülke riskini, alıcı ülke pazarındaki ekonomik, sosyal ve politik istikrarsızlık, işletme kar'ının esas ülke para birimine dönüştürememe ve transfer edilmesinin engellenme riski, kamulaştırma riskine göre ölçmüşlerdir. Ülke riski arttıkça, işletmeler riski azaltabilmek için olabildiğince kaynak üstlenme derecelerini ve kontrol seviyelerini azaltan giriş biçimlerini seçerler.
- Ülke riskinin fazla olduğu pazarlarda, işletmeler ortak girişimde % 50'den az sermaye payına sahip olmak isterler (Pan, 1996).
- Kim ve Hwang'a (1992, s.47) göre; ülke riski arttıkça, işletmeler lisanslamayı, ortak girişim ve doğrudan dış yatırıma tercih eder.
- Ülke riski arttıkça, esnekliği sağlayabilmek için dağıtım kanallarında kaynak üstlenme seviyesi azalır (Aulakh ve Kotabe, 1997, s.164).
- Ülke riskinin artması sonucu işletmeler, işbirliği gerektiren giriş biçimlerini doğrudan dış yatırıma tercih ederler (Morschett ve diğerleri, 2009).

3.3.7.1. Ekonomik, Politik ve Yasal Risk

Alıcı ülke pazarında, işletme gelirlerini doğrudan veya dolaylı yollardan etkileyebilecek girdi ürünlerinin maliyetleri, enflasyon, borç faiz oranları, tüketicinin harcanabilir gelir seviyesi değişkenlerindeki olumsuz yönde değişme ihtimali ekonomik istikrarsızlıkla beraber ekonomik riski ortaya çıkartır (Root ve diğerleri, 1966, s.560). Örneğin, üretim girdisinde artış meydana geldiğinde üretim maliyetleri artacağından ürünün fiyatında artış görülür, ürünün fiyatının artması tüketici enflasyonunu arttırır, tüketici enflasyonunun artması, borç faiz oranlarında artışa yol açar, faizlerdeki artış işsizliğe sebep olur, işsizliğin artması harcanabilir gelir seviyesini düşürür ve ürüne olan toplam talep miktarı azalır. Sonuç olarak, işletmenin gelir ve kar'ı azalır. Alıcı ülke hükümetinin sık değişmesi, yabancı işletmelere yönelik izlenen tutum, davranış ve politikalarını da sık değiştirir ve politik istikrarsızlık ile beraber politik riski doğurur (Root ve diğerleri, 1966, s.560). İşletme kar ve gelirini etkileyen, işçi yasaları, minimum ücret, kar paylaşımı, ücretli izin, sigorta, belirli koşullar altında ödenen tazminatların alıcı ülke hükümetleri tarafından işletme aleyhine değiştirilme ihtimali yasal riski oluşturur (Root ve diğerleri, 1966,s. 562).

3.3.7.2. Kamulaştırma Riski

Kamulaştırma riski, alıcı ülke pazarı hükümetinin yabancı işletmelere karşı, yerel işletmelerini korumak, önemli sektörlerde yabancı sahipliğinin engellenmesine yönelik olarak yabancı işletmelerin tamamına el konulması riskidir (Root ve diğerleri, 1966, s.561).

3.3.7.3. Kar Transferinin Engellenme Riski ve Kur Engelleri

Alıcı ülke hükümeti dış ticaret açığına ve para biriminin değer kaybını engellenmek amacıyla ülkesine gelen yabancı yatırımcıların elde ettikleri karları esas ülke para birimine çevirip ülkelerine transfer etmelerini yasaklayabilir (Root ve diğerleri, 1966, s.559). Bu durum, faaliyetlerinin devam edebilmesini, uluslararası pazarlardan elde edilecek gelirlere dayandıran işletmeler için büyük sorunlar doğurur.

3.3.8. Alıcı Ülke Pazar Bilgisi

Alıcı ülke pazar bilgisi, pazardaki üretim, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yerine getirilmesinde alıcı ülke hükümetinin belirlediği prosedür ve standartlar, tüketici istek ve tercihleri, ekonomik, sosyal ve yasal çevre hakkındaki işletmenin sahip olduğu bilgidir. İşletmeler alıcı ülke pazarı hakkında bilgiye iki şekilde sahip olurlar. Bunlar, birincil ve ikincil verilerdir. Birincil veri, işletmenin tamamen kendi deneyimleri aracılığıyla elde ettikleri bilgi iken, ikincil veri ise, yerel pazar hakkında bilgi sahibi olan kurum veya kişilerden elde edilen bilgilerdir (Denis ve Depelteau, 1985, 79). Alıcı ülke pazarı hakkında bilgi sahibi olundukça, işletmelerin pazara karşı duydukları belirsizlik algısı azalır (Caves, 1996, s.70) ve işletmeler kaynak üstlenme seviyelerini arttırmırlar (Denis ve Depelteau, 1985, s.79). Hennart'a (1991, s.491) göre; hedef pazarda deneyimi fazla olan işletme tam sahipli işletme biçimini (%95 oranından fazla) ortak girişim'e (%5 ve %95 arası sermaye oranına) tercih edecektir. Chen ve Hennart (2002, s.12), alıcı ülke pazarı hakkındaki bilgiyi esas ülkedeki endüstri ile alıcı ülke endüstri yakınlığına (aynı ürün üretilmesi) göre ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda, alıcı ülke pazarı hakkında sahip olunan bilgi seviyesi arttıkça, tam sahipli bağlı işletmenin, ortak girişime tercih edileceğini vurgulamışlardır. Davidson ve McFetridge (1985, s.12), teknoloji işletmelerinin, teknoloji transferlerinin tam sahipli bağlı işletme ile mi yoksa lisanslama biçimi ile mi transfer edilmesi gerektiği

sorusuna cevap bulmak amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, işletmelerin alıcı ülke pazarına daha önceden gerçekleştirdikleri transferlerin sayısı arttıka, tam sahipli bağlı işletme ile transferi gerçekleştirecekleri sonucuna varmışlardır.

3.4. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçiminde İşletme Stratejisi'nin Etkisi

Kurumsal düzeyde stratejik karar  adettir: Bunlardan birincisi, aşağı yönlü faaliyetlerde dağıtıcılar yerine, dağıtımın işletme tarafından gerçekleştirilmesi veya tedarikçilerden ürün satınalmak yerine, işletmenin üretim yapması (ileri veya geri çeşitlendirme stratejisi), ikincisi, işletmenin faaliyet gösterdiği iş kollarına benzer veya farklı olarak faaliyet göstermesi (yatay çeşitlendirme stratejisi), son olarakta, küresel çapta farklı ülkelerde faaliyet gösterilmesidir (Miller ve Dess, 1996, s.245). Küresel işletmelerin uluslararası pazarlara ilk girişlerinde takip edecekleri giriş stratejileri (İhracat, Lisanslama, İmtiyazlı anlaşma, Ortak girişim ve Doğrudan dış yatırım) eşitli faktörlerden ötürü farklılık gösterir ve farklı giriş biçimlerinin seçilmesine sebep olur (Miller ve Dess, 1996, s.299). İşletmeler, uluslararası pazarlara girişte i pazarlarını korumak istediklerinden, alıcı ülkede yerel işletmelere, sahip olduğu ileri teknolojinin lisansını vererek kendi pazarına giriş yapmasını engellerler (Watson, 1982, s.41). Bu tür bir savunma stratejisi, işletmenin iç pazardaki payını korumaya yöneliktir. Kim ve Hwang (1992), 629 Amerika Birleşik Devletleri kökenli çokuluslu sanayi işletmeleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, küresel stratejilerin işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçimi seçimi kararını etkilediğini ortaya koymuştur. Kim ve Hwang'a (1992, s.48) göre, giriş biçimi seçiminde farklılık olmasının sebepleri şunlardır:

- İşletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstrideki küresel rekabetin yoğunluğu,
- Küresel bağlamda faaliyet gösteren işletmenin farklı ülkelerde bulunan işletme birimleri arasında küresel sinerji yaratma isteği,
- İşletmenin alıcı ülke pazarına girişte takip ettiği strateji,

İşletmeler küresel genişleme stratejisini, kendi iç pazarlarındaki pazar payını koruyabilmek açısından rakiplerinin giriş yapmasını engellemek (Watson, 1982, s.40),

üretimde düşük maliyetli kaynak arayabilmek ve rakiplerden intikam alabilmek (Hamel ve Prahalad, 1985, s.146) için takip edebilirler. Giriş biçiminin seçiminde, fazla kaynak üstenme gerektiren giriş biçimleri seçildiğinde, küreselleşme isteği de artar. İşletmelerin küreselleşme istekleri, faaliyet gösterdiği ürünün ve endüstrinin ölçek ekonomisinden yararlanma şansı tanıyıp tanımadığına göre, giriş yapacakları alıcı ülke pazarının ithalat, ulaşım, kurulum, dağıtım maliyetlerinden etkilenir (Hout, Porter ve Rudden, 1982, s.99). Buna göre; kaynak üstenme miktarı fazlaca olan giriş biçimleri seçildikçe, küresel pazarlarda bütünleşme artar.

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçimleri, işletmelerin üstleneceği risk ve kaynak ile beraber kontrol seviyesini de belirlemektedir (Agarwal ve Ramaswasmi, 1992). Çokuluslu işletmelerin, uluslararası pazarlarda ne ile ne zaman karşılaşacakları belli olmadığından kontrolü ellerinde bulundurmaları ve işletme yönetiminin diğer işletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri açısından stratejik öneme sahiptir (Kim ve Hwang, 1992, s.32). İşletmenin takip ettiği strateji, yüksek kontrol gerektiriyor ise, işletme lisanslama ve ortak girişim biçimlerine karşı tam sahipli ek kuruluş giriş biçimini seçecektir. Çünkü işletme, üretim çizelgesi, yabancı pazardaki satış bölgesi ve ürünün kalite kontrolünü elinde bulundurmak ister (Vernon ve Wells, 1981, s.28). Bir diğer durumda, eğer işletmeler küresel rekabette avantaj sağlayan ve kendi bünyelerinde bulunmayan ana yeteneklere sahip olmak isterlerse, uluslararası pazarlara girişte satın alma biçimini seçerler (Prahalad ve Hamel, 1990, s.80).

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, adana ilinde gerçekleştirilen araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtları, ve yazın taraması sonucunda geliştirilen araştırma hipotezlerine yer verilecektir. Bununla birlikte, araştırmanın evren ve örnekleme ve verilerin toplanması anlatılarak bölüm sonlandırılacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde etkili olan yerel pazar faktörlerinin tespit edilmesidir. Yazında, giriş biçiminin seçimini etkileyen faktörler, gerek empirik gerekse de örnek olay çalışmalarıyla ortaya konmuştur. Bu çalışmalar sonucunda elde edilen bulgulara göre, giriş biçimi seçimini etkileyen faktörler genel olarak üç gruba ayrılmaktadır. Birinci grup, işletme büyüklüğü, uluslararası pazarlardaki deneyim ve mülkiyet avantajlarından oluşan iç çevre faktörleridir. İkinci grup ise, işletmeye ait olmayan fakat işletmenin giriş biçimi seçimi kararını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen dış çevre faktörleridir. Yazında giriş biçimi seçimini etkileyen dış çevre faktörleri; işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör türü, kültürel uzaklık, alıcı ülke pazarının çekiciliği, belirsizlik, ülke pazarındaki rekabetin yoğunluğu, ülke pazarındaki ticaret engelleri, alıcı ülke riski ve alıcı ülke pazarı bilinirliğini belirleyen alıcı ülke pazar bilgisi faktörleridir. Giriş biçimi seçimi kararını etkileyen son grup ise, Kim ve Hwang (1992), tarafından ortaya atılan, işletme'nin takip ettiği stratejidir.

Yukarıda bahsedilen ve giriş biçimi seçimi kararını etkilediği belirlenen iç, dış çevre faktörleri ve ilişkisel faktörlerden sadece alıcı ülke pazarına ait dış çevre faktörlerinin giriş biçiminin seçimini ne yönde etkilediğini ortaya koyabilmek, araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu araştırmada, giriş biçimi seçimi kararını etkileyen dış çevre faktörlerinden alıcı ülke pazar riski, alıcı ülke pazar bilinirliği, alıcı ülke pazarındaki talep belirsizliği ve rekabetin yoğunluğu yerel pazar faktörleri olarak dikkate alınmıştır. Yazında, ihracat, lisanslama, imtiyazlı anlaşma, ortak girişim ve doğrudan dış yatırım öne çıkan giriş

biçimleridir. Araştırma, Adana ilinde gerçekleştirilmiştir. Adana ilinde yerleşik uluslararası pazarlara giriş yapmış işletmelere uygulanan ankette, katılımcılara giriş biçimi olarak ihracat, lisanslama, ortak girişim ve doğrudan dış yatırım seçenekleri sunulmuştur. Araştırma evreninin çok fazla işletmeden oluşmaması ve Adana ilinde yerleşik uluslararası pazarlara giriş yapmış işletmelerin uluslararası pazarlara katılım seviyelerinin fazla olmadığı beklenmesinden, katılımcılara Buckley ve Casson (1998b, s.548), tarafından açıklanan uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden 10 çeşidinden hangisini seçtikleri de sorulmuştur. Bu stratejilerin araştırmada yer almasının sebebi, araştırmanın analiz aşamasında giriş biçimlerine göre ayrılan gruplar arasında gerek sayısal olarak gerekse de giriş biçimleri arasında dikkate değer bir grup farklılığı yaratabilmektedir.

4.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın amacı, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde yerel pazar faktörlerin etkisini belirlemek olduğundan, araştırmanın kapsamı, alıcı ülke pazar faktörlerinden ülke riski, pazar bilinirliği, talep belirsizliği ve rekabet yoğunluğu'nun etkisini belirlemektir. Yazında, giriş biçimi seçimini etkilediği belirtilen, uluslararası pazarlardaki deneyim ve işletme büyüklüğü faktörlerinin etkisini de belirlemek araştırmamızın amacını oluşturmasa da araştırma kapsamı içerisinde bulunmaktadır. Araştırma evrenimiz, yazında belirtilen giriş biçiminin seçimini etkileyen faktörleri, yerel pazar faktörlerinden ayırarak doğrudan yerel pazar faktörlerinin ölçülmesine yönelik olarak belirlenmiştir. Buna göre, yazında daha önceden yapılan çalışmalarda, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör türünün giriş biçiminin seçimini etkilediği belirtildiğinden, araştırma evreni sadece sanayi işletmelerinden oluşturulmuştur. Bununla birlikte araştırma konumuz gereği, araştırma kapsamında seçilen işletmelerin, uluslararası pazarlara giriş yapmış olması gerektiğinden, araştırma evrenimizi oluşturacak olan işletmelerin, uluslararası faaliyette bulunan işletme olması şartı da aranmıştır. Buna göre, çalışma kapsamında, evren ve örneklem, Adana'da yerleşik uluslararası pazarlara giriş yapmış sanayi işletmeleri olarak belirlenmiştir. Araştırma evreninin sadece bir şehirde yerleşik olan işletmelerden oluşması, araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, iç çevre faktörlerinden, işletme büyüklüğü ve uluslararası pazardaki deneyim faktörlerinin kontrol değişkeni olarak dikkate alınmamasıdır.

4.3.Araştırmanın Hipotezleri

4.3.1.Alıcı Ülke Pazarı Riski'nin Giriş Biçimi Seçimine Olan Etkileri

Yazında, alıcı ülke pazarı riskinin, giriş biçiminin seçimine olan etkileri üzerine yapılan araştırmalarda, ülke riski faktörlerinin girişimciler üzerinde negatif yönde etki yaptığına yönelik bulgular mevcuttur. Girişimciler, alıcı ülke pazarı riski yüksek olduğunda, bu tür pazarlara alternatif giriş biçimleri arasından en alt seviyede kaynak ve risk üstlenme içeren giriş biçimlerini seçerek giriş yapmalıdırlar (Brouthers, 2002; Davidson ve McFetridge, 1985; Hill ve diğerleri, 1990, s.122; Morschet ve diğerleri, 2009, s.69; Pan, 1996, s.12). Buna göre, girişimciler uluslararası pazarlara girişte, algılanan ülke riski faktörleri yüksek olduğunda, pazara katılım seviyelerini düşük tutarak giriş yapmalıdır. Başlıca alıcı ülke pazarı risk faktörleri, politik istikrarsızlık, millileştirme olasılığı ve yasal kısıtlamalar olarak sıralanabilmektedir. Politik istikrar, işletmelerin alıcı ülkeyi seçmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi (Bass, McGregor ve Walters, 1977), işletmelerin giriş biçimi seçimi kararlarını da etkilemektedir (Agarwal ve Ramaswami, 1992; Brouthers, 2002; K.D. Brouthers ve L.E. Brouthers, 2003; Pan ve Tse, 1996).

Buna göre; alıcı ülke pazarı riskinin işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçimi seçimine etkileriyle ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Alıcı ülke pazarında politik istikrarsızlık yüksek olduğunda, işletmeler en az seviyede kaynak ve risk üstlenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

H2: Alıcı ülke pazarında yabancı işletmeleri sınırlandırma ve son verme olasılığı yüksek olduğunda, işletmeler en az seviyede kaynak ve risk üstlenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

H3: Alıcı ülke pazarı hükümetinin fiyat kontrolü uygulayarak yabancı işletmeleri engelleme olasılığı yüksek olduğunda, işletmeler en az seviyede kaynak ve risk üstlenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

H4: Alıcı ülke pazarı hükümetinin yerel katılımcı şartı arayarak yabancı işletmeleri engelleme olasılığı yüksek olduğunda, işletmeler en az seviyede kaynak ve risk üstlenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

H5: Alıcı ülke pazarında elde edilen kazancın Türk Lirasına çevrilip Türkiye'ye transfer edilmesinin engellenme olasılığı yüksek olduğunda, işletmeler en az seviyede kaynak ve risk üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

H6: Alıcı ülke pazarında elde edilen kar'ın Türkiye'ye transferinin engellenme olasılığı yüksek olduğunda, işletmeler en az seviyede kaynak ve risk üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

H1 ve H2 hipotezleri sırasıyla politik istikrarsızlık ve millileştirme olasılığı ile ilgiliyken, H3, H4, H5 ve H6 hipotezleri ise, yasal kısıtlamalarla ilişkili, fiyat kontrolü, yerel katılımcı şartı, döviz kontrolü ve kar transferi faktörleridir.

4.3.2. Alıcı Ülke Pazarı Bilinirliğinin Giriş Biçimi Seçimine Olan Etkileri

İşletmelerin, alıcı ülke pazarında deneyimi arttıkça, ürün standartları, üretim süreçleri, dağıtım kanalları ve müşteri istek ve tercihleri hakkında bilgi ve deneyim sahibi olduklarından, pazara tekrar giriş yaparken adaptasyon maliyetlerine katlanmazlar (Ayal ve Zif, 1979, s.90). Alıcı ülke pazarında deneyim sahibi olan işletmeler, alıcı ülke pazarındaki talep büyüklüğü, müşteri tarafından tercih edilen ürün özellikleri ve ürün teknolojisi hakkında bilgi edinerek belirsizliği azaltırlar (Porter, 1979, s.217). Alıcı ülke pazarında deneyim sahibi olan işletmeler, pazarda oluşabilecek durumlara karşı alternatif stratejiler geliştirebilme yeteneğine sahip olduklarından daha fazla kaynak üstenererek pazara giriş yaparlar (Vernon ve Wells, 1981, s.97). Bunun aksine, alıcı ülke pazarına ilk kez giriş yapan işletmeler, bir aracı ile pazara giriş yaparak belirsizliği azaltabilirler (Anderson ve Coughlan, 1987). Alıcı ülke pazarında faaliyet gösterilen süre arttıkça, işletmenin alıcı ülke pazarı hakkında sahip olduğu bilgi seviyesi artar ve işletme pazara girişte daha cesur davranır (Delios ve Beamish, 1999; Hennart, 1991).

Buna göre, alıcı ülke pazar deneyiminin işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçimine olan etkisiyle ilgili aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H7: İşletmelerin alıcı ülke pazarında deneyimi azaldıkça, en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

İşletmelerin alıcı ülke pazarına olan bilinirliğini etkileyen kültürel farklılıklar, politik sistem farklılıkları ve ekonomik sistem farklılıkları arttıkça, işletmelerin alıcı ülke pazarı hakkında bilinirliği azalır. Yazında, kültürel farklılıkların giriş biçiminin seçimine olan etkisi üzerine yapılan çalışmalarda, etkinin ne yönde olduğu konusunda, tam net bir bilgi bulunmamaktadır. Alıcı ülke pazarı kültürü ile esas ülke pazarı arasında kültürel farklılıklar arttıkça, işletmeler daha az kaynak üstenererek pazara giriş yapmalıdırlar (Cristina ve Esteban, 2002; s.165; Kim ve Hwang, 1992, s.47; Kogut ve Singh, 1988). Kim ve Hwang (1992), pazar bilinirliğini alıcı ülke pazarı deneyimi ile birlikte, kültürel farklılıklar, politik sistem farklılıkları ve ekonomik farklılıkları göz önünde bulundurarak ölçmüştür. İşletmelerin esas ülke ile alıcı ülke pazarındaki kültürel, politik ve ekonomik koşullar arasındaki farklılıklar arttıkça, bu pazarlarda karşılaşılabilecek risk ile birlikte maliyetlerde artacaktır. Buna göre, alıcı ülke pazar bilinirliğinin giriş biçiminin seçimine olan etkisiyle ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H8: Alıcı ülke pazarı ile esas ülke pazarı arasındaki kültürel farklılıklar arttıkça, işletmeler en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

H9: Alıcı ülke pazarı ile esas ülke pazarı arasındaki politik sistem farklılıkları arttıkça, işletmeler en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

H10: Alıcı ülke pazarı ile esas ülke pazarı arasındaki ekonomik koşullar arasındaki farklılık arttıkça, işletmeler en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

4.3.3. Alıcı Ülke Pazarındaki Talep Belirsizliğinin Giriş Biçimi Seçimine Olan Etkileri

Alıcı ülke pazarındaki talep belirsizliği arttıkça, işletmenin ürününe gerçekleşecek talep miktarının seviyeside belli olmayacaktır. Bu durum, girişimciler üzerinde belirsizliği arttıracaktır. Buna göre, belirsizliğin artması durumunda, girişimciler daha az seviyede kaynak üstenererek pazara giriş yapmayı tercih ederler (Ayal ve Zif, 1979, s.91). Talep belirsizliği yüksek olduğunda işletmeler daha az kaynak üstenen giriş biçimlerini seçmelidirler (Harrigan, 1985a, s.421, Hill ve diğerleri, 1990, s.123). Talep belirsizliğini

etkileyen, pazar büyüme oranı ve teknolojik değişimlerin sıklığı dikkate alınarak talep belirsizliğinin giriş biçimi seçimine olan etkisi araştırılabilir. Pazar büyüme oranı düşük olduğunda, girişimciler pazara daha az kaynak üstenererek giriş yaparlar (Ayal ve Zif, 1979, s.89). Pazar büyüme oranının giriş biçimi seçimine olan etkisine yönelik, Casson şunu ifade etmiştir (1995, s.31): Uluslararası pazarlarda sadece satış acentesi bulundurup, üretimini ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerini yurt içinde sürdüren işletmeler, pazar büyüme oranı düşük olduğunda bu duruma devam ederken, pazar büyüme oranı yüksek olduğunda pazarın büyüme oranından fazlaca yararlanabilmek için satış acentesi ile ortak girişim biçimini seçerler. Pazar büyüme oranı arttıkça, talep belirsizliğinin azalmasının yanında, pazar çekiciliği de artacaktır. Yazında, pazar büyüme oranı ile giriş biçimi seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, Zejan (1990), pazar büyüme oranı arttıkça, girişimcilerin pazara daha fazla kaynak harcayarak pazara giriş yapacaklarını belirtmiştir.

Buna göre, pazar büyüme oranının giriş biçimine olan etkisiyle ilgili olarak aşağıdaki hipotez geliştirilebilir.

H11: Alıcı ülke pazarındaki pazar büyüme oranı azaldıkça, işletmeler en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

Talep belirsizliğinin, ölçülmesinde kullanılan bir diğer faktör olan teknolojik değişimlerin sıklığı arttıkça, ürüne olan talep yapısı, ürünün başlangıç aşamasındaki yapıya benzer (Porter, 1980, s.177). İşletme çevresinde değişimlerin sıklığı ve dinamik değişkenlik arttıkça, işletmeler esnek yapı ve merkezi olmayan karar tiplerini seçerlerken, değişkenliğin az olduğu çevrede ise, daha resmi yapılı merkezi karar tiplerini seçerler (Ronen, 1986, s.399). Buna göre, teknolojik değişimlerin sıklığının giriş biçimine olan etkisiyle ilgili olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H12: Alıcı ülke pazarındaki teknolojik değişimlerin sıklığı arttıkça, işletmeler en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

4.3.4. Alıcı Ülke Pazarındaki Rekabet Yoğunluğunun Giriş Biçimi Seçimine Olan Etkileri

Alıcı ülke pazarında pazar payı istikrarsızlığı yüksek olduğunda, işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu seviyesinin yüksek olduğuna kanaat getirilir. Alıcıların bir tedarikçiden bir diğerine geçişi kolay ve alıcıya fazla bir maliyet getirmiyor ise, pazardaki rekabet kızışır. Çünkü alıcı bir tedarikçiden diğerine geçişte ürün özelliğinden dolayı, yardımcı ek ürünlerin maliyetine, işçileri yeni ürüne adapte etme maliyetine, yeni donanım test etme ve kullanma maliyetine ve ürünün yeniden tasarlanma maliyetine katlanmak zorunda kalır (Porter, 1980, s.10). Alıcının, tedarikçiyi değiştirme maliyeti yüksek olduğunda veya alternatif tedarikçi bulamadığında, pazara yeni giriş yapan işletmelerden satın alım yapma olasılığı düşük olur (Harrigan, 1985b, s.923). Geçiş maliyeti yüksek olduğunda, pazarda var olan mevcut alıcılar tedarikçilerini değiştirmezler ve bu durum pazara giriş engeli yaratır. Pazarda var olan ve yeni giriş yapabilecek işletmelerin sayısı fazla olduğunda, rekabetin yoğunluğu artar (Porter, 1980, s.182). Rekabetin yoğun olduğu pazarlara, işletmeler katılım seviyelerini düşük tutarak giriş yaparlar. Hill ve diğerleri (1990, s.124), alıcı ülke pazarındaki rekabet yoğunluğu arttıkça, daha az kaynak üstenerrek pazara giriş yapılmasını önermişlerdir. Buna göre, alıcı ülke pazarındaki rekabetin yoğunluğunun giriş biçimine olan etkisiyle ilgili olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H13: Alıcı ülke pazarındaki pazar payının istikrarsızlığı arttıkça, işletmeler en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

H14: Alıcı ülke pazarında katma değere karşılık sabit maliyetlerin seviyesi arttıkça, işletmeler en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

H15: Alıcı ülke pazarında var olan ve yeni giriş yapabilecek işletmelerin sayısı arttıkça, işletmeler en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

H16: Alıcı ülke pazarında alıcının bir tedarikçiden (rakipten) diğerine geçişte karşılaştığı maliyet azaldıkça, işletmeler en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

4.4.Verilerin Toplanması ve Analiz

4.4.1.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmamızın uygulama aşamasında, alan araştırmasının çerçevesi, yazında daha önceden gerçekleştirilen çalışmalara paralel olarak belirlenmiştir. Örneğin, Agarwal ve Ramaswami (1992), A.B.D. kökenli finansal kiralama şirketlerinin İngiltere, Japonya ve Brezilya pazarlarına girişlerini, Campa ve Guille’N (1999), İspanyol ihracat işletmelerin uluslararası pazarlara girişlerini, Carazo ve Lumiste (2010), Kolombiyalı Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin uluslararası pazarlara girişlerini, Chung ve Enderwick (2001), Yeni Zelendalı işletmelerin uluslararası pazarlara girişlerini, Kim ve Hwang (1992), A.B.D.’li çokuluslu sanayi işletmelerinin uluslararası pazarlara giriş biçimlerini incelemişlerdir. Buna göre, araştırmanın evrenini, Adana ilinde yerleşik uluslararası pazarlara giriş yapmış Adana Sanayi Odasına bağlı 95 sanayi işletmesi oluşturmaktadır.

4.4.2. Verilerin Toplanması

Yazında, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde, etkili olan faktörleri tespit etmeye yönelik yapılan çalışmalar incelenmiştir. Buna göre, araştırmanın amacı doğrultusunda etkili olan faktörlerden dört yerel pazar faktörünün etkisinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Buna yönelik olarak, bu çalışmada verilerin toplanması için, anket formundan yararlanılmıştır. Anketler, katılımcılara posta aracılığıyla veya elden ulaştırılmıştır. Katılımcılara, anket formu ile birlikte geri dönüş zarfı ve geri dönüş postası için pul’da gönderilmiştir. Anket formu’nun ön yüzünde, katılımcılara, anketin yapılmasındaki amacı belirten ve anket ile ilgili açıklayıcı bilgiler içeren kapak yer almaktadır.

4.4.2.1.Verilerin Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun hazırlanmasında yazın incelenmiştir. Buna göre, bu çalışmada, etkisinin ne yönde olduğu tespit edilmeye çalışılan, dört dış çevre faktörü, ülke riski, pazar bilinirliği, talep belirsizliği ve rekabet yoğunluğu ölçekleri, Kim ve Hwang (1992), çalışması referans noktası alınarak hazırlanmıştır. Bununla birlikte, katılımcılara, en son giriş yapılan ülke adı, uluslararası

pazara girişte seçilen giriş biçimi, en son giriş yapılan pazardaki faaliyeti açıklamaya yardımcı olması amaçlanan ve Buckley ve Casson (1998b, s.548), tarafından belirtilen uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden (10 çeşit) hangisini seçtikleri, dünya çapında çalıştırılan işçi sayısı, bir önceki yıl satışlardan elde edilen gelir miktarı, uluslararası pazarlarda faaliyet gösterilen yıl sayısı, uluslararası pazarlarda faaliyet gösterirken birincil ürün çeşidi ve anketi dolduran kişilerin işletmedeki pozisyonu sorulmuştur.

4.4.2.1.1. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçimleri ve Stratejileri

İşletmelerin uluslararası pazarlara girişte seçmiş oldukları giriş biçimlerini belirtebilmeleri açısından, dört giriş biçimi sorulmuştur. Bunlar, “ihracat, lisanslama, ortak girişim ve doğrudan dış yatırım” giriş biçimleridir. İşletmelerin uluslararası pazarlara katılım seviyelerini ve kaynak üstlenme seviyelerini ölçmekte kullanılan giriş stratejileri aşağıda belirtilmiştir:

- “Giriş yapılan ülkede işletmemize ait üretim ve dağıtım tesisleri kurulmuştur.”
- “Giriş yapılan ülkede işletmemize ait üretim tesisleri kurulurken, dağıtım faaliyetleri yerel işletmeye bırakılmıştır.”
- “Türkiye’de üretimi gerçekleştirip giriş yapılan ülkede işletmemize ait dağıtım kanallarımızı kullandık.”
- “Türkiye’de üretimi gerçekleştirip giriş yapılan ülkedeki dağıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi yerel işletmeye bırakılmıştır.”
- “Giriş yapılan ülkede üretim ve dağıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için ortak girişim kullanılmıştır.”
- “Giriş yapılan ülkede üretim için ortak girişim kullanılırken, dağıtım faaliyetleri yerel işletmeye bırakılmıştır.”
- “Giriş yapılan ülkedeki dağıtım faaliyetlerinde ortak girişim kullanılırken, üretim taşeron firmaya bırakılmıştır.”
- “Türkiye’de üretimi gerçekleştirip giriş yapılan ülkedeki dağıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için ortak girişim kullanılmıştır.”

- “Giriş yapılan ülkede üretim tesisleri işletmemiz tarafından kurulurken, dağıtım kanalları için ortak girişim seçilmiştir.”
- “Giriş yapılan ülkede işletmemize ait dağıtım tesisleri kurulurken, üretim için ortak girişim seçilmiştir.”

Araştırma analizinin yapılabilmesi için, işletmelerin giriş yapılan pazarda hiçbir faaliyette bulunmadığını ifade eden, “Türkiye’de üretimi gerçekleştirip giriş yapılan ülkedeki dağıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi yerel işletmeye bırakılmıştır.” ifadesi bir grup, işletmelerin uluslararası pazarda faaliyette bulunduğunu belirten diğer ifadeler ise, diğer bir grup olarak kodlanmıştır. Buna göre, hiç katılımında bulunmama ve kaynak üstenmeme “0” olarak, katılımında bulunma ve kaynak üstenme ise, “1” olarak kodlanmıştır.

4.4.2.1.2. Ülke Riski Ölçeği

Katılımcılara, ülke riskini açıklamaya yardımcı olacak, altı faktörü algılama düzeyleri sorulmuştur. Ülke riski ölçeği, “En son giriş yapılan ülkenin politik istikrarsızlığı”, “En son giriş yapılan pazardaki hükümetin yabancı girişimciliği sınırlandırma veya son verme olasılığı”, “En son giriş yapılan pazardaki hükümetin fiyat kontrolü ile yabancı işletmeleri engelleme olasılığı”, “En son giriş yapılan pazardaki hükümetin yerel katılımcı şartı arayarak yabancı işletmeleri engelleme olasılığı”, “En son giriş yapılan ülkede elde edilen kazancın TL’ye çevrilip Türkiye’ye transfer edilmesinin engellenme olasılığı”, “En son giriş yapılan ülkede elde edilen karın Türkiye’ye transferinin engellenme olasılığı” faktörlerinden oluşturulmuştur. Bu faktörlerin ölçülmesinde 5’li likert ölçeği, “Çok Düşük=1”, “Düşük=2”, “Orta=3”, “Yüksek=4”, “Çok Yüksek=5” ölçeklendirilmesi yapılarak kullanılmıştır. Buna göre, 1’den 5’e doğru gidildikçe ülke riski artmaktadır. Ülke riski faktörleri ve ortalama puanları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Ülke Riski Faktörleri ve Ortalama Puanları

Ölçek Faktörleri	Ortalama
a.En son giriş yapılan ülkenin politik istikrarsızlığı	2,87
b.En son giriş yapılan pazardaki hükümetin yabancı girişimciliği sınırlandırma veya son verme olasılığı	2,3
c.En son giriş yapılan pazardaki hükümetin fiyat kontrolü ile yabancı işletmeleri engelleme olasılığı	2,5
d.En son giriş yapılan pazardaki hükümetin yerel katılımcı şartı arayarak yabancı işletmeleri engelleme olasılığı	2,28
e.En son giriş yapılan ülkede elde edilen kazancın TL'ye çevrilip Türkiye'ye transfer edilmesinin engellenme olasılığı	2,17
f.En son giriş yapılan ülkede elde edilen karın Türkiye'ye transferinin engellenme olasılığı	2,14

Kim ve Hwang (1992), ülke riski faktörlerinden oluşan yapının güvenilirliğini 0,79 olarak ölçmüştür.

4.4.2.1.3. Pazar Bilinirliği Ölçeği

Kim ve Hwang (1992), pazar bilinirliğini, 1'den 5'e doğru giderken, pazar bilinirliğinin azalmasına yönelik ölçeklendirme yapmıştır. Kim ve Hwang (1992), pazara olan uzaklık bakımından yapıyı oluşturmuşlardır. Araştırmada ise, bu yapı pazar bilinirliği olarak yapılandırılmıştır. Bir diğer deyişle, Kim ve Hwang (1992)'ın ölçeğinde 1'den 5'e doğru giderken pazar'a olan uzaklık artmaktayken, bu araştırmada pazar bilinirliği azalmaktadır. Araştırmada pazar bilinirliği ölçeği, dört faktörle ölçülmüştür. Bu faktörlerden altıncı ülke pazar deneyimini ifade eden "Ülke pazarında giriş yapmadan önceki deneyim", diğer üç faktörden farklı olarak "Çok Fazla=1", "Fazla=2", "Orta=3" "Az=4", "Hiç Yok=5" biçiminde ölçeklendirilmiştir. Ülkeler arasındaki farklılıkları ifade eden "Giriş yapılan ülkenin kültürü ile Türk kültürü arasındaki algılanan farklılıklar", "Giriş

yapılan ülkenin politik sistemi ile Türkiye'nin politik sistemi arasındaki algılanan farklılıklar”, “Giriş yapılan ülkenin ekonomik koşulları ile Türkiye'nin ekonomik koşulları arasındaki algılanan farklılıklar” faktörleri ise, 5'li likert ölçeğinde, “Hiç Yok=1”, “Az=2”, “Orta=3”, “Fazla=4”, “Çok Fazla=5” biçiminde ölçeklendirilmiştir. Buna göre, 1'den 5'e doğru gidildikçe, pazar bilinirliği azalmaktadır. Pazar bilinirliği yapısını oluşturan faktörlerin ortalama puanları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8

Pazar Bilinirliği Faktörleri ve Ortalama Puanları

Ölçek Faktörleri	Ortalama
a. Ülke pazarında giriş yapmadan önceki deneyim	3,27
b. Giriş yapılan ülkenin kültürü ile Türk kültürü arasındaki algılanan farklılıklar	3,03
c. Giriş yapılan ülkenin politik sistemi ile Türkiye'nin politik sistemi arasındaki algılanan farklılıklar	3,5
d. Giriş yapılan ülkenin ekonomik koşulları ile Türkiye'nin ekonomik koşulları arasındaki algılanan farklılıklar	3,73

Kim ve Hwang (1992), pazar bilinirliği yapısının güvenilirliğini, 0,71 olarak bulmuştur.

4.4.2.1.4. Talep Belirsizliği Ölçeği

Araştırmada, talep belirsizliğini ölçmeye yönelik, endüstri büyüme oranı, endüstrinin bulunduğu yaşam evresi ve teknolojik değişimlerin sıklığı seviyeleri sorulmuştur. Talep belirsizliği yapısı 5'li likert ölçeğinde ölçeklendirilmiştir. Talep belirsizliği yapısında üç faktör de farklı biçimde nitelendirilmiştir. Buna göre, endüstri büyüme oranı, “Çok Yüksek=1”, “Yüksek=2”, Orta=3”, “Düşük=4”, “Çok Düşük=5”; endüstri yaşam evresi, “Düşüş=1”, “Olgunluk=2”, “Gelişim=3,” “Büyüme=4”, “Başlangıç=5”; teknolojik değişimlerin sıklığı ise, “Çok Az=1”, “Az=2”, “Orta=3”, “Fazla=4”, “Çok Fazla=5” biçiminde ölçeklendirilmiştir. Buna göre, 1'den 5'e doğru giderken talep belirsizliğinin artması beklenmektedir. Önemli bir nokta olarak, endüstri yaşam evresi, Kim ve Hwang

(1992)'in çalışmasında, “Olgunluk=1”, “Başlangıç=7” olarak ölçeklendirilmiştir. Bununla birlikte, endüstri, yaşam evresi dört ana evre yaşadığından katılımcılardan giriş yapılan endüstrinin yaşam evrelerini bu ölçeğe göre belirtmeleri istenmiştir. Kim ve Hwang (1992), talep belirsizliği yapısının güvenilirliğini, 0,81 olarak bulmuştur. Tablo 9’da talep belirsizliği yapısı faktörlerinin ortalama puanları verilmiştir.

Tablo 9

Talep Belirsizliği Faktörleri ve Ortalama Puanları

Ölçek Faktörleri	Ortalama
a. Endüstri Büyüme Oranı	2,72
b. Endüstri Yaşam Evresi	2,97
c. Teknolojik Değişimlerin Sıklığı	2,48

4.4.2.1.5. Rekabet Yoğunluğu Ölçeği

Araştırmada, giriş yapılan pazardaki rekabet yoğunluğunu ölçmeye yönelik dört faktör sorulmuştur. Rekabet yoğunluğunun ölçülmesinde kullanılan faktörlerin ölçeklendirilmesinde 5’li likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Buna göre, “Giriş yapılan ülke pazarındaki pazar payının istikrarsızlığı”, “Giriş yapılan ülke pazarındaki katma değere karşılık sabit maliyetlerin seviyesi” faktörleri, “Çok Düşük=1”, “Düşük=2”, “Orta=3”, “Yüksek=4”, “Çok Yüksek=5”; “Giriş yapılan ülke pazarındaki var olan ve yeni giriş yapabilecek işletmelerin sayısı” faktörü, “Çok Az=1”, “Az=2”, “Orta=3”, “Fazla=4”, “Çok Fazla=5”; “Giriş yapılan ülke pazarında alıcının bir tedarikçiden (rakipten) diğerine geçişte karşılaştığı maliyet” faktörü, “Çok Fazla=1”, “Fazla=2”, “Orta=3”, “Az=4”, “Çok Az=5” biçiminde ölçeklendirilmiştir. Kim ve Hwang (1992), rekabet yoğunluğu yapısının güvenilirliğini, 0,69 olarak bulmuşlardır. Tablo 10’da rekabet yoğunluğu yapısını oluşturan faktörlerinin ortalama değerleri verilmiştir.

Tablo 10

Rekabet Yoğunluğu Faktörleri ve Ortalama Puanları

Ölçek Faktörleri	Ortalama
a.Giriş yapılan ülke pazarındaki pazar payının istikrarsızlığı	2,79
b.Giriş yapılan ülke pazarındaki katma değere karşılık sabit maliyetlerin seviyesi	3,07
c.Giriş yapılan ülke pazarındaki var olan ve yeni giriş yapabilecek işletmelerin sayısı	2,96
d. Giriş yapılan ülke pazarında alıcının bir tedarikçiden (rakipten) diğerine geçişte karşılaştığı maliyet	3,03

4.4.2.2.Güvenilirlik Analizleri

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminde etkili olan faktörleri tespit etmeye yönelik olarak yapılan araştırmada, güvenilirlik katsayısı olan alfa değerleri, ülke riski ve pazar bilinirliği yapılarında, yazında keşifsel araştırmalar için sınır olarak belirlenen 0,60 değerinden büyük çıkarken (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2006, s.137), talep belirsizliği ve rekabet yoğunluğu yapıları güvenilirlik testini geçememiştir. Bu sebepten, ülke riski faktör yapısının güvenilirliği oldukça yüksektir. Pazar bilinirliği faktör yapısının güvenilirliği ise, düşük olmasına karşın kabul edilebilir seviyededir. Bununla birlikte, ankette yerel pazar faktörlerini oluşturan dört ana yapı faktörleri güvenilirlik testine tabi tutulduğunda alfa değeri 0,60'dan yüksek çıkmıştır. Buna göre, araştırmada kullanılan anket güvenilirlik testini geçmiştir. Bununla birlikte, talep belirsizliği ile rekabet yoğunluğu faktörleri, hipotez tespitinde kullanılmayacaktır. Tablo 11'de faktör yapılarının güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 11

Ankette Yer Alan Faktör Yapıları İçin Güvenilirlik Katsayıları

Faktör Yapıları	Faktör Sayısı	Standart Alfa Değerleri	Ortalama
Ülke Riski	6	0,91	2,40
Pazar Bilinirliği	4	0,60	3,38
Talep Belirsizliği	3	-----	2,72
Rekabet Yoğunluğu	4	-----	2,98
Yerel Pazar Faktörlerinin Tamamı	17	0,73	2,79

4.4.2.3. İşlem ve Dönüş Oranı

Adana Sanayi Odasına bağlı, uluslararası pazarlara giriş yapmış, 95 sanayi işletmesi, araştırma evreni olarak seçilmiştir. Adana Sanayi Odasından ticaret ünvanı ve iletişim bilgileri alınan işletmelere, hazırlanan anket formu ulaştırılmıştır. 77 işletmeye posta yolu ile, 18 işletmeye ise, elden anketler verilmiştir. Kim ve Hwang (1992), çalışmalarında anketlerin karar vericiler tarafından doldurulması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Araştırmanın amacı, giriş biçiminin seçiminde etkili olan yerel pazar faktörlerini belirlemektir. Buna göre, anketin, giriş biçiminin seçiminde karar verici olan, “Yönetici”, “Uluslararası Operasyonlardan Sorumlu Başkan Yardımcısı”, “Başkan” ve “Chief Executive Officer (CEO)” tarafından doldurulmasına dikkat edilmiştir. Anketlerin işletmelere ulaştırılmasının ardından, 3 ay anketlerin geri dönüşü için beklenmiştir. Anketin geri dönüşünün sağlanması için, bazı işletmelere gerek telefon açılmış gerekse de ziyaret gerçekleştirilmiştir. Tüm bu süreç sonucunda, 30 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Bu geri dönüş sayısı, evrenin %31,57’sini oluşturmaktadır. Fakat anketlerin bazılarında ilgili kısımların eksik olması sebebiyle, analizlerde örnekleme sayısı değişkenlik göstermektedir.

4.4.2.4. Verilerin Analiz Yöntemi

Adana ilinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, geri dönüşü sağlanan 30 anketin analizi yapılarak test edilmek istenen hipotezler sınanmıştır. Fakat talep belirsizliği ve rekabet yoğunluğu faktör yapılarının güvenilirliği düşük olduğundan, bu yapılara ait hipotezlerin sınanması yapılamamıştır. Hipotezlerin sınanmasına geçilmeden önce, faktör

yapılarını oluşturan faktörler arasındaki pearson korelasyon analizi, işletmelerin uluslararası pazarlarda katılım yapmasında farklılık yaratan faktörleri tespit edebilmek için varyans analizi (Analysis of Variance-ANOVA), giriş biçiminde farklılık yaratıp yaratamadığını tespit edebilmek için MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) ve yerel pazar faktörlerinin işletmelerin uluslararası pazarlarda katılımına etkisini ve yönünü tespit edebilmek için probit regresyon modeli kurularak probit analizi yapılmıştır. Veriler, istatistiksel paket programına aktarıldıktan sonra analizler gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM 5

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda ortaya çıkan, betimsel istatistikler, ilişki analizinin, varyans analizlerinin ve son olarak probit regresyon modelinin bulguları yer almaktadır. Bulgular ışığında değerlendirmeler yapılarak bölüm sonlandırılmıştır.

5.1.Araştırmaya Katılan İşletmelerle İlgili Betimsel İstatistikler

Bu bölümde, araştırmaya katılan işletmelerin niteliklerini belirlemeye yardımcı olabilecek tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir. Bununla birlikte, anketi dolduran kişinin işletmedeki pozisyonu, işletmelerin uluslararası pazarlara girişte seçmiş oldukları giriş biçimleriyle ve üretim tesisi açılması ile ilgili istatistikler, giriş yapılan ülke pazarları ve faktörlere ilişkin verilen cevaplarda yer almaktadır.

5.1.1.Büyükliklerine Göre İşletmelerin Dağılımı

Anket formunda katılımcılardan, işletme büyüklüğünü açıklamaya yardımcı olacak, çalıştırılan işçi sayısı ve bir önceki yıl satışlardan elde edilen gelir miktarını belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda, satış gelirleri için katılımcılara önceden bir para birimi belirtilmediğinden, katılımcıların belirttikleri yabancı döviz kurları Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın 31.12.2010 tarihinde gösterge niteliğindeki döviz kurları kullanılarak Türk Lirası'na çevrilmiştir. Buna göre, döviz kuru oranları aşağıda Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası 31.12.2010. Tarihli Gösterge Niteliğindeki Döviz Kuru Oranları

Döviz Cinsi	Alış Fiyatı	Satış Fiyatı
1 Amerikan Doları	1.5376	1.5450
1 Euro	2.0551	2.0650
1 İngiliz Sterlini	2.3810	2.3988

Kaynak: <http://www.tcmb.gov.tr/kurlar/201012/31122010.html>/ Erişim Tarihi: 05/05/2011

Araştırmaya katılan işletmelerde ortalama çalışan sayısı 1067 işçidir. Araştırmaya katılan işletmelerden elde edilen satış gelirleri Tablo 12’de verilen döviz kurlarına göre Türk Lirasına (TL) çevrildikten sonra Klein ve diğerleri (1990), tarafından kullanılan ölçeğe göre sınıflandırılmışlardır. İşletmelerin bir önceki yıl satışlardan elde ettikleri gelire göre dağılımları aşağıda Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13

İşletmelerin Satış Gelirlerine Göre Dağılımı

Kategori	1 Milyon TL’den Az	1 Milyon-5 Milyon TL	5 Milyon-10 Milyon TL	10 Milyon-100 Milyon TL	100 Milyon TL’den Fazla	Toplam
Görülen Sıklık	1	5	2	11	3	22
Yüzde	4,5	22,7	9,1	50	13,6	100

Araştırmaya katılan 30 işletmeden 22 tanesi satış gelir değerlerini verdiği için, analize sadece 22 veri girmiştir. Analize giren işletmelerin % 50’si 10 Milyon ile 100 Milyon TL arasında gelir elde etmişlerdir. 100 Milyon TL’den fazla satış gelirine sahip işletmelerin yüzdesi ise, 13,6’dır.

5.1.2. İşletmelerin Uluslararası Pazarlardaki Deneyimlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası pazarlardaki deneyimini ölçebilmek amacıyla Taylor ve diğerleri (1998), tarafından oluşturulan sınıflandırma kullanılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin, uluslararası pazarlardaki deneyimlerinin dağılımı aşağıda Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14

İşletmelerin Uluslararası Pazarlardaki Deneyimlerine Göre Dağılımları

Kategori	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-20 Yıl	20 Yıl’dan Fazla	Toplam
Görülen Sıklık	8	8	10	4	30
Yüzde	26,7	26,7	33,3	13,3	100

Analize, geri dönüş sayısına eşit bir şekilde 30 işletme dahil olmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet gösterdikleri yıl sayılarının dağılımları incelendiğinde, % 26,7’si 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında deneyime, % 33,3’ü 11-20 yıl arasında, % 13,3’ü 20 yıl’dan fazla deneyime sahiptir. Araştırmaya katılan işletmelerden % 86,7’si 20 yıl’dan az deneyime sahiptir.

5.1.3. Birincil Ürün Çeşidine Göre İşletmelerin Dağılımı

Araştırmaya katılan sanayi işletmelerine, birincil ürün çeşitlerini tüketim ve endüstriyel olarak belirtmeleri istenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası pazarlardaki faaliyetlerinde kullandıkları birincil ürün çeşitlerinin dağılımları aşağıda Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15

Birincil Ürün Çeşidine Göre İşletmelerin Dağılımı

Birincil Ürün Çeşidi	Tüketim	Endüstriyel	Diğerleri	Toplam
Görülen Sıklık	8	21	1	30
Yüzde	26,7	70	3,3	100

Araştırmaya katılan 30 işletme de analize dahil olmuştur. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerden % 26,7'si tüketim, % 70'i ise, endüstriyel ürün üretmektedir.

5.1.4. Anketi Dolduran Kişinin İşletmedeki Pozisyonu

Kim ve Hwang (1992), anketin uluslararası pazarlara girişte karar verici bir kişi tarafından doldurulması gerektiğine dikkat çekmiştir. Buna göre, katılımcılara Yönetici, Uluslararası Operasyonlardan Sorumlu Başkan Yardımcısı, Başkan ve CEO seçenekleri verilmiştir. Tablo 16'da araştırmaya katılan işletmelerde anketi dolduran kişinin pozisyon dağılımı verilmektedir.

Tablo 16

Anketi Dolduran Kişinin İşletmedeki Pozisyonu

Pozisyon	Yönetici	Uluslararası Operasyonlardan Sorumlu Başkan Yardımcısı	Başkan	CEO	Toplam
Görülen Sıklık	23	2	2	3	30
Yüzde	76,7	6,7	6,7	10	100

Araştırmaya katılan işletmelerde, anketi dolduran kişinin, işletmedeki pozisyonuna göre dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir. Anketlerin % 76,7'si yönetici, % 6,7'si uluslararası operasyonlardan sorumlu başkan yardımcısı, % 6,7'si başkan ve % 10'u CEO tarafından doldurulmuştur.

5.1.5. Seçilen Giriş Biçimlerine Göre İşletmelerin Dağılımı

Araştırmaya katılan işletmelere, en son giriş yaptıkları uluslararası pazara girişte, ihracat, lisanslama, ortak girişim ve doğrudan dış yatırım giriş biçimlerinden hangisini seçtikleri istenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin seçmiş oldukları giriş biçimlerinin dağılımı aşağıda Tablo 17’de belirtilmiştir.

Tablo 17

Seçilen Giriş Biçimlerine Göre İşletmelerin Dağılımı

Giriş Biçimi	İhracat	Ortak Girişim	Doğrudan Dış Yatırım	Toplam
Görülen Sıklık	27	2	1	30
Yüzde	90	6,7	3,3	100

Araştırmaya katılan işletmelerin % 90’ı ihracat biçimini, % 6,7’si ortak girişimi ve % 3,3’ü doğrudan dış yatırım biçimini seçmişlerdir. Lisanslama giriş biçimini hiçbir işletme seçmemiştir.

5.1.6. Uluslararası Pazarda Kaynak Üstlenen İşletmelerin Dağılımı

Araştırmaya katılan işletmelere seçmiş oldukları giriş biçimleri arasında fazla farklılaşma sağlanamadığından, işletmelere bu giriş biçimlerini seçerken, giriş yapılan uluslararası pazarda kaynak üstlenip üstlenilmediği, Buckley ve Casson (1998b, s.548), tarafından belirtilen ifadelerden bir tanesini seçerek tespit edilmesi amaçlanmıştır. Buna göre, aşağıda Tablo 18’de uluslararası pazarlarda kaynak üstlenmeye göre işletmelerin dağılımları belirtilmiştir.

Tablo 18

Uluslararası Pazarlarda Kaynak Üstenmeye Göre İşletmelerin Dağılımları

Kaynak Üstenme/Üstenmeme	Kaynak Üstenen	Kaynak Üstenmeyen	Toplam
Görülen Sıklık	12	18	30
Yüzde	40	60	100

Araştırmaya katılan işletmelerin % 40'ı giriş yapılan uluslararası pazarlarda kaynak üstenmişlerdir. Bununla birlikte, % 60'ı ise, uluslararası pazarda hiç kaynak üstenmeden sadece kendilerine gelen ihracat siparişlerini karşılamışlardır. Bir diğer deyişle, araştırmaya katılan işletmelerin % 60'ı dolaylı ihracat yapmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin, giriş yapılan uluslararası pazarlarda üretim tesisi kurup kurmadıkları, Buckley ve Casson (1998b, s.548), tarafından hazırlanan ve araştırmada, işletmelerin uluslararası pazarda faaliyetini tanımlamaları istenerek anlaşılmıştır. Buna göre, giriş yapılan pazarda üretim tesisi kuran/kurmayan işletmelerin dağılımı aşağıda Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19

Giriş Yapılan Pazarda Üretim Tesisi Kuran/Kurmayan İşletmelerin Dağılımı

Üretim Tesisi Kuran/Kurmayan	Üretim Tesisi Kuran	Üretim Tesisi Kurmayan	Toplam
Görülen Sıklık	4	26	30
Yüzde	13,3	86,7	100

Araştırmaya katılan işletmelerin % 86,7'si giriş yapılan pazarda üretim tesisi kurmazken, % 13,3'ü ise, üretim tesisi kurmuştur.

5.1.7.Giriş Yapılan Uluslararası Pazarlar

Araştırmaya katılan işletmelerin, en son giriş yaptıkları uluslararası pazarı ülke adı vererek belirtmeleri istenmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan işletmeler, Demokratik

Kongo Cumhuriyeti, Gana, Rusya, Tayland, Katar, İsviçre, Özbekistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Lübnan, Ekvadoral, Gürcistan, Cezayir, Etiyopya, Sudan, Libya, Ukrayna, Azerbaycan, İtalya, Afganistan, Ürdün, Irak, Almanya, Şili, Kanada gibi 24 farklı uluslararası pazarlara giriş yapmışlardır. Aşağıda Tablo 20’de giriş yapılan ülke pazarlarının uluslararası pazarlara göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 20

Giriş Yapılan Uluslararası Pazarların Dağılımı

Pazar Adı	Afrika	Asya	Orta Doğu	Avrupa	Güney Amerika	Kuzey Amerika	Toplam
Görülen Sıklık	6	6	10	5	2	1	30
Yüzde	20	20	33,3	16,7	6,7	3,3	100

Araştırmaya katılan işletmelerin % 20’si Afrika pazarına, % 20’si Asya pazarına, % 33,3’ü Orta Doğu pazarına, % 16,7’si Avrupa pazarına, % 6,7’si Güney Amerika pazarına, % 3,3’ü ise, Kuzey Amerika pazarına giriş yapmıştır.

5.1.8.Yapıları Oluşturan Faktörlere Verilen Cevaplara İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların faktörlere verdikleri cevaplara ilişkin betimsel istatistikler verilmektedir. Buna göre, katılımcılara 5’li likert ölçeğine göre faktörlere cevap vermeleri istenmiştir. Aşağıda Tablo 21’de katılımcıların vermiş oldukları cevaplara ilişkin betimleyici istatistikler verilmektedir. Burada önemle belirtmek istediğimiz bir nokta ortalama farklarının hesaplanabilmesi için fiyat kontrolü ve kamulaştırma faktörlerine “Çok Yüksek” cevapları “Yüksek” olarak dikkate alınmıştır. Çünkü, analize giren verilerden sadece bir tanesi “Çok Yüksek” seçeneğini işaretlediğinden analizin daha sağlıklı yapılabilmesi için, böyle bir veri girişinin yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 21

Faktörlere Verilen Cevaplarla İlişkili Betimsel İstatistikler

Faktör	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Toplam
Politik İstikrarsızlık	4	9	9	3	5	30
	13,3	30	30	10	16,7	100
Kamulaştırma Riski	7	11	8	4	--	30
	23,3	36,7	26,7	13,3	--	100
Fiyat Kontrolü	4	11	11	4	--	30
	13,3	36,7	36,7	13,3	--	100
Yerel Katılımcı Şartı	9	7	10	2	1	29
	31	24,1	34,5	6,9	3,4	100
Döviz Kontrolü	9	10	7	2	1	29
	31	34,5	24,1	6,9	3,4	100
Kar Transferinin Engellenme Riski	10	11	3	4	1	29
	34,5	37,9	10,3	13,8	3,4	100
Faktör	Çok Fazla	Fazla	Orta	Az	Hiç Yok	Toplam
Alıcı Ülke Deneyimi	4	6	6	6	8	30
	13,3	20	20	20	26,7	100
	Hiç Yok	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Toplam
Kültürel Farklılıklar	--	12	7	9	2	30
	--	40	23,3	30	6,7	100
Politik Sistem Farklılıkları	--	5	10	10	5	30
	--	16,7	33,3	33,3	16,7	100
Ekonomik Sistem Farklılıkları	--	3	8	13	6	30
	--	10	26,7	43,3	20	100

(Tablo 21'in Devamı)

Faktör	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam
Endüstri Büyüme Oranı	3	11	8	5	2	29
	10,3	37,9	27,6	17,2	6,9	100
	Düşüş	Olgunluk	Gelişim	Büyüme	Başlangıç	Toplam
Endüstrinin bulunduğu Yaşam Evresi	2	4	18	3	2	29
	6,9	13,8	62,1	10,3	6,9	100
	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Toplam
Teknolojik Değişimlerin Sıklığı	4	12	8	5	--	29
	13,8	41,4	27,6	17,2	--	100
Faktör	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Toplam
Pazar Payının İstikrarsızlığı	1	8	15	4	--	28
	3,6	28,6	53,6	14,3	--	100
Sabit Maliyetlerin Seviyesi	--	5	16	5	1	27
	--	18,5	59,3	18,5	3,7	100
	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Toplam
Var olan ve Yeni Giriş Yapabilecek İşletmelerin Sayısı	--	8	12	7	--	27
	--	29,6	44,4	25,9	--	100
	Çok Fazla	Fazla	Orta	Az	Çok Az	Toplam
Alıcının Tedarikçi Değiştirme Maliyeti	1	5	15	6	1	28
	3,6	17,9	53,6	21,4	3,6	100

5.2. Faktörler Arasındaki İlişkinin Tespiti

Araştırmada kullanılan faktörler arasında var olan ilişkiyi tespit edebilmek için pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Tablo 22’de faktörler arasında ilişki katsayıları, anlamlı olup olmadıkları ve varsa ilişkinin yönü verilmiştir. Tablo’nun daha açıkça anlaşılabilmesi için faktörler numaralandırılmıştır. Buna göre, faktörler: “Politik İstikrarsızlık=1”, “Kamulaştırma Riski=2”, “Fiyat Kontrolü=3”, “Yerel Katılımcı Şartı=4”, “Döviz Kontrolü=5”, “Kar Transferinin Engellenme Riski=6”, “Alıcı Ülke Deneyimi=7”, “Kültürel Farklılıklar=8”, “Politik Sistem Farklılıkları=9”, “Ekonomik Sistem Farklılıkları=10”, “Endüstri Büyüme Oranı=11”, “Endüstrinin Bulunduğu Yaşam Evresi=12”, “Teknolojik Değişimlerin Sıklığı=13”, “Pazar Payının İstikrarsızlığı=14”, “Sabit Maliyetlerin Seviyesi=15”, “Var olan ve Yeni Giriş Yapabilecek İşletmelerin Sayısı=16”, “Alıcının Tedarikçi Değiştirme Maliyeti=17”, “Uluslararası Pazardaki Deneyim=18”, “İşletme Büyüklüğü (Satış Geliri) =19” olarak numaralandırılmıştır. İlişki analizinin yapılmasında, işletme büyüklüğü kategorize edilmeden, işletmelerden alınan satış gelirinin doğrudan yazılması biçiminde dikkate alınmıştır.

Tablo 22

Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktör	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	1																		
2	0,497**	1																	
3	0,509**	0,795**	1																
4	0,600**	0,676**	0,744**	1															
5	0,489**	0,694**	0,643**	0,599**	1														
6	0,321	0,639**	0,506**	0,599**	0,869**	1													
7	0,20	0,311	0,244	-0,140	0,238	0,262	1												
8	-0,077	-0,080	0,096	0,112	-0,145	-0,247	-0,129	1											
9	0,083	0,233	0,138	-0,014	0,238	0,190	0,175	0,514**	1										
10	0,028	0,362*	0,253	0,138	0,245	0,168	0,192	0,352	0,507**	1									
11	0,222	0,300	0,245	0,030	0,219	0,088	0,095	0,233	0,424*	0,169	1								
12	0,056	0,169	0,194	0,353	0,229	0,281	0,090	-0,193	-0,181	0,117	-0,477**	1							
13	0,085	-0,448*	-0,155	-0,015	-0,191	-0,262	-0,284	-0,018	-0,258	-0,210	-0,313	0,145	1						
14	0,586**	0,200	0,381*	0,167	0,239	-0,039	0,059	0,071	0,220	-0,016	0,520**	-0,135	0,086	1					
15	0,166	0,018	0,054	0,022	0,132	-0,011	0,048	0,247	0,264	-0,092	0,397*	-0,394*	-0,216	0,098	1				
16	0,311	-0,138	0,080	0,012	0	-0,152	0,043	0,056	-0,028	-0,251	-0,012	-0,006	0,241	0,188	0	1			
17	-0,064	-0,014	0,024	-0,051	0,076	0,031	0,052	-0,090	-0,208	0,011	0,090	0,053	0,220	0,013	-0,066	-0,057	1		
18	-0,017	-0,238	-0,224	-0,091	-0,151	-0,041	-0,182	0,056	-0,034	-0,086	-0,383*	-0,024	-0,012	-0,208	0,083	-0,393*	-0,374*	1	
19	0,091	-0,023	-0,070	0,301	0,180	0,330	-0,212	0,169	-0,068	0,169	-0,248	0,036	0,031	-0,217	-0,082	-0,127	-0,097	0,449*	1

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

**p<0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

R, korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin kuvvetini ölçmektedir (McClave, Benson ve Sincich, 2005, s.726). Korelasyon katsayısının sayısal değerinin 0,00'den büyük ve 0,25'den küçük olması durumunda çok zayıf, 0,26 ve 0,49 arasında olması durumunda zayıf, 0,50-0,69 arasında orta, 0,70-0,89 arasında yüksek ve 0,90 ve 1,00 arasında ise, değişkenler arasında çok yüksek ilişkinin olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2006, s.116). Ülke riski yapısını oluşturan faktörler arasındaki ilişki şu şekildedir:

- Politik istikrarsızlık ile kamulaştırma riski arasında %99 güvenle ($r=0,497$), zayıf seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki,
- Politik istikrarsızlık ile fiyat kontrolü arasında %99 güvenle ($r=0,509$), orta seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki,
- Politik istikrarsızlık ile yerel katılımcı şartı aranması arasında %99 güvenle ($r=0,600$), orta seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki,
- Politik istikrarsızlık ve döviz kontrolü uygulama arasında %99 güvenle ($r=0,489$), zayıf seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki,
- Kamulaştırma riski ile fiyat kontrolü arasında %99 güvenle ($r=0,795$), yüksek seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki,
- Kamulaştırma riski ile yerel katılımcı şartı aranması arasında %99 güvenle ($r=0,676$), orta seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki,
- Kamulaştırma riski ile döviz kontrolü arasında %99 güvenle ($r=0,694$), yüksek seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki,
- Kamulaştırma riski ile yerel katılımcı şartı aranması arasında %99 güvenle ($r=0,639$) orta seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki,
- Fiyat kontrolü ile yerel katılımcı şartı aranması arasında %99 güvenle ($r=0,744$), yüksek seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki,
- Fiyat kontrolü ile döviz kontrolü arasında %99 güvenle ($r=0,643$), orta seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki,
- Fiyat kontrolü ve kar transferinin engellenme riski arasında %99 güvenle ($r=0,506$), orta seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki,
- Yerel katılımcı şartı aranması ile döviz kontrolü arasında %99 güvenle ($r=0,599$), orta seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki,

- Yerel katılımcı şartı aranması ile kar transferinin engellenme riski arasında %99 güvenle ($r=0,599$), orta seviyede ve pozitif yönlü bir ilişki,
- Döviz kontrolü ile kar transferinin engellenme riski arasında %99 güvenle ($r=0,869$), yüksek seviyede ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Pazar bilinirliği yapısı faktörlerinden, kültürel farklılıklar ile politik sistem farklılıkları arasında %99 güvenle ($r=0,514$), orta seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Politik sistem farklılıkları ile ekonomik sistem farklılıkları arasında %99 güvenle ($r=0,507$), orta seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Talep belirsizliği faktörlerinden endüstri büyüme oranı ile endüstri yaşam evresi arasında %99 güvenle ($r=-0,477$) zayıf seviyede ve negatif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşletmelerin uluslararası pazardaki deneyimi ile işletme büyüklüğü arasında %95 güvenle ($r=0,449$), zayıf seviyede ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada yer alan işletmelerin uluslararası pazarlara katılım seviyeleri ile yerel pazar faktörleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Aşağıda, Tablo 22'nin devamında sayısal değerler verilmiştir.

(Tablo 22'nin Devamı)

Faktör	Kaynak Üstenme	Giriş Biçimi	İhracat	İhracat Olmayan
1	-0,292	-0,151	0,141	-0,141
2	-0,322	-0,197	0,217	-0,217
3	-0,231	-0,184	0,188	-0,188
4	-0,215	-0,129	0,192	-0,192
5	-0,271	-0,235	0,271	-0,271
6	-0,283	-0,124	0,141	-0,141
7	-0,157	0,038	-0,096	0,096
8	0,111	-0,058	0,124	-0,124
9	-0,142	-0,122	0,174	-0,174
10	0,015	-0,216	0,274	-0,274
11	-0,261	-0,443*	0,438*	-0,438*
12	0,190	0,013	-0,013	0,013
13	0,281	-0,070	0,054	-0,054
14	-0,267	-0,100	0,057	-0,057
15	-0,079	-0,174	0,201	-0,201
16	-0,060	0,216	-0,176	0,176
17	0,232	-0,015	0,015	-0,015
18	0	0,215	-0,220	0,220
19	0,237	0,208	-0,139	0,139
Kaynak Üstenme	1	0,399*	-0,408*	0,408*
Giriş Biçimi		1	-0,978**	0,978**
İhracat			1	-1**
İhracat Olmayan				1

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

**p<0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

Kaynak üstenme ile giriş biçimi arasında %95 güvenle ($r=0,399$) zayıf seviyede ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Giriş biçimi ve endüstri büyüme oranı arasında %95 güvenle ($r=-0,443$) zayıf seviyede ve negatif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, ihracat biçimi ile endüstri büyüme oranı arasında, %95 güvenle ($r=0,438$) pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ölçek gereği endüstri büyüme oranı 1'den 5'e doğru ölçeklendirilirken, bu doğrultuda 1'den 5'e doğru

giderken endüstri büyüme oranı azalmaktadır. Buna göre, endüstri büyüme oranı azaldıkça, ihracat biçimi seçilmektedir.

5.3.Giriş Biçimleri, Kaynak Üstenme ve Yerel Pazar Faktörlerinin Farklılaşması

Bir önceki bölümde yerel pazar faktörleri ile kaynak üstenme ve giriş biçimleri arasında ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde, öncelikli olarak giriş biçimleri, İhracat ve İhracat olmayan (Örneğin, Doğrudan Dış Yatırım ve Ortak Girişim) giriş biçimleri şeklinde kodlanmıştır. İhracat biçimi “0”, ihracat olmayan giriş biçimleri ise, “1” olarak kodlanmıştır. Giriş biçimleri ile yerel pazar faktörlerinin farklılaşmasının anlaşılabilmesi için, MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) analizinden yararlanılmıştır. MANOVA analizinin yapılabilmesi için, işletme büyüklüğü, işletmelerden alınan satış geliri verileri kategorize edilerek analize dahil edilmiştir. Kaynak üstenme ile yerel pazar faktörlerinin farklılaşmasının tespiti için ise, ANOVA (Analysis of Variance) analizinden yararlanılmıştır. Kaynak üstenme “1”, üstenmeme ise, “0” olarak kodlanmıştır.

5.3.1.Giriş Biçimlerinin Faktörlere Göre Farklılaşması

İşletmelerin uluslararası pazarlara girişte seçmiş oldukları giriş biçimlerine, yerel pazar faktörlerinin ve işletmeye ait faktörlerden uluslararası pazardaki deneyim ve işletme büyüklüğü faktörlerinin etkisini tespit edebilmek için MANOVA analizi yapılmıştır. MANOVA analizi birden fazla kategorik bağımlı değişkene gerek bir gerekse de birden fazla bağımsız değişkenin etkisini ölçebilmek için kullanılır (Kalaycı, 2006, s.155). Bu analizde bir bağımlı değişkenin birden fazla bağımlı değişkene etkisi araştırılmıştır. Buna göre, her bir bağımsız değişken için ayrı birer analiz gerçekleştirilmiştir. Buna göre, gruplar arasında etki faktörü olan Wilk’s Lambda istatistiği aşağıda Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23

Faktörlerin Giriş Biçimlerine Etkisi

Faktör	Giriş Biçimi	Çok Değişkenli Testler
		Wilk's Lambda (Anlamlılık)
Politik İstikrarsızlık	İhracat	0,63
	İhracat Olmayan	
Kamulaştırma Riski	İhracat	0,55
	İhracat Olmayan	
Fiyat Kontrolü	İhracat	0,13
	İhracat Olmayan	
Yerel Katılımcı Şartı	İhracat	0,686
	İhracat Olmayan	
Döviz Kontrolü	İhracat	0,686
	İhracat Olmayan	
Kar Transferi	İhracat	0,833
	İhracat Olmayan	
Ülke Deneyimi	İhracat	0,814
	İhracat Olmayan	
Kültürel Farklılıklar	İhracat	0,692
	İhracat Olmayan	
Politik Sistem Farklılıkları	İhracat	0,801
	İhracat Olmayan	
Ekonomik Sistem Farklılıkları	İhracat	0,491
	İhracat Olmayan	
Endüstri Büyüme Oranı*	İhracat	0,01*
	İhracat Olmayan	
Endüstri Yaşam Evresi	İhracat	0,768
	İhracat Olmayan	
Teknolojik Değişimlerin Sıklığı	İhracat	0,696
	İhracat Olmayan	
Pazar Payının İstikrarsızlığı	İhracat	0,885
	İhracat Olmayan	
Sabit Maliyetlerin Seviyesi	İhracat	0,789
	İhracat Olmayan	
Rakip Sayısı	İhracat	0,173
	İhracat Olmayan	
Tedarikçi Değişirme Maliyeti	İhracat	0,621
	İhracat Olmayan	

(Tablo 23'ün Devamı)

Faktör	Giriş Biçimi	Çok Değişkenli Testler	
		Wilk's Lambda (Anlamlılık)	
Uluslararası Pazardaki Deneyim	İhracat	0,084	0,084
	İhracat Olmayan		0,084
İşletme Büyüklüğü	İhracat	Hesaplanamadı	
	İhracat Olmayan		

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı

MANOVA sonuçlarına göre, giriş biçimlerine etki eden tek faktör %95 güvenle ($p=0,010<0,05$) endüstri büyüme oranıdır. Bir başka deyişle, endüstri büyüme oranının seviyelerinin ortalamaları ile seçilecek olan giriş biçimi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre endüstri büyüme oranının seçilecek olan giriş biçimine etkisi bulunmaktadır. Diğer faktörlerin anlamlılık seviyeleri $p>0,05$ olduğundan giriş biçimine etkisi bulunmamaktadır.

5.3.2. Kaynak Üstenmenin Yerel Pazar Faktörlerine Göre Farklılaşması

İşletmelerin uluslararası pazarlara girişte karşılaşmış oldukları yerel pazar faktörlerine göre, üstlendikleri kaynak miktarının farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA analizinin sonuçları Tablo 24'de verilmiştir. Analizler %95 güvenle test edilmiştir. Her bir faktör için ayrı birer analiz gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte analizin gerçekleştirilmesi esnasında, yazında işletmelerin uluslararası pazarda katılım seviyesini etkilediği belirtilen uluslararası pazardaki deneyim rastsal faktör olarak atanmıştır. Etkisi ölçülmek istenen yerel pazar faktörü ise, sabit faktör olarak atanmıştır. Bu sonuçlara göre, işletmelerin uluslararası pazara girişte üstlendikleri kaynak miktarı %95 güvenle ($p=0,020<0,05$), yerel pazar faktörlerinden alıcı ülke hükümetinin fiyat kontrolü uygulayarak yabancı işletmeleri engelleme olasılığından etkilenmektedir. Diğer yerel pazar faktörlerinin, kaynak üstenme seviyelerine %95 güvenle etkisi tespit edilememiştir. ANOVA analizinde bağımlı değişken olarak "kaynak üstenme" seçilmiştir. Kaynak üstenen giriş biçimlerini seçen işletmeler "1" olarak, üstenmeyen giriş biçimlerini seçen işletmeler ise, "0" olarak kodlanmıştır.

Tablo 24

Kaynak Üstenmenin Yerel Pazar Faktörlerine Göre Farklılaşması

Faktör	Levene Testi				Bağımlı Değişkene Etkisi			
	F	df1	df2	Anlamlılık	Ortalama Kare	F	Anlamlılık	Kısmi Eta Kareleri
Politik İstikrarsızlık	1,385	15	14	0,274	0,482	2,305	0,09	0,295
Kamulaştırma Riski	1,266	13	16	0,323	0,592	2,866	0,059	0,272
Fiyat Kontrolü*	0,851	13	16	0,611	0,748	4,015	0,02*	0,344
Yerel Katılımcı Şartı	1,289	14	14	0,321	0,228	0,864	0,501	0,141
Döviz Kontrolü	8,537	14	14	0	0,217	0,876	0,495	0,143
Kar Transferi	2,128	13	15	0,082	0,166	0,61	0,66	0,104
Ülke Deneyimi	1,003	14	15	0,495	0,118	0,428	0,787	0,072
Kültürel Farklılıklar	2,712	11	18	0,029	0,434	1,91	0,156	0,199
Politik Sistem Farklılıkları	4,646	14	15	0,003	0,476	2,149	0,122	0,219
Ekonomik Sistem Farklılıkları	2,722	11	18	0,029	0,058	0,209	0,889	0,027
Endüstri Büyüme Oranı	2,615	12	16	0,037	0,346	1,612	0,208	0,235
Endüstri Yaşam Evresi	1,786	12	16	0,138	0,042	0,154	0,959	0,029
Teknolojik Değişimlerin Sıklığı	1,364	13	15	0,28	0,174	0,714	0,554	0,089
Pazar Payının İstikrarsızlığı	1,824	11	16	0,133	0,388	1,76	0,186	0,201
Sabit Maliyetlerin Seviyesi	3,456	9	17	0,013	0,088	0,36	0,783	0,051
Rakip Sayısı	0,963	9	17	0,501	0,035	0,131	0,878	0,012
Tedarikçi Değişirme Maliyeti	2,946	12	15	0,026	0,309	1,357	0,284	0,213

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı

5.4.Yerel Pazar Faktörlerinin Giriş Biçiminin Seçimine Olan Etkileri

Bu bölümde, Adana ilinde yerleşik uluslararası pazarlara giriş yapmış işletmelerin, giriş biçiminin seçiminde, yerel pazar faktörlerinin etkisini tespit edebilmek için gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına yer verilmektedir. Bu bölümde, öncelikle araştırma hipotezlerinin sınanabilmesi için oluşturulan araştırma modeli yer almaktadır. Bunun ardından araştırma modelinde elde edilen sonuçlara göre, araştırma hipotezlerinin sınaması yapılmaktadır. Fakat talep belirsizliği ve rekabet yoğunluğu yerel pazar faktörlerinin ölçeği güvenilir olmadığından bu faktörlere ait hipotezlerin sınaması yapılamamıştır.

5.4.1.Araştırma Modeli

Araştırma hipotezlerinin sınanmasında, probit analizinde probit modelinden yararlanılmıştır. Bu model, bağımlı değişkenin gruplu olması durumunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığının araştırılmasında kullanılmaktadır. Probit modeli aşağıdaki gibi formülize edilmektedir:

$$\text{Probit Model: (p)} = \text{Sabit terim (Intercept)} + \beta X$$

Buna göre, araştırma modelinde,

$Y_i > 0$ ise, işletme uluslararası pazara girişte kaynak üstenen giriş biçimini seçmiştir. $Y_i < 0$ ise, işletme uluslararası pazara girişte kaynak üstlenmeyen giriş biçimini seçmiştir (Kalaycı, 2006, 301).

Araştırma modeli,

$$\begin{aligned} & \text{Pr(Eğer; Regresyon Katsayısı } > 0 \text{ ise, } Y=1; \text{ Eğer; Regresyon Katsayısı } < 0 \text{ ise, } Y=0) \\ & = \text{Sabit terim} + \beta_{\text{Politik İstikrarsızlık}} X_{\text{Pol.İst.}} + \beta_{\text{Kamulaştırma Riski}} X_{\text{Kam.Ris.}} + \beta_{\text{Fiyat Kontrolü}} X_{\text{Fiy.Kont.}} + \beta_{\text{Yerel}} \\ & \text{Katılımcı Şartı}} X_{\text{Yer. Kat.}} + \beta_{\text{Döviz Kontrolü}} X_{\text{Döv.Kont.}} + \beta_{\text{Kar Trans.}} X_{\text{Kar Trans.}} + \beta_{\text{Alc.Ülke Deneyimi}} X_{\text{Alc.Ülke}} \\ & \text{Deneyimi}} + \beta_{\text{Kült. Fark.}} X_{\text{Kült.Fark.}} + \beta_{\text{Politik Fark.}} X_{\text{Politik Fark.}} + \beta_{\text{Ekonomik Fark.}} X_{\text{Ekonomik Fark.}} + \\ & \beta_{\text{Büyüklik}} X_{\text{Büyüklik}} + \beta_{\text{Ulus.Paz.Den.}} X_{\text{Ulus.Paz.Den.}} \end{aligned}$$

Burada β probit katsayısı, faktörde meydana gelebilecek bir birim artışın, bağımlı değişkende toplamda normal olasılık olarak ne kadarlık bir değişim yarattığını göstermektedir (Kalaycı, 2006, s.304). Probit modelinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkisinin ölçülmesinde tüm bağımsız değişkenler bir arada kullanılmaktadır (Gujarati, 1999, s.569).

Araştırma sonucunda elde edilen verilerden 20'si analize dahil edilerek (araştırma evreninin % 21,05'i), elde edilen sayısal bulgular Tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 25

Giriş Biçimi ile Yerel Pazar Faktörünün Tahmin Edilen Regresyon Modeli

	Sabit Terim	Standart Hata	Sabit Terim/ Standart Hata (t istatistiği)
Sabit terim (Intercept)	-0,00094	3,3642	-0,00028
Faktör	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Katsayı/Standart Hata (t istatistiği)
Politik İstikrarsızlık	-0,02665	0,49198	-0,05416
Kamulaştırma Riski	-0,01738	1,31293	-0,01324
Fiyat Kontrolü	-0,00471	0,99841	-0,00472
Yerel Katılımcı Şartı	-0,02456	1,53908	-0,01596
Döviz Kontrolü	-0,02428	0,88246	-0,02752
Kar Transferi	-0,02862	1,19556	-0,02394
Alıcı Ülke Deneyimi	0,01016	0,42657	0,02381
Kültürel Farklılık	0,00264	0,82859	0,00318
Politik Farklılık	-0,01409	0,97573	-0,01444
Ekonomik Farklılık	0,01601	0,56728	0,02823
Büyüklik	3,46E-10	3,79E-10	0,91441
Uluslararası Pazardaki Deneyim	-0,00123	0,3825	-0,00323

Tablo 26

Modelin Uygunluğu ve Anlamlılığı

Chi Square	Df	p
19,2	7	0,008*

*p<0.05 anlamlılık düzeyinde model anlamlı

Buna göre, probit regresyon modeli %95 güvenle ($p=0,008<0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte, modele dahil edilen işletme büyüklüğü faktörü, işletmelerin bir yıl önceki satış gelirleri dikkate alınarak analize dahil edilmiştir. Probit regresyon modeli şu şekilde yazılabilir:

Y= -0,00094-0,02665 (Politik İstikrarsızlık) -0,01738 (Kam.Risk) -0,00471 (Fiy.Kont.) -0,02456 (Yerel Kat. Şartı) -0,02428 (Döviz Kontrolü) -0,02862 (Kar Transferi) +0,01016 (Alıcı Ülke Deneyimi) +0,00264 (Kültürel Farklılık) -0,01409 (Politik Farklılık) +0,01601 (Ekonomik Farklılık) + 3,46E-10 (Büyüklik) -0,00123 (Ulus. Paz. Den.)

5.4.2.Araştırma Hipotezlerinin Sınanması

Modelin anlamlı bulunmasının ardından, araştırma hipotezlerinin sınanması, %95 güvenle gerçekleştirilmiştir. Analize giren örneklem sayısı, (n=örneklem sayısı) 20 olduğundan, %95 güvenle, 19 serbest dereceli (n-1=19) t tablo değeri=1,729 (McClave ve diğerleri, 2005, s.1154), olur. Buna göre, Tablo 25’de belirtilen, Katsayı/Standart hata değerleri (t istatistiği), t dağılımı tablo değerleri olan -1,729 veya 1,729 değerlerinden sırasıyla küçük veya büyük olur ise, hipotez testi anlamlı sonuç vermiş olarak kabul edilecektir.

H1: Alıcı ülke pazarında politik istikrarsızlık yüksek olduğunda, işletmeler en az seviyede kaynak ve risk üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

Regresyon katsayısı değerinin negatif işaretli olması, alıcı ülke pazarındaki politik istikrarsızlık arttıkça, kaynak üstlenme seviyesi düşük giriş biçimleri seçilir, hipotezini desteklemede %95 güvenle t istatistiği (-1,729<-0,05416<1,729) anlamlı bulunmamıştır.

H2: Alıcı ülke pazarında yabancı işletmeleri sınırlandırma ve son verme olasılığı yüksek olduğunda, işletmeler en az seviyede kaynak ve risk üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

Regresyon katsayısı değerinin negatif işaretli olması, alıcı ülke pazarında kamulaştırma riski arttıkça, kaynak üstlenme seviyesi düşük giriş biçimleri seçilir, hipotezini desteklerken %95 güvenle t istatistiği (-1,729<-0,01324<1,729) anlamlı bulunmamıştır.

H3: Alıcı ülke pazarı hükümetinin fiyat kontrolü uygulayarak yabancı işletmeleri engelleme olasılığı yüksek olduğunda, işletmeler en az seviyede kaynak ve risk üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

Regresyon katsayısı değerinin negatif işaretli olması, alıcı ülke pazarında fiyat kontrolü ile yabancı işletmeleri engelleme olasılığı arttıkça, düşük seviyeli kaynak üstene giriş biçimleri seçilir, hipotezini desteklese de %95 güvenle t istatistiği $(-1,729 < -0,00472 < 1,729)$ anlamlı bulunmamıştır.

H4: Alıcı ülke pazarı hükümetinin yerel katılımcı şartı arayarak yabancı işletmeleri engelleme olasılığı yüksek olduğunda, işletmeler en az seviyede kaynak ve risk üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

Regresyon katsayısının negatif değerli olması, alıcı ülke pazarında yabancı işletmeleri yerel katılımcı şartı ile engelleme olasılığı arttıkça, düşük seviyeli kaynak üstenen giriş biçimleri seçilir, hipotezini desteklerken, % 95 güvenle t istatistiği $(-1,729 < -0,01596 < 1,729)$ anlamlı sonuç vermemiştir.

H5: Alıcı ülke pazarında elde edilen kazancın Türk Lirasına çevrilip Türkiye'ye transfer edilmesinin engellenme olasılığı yüksek olduğunda, işletmeler en az seviyede kaynak ve risk üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

Regresyon katsayısının negatif değerli olması, alıcı ülke pazarında döviz kontrolü ile yabancı işletmeleri engelleme olasılığı arttıkça, düşük seviyeli kaynak üstenen giriş biçimleri seçilir, hipotezini desteklerken, %95 güvenle t istatistiği $(-1,729 < -0,02752 < 1,729)$ anlamlı bulunmamıştır.

H6: Alıcı ülke pazarında elde edilen kar'ın Türkiye'ye transferinin engellenme olasılığı yüksek olduğunda, işletmeler en az seviyede kaynak ve risk üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

Regresyon katsayısının negatif değerli olması, alıcı ülke pazarında elde edilen kar'ın esas ülkeye engellenme olasılığı arttıkça, düşük seviyeli kaynak üstenen giriş biçimleri seçilir, hipotezini desteklerken, %95 güvenle t istatistiği $(-1,729 < -0,02394 < 1,729)$ anlamlı bulunmamıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında, ülke riski faktörlerinin anlamlı bir etkiye sahip olmaması yazında yapılan bazı araştırmalarla uygunluk göstermemiştir. Fakat katsayı değerlerinin işaretlerinin beklenen yönde olması bulguların az da olsa yazınla paralellik göstermesini sağlamıştır. Davidson ve Mc Fetridge (1985, s.18), politik istikrarsızlığın yüksek olmasının, işletmelerin uluslararası pazara girişte katılımlarını azaltacağını bulmuşlardır. Buna göre, Brouthers (2002, s.213), yerel katılımcı şartı arandığında, ortak girişim biçiminin daha fazla kaynak üstenen doğrudan dış yatırım giriş biçimine, tercih edileceğini bulmuştur. Hill ve diğerleri (1990, s.122), ülke riski faktörlerinin yüksek olduğu uluslararası pazara girişte düşük seviyeli kaynak üstenenin daha mantıklı bir seçim olacağını belirtmişlerdir. Pan (1996, s.12), işletmelerin Çin pazarına girişte ülke riskinin yüksek olmasının ortaklıklarda hisse payını negatif yönde etkilediğini bulmuşlardır. K.D. Brouthers ve L.E. Brouthers (2003, s.1195), yasal kısıtlamaların sanayi işletmeleri için anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmişlerdir. Bu bulgu, araştırmamızda ülke riski faktörlerinden fiyat kontrolü, döviz kontrolü ve kar transferinin engellenme riskinin anlamsız bulunmasıyla paralellik göstermektedir. Fakat Delios ve Beamish (1999, s.926), ülke riski faktörünün yasal kısıtlamalarla yüksek ilişkiye sahip olduğunu ve yasal kısıtlamaların giriş biçimi seçimine etkisini tespit ederken, ülke riskinin etkisini tespit edememiştir.

H7: İşletmelerin alıcı ülke pazarında deneyimi azaldıkça, en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

Regresyon katsayısının pozitif işaretli olması, işletmenin alıcı ülke pazarındaki deneyimi arttıkça, yüksek seviyeli kaynak üstenen giriş biçimlerini seçer, hipotezini desteklemektedir. Buna göre, H7 hipotezi işaret bakımından desteklense de %95 güvenle t istatistiği $(-1,729 < 0,02381 < 1,729)$ anlamlı sonuç vermemiştir. Hennart (1991, s.494),

işletmelerin alıcı ülke pazarı deneyimleri arttıkça, doğrudan dış yatırım biçimini seçeceklerini bulmuştur. Bununla birlikte, K.D. Brouthers ve L.E. Brouthers (2003, s.1195), ülke deneyiminin artmasının kaynak üstlenme miktarını arttıracığını tespit etmişlerdir. Delios ve Beamish (1999, s.926), alıcı ülke pazar deneyiminin işletmelerin uluslararası pazara girişte sahiplik oranını arttıracığını tespit etmişlerdir.

H8: Alıcı ülke pazarı ile esas ülke pazarı arasındaki kültürel farklılıklar arttıkça, işletmeler en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

Regresyon katsayısının pozitif işaretli olması, ülkeler arasında algılanan kültürel farklılıklar arttıkça, düşük seviyeli kaynak üstenen giriş biçimlerini seçer, hipotezini desteklememektedir. Bununla birlikte, %95 güvenle t istatistiği $(-1,729 < 0,00318 < 1,729)$ anlamlı bulunmamıştır.

H9: Alıcı ülke pazarı ile esas ülke pazarı arasındaki politik sistem farklılıkları arttıkça, işletmeler en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

Regresyon katsayısının negatif işaretli olması, ülkeler arasında algılanan politik sistem farklılığı arttıkça, düşük seviyeli kaynak üstenen giriş biçimleri seçilir, hipotezini desteklemektedir. Fakat % 95 güvenle t istatistiği $(-1,729 < -0,01444 < 1,729)$ anlamlı bulunmamıştır.

H10: Alıcı ülke pazarı ile esas ülke pazarı arasındaki ekonomik koşullar arasındaki farklılık arttıkça, işletmeler en az seviyede kaynak üstenen giriş biçimini seçerek uluslararası pazarlara giriş yaparlar.

Regresyon katsayısının pozitif işaretli olması, ülkeler arasında algılanan ekonomik sistem farklılıkları arttıkça, düşük seviyeli kaynak üstenen giriş biçimleri seçilir, hipotezini desteklememektedir. Bununla birlikte, %95 güvenle t istatistiği $(-1,729 < 0,02823 < 1,729)$ anlamlı sonuç vermemiştir.

Pazar bilinirliği faktörlerinden algılanan kültürel farklılıkların giriş biçimi seçimine etkisinin araştırma sonucunda beklentilerin tersinde bir işaretle çıkması, “ülkeler arasında kültürel farklılıklar arttıkça, işletmelerin uluslararası pazarda sahip olmak isteyecekleri kontrol seviyeleri artar.” görüşüyle aynı yönde olmasını sağlamıştır. Fakat bu sonuç, istatistiksel anlamda desteklenmemiştir. Taylor ve diğerleri (1998, s.406), yerel pazar faktörlerinin giriş biçiminin seçimine etkisini işlem maliyetleri teorisine göre araştırdıklarında, “kültürel benzerlik arttıkça, daha düşük kontrol seviyesi içeren giriş biçimleri seçilmelidir. Bir diğer ifadeyle, kültürel benzerlik azaldıkça, yüksek seviyede kontrol içeren giriş biçiminin seçilmesi gerekir.” bulgusunu ortaya koymuşlardır. Bu görüş, yapılan araştırmayla aynı yönde olmasına rağmen, giriş biçiminin seçimini etkileyen teoriler temelinde farklılık göstermektedir. Çünkü, gerçekleştirilen araştırma kontrol seviyesini dikkate alan işlem maliyetleri teorisine göre değil, kaynak üstlenme seviyesini dikkate alan eklettik paradigma temelinde gerçekleştirilmiştir. Kim ve Hwang (1992), eklettik paradigma çerçevesinde yerel pazar faktörlerini dikkate aldıkları çalışmalarında, kültürel farklılık arttıkça, düşük seviyeli kaynak üstenen giriş biçimi seçilmesi gerektiğini bulmuşlardır. Buna göre, algılanan kültürel farklılıklar arttıkça, işletmeler uluslararası pazarda, düşük seviyeli kaynak üstenen giriş biçimlerini seçerler hipotezi desteklenmediği gibi anlamlı sonuçta vermemiştir. Modele dahil edilen, “işletmelerin uluslararası pazarlardaki deneyimi” ve “işletme büyüklüğü” faktörlerinin giriş biçiminin seçiminde etkili olmadığı belirlenmiştir. Hiçbir faktör araştırma modeline, kontrol değişkeni olarak dahil edilmemiştir. Evrenin, sadece sanayi işletmelerinden oluşması, sektör türünün her veri için aynı olmasını sağlamıştır. Sonuç olarak, H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9 ve H10 hipotezleri kabul edilmemiştir. Talep belirsizliği ve rekabet yoğunluğunun etkisini ölçebilmek için geliştirilen H11, H12, H13, H14, H15 ve H16 hipotezleri modele dahil edilemediklerinden sınamaları yapılamamıştır. Buna göre, yerel pazar faktörlerinden, ülke riski ve pazar bilinirliği faktörleri, Adana’da yerleşik uluslararası pazarlara giriş yapmış işletmeler üzerinde, anlamlı bir etkiye sahip değildir.

BÖLÜM 6

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında ortaya çıkan sonuçların, genel bir değerlendirilmesi yapılacak olup, araştırmanın kısıtları ve araştırma sonucunun sebeplerine değinilecek ve ileriki çalışmalar için öneriler sunulacak bölüm sonlandırılacaktır.

6.1.Sonuç

İşletmelerin uluslararası pazara girişte, performanslarını en üst seviyeye çıkarabilmeleri, karar vericilerin giriş biçimi seçimini etkileyen faktörleri iyi tespit etmelerine ve bu faktörlere uygun olarak karar vermelerine bağlıdır. Yazında, giriş biçiminin seçiminde etkisi olduğu tespit edilen faktörlerin, Adana'da yerleşik ve uluslararası pazarlara giriş yapmış işletmeler üzerinde olan etkisi, yapılan alan araştırması ile test edilmiştir. Araştırma evreninin küçük tutulması ve araştırma süresinin dar olması kısıtı altında yapılan araştırma sonucunda, yazında etkisi tespit edilen yerel pazar faktörlerinin, Adana işletmeleri üzerinde, etkili olmadıkları tespit edilmiştir. Adana ilinde yerleşik ve uluslararası pazarlara giriş yapmış işletmeler açısından, yerel pazar faktörlerinin etkisinin olmamasının sebepleri şunlar olabilir:

- İşletmelerin uluslararası pazarlara katılım seviyelerini düşük tutmak istemelerinin, uluslararası pazarlara girişte işletme politikası olarak benimsemeleri,
- İşletmelerin giriş yapılan pazarlarda daha fazla büyüme fırsatı görememeleri,
- İşletmelerin uluslararası pazarlarda üretim tesisi açılması yerine, milliyetçi bir yaklaşımla Türkiye sınırları içerisinde üretimi gerçekleştirerek ülke işsizlik oranını azaltmak istemeleri,
- İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin başlangıcında olmaları,
- İşletmelerin sadece uluslararası pazarlardan gelen dış talepleri karşılayarak uluslararası pazara giriş yapmak istemeleri,

- İşletme karar vericilerinin uluslararası pazarlara girişte yerel pazar faktörlerini fazla dikkate almamaları,
- Bazı büyük ölçekli işletmelerin, yeterli kapasiteye sahip olmalarına rağmen, esas ülkede ihracat yönetim birimini açarak, uluslararası pazara girişte doğrudan alıcıyla iletişime geçmesi ve uluslararası pazara hiç katılım yapmaması,

Adana ilinde yerleşik ve uluslararası pazarlara giriş yapmış sanayi işletmelerinin, uluslararası pazarlarda rekabetçi yapıya sahip olabilmeleri ve performanslarını arttırabilmeleri açısından yerel pazar faktörlerini dikkate alarak giriş yapmaları daha yararlı olacaktır. Araştırmaya katılan 30 işletmeden 18'inin sadece yurtdışından gelen talepleri karşılaması ve o yabancı ülkede hiçbir kaynak üstenen faaliyette bulunmaması, Adana ilindeki uluslararası pazarlara giriş yapmış sanayi işletmelerininin, uluslararasılaşma sürecinin henüz başında oldukları sonucuna varılmasına sebep olmuştur. Adana ilinde yerleşik, uluslararası pazarlara giriş yapmış sanayi işletmelerinin, giriş yapılan pazarda üretim tesisi veya satış ofisini fazla açmamalarının bir diğer sebebi ise, giriş yapılan pazarlarda dağıtıcılara satış yapılması olabilir. Doğrudan ihracatın gerçekleştirilmesinde, acentelerle işbirliği yapılması, işletmelerin uluslararası pazarda müşteri arayışına girmeden doğrudan ihracatı gerçekleştirdikleri bir diğer ihracat biçimidir. Son yıllarda, işletmelerin uluslararası pazarlarda satış yapabilmelerini sağlayan uluslararası sanayi fuarları da, Adana'daki ihracatçı sanayi işletmelerinin müşteri kazanmalarını ve satış yapmalarını kolaylaştıran, bir diğer ihracat biçimidir. Bu üç tür ihracat biçimi, işletmelerin dolaylı ihracata göre, giriş yapılan pazarda daha fazla kaynak üstenmelerini sağlayan giriş biçimleridir. Araştırma sonucunda, giriş yapılan uluslararası pazarın ülke riski ve pazar bilinirliği faktörlerinin, Adana ilinde yerleşik uluslararası pazarlara giriş yapmış sanayi işletmelerinin kaynak üstenme seviyelerini etkilemediği belirlenmiştir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi esnasında karşılaşılan zaman kısıtı, araştırma evreninin sadece bir il'i kapsamamasına sebep olmuştur. Bu sebepte, araştırma evreninin uluslararasılaşma sürecinin başında olan işletmeler üzerinde, yapılmasına sebep olmuştur. Sonuç olarak, araştırma evreninin, uluslararasılaşma sürecinin başında olan işletmelerden

oluşması, giriş biçimleri arasında bir farklılaşma yaratılmamasına yol açmıştır. MANOVA analizinde ihracat ve diğer giriş biçimleri (örneğin, ortak girişim ve doğrudan dış yatırım) arasında farklılaşmaya sebep olan tek faktörün, endüstri büyüme oranı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, giriş biçimlerinin farklılık arz etmemesi de yazında giriş biçimi seçimine etkisi olduğu tespit edilen faktörlerin, etkisiz bulunmasına sebep olmuştur. Araştırma sonucunda evrenin %31,57'sinden geri dönüş oranı alınmıştır. Fakat hipotezlerin sınımasının yapıldığı probit regresyon modeline sadece 20 adet veri dahil edilmiştir. Bu sayı, probit regresyon modelinin gerçekleştirilmesinde, rekabet yoğunluğu ve talep belirsizliği faktörlerinin dahil edilmesini kısıtlamıştır. Ayrıca bu faktör yapıları güvenilirlik testini de geçememiştir.

6.2. Öneriler

Yazında, birçok çalışma tarafından giriş biçimi seçiminde etkisi olduğu tespit edilen bazı faktörlerin, bu araştırmada etkili olmadığı sonucuna varılması, işletmelerin giriş biçimi seçimi kararını stratejik açıdan fazla önemsemedikleri ihtimalini doğurmaktadır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalar için geliştirilen öneriler şunlardır:

- Sanayi ve hizmet işletmeleri açısından, giriş biçimi seçimi kararını etkileyen faktörlerin farklı olması sebebiyle, bir sonraki çalışmanın hizmet işletmeleri üzerinde yapılması, yerel pazar faktörlerinin etkisini ortaya çıkarabilir.
- Adana ilinde yerleşik uluslararası pazarlara giriş yapmış sanayi işletmelerinin yerel pazar faktörlerini dikkate almamalarının stratejik bir nedene dayanıp dayanmadığı araştırılmalıdır.
- Adana ilindeki uluslararası pazarlara giriş yapmış sanayi işletmelerinin, uluslararası pazarlara girişte sahip oldukları kaynak ve yetenekleri etkin bir şekilde kullanabilmek amacıyla, uluslararası pazarlara katılımlarını arttırmak istememesi, sebebi araştırılmalıdır.
- Adana ilindeki uluslararası pazarlara giriş yapmış işletmelerin coğrafi uzaklık faktöründen etkilenme seviyeleri dikkate alınmalıdır.

- İşletmelerin uluslararası pazarlarda üretim yapmaktan kaçınmalarının, Türkiye'deki işçilik maliyetinin seviyesinden ötürü, gelip gelmediği araştırılmalıdır.
- İşletmelerin uluslararası pazarlara katılım seviyelerini etkileyen esas ülke pazar faktörlerinin etkisi dikkate alınmalıdır.

Gerçekleştirilen araştırma sonucunda, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde, yazında yapılan çalışmalarla etkisi olduğu tespit edilen yerel pazar faktörlerinden hiçbirisinin, Adana ilinde yerleşik uluslararası pazarlara giriş yapmış sanayi işletmeleri üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir.

KAYNAKÇA

- Abel, A.B. ve B.S. Bernanke (1995). *Macroeconomics* (2nd Edi.), Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company
- Agarwal, S., (1994). Socio-Cultural Distance and the Choice of Joint Ventures: A Contingency Perspective, *Journal of International Marketing*, Vol. 2, No. 2, s. 63-80
- Agarwal, S. ve S.N. Ramaswami (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.1, s.1-27
- Alkathlan, K. ve M. Tarique (2009). Foreign Direct Investment In Saudi Arabia-An Economic Development Perspective, *Journal of International Business And Economics*, Volume.9, No.2, s.95-100
- Altınbaşak, İ, A. Akyol, S. Alkibay, F.M. Arslan, Ş. Burnaz, E. Cengiz, vd. (2008). *Küresel Pazarlama Yönetimi* (1.Basım), İstanbul, Beta Yayınları
- Anderson, E. ve A.T. Coughlan (1987). International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, Vol. 51, s.71-82
- Anderson, E., ve H. Gatignon (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis And Propositions, *Journal of International Business Studies*, 17(3), s.1–26
- Aulakh, P.S. ve M. Kotabe (1997). Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets, *Journal of International Business Studies*, Vol.28, No.1, s.145-175
- Ayal, I. ve J. Zif (1979). Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.43 (Spring), s.84-94
- Barkema, H.G., J.H.J. Bell, ve J.M. Pennings (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning, *Strategic Management Journal*, Vol.17(2), s.151-156
- Barkema, H. G. ve F. Vermeulen (1998). International Expansion Through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 41. No.1, s.7-26

- Barney, J.B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, *Management Science*, Vol.32, No.10, s.1231-1241
- Bass, B. M., D.W. McGregor ve J.L. Walters (1977). Selecting Foreign Plant Sites: Economic, Social and Political Considerations, *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 4, s.535-551
- Beamish, P.W. ve J.C. Banks (1987). Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise, *Journal of International Business Studies*, Vol.18, No.2, s.1-16
- Bilkey, J.W. ve G. Tesar (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, Vol.8, No.1, s.93-98
- Bilkey, W.J. (1978). An Attempted Integration of the Literature on The Export Behavior of Firms, *Journal of International Business Studies*, Vol.9, No.1, s.33-46
- Buckley, P.J. ve M. Casson (1996). An Economic Model of International Joint Venture Strategy, *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.5, s.849-876
- Buckley, P.J. ve M.C. Casson (1998a). Models of the Multinational Enterprise, *Journal of International Business Studies*, Vol.29, No.1, s.21-44
- Buckley, P.J. ve M.C. Casson (1998b). Analysing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach, *Journal of International Business Studies*, Vol.29, No.3, s.539-561
- Buckley, P.J. ve R.D. Pearce (1979). Overseas Production and Exporting by the Worlds' Largest Enterprises: A Study in Sourcing Policy, *Journal of International Business Studies*, Vol.10, No.1, s.9-20
- Burgel, O. ve G.C. Murray (2000). The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High Technology Industries, *Journal of International Marketing*, Vol.8, Issue.2, s.33-62
- Brouthers, K.D. ve L.E. Brouthers (2000). Acquisiton or Greenfield Start-Up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences, *Strategic Management Journal*, Vol.21 No.1, s.89-97

- Brouthers, K.D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance, *Journal of International Business Studies*, Vol.33, No.2, s.203-221
- Brouthers, K.D. ve L.E. Brouthers, (2001). Explaining the National Cultural Distance Paradox, *Journal of International Business Studies*, Vol.32, No.1, s.177-189
- Brouthers, K.D. ve L.E. Brouthers (2003). Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust, *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.5, s.1179-1204
- Brouthers, L.E., K.D. Brouthers ve S. Werner (2000). Perceived Environmental Uncertainty, Entry Mode Choice and Satisfaction with EC-MNC Performance, *British Journal of Management*, 11, s.183-195
- Calvet, A.L. (1981). A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm, *Journal of International Business Studies*, Vol.12, No.1, Tenth Anniversary Special (Spring/Summer), s.43-59
- Campa, J. M. ve M.F. Guille'n (1999). The Internalization of Exports: Firm- and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country, *Management Science*, Vol. 45, No. 11, s.1463-1478
- Carazo, P.C.M. ve R. Lumiste (2010). Foreign Entry Modes of Colombian Small and Medium Enterprises, *International Journal of Business and Economics Perspectives*, Vol.5, No.1, s.16-41
- Casson, M. (1995). *The Organization of International Business*, Aldershot, U.K. ve Brookfield, U.S., Edward Elgar
- Caves, R.E. (1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment, *Economica*, February, s.1-27
- Caves, R.E. (1996). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, (2nd. Edi.), New York, Cambridge University Press.
- Chang, S.J. (1995). International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, s.383-407
- Chang, S-J. ve P.M. Rosenzweig (2001). The Choice of Entry Mode In Sequential Foreign Direct Investment, *Strategic Management Journal*, Vol.22, s.747-776

- Chatterjee, S. (1990). Excess Resources, Utilization Costs, and Mode of Entry, *Academy of Management Journal*, Vol. 33. No. 4, s.780-800
- Chen, S-F.S. ve J-F. Hennart (2002). Japanese Investor's Choice of Joint Ventures Versus Wholly Owned Subsidiaries in The U.S.: The Role of Market Barriers and Firm Capabilities, *Journal of International Business Studies*, Vol.33, No.1, s.1-18
- Chen, Y. ve M.Y. Hu (2002). An Analysis of Determinants of Entry Mode And Its Impact on Performance, *International Business Review*, 11, s.193-210
- Chi, T. (2000). Option to Acquire or Divest A Joint Venture, *Strategic Management Journal*, 21, s.665–687
- Chi, T. ve D.J. McGuire (1996). Collaborative Ventures and Value of Learning: Integrating the Transaction Cost and Strategic Option Perspectives on the Choice of Market Entry Modes, *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.2, s.285-307
- Chung, H.F.L. ve P. Enderwick (2001). An Investigation of Market Entry Strategy Selection: Export vs. Foreign Direct Investment Modes: A home-host Country Scenario, *Asia Pacific Journal of Management*, 18(4), s.443–460
- Conrath, D.W. (1967). Organizational Decision Making Behaviour under Varying Conditions of Uncertainty, *Management Science*, Vol.13, No.8, s.487-500
- Couturier, J. ve D. Sola (2010). International Market Entry Decisions: The Role Of Local Market Factors, *Journal of General Management*, Vol. 35 No. 4 s.45-63
- Cristina, L.D. ve G.C. Esteban (2002). The Effect of Firm and Host Country Characteristics on the Choice of Entry Mode: Empirical Evidence from Spanish Firms, *Journal of Management and Governance*, 6, s.153 – 168
- Davidson, W.H. (1980). The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects, *Journal of International Business Studies*, Vol.11, No.2, s.9-22
- Davidson, W.H. ve D.G. McFetridge (1985). Key Characteristics in the Choice of International Technology Transfer Mode, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 2, s. 5-21
- Davis, P.S., A.P. Desai ve J.D. Francis (2000). Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective, *Journal of International Business Studies*, Vol.31, No.2, s.239-258

- Delios, A. ve P.W. Beamish (1999). Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional, and Experience Influences, *Strategic Management Journal*, 20, s.915-933
- Denis, J-E. ve D. Depelteau (1985). Market Knowledge, Diversification and Export Expansion, *Journal of International Business Studies*, Vol.16, No.3, ss.77-89
- Dewey, D. (1975). *Microeconomics: The Analysis of Prices and Markets* (1st Edi.), New York, Oxford University Press
- Dunning, J.H. (1973). The Determinants of International Production, *Oxford Economic Papers, New Series*, Vol.25, No.3, s.289-336
- Dunning, J.H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests, *Journal of International Business Studies*, Vol.11, No.1, s.9-31
- Dunning, J.H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, Vol.19, No.1, s.1-31
- Dunning, J.H. (1995). Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism, *Journal of International Business Studies*, Vol.26, No.3, s.461-491
- Dunning, J.H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?, *Journal of International Business Studies*, Vol.29, No.1, s.45-66
- Dunning, J.H. (2000). The Eclectic Paradigm As an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity, *International Business Review*, 9, s.163-190
- Elango, B. ve R.B. Sambharya (2004). The Influence of Industry Structure on The Entry Mode Choice of Overseas Entrants In Manufacturing Industries, *Journal of International Management*, Vol.10, s.107-124
- Erramilli, M.K. ve D.E. D'Souza (1993). Venturing Into Foreign Markets: The Case of the Small Service Firm, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(Summer), s.29-41
- Erramilli, M.K. ve C.P. Rao (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, *Journal of Marketing*, Vol.57, s.19-38
- Fladmoe-Lindquist, K. ve L.L. Jacque (1995). Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise, *Management Science*, Vol.41, No.7, s.1238-1249

- Gale, B.T. (1972). Market Share and Rate of Return, *The Review of Economics and Statistics*, Vol.54 (Nov.), s.412-423
- Gao, T. (2004). The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link, *The Multinational Business Review*, Vol.12, Number 1, s.37-68
- Gomes-Casseres, B. (1990). Firm Ownership Preferences and Host Government Restrictions: An Integrated Approach, *Journal of International Business Studies*, Vol.21, No.1, s.1-22
- Goodnow, J.D. ve J.E. Hansz (1972). Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies, *Journal of International Business Studies*, Vol.3, No.1, s.33-50
- Graham, J.L. (2001). Culture and Human Resource Management, in Rugman A.M. ve T.L. Brewer (Edi.), *The Oxford Handbook of International Business*, New York, Oxford University Press.
- Grant, R.M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Vol.33, No:3, ss.114-135
- Gujarati, D.N. (1999). Temel Ekonometri, (Ü. Şenesen ve G.G. Şenesen, Çev.), İstanbul, Literatür Yayıncılık (Orjinal Baskı, 1995)
- Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson ve R.L. Tatham (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th Edi.), New Jersey, Prentice Hall
- Hackett, D.W. (1976). The International Expansion of U.S. Franchise Systems: Status and Strategies, *Journal of International Business Studies*, Vol.7, No.1 (Spring), s.65-75
- Hamel, G. ve C.K. Prahalad (1985). Do You Really Have a Global Strategy, *Harvard Business Review*, July-August, 63, s.139-148
- Hall, E.D. (1960). The Silent Language in Overseas Business, *Harvard Business Review*, May-June, s.87-96
- Harrigan, K.R. (1985a). Vertical Integration and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, Vol.28, No.2, s.397-425
- Harrigan, K.R. (1985b). Strategies for Intrafirm Transfers and Outside Sourcing, *Academy of Management Journal*, Vol.28, No.4, 914-925
- Hax, A.C. ve N.S. Majluf (1982). Competitive Cost Dynamics: The Experience Curve, *Interfaces* 12:5, s.50-61

- Hax, A.C. ve N.S. Majluf (1983). The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning, *Interfaces* 13:1 February, s.46-60
- Henderson, B.D. (1983). The Anatomy of Competition, *Journal of Marketing*, Vol.47 (Spring), s.7-11
- Hennart, J.F. (1988). A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, s.361-374
- Hennart, J-F. (1989). Can the “New Forms of Investment” Substitute for the “Old Forms?” A Transaction Costs Perspective, *Journal of International Business Studies*, Vol.20, No.2, s.211-234
- Hennart, J-F. (1991). The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries In The United States, *Management Science*, Vol.37, No.4, s.483-497
- Hennart, J.F. ve S. Reddy (1997). The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors in the United States, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, s.1-12
- Hennart, J.F. ve Y.R. Park (1993). Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States, *Management Science*, Vol. 39, No. 9, s.1054-1070
- Hennart, J-F. (2001). Theories of the Multinational Enterprise, in Rugman, A.M. ve A. Verbeke (Edi.), *The Oxford Handbook of International Business*, New York, Oxford University Press.
- Hill, C.W.L. (1990). Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, s.500-513
- Hill, C.W.L, P. Hwang, ve W.C. Kim (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, *Strategic Management Journal* 11(2) s.117-128
- Hodgets, R.M. ve F. Luthans (2003). *International Management: Culture, Strategy and Behavior* (5th Ed.), New York, McGraw-Hill Irwin
- Hofstede, G. (2001). *Culture Consequences: Comparing, Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, (2.Edi.), London, Sage Publications

- Horst, T. (1972). Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest Abroad: An Empirical Study, *The Review of Economics and Statistics*, Vol.54 (August), s.258-266
- Hout, T., M.E. Porter ve E. Rudden (1982). How Global Companies Win Out, *Harvard Business Review*, September-October, 60, s.98-108
- <http://www.tcmb.gov.tr/kurlar/201012/31122010.html/> Erişim Tarihi: 05/05/2011
- Huber, G.P., M.J. O'Connell ve L.L. Cummings (1975). Perceived Environmental Uncertainty: Effects of Information and Structure, *Academy of Management Journal*, Vol.18, s.725-740
- Inkpen, A.C. (2001). Strategic Alliances, in A.M. RUGMAN ve T.L. BREWER (Eds), *The Oxford Handbook of International Business*, (s. 402-430), New York, Oxford University Press
- Jemison, D.B. ve S.B. Sitkin (1986). Corporate Acquisitions: A Process Perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1. s.145-163
- Johanson, J., ve J-E. Vahlne (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1) s.23–32
- Johanson, J. ve F.W. Paul (1975). The Internalization of the Firm: Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, 12 (3), s.305 – 322
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2006). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (2.nci Baskı), Ankara, Asil Yayın Dağıtım
- Kaufmann, L. ve A. Jentzsch (2006). Internationalization Processes: The Case of Automotive Suppliers in China, *Journal of International Marketing*, Vol.14, No.2, s.52-84
- Kimura, Y. (1989). Firm-Specific Strategic Advantages and Foreign Direct Investment Behavior of Firms: The Case of Japanese Semiconductor Firms, *Journal of International Business Studies*, Vol.20, No.2, s.296-314
- Killing, J.P. (1982). How to Make a Global Joint Venture Work, *Harvard Business Review*, May/June, s.120-127
- Kim, W.C. ve P. Hwang (1992). Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Selection, *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.1, s.29-53

- Klein, S., G. L. Frazier ve V.J. Roth (1990). A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVII, s.196-208
- Kobashi, T. ve N. Fujikawa (2009). A Research on Development of Inter-Organizational Learning: Through the Case of an International Strategic Alliance, *Journal of International Business Research*, Volume 8, Special Issue 2, s.29-41
- Kobrin, S.J. (1976). The Environmental Determinants of Foreign Direct Manufacturing Investment: An Ex Post Empirical Studies, *Journal of International Business Studies*, Vol.7, No.2, s.29-42
- Kobrin, S.J., J. Basek, S. Blank ve J.L. Palombara (1980). The Assessment and Evaluation of Noneconomic Environments by American Firms: A Preliminary Report, *Journal of International Business Studies*, Vol.11, No.2, s.32-47
- Kogut, B. ve S.J. Chang (1991). Technological Capabilities and Japanese Foreign Direct Investment in the United States, *Review of Economics and Statistics*, 73: s.401-413
- Kogut, B. ve H. Singh (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, *Journal of International Business Studies* 19, s.411 – 432
- Kogut, B. ve U. Zander (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.1, s.625-645
- Kumar, V. ve V. Subramaniam (2001). A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision, *Journal of World Business* Vol.32 (1), s.53 – 72
- Lawrence, P.R. ve J.W. Lorcsh (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol.12 No.1, s.1-47
- Lecraw, D.J. (1984). Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries, *Journal of International Business Studies*, Vol.15, No.1, s.27-43
- Leanidou, L.C. ve C.S. Katsikeas (1996). The Export Development Process: on Integrative Review of Empirical Models, *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.3, s.517-551

- Li, L. ve G. Qian (2008). Partnership or Self-Reliance Entry Modes: Large and Small Technology Based Enterprises' Strategies in Overseas Markets, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.6, s.188-208
- Li, J. ve A.V. Rugman (2007). Real Options and the Theory of Foreign Direct Investment, *International Business Review*, 16, s.687-712
- Lovelock, C. ve J. Wirtz (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (6th Edi.), New Jersey, Pearson Prentice Hall
- Madhok, A. (1997). Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.1, s.39-61
- Makino, S. ve A. Delios (1996). Local Knowledge Transfer and Performance: Implications for Alliance Formation in Asia, *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.5 (Global Perspectives on Cooperative Strategies), s.905-927
- McClave, J.T., P.G. Benson ve T. Sincich (2005). *Statistics for Business and Economics* (9th Edi.), New Jersey, Pearson Prentice Hall
- Mescon, M.H., C.L. Bovee ve J.V. Thill (2002). *Business Today* (10th Edi.), New Jersey, Prentice Hall
- Miller, A. ve G.G. Dess (1996). *Strategic Management* (2nd Edi.), New York, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Miller, K.D. (1992). A Framework for Integrated Risk Management in International Business, *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.2 (2nd Qtr., 1992), s.311-331
- Miller, K.D. (1993). Industry and Country Effects on Managers' Perceptions of Environmental Uncertainties, *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.4 (4th Qtr.), s.693-714
- Milliken, F.J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, s.133-143
- Morschett, D., H.S. Klein ve S. Bernhard (2009). Decades of Research on Market Entry Modes: What Do We Really Know about External Antecedents of Entry Mode Choice?, *Journal of International Management*, 16 (2010) s.60-77

- Newburry, W. ve Y. Zeira (1997). Generic Differences Between Equity International Joint Ventures (EIJVs), International Acquisitions (IAs) and International Greenfield Investments (IGIs): Implications for Parent Companies, *Journal of World Business*, 32(2), s.87-102
- Nigh, D., (1985). The Effect of Political Events on United States Direct Foreign Investment: A Pooled Time-Series Cross-Sectional Analysis, *Journal of International Business Studies*, Vol.16, No.1, s.1-17
- Oswald, S.L. ve J.S. Jahera (1991). Research Notes and Communications the Influence of Ownership on Performance: An Emprical Studies, *Strategic Management Studies*, Vol.12 (4), s.321-326
- Pan, Y. (1996). Influences on Foreign Equity Ownership Level in Joint Ventures in China, *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.1, s.1-26
- Pan, Y., ve P.S.K. Chi (1999). Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China, *Strategic Management Journal*, 20, s.359-374
- Pan, Y. ve D.K. Tse (1996). Cooperative Strategies between Foreign Firms in an Overseas Country, *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.5 Global Perspectives on Cooperative Strategies (1996), s.929-946
- Pan, Y., ve D.K. Tse (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes, *Journal of International Business Studies*, Vol.31, No.4, s.535-554
- Porter, M.E. (1979). The Structure within Industries and Companies Performance, *Review of Economics and Statistics*, 61, Issue 2, s.214-219
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press
- Prahalad, C.K. ve G. Hamel (1990). The Core Competence of The Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, s.79-91
- Ronen, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*, New York, John Wiley ve Sons.
- Root, F.R. ve A.A. Ahmed (1978). The Influence of Policy Instruments on Manufacturing Direct Foreign Investment in Developing Countries, *Journal of International Business Studies*, Vol.9, No.3, s.81-93

- Root, F.R., R.L. Kramer ve M.Y. D'arlin (1966). *International Trade and Finance* (2.Edi.), Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Company
- Rugman, A.M. ve R.M. Hodgetts (2003). *International Business* (3rd Ed.), İngiltere, Prentice Hall
- Sanchez-Peinado, E. ve J. Pla-Barber (2006). A Multidimensional Concept of Uncertainty and its Influence on the Entry Mode Choice: An Emprical Analysis in the Service Sector, *International Business Review*, 15, s.215-232
- Scaperlanda, A.E. ve L.J. Mauer (1969). The Determinants of U.S. Direct Investment in the E.E.C., *The American Economic Review*, September, s.558-568
- Shrader, R.C. (2001). Collaboration and Performance in Foreign Markets: The Case of Young High-Technology Manufacturing Firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No.1, s.45-60
- Spar, D.L. (2001). National Policies and Domestic Politics in A.M. Rugman ve T.L. Brewer (Eds), *The Oxford Handbook of International Business*, s.206-231, New York, Oxford University Press
- Sternquist, B. (2007). *International Retailing* (2nd Edi.), New York, Fairchild Publications
- Tallman, S.B. (1991). Strategic Management Models and Resource-Based Strategies among MNEs in a Host Market, *Strategic Management Journal*, Vol.12, s.69-82
- Tallman, S.B. ve O. Shenkar (1994). A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation, *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.1 (1st Qtr.), s.91-113
- Taylor, C.R., S. Zou ve G.E. Osland (1998). A Transaction Cost perspective on Foreign Market Entry Strategies of U.S. and Japanese Firms, *Thunderbird International Business Review*, 40(4), s.389-412
- Terpstra, V. ve C.M. Yu (1988). Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies, *Journal of International Business Studies*, Vol.19, No.1 (Spring), s.33-46
- Vandermerwe, S. ve M. Chadwick (1989). The Internationalisaiton of Services, *The Services Industry Journal*, January, s.79-93
- Vermeulen, F. ve H. Barkema (2001). Learning through Acquisitions, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3. S.457-476

- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, s.190-207
- Vernon, R. ve L.T. Wells (1981). Manager in the International Economy, (4th Edi.), New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (2008). Vestel Annual Report 2008: Vestel in 2008, http://www.vestelinvestorrelations.com/pdf/finansal_2008.pdf
Erişim Tarihi: 19/01/2011
- Watson, C.M. (1982). Counter Competition abroad to Protect Home Markets, *Harvard Business Review*, January-February, 65, 40-42
- Weidersheim-Paul, F., H.C. Olson ve L.S. Welch (1978). Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization, *Journal of International Business Studies*, Vol.9, No.1, s.47-58
- Werner, S., L.E. Brouthers ve K.D. Brouthers (1996). International Risk and Perceived Environmental Uncertainty: The Dimensionality and Internal Consistency of Miller's Measure, *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.3 s.571-587
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, ss.171-180
- Williamson, O.E. (1981), The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *The American Journal of Sociology*, Vol.87, No.3, s.548-577
- World Trade Organization (2008), World Trade Report 2008: Trade In A Globalizing World,
http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report08_e.pdf
Erişim Tarihi: 04/12/2010
- World Trade Organization (2010). World Trade Report 2010: Trade In Natural Resources,
http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report10_e.pdf
Erişim Tarihi: 04/12/2010
- Wortzel, L.H. ve H.V. Wortzel (1981). Export Marketing Strategies for NIC and LDC-Based Firms, *Columbia Journal of World Business*, Spring, s.51-60

- Woodcock, C.P., P.W. Beamish ve S. Makino (1994). Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance, *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.2, s.253-273
- Zejan, M.C. (1990). New Ventures or Acquisitions: The Choice of Swedish Multinational Enterprises, *Journal of Industrial Economics*, Vol.38 s.349–355
- Zhao, X.M. ve R. Decker (2004). Choice of Foreign Market Entry Mode Cognitions from Empirical and Theoretical Studies, Discussion Paper No.512, Department of Business Administration and Economics, University of Bielefeld.

EK 1: ARAŞTIRMA ANKETİ

Adana, 18.02.2011

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN'in danışmanlığında yürütülen **“İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçiminde Yerel Pazar Faktörlerinin Etkisi Üzerine Adana İlinde Bir Araştırma”** başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması kapsamında yürütülen araştırmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu yüksek lisans tez çalışmasında, uluslararası pazarlara girişte yerel pazar faktörlerinin giriş biçiminin seçimine olan etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi hususunda destek ve katkılarınıza ihtiyaç duyulmaktadır.

Anket sorularını cevaplandırarak vereceğiniz bilgiler sadece ben ve tez danışmanım tarafından güvenli bir ortamda değerlendirilecek ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Sağladığımız bilgiler sizi ve işletmenizi tanıtıcı şekilde olmayacak, sadece araştırma kapsamındaki bütün işletmelere ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacak ve sonuçlar yalnızca bilimsel yayın, sunum vb. materyallerde yer alacaktır.

İlişikteki anket formunun doldurulup, üzerinde açık adres yazılı dönüş zarfına koyarak postaya vermeniz, bu tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Arş.Gör.Mustafa ÖZSEVEN

İLETİŞİM ADRESİ:

Arş.Gör.Mustafa ÖZSEVEN Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon A.B.D. Balcalı/ADANA
Ofis Tel: 0322 338 72 54/182 E-Posta: mozseven@cu.edu.tr

1.a) En son giriş yaptığımız uluslararası pazarı ülke adı yazarak belirtebilir misiniz?

.....

1.b) Bu pazara girişte aşağıdaki giriş biçimlerinden hangisini seçtiniz?

İhracat <input type="radio"/>	Lisanslama <input type="radio"/>	Ortak Girişim <input type="radio"/>	Doğrudan Dış Yatırım <input type="radio"/>
-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------	--

2. Aşağıdaki ifadelerden hangisi en son giriş yaptığımız ülke pazarındaki faaliyetinizi tanımlamaktadır? (Lütfen yalnızca bir ifadeyi [X] işaretleyerek cevap verebilir misiniz.)

- Giriş yapılan ülkede işletmemize ait üretim ve dağıtım tesisleri kurulmuştur.
- Giriş yapılan ülkede işletmemize ait üretim tesisleri kurulurken dağıtım faaliyetleri yerel işletmeye bırakılmıştır.
- Türkiye'de üretimi gerçekleştirip giriş yapılan ülkede işletmemize ait dağıtım kanallarımızı kullandık.
- Türkiye'de üretimi gerçekleştirip giriş yapılan ülkedeki dağıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi yerel işletmeye bırakılmıştır.
- Giriş yapılan ülkede üretim ve dağıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için ortak girişim kullanılmıştır.
- Giriş yapılan ülkede üretim için ortak girişim kullanılırken, dağıtım faaliyetleri yerel işletmeye bırakılmıştır.
- Giriş yapılan ülkedeki dağıtım faaliyetlerinde ortak girişim kullanılırken üretim taşeron firmaya bırakılmıştır.
- Türkiye'de üretimi gerçekleştirip giriş yapılan ülkedeki dağıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için ortak girişim kullanılmıştır.
- Giriş yapılan ülkede üretim tesisleri işletmemiz tarafından kurulurken dağıtım kanalları için ortak girişim seçilmiştir.
- Giriş yapılan ülkede işletmemize ait dağıtım tesisleri kurulurken üretim için ortak girişim seçilmiştir.

3. Aşağıda en son giriş yapmış olduğunuz ülkenin riskini açıklamaya yardımcı olacak altı (6) yargı ifadesi bulunmaktadır. Lütfen bu ifadelere yalnızca bir rakamı [X] işaretleyerek cevap verebilir misiniz.

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
a. En son giriş yapılan ülkenin politik istikrarsızlığı	1	2	3	4	5
b. En son giriş yapılan pazardaki hükümetin yabancı girişimciliği sınırlandırma veya son verme olasılığı	1	2	3	4	5
c. En son giriş yapılan pazardaki hükümetin fiyat kontrolü ile yabancı işletmeleri engelleme olasılığı	1	2	3	4	5
d. En son giriş yapılan pazardaki hükümetin yerel katılımcı şartı arayarak yabancı işletmeleri engelleme olasılığı	1	2	3	4	5
e. En son giriş yapılan ülkede elde edilen kazancın TL'ye çevrilip Türkiye'ye transfer edilmesinin engellenme olasılığı	1	2	3	4	5
f. En son giriş yapılan ülkede elde edilen karın Türkiye'ye transferinin engellenme olasılığı	1	2	3	4	5

4. Aşağıda en son giriş yapmış olduğunuz ülke pazarının bilinirliğini değerlendirmeye yardımcı olacak dört(4) yargı ifadesi bulunmaktadır. Lütfen bu ifadelere yalnızca bir rakamı [X] işaretleyerek cevap verebilir misiniz.

	Çok Fazla	Fazla	Orta	Az	Hiç Yok
a. En son giriş yapmış olduğunuz ülke pazarında giriş yapmadan önceki deneyiminiz	1	2	3	4	5

	Hiç Yok	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
b. En son giriş yapılan ülkenin kültürü ile Türk kültürü arasındaki algılanan farklılıklar	1	2	3	4	5
c. En son giriş yapılan ülkenin politik sistemi ile Türkiye'nin politik sistemi arasındaki algılanan farklılıklar	1	2	3	4	5
d. En son giriş yapılan ülkenin ekonomik koşulları ile Türkiye'nin ekonomik koşulları arasındaki algılanan farklılıklar	1	2	3	4	5

5. Aşağıda en son giriş yapmış olduğunuz ülke pazarında faaliyet gösterdiğiniz endüstrinin talep belirsizliğini belirlemeye yardımcı olacak üç(3) yargı ifadesi bulunmaktadır. Lütfen bu ifadelere yalnızca bir rakamı [X] işaretleyerek cevap verebilir misiniz.

	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
a.En son giriş yapılan ülke pazarında faaliyet gösterdiğiniz endüstrinin büyüme oranı	1	2	3	4	5

	Düşüş	Olgunluk	Gelişim	Büyüme	Başlangıç
b.En son giriş yapılan ülke pazarında faaliyet gösterdiğiniz endüstrinin yaşam evresi	1	2	3	4	5

	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
c. En son giriş yapılan ülke pazarında faaliyet gösterdiğiniz endüstrideki başlıca teknolojik değişimlerin sıklığı	1	2	3	4	5

6. Aşağıda en son giriş yapmış olduğunuz uluslararası pazarın rekabet yoğunluğunu açıklamaya yardımcı olacak dört(4) yargı ifadesi bulunmaktadır. Lütfen bu ifadelere yalnızca bir rakamı [X] işaretleyerek cevap verebilir misiniz.

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
a.En son Giriş yapılan ülke pazarındaki pazar payının istikrarsızlığı	1	2	3	4	5
b.En son Giriş yapılan ülke pazarındaki katma değere karşılık sabit maliyetlerin seviyesi	1	2	3	4	5

	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
c.En son Giriş yapılan ülke pazarındaki var olan ve yeni giriş yapabilecek işletmelerin sayısı	1	2	3	4	5

	Çok Fazla	Fazla	Orta	Az	Çok Az
d.En son Giriş yapılan ülke pazarında alıcının bir tedarikçiden (rakipten) diğerine geçişte karşılaştığı maliyet	1	2	3	4	5

7a. İşletmeniz bünyesinde dünya çapında kaç işçi çalıştırmaktasınız?

.....

7b. Bir önceki yıl satışlardan elde etmiş olduğunuz ciro ne kadardır?

.....

8. Kaç yıldır Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermektedirsiniz?

1 yıldan az <input type="radio"/>	1-5 yıl <input type="radio"/>	6-10 yıl <input type="radio"/>	11-20 yıl <input type="radio"/>	20 Yıdan Fazla <input type="radio"/>
-----------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

9. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösterirken birincil ürün çeşidiniz hangisidir?

Tüketim <input type="radio"/>	Endüstriyel <input type="radio"/>	Diğerleri <input type="radio"/>
-------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

10. İşletmedeki pozisyonunuz?

Yönetici <input type="radio"/>	Uluslararası Operasyonlardan Sorumlu Başkan Yardımcısı <input type="radio"/>	Başkan <input type="radio"/>	CEO <input type="radio"/>
-----------------------------------	---	---------------------------------	------------------------------

Anketimiz burada sona ermiştir.

Cevaplandırarak araştırmamıza katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Mustafa ÖZSEVEN

Doğum Tarihi: 02/02/1985

Ofis Telefon: 0322 338 72 54/182

e-mail: mozseven@cu.edu.tr

EĞİTİM BİLGİLERİ

2009-2011: Yüksek Lisans, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana

2004-2009: Lisans, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

1999-2003: Lise, Adana Anadolu Lisesi, Seyhan, Adana

1996-1999: Ortaokul, Vakıfbank İlköğretim Okulu

1992-1996: İlkokul, Celalettin Sayhan İlkokulu

İŞ DURUMU

2010- : Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Araştırma Görevlisi

2009-2010: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

2007 (Haziran-Eylül): Grand Teton Lodge Company, Wyoming, A.B.D.

BURS VE ÖDÜLLER

2009 : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Fakülte Birincisi

2009: TÜBİTAK BİDEB 2210 Yurtiçi Yüksek Lisans Burs Programı (2009) Bursiyeri