

ISBN: 2636-7791

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume : 2

Sayı / Issue : 1

Yıl / Year : 2019

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 2 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2019

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Sekreteryaya / Secretary

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Yazışma Adresi / Mail Address

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta/E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayınlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD ‘da yayınlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes below.



STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu
Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN
Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet BARÇA
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Recai COŞKUN
Bakırçay Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERYIGİT
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Asep HERMAWAN
Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Prof. Dr. Farzand Ali JAN
Iqra National University, Pakistan

Prof. Dr. Mahir NAKİP
Çankaya Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer TORLAK
Rekabet Kurumu

Prof. Dr. Nurullah UÇKUN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur YOZGAT
İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Adnan ÇELİK
Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS
Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah GENÇ
T.C. Merkez Bankası

Prof. Dr. Mesut İDRİZ
Sharjah Üniversitesi, BAE

Prof. Dr. Shah JEHAN
Iqra National Üniversitesi, Pakistan

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS
Karadeniz Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Deniz TAŞCI
Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN
Trisakti Üniversitesi Endonezya

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler
Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Köksal BÜYÜK
Anadolu Üniversitesi

Doç. Dr. Engin KANBUR
Kastamonu Üniversitesi

Doç. Dr. Behçet Yalın ÖZKARA
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER
Toğat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Muhammet Ali TİLTAY
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Asst. Prof. Dr. Adil ADNAN
Iqra national University - Pakistan

Dr. Ahmet MUMCU
Ordu Üniversitesi

Asst. Prof. Dr. Aamir NADEEM
City University - Pakistan

Dr. Öğr. Üyesi Ufuk ORHAN
Mersin Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ
Adıyaman Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Tuba YİĞİT
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Num.</i>
1. Quality of Healthcare Services in Hospitals of Pakistan: From Patients' Perspective	
Hastalar Perspektifinden Pakistan Hastanelerinde Sağlık Hizmetlerinin Kalitesi	1-20
Aqsa SİDDİQ, Muhammad Farooq JAN, Khursheed IQBAL Farhan AHMED, Adil ADNAN.....	
2. Uluslararası Pazara Giriş Kararını Etkileyen Faktörler Üzerine Kavramsal Bir Çalışma	
A Conceptual Study On The Factors Affecting Foreign Market Entry Decision	21-46
Naci BÜYÜKDAĞ, Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN	
3. Technological And Marketing Innovation For Explaining On Organizational Growth	
Organizasyonel Büyümenin Açıklanmasında Teknolojik Ve Pazarlama İnovasyonu	47-58
Muhammad Farooq JAN Zeeshan JAVED, Zohaib ALİ, Azmat Ali SHAH, Zeeshan HAİDER	
4. Abridge from Organizational Culture to Strategic Management in Public Organizations	
Kamu Kurumlarında Örgüt Kültüründen Stratejik Yönetime Köprü	59-88
Ali ALQADRE	
5. Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyetine Etkisi: Mersin Üniversitesi'nde Bir Araştırma	
The Role Of Entrepreneurial Personality Traits On Entrepreneurial Intention: A Research In Mersin University	89-123
Emre GENÇAY, Musa Said DÖVEN	

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal Of Strategic Management Research
Cilt/Vol.: 2, Sayı/Issue: 1, Yıl/Year: 2019, Sayfa/Pages: 21-46

Geliş tarihi/Received: 01.12.2018 – Kabul tarihi/Accepted: 21.02.2019

Yayın tarihi/Published: 31.03.2019

***ULUSLARARASI PAZARA GİRİŞ KARARINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLER ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA***

Arş. Gör. Naci BÜYÜKDAĞ

Akdeniz Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi

Doç.Dr. Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN

Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖZET

Uluslararası pazara giriş kararı çok fazla faktörün bir arada değerlendirilmesini gerekli kılan, karmaşık bir süreç gerektirir. Yanlış verilebilecek bir karar firmanın girdiği pazardan çıkışını engelleyebilir ve yaşamını tehlikeye atabilir. Nitekim yabancı pazara girilirken kullanılan kaynakların (sermaye, insan kaynağı, teknoloji) ve yatırımların geri dönmeme ihtimali de bulunmaktadır. Örgütsel sürekliliğin temininde taşıdığı önemden dolayı bu çalışma, çokuluslu işletmelerin yabancı pazara giriş yöntemi seçiminde dikkate alması gereken faktörleri belirleme amacı taşımaktadır. Bu amaca yönelik olarak alanyazın tarama tekniğinden yararlanılmış ve yabancı pazara giriş kararı verilirken dokuz farklı faktörün belirleyici role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri, İşlem Maliyeti Teorisi, Kaynak Temelli Bakış Açısı, Aktör Ağ Teorisi, Aşamalı Modeller.*

***A CONCEPTUAL STUDY ON THE FACTORS AFFECTING
FOREIGN MARKET ENTRY DECISION***

ABSTRACT

Decision making on foreign market entry is regarded as a complex process, which includes many antecedent factors to be evaluated together. A wrong decision may prevent multinational enterprises from exiting foreign markets. As a matter of fact, there is a return risk potential on investments and resources (capital, human resources and technology) used in foreign market entry. Due to the importance of organizational longevity in sustaining, this study aims to determine factors affecting foreign market entry decision. To this end, the authors apply to the literature review and synthesis techniques and hence identify nine antecedent factors affecting foreign market entry decision.

Keywords: *Foreign Market Entry Strategies, Transaction Cost Theory, Resource Based View, Actor Network Theory, Stages Models of Internationalisation.*

Giriş

Uluslararası işletmecilikte pazara giriş yönteminin belirlenmesi stratejik bir karardır (Talay & Cavusgil, 2009: 71). Giriş yöntemini değiştirmek uzun dönemli sözleşmelerin varlığında veya yüksek kaynak bağımlılığı durumunda zorlaşmaktadır (Carlos, 2007). Dönülmesi zor olan bu gibi kritik bir kararı hangi faktörlerin etkilediğinin bulgulanarak pazara giriş yöntemi ve belirleyicileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi araştırma gündemini meşgul etmektedir. Bağlantılı olarak bu çalışma, yabancı pazara giriş kararını etkileyen faktörler üzerine kavramsal bir çerçeve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Giriş yöntemi üzerine işletmelerin seçimlerini belirleyen değişkenler arasındaki bağlantıları alternatif/tamamlayıcı perspektifler çerçevesinde değerlendirme olanağı sunan bu çalışmanın alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ülkelerin gelişen dünya ekonomisiyle bütünleşerek yeni teknolojiler, yatırımlar ve pazarlara erişim olanağı bulmaları ekonomik kalkınmanın başarılmasında öncü role sahiptir (WTO, 2014). Uluslararası alanın yeni pazarları olarak görülen ülkeler ekonomik gelişmişliklerini ve toplumsal refah düzeyini arttırmak amacıyla yabancı firmaları, sundukları farklı alternatiflerle, ülkelerine yatırım yapmaya teşvik etmektedirler. Dengenin bir ucunda bulunan ülkeler gelişmiş ülke konumuna yükselmeyi amaçlarken, dengeyin diğer ucunda bulunan ülkeler ise daha fazla üretimi daha az maliyetle gerçekleştirerek ölçek ekonomisinden faydalanmak ve istikrarlı bir şekilde daha fazla kar elde etmek amacıyla uluslararası pazarlara girmek istemektedirler (Muflu, 2008, s. 93). Uluslararası faaliyetleri teşvik eden faktörlerdeki çeşitliliğe karşın yabancı pazara giriş

yöntemleri üç temel biçimde ele alınmaktadır: ihracat (dolaylı ve dolaysız), ortaklıklar (lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, ortak girişim anlaşmaları, konsorsiyum, anahtar teslim projeler ve yap-işlet-devret modeli) ve doğrudan yabancı yatırım. Uluslararası pazara giriş yöntemi işletmenin hedefleri, büyüklüğü ve kapasitesi, ürün ve hizmetlerinin sayısı ve özellikleri, rekabet gücü, hedef pazarın sayısı ve büyüklüğü, tahmini satış potansiyeli, esneklik, teknoloji, siyasi koşullar ve yönetsel koşullara göre değişmektedir (Mutlu, 2008, s. 101).

Uluslararası pazara giriş yöntemlerinden ihracat, düşük sahiplik seviyesi ve düşük risk sunmaktadır (Agarwal & Ramaswami, 1992: 2) ve genellikle finansal açıdan güçlü olmayan işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Mutlu, 2008: 98). Diğer bir uluslararası pazara giriş yöntemi ise ortaklıklardır. Ortaklıklar, iştirak sahibi olunmayan ihracat ve sözleşmeli anlaşmalardan farklı olarak ortak girişimler ve yabancı sermaye paylı yan kuruluşları bünyesinde barındırmaktadır (Laufs vd., 2016: 255). Uluslararası pazara son giriş yöntemi ise doğrudan yabancı yatırımlardır ve öz sermaye fonlarının diğer uluslara yatırım yapılmasında kullanılması şeklinde ifade edilmektedir (Rugman, 2009: 141). Doğrudan yabancı yatırımlar, satış ve karların artırılması, hızlı şekilde büyüyen pazarlara girmek, maliyetleri azaltmak, ekonomik birliklerde yer kazanmak, teknolojik ve yönetsel bilgi birikimi elde etmek gibi sebeplerden dolayı tercih edilmektedir.

Uluslararası pazara giriş kararını etkileyen faktörlerin araştırıldığı bu çalışmada yöntem olarak alanyazın tarama tekniğinden faydalanılmıştır. Çalışmada ilk olarak araştırma yöntemi ve sınırlılıkları konusunda detaylı bilgiler aktarılmıştır. Daha sonra uluslararası pazara giriş kararlarını etkileyen faktörler üzerine yapılan önceki çalışmalardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Son olarak,

SYAD***2019/1***

uluslararası pazara giriş yöntemi ve belirleyicileri arasındaki ilişkiler özetlenmiş ve geliştirilen kavramsal çerçeve temelinde sonuç ve öneriler sunulmuştur.

1. Araştırmanın Yöntemi

İşletmelerin uluslararası pazara giriş kararlarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan yazın taramasında Web of Science veri tabanı baz alınmıştır. Tüm bilim dünyası tarafından kullanılması ve akademik camiada yaygın kabul görmesi nedeniyle çalışmada bu veri tabanındaki araştırma verisine ulaşılması hedeflenmiştir. Web of Science veri tabanında “foreign market entry mode decisions” anahtar kelimesi taratılmış ve 209 makaleye ulaşılmıştır. Uluslararası pazara giriş kararlarını etkileyen faktörlerin pazarlama yazını açısından değerlendirilmesi hedeflendiğinden alanyazın taraması araştırma konusuyla ilgili makalelerin yer aldığı pazarlama dergileriyle sınırlandırılmıştır. Sonuç itibariyle “foreign market entry mode decisions” anahtar kelimesi kullanılarak pazarlama alanındaki 7 dergiden 31 adet makaleye ulaşılmış ve dergi/makale listesi Tablo 1’de raporlanmıştır.

Tablo 1. Araştırmanın Kapsamı: Makale Sayılarının Dergilere Göre Dağılımı

Sayı	Dergi İsimleri	Makale Sayısı
1	European Journal of Marketing	3
2	International Marketing Review	13
3	Journal of International Marketing	10
4	Journal of the Academy of Marketing Science	1
5	Emerging Markets Review	1
6	Industrial Marketing Management	2
7	International Journal of Research in Marketing	1
Toplam		31

2. Araştırmanın Bulguları

2.1. Uluslararasılaşma ve Teorik Arka Plan

Uluslararası pazara giriş yönteminin belirlenebilmesi için kavramsal modellere başvurulmaktadır (Ekeledo & Sivakumar, 2004: 68). Giriş yönteminin seçimi için uygun kavramsal çerçeveler geleneksel uluslararası ticaret teorileri ve neoklasik ekonominin temellerine dayanan modellerden davranışsal ekonomiler ve örgütsel davranış alanlarında kök salan modellere kadar geniş bir aralıkta zemin bulmaktadır. Davranışsal firma teorisi hem işlem maliyeti teorisi gibi ekonomi alanında hem de kaynak temelli ve yetkinlik temelli firma teorileri gibi yönetim ve organizasyon alanında uluslararasılaşma teorilerinin gelişimine olanak sağlamıştır. Fakat günümüz iş çevresinde bu çerçevelerin hiçbiri tek başına firmaların giriş seçimi için tam bir açıklama sunamamaktadır. Bununla birlikte son yıllarda ilgili akademik yazında en çok tartışma alanı bulan teorik çerçeveleri; işlem maliyeti teorisi, örgütsel yetenekler yaklaşımı, kaynak temelli yaklaşım, bilgi temelli yaklaşım, pazarlık gücü teorisi gibi teorilerin oluşturduğu gözlemlenmektedir.

Teorik temellerde farklılaşmalar da pek çok yazar uluslararasılaşmayı dinamik ve evrimsel bir süreç olarak görmektedir (Kamakura vd., 2012, s. 236). Uluslararasılaşmayı teşvik eden temel bakış açıları; (1) uluslararasılaşmanın firma kontrolündeki kaynak ve yeteneklere bağlı olduğunu ileri süren kaynak-temelli bakış açısı, (2) işletmeleri uluslararası pazarlara yöndendiren itici gücün mevcut pazarlardaki baskılar olduğunu savunan pazar-temelli bakış açısı, (3) işletmelerin iş ağlarına ilişkin bağların üstünlüklerinden faydalanmak için yeni pazarlarda genişleme eğiliminde olduklarını ileri süren ağ-temelli bakış açısı olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür (Kamakura vd., 2012, s. 237). Çalışmalarında doğrudan yabancı yatırım teorisini

SYAD

2019/1

kullanan araştırmacılara göre uluslararasılaşma fenomeni işlem maliyetlerini azaltmak amacıyla üretimin her aşaması için optimal lokasyon ve örgüt yapısı üzerine yapılan bir seçimdir. İşlem maliyeti teorisinin çokuluslu girişimler için önem arz eden unsurlarını; (1) mülkiyetli bilgi birikimi (eşsiz varlıklar) ve işlemsel üstünlükleri içeren firmaya özgü üstünlükler, (2) ilgili faaliyetlerin belirli ülkelerde konumlandırılmasıyla ilişkili faydalar sunan ülkeye özgü (lokasyona ait) üstünlükler ve (3) yabancı pazarlara hizmet sunarken farklı giriş tercihinden kaynaklanan nispi faydalarla ilişkilendirilen içselleştirme üstünlükleri oluşturmaktadır (Rugman ve Verbeke, 1992: 762). Çevresel değişkenlerin pazara giriş yöntemi ve varlık özgüllüğü boyutları arasında düzenleyici bir etkiye, ürün uyumu ve ürün/hizmet gereksiniminin ise varlık özgüllüğü ve pazara giriş kararları arasındaki ilişkide bir önkoşul etkisine sahip olduğu bulgulanmıştır (Khemakhem, 2010: 241). Bu durum yabancı pazara girişte varlık özgüllüğü değişkeninin önemli bir değişken olduğunu ve diğer değişkenlerle desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca uluslararası pazar seçiminde kullanılan işlem maliyeti yaklaşımının kültürel mesafe gibi sistematik olmayan yaklaşımlarla desteklenmesi de önemlidir (He vd., 2016: 4). Böylece ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafe sorununun aşılması sağlanabilir. İşlem maliyetleri yabancı pazara girişte önemli olmakla birlikte teori halen gelişimini sürdürmektedir. Nitekim ihracat yöntemi baz alınarak yapılan çalışmalarda işlem maliyeti teorisine dayalı varsayımların desteklenmediği gözlemlenmektedir (Khemakhem, 2010: 240). Üstelik pazara giriş kararlarında örgütsel yetenekler yaklaşımının işlem maliyeti teorisinden ve aşamalı modellerden daha iyi açıklayıcılığa sahip olduğu ileri sürülmektedir (Burgel & Murray, 2000: 33). Kaynak temelli yaklaşım diğer iki dominant teori olan uluslararasılaşma teorisi ve eklektik teori gibi sadece piyasa kusurları ve doğrudan yabancı yatırıma

odaklanmayı; aynı zamanda ihracat, lisanslama, yönetim sözleşmeleri gibi giriş yöntemlerini de dikkate almakta ve giriş tercihi açısından hem hizmet hem de üretim firmaları için kullanılabilir (Ekeledo & Sivakumar, 2004: 93-94).

Uluslararasılaşmanın en popüler modeli olarak bilinen Uppsala modeline göre kıt kaynaklar ve yurtdışı pazarlar üzerine sınırlı bilgi birikimi nedeniyle işletmeler başlangıç aşamasında kendilerine kültürel ve fiziksel olarak yakın olan uluslararası pazarlarda dolaylı yöntemleri (ihracat acentaları, ticaret şirketleri gibi) kullanarak faaliyet göstermektedirler (Kamakura vd., 2012, 238). Bu modeli geliştiren araştırmacılar (Johanson & Vahlne, 2009) son zamanlarda iş ağı uluslararasılaşma süreç modelini önermektedirler. Öğrenmenin teşvik ettiği güven oluşturma süreciyle kazanılan ve iş ortakları arasında paylaşılan bilgi birikimi, iş ağları kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu süreçte işletmeler iş ortaklarının kaynak ve yeteneklerini öğrenmekte ve aşamalı olarak onlarla olan bağlarını geliştirmektedirler. Kaynak temelli bakış açısı bu yaklaşımı bir işletmenin bankalar, devlet, tedarikçi ve diğer örgütlerle ilişkiler kurabilme kapsamına ilişkin bir rekabetçi yetenek olarak değerlendirmektedir. Uluslararasılaşma sürecinin kaynak temelli bakış açısına ek olarak, davranışsal firma teorisinin kullanımı durumunda ise yöneticilerin yeni pazarları denemek için düşük katılımlı modelleri (ihracat acentaları gibi) kullanma eğiliminde oldukları ve ilerleyen süreçte değişen algı ve inanışların aşamalı olarak daha yüksek katılımlı modellere geçişi olanaklı kıldığı savunulmaktadır (Kamakura vd., 2012: 238).

İşletmelerin uluslararasılaşmasını çalışmanın diğer bir yolu ise firmaya iş ağlarına yerleşik bir aktör olarak bakmaktır (Kamakura vd., 2012, 238). Bu bakış açısı sosyal mübadele ve kaynak bağımlılığı teorilerine dayanmaktadır ve uluslararasılaşmanın firmanın müşterileri,

SYAD

2019/1

tedarikçileri, devlet ve özel destek kuruluşları ve hatta rakipleriyle ilişki ağından kaynaklanan dışsallıkların bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir. İş ağlarındaki diğer aktörlerle doğrudan (aynı iş ağında yer alan işletmeler/paydaşlarla) ve dolaylı (firmanın birincil iş ağı içerisinde yer almayan işletmelerle) etkileşimlerin kurulması pazar bilgisinin aşamalı olarak gelişmesini sağlamaktadır. Diğer taraftan, bilgi-yoğun işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlara eş zamanlı olarak giriş yaptıklarını veya ulusal pazar tecrübesi olmaksızın doğrudan uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başladıklarını raporlayan çalışmalar bulunmaktadır (Knight & Cavusgil, 2004: 468). Küresel doğan işletmeler olarak adlandırılan bu akımın uluslararasılaşma alanyazınında yeni bir teori oluşumuna yol açabileceği düşünülmektedir.

Son olarak, üzerinde durulan diğer bir teori ise pazarlık gücü teorisidir. Taylor vd. (2000) pazarlık gücü teorisini Japon firmaların yabancı pazara girişini etkileyen faktörlerin araştırılmasında kullanmış ve teorisinin yabancı pazara giriş kararlarında etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pazarlık gücüne ilişkin faktörlerden misafir ülkenin payı/menfaati, yerel katkı/yardımlaşma ihtiyacı, misafir ülkede faaliyet riski, kaynak bağımlılığı ve misafir ülkenin kısıtlamalarının uluslararası pazara girişte etkili olduğunu raporlamışlardır. Sonuç olarak, yabancı pazara giriş kararı verilirken işlem maliyeti teorisi, kaynak temelli yaklaşım, aktör ağ teorisi ve aşamalı modeller gibi teorilerin birlikte değerlendirilmesi ve tüm teorik zeminleri dikkate alan yeni bir yaklaşımın geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

2.2. Uluslararası Pazara Giriş Kararını Etkileyen Faktörler

2.2.1. Firma Özellikleri

Alanyazınında uluslararası pazara giriş stratejileri ve firma özellikleri (CEO'nun yaşı, görev süresi, uluslararası deneyim vs.) arasındaki ilişkiyi açıklayan pek çok çalışma bulunmakla birlikte elde edilen bulgular çeşitlilik göstermektedir. Herrmann and Datta (2006) yaşça daha büyük CEOların gençlere göre daha fazla deneyime sahip olabilecekleri argümanını ileri sürerek yaş ve ortak girişim stratejisinin tercih edilmesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Diğer taraftan, daha genç yöneticilerin işlerin uluslararası pazara genişletilmesi çabalarında daha aktif rol oynayabileceğini savunan çalışmalara da rastlanmaktadır (Jaffe vd., 1989; Moon & Lee, 1990). Buna karşın, Laufs vd. (2016) öne sürülen teorik hipotezlerin ampirik araştırmalarla geçerli kılınmasını oldukça güç bulmakta ve bağlamsal faktörler dikkate alınmaksızın CEO'nun yaşının yabancı pazara giriş kararı üzerinde doğrudan bir etki yaratamayacağını öne sürmektedir. Kurumları çevreleyen sınır koşulları, CEO'nun aldığı kararlarda sahip olduğu yönetsel sağduyu düzeyini belirlemesi nedeniyle önemli adledilmektedir.

CEO'nun yaşı ve görev süresi: Laufs vd. (2016, 264) çalışmasının bulguları, CEO'nun yaşı ve bağlamsal faktörler arasındaki etkileşim etkilerine ilişkindir. CEO'nun yaşı ve firmanın coğrafi deneyimi arasında sadece daha büyük CEOlar örneği dikkate alındığında bir etkileşim olduğu raporlanmıştır. Bu bulgu, daha genç CEOların kendi öz itibarlarını tesis etmek ve bağımsızlıklarını kanıtlamak güdüsüyle, firmanın deneyimini yadsımak suretiyle diğerlerinden ayrılmak istemeleriyle ilişkilendirilebilir. Yaş daha az risk üstlenme, yeni davranışların öğrenilmesine karşı isteksizlik, başarıya öncülük eden piyasa düzenine daha fazla taahhülle ilişkilendirilirken, yabancı pazar

SYAD

2019/1

düşük politik riskle nitelendirildiğinde daha genç CEOların sermaye paylı giriş yöntemlerini tercih etmeleri olası görülmektedir. Firmada daha uzun görev süresine sahip bir CEO'nun eşit paylı giriş yöntemini tercih etme olasılığının yüksek coğrafi deneyim düzeyiyle artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Hatta ev sahibi ülkede yüksek politik riskin varlığı durumunda dahi uzun görev süresine sahip CEOlar eşit paylı giriş stratejilerini tercih etme konusunda isteklidirler. Yüksek politik risk düzeyi ve daha düşük coğrafi deneyim söz konusu olduğunda daha uzun görev süresine sahip CEOlar eşit olmayan pay ortaklıklarını tercih etme eğilimindedirler. Firma düşük düzeyde coğrafi deneyime sahipken kısa görev süreli CEOların yabancı pazara giriş üzerine kararları sadece küçük değişiklikler gösterirken uzun görev süresine sahip CEOlar, CEO'nun yaşına ilişkin elde edilen bulgularla uyumlu şekilde, daha farklılaşmış karar dizilimleri gösterebilmektedirler. Bu bulgunun olası bir açıklaması olarak, uzun görev süresine sahip CEOların örgütsel düzene, örgütün geçmiş deneyimine ve önceki eylemlerine daha çok bağlı kalma eğiliminde olmaları gösterilmektedir.

Ek olarak, Dimitratos & Huang'a (2016) göre iş paydaşları arasındaki uyumsuzluk giriş kararlarını olumsuz etkileyebilir ve bu durumda çokuluslu işletmelerin tecrübeli uzmanlarla görüşüp fikir alarak pazara giriş sürecini daha verimli hale getirmek için çaba sarfetmeleri gerekir. Firma merkezi ile yabancı pazarda yer alan bağlı şirketin uyum içerisinde olması da pazarda yer alma kararları açısından anlamlı bulunmuştur (Sousa & Tan, 2015: 9). Sonuç olarak, pazara giriş kararlarında firmaya ilişkin tüm değişkenlerin birlikte dikkate alınması gerektiği düşünülebilir.

Uluslararası deneyim: Uluslararası pazarda faaliyet göstermek için belirlenen her bir giriş yöntemi işletmenin ürünleri, teknolojisi, insan

ve yönetim becerileri ile diğer kaynaklarının yabancı bir ülkeye girişini kolaylaştıran bir kurumsal düzenlemedir (Carlos, 2007). Bu nedenle işletmelerin belirli bir giriş rotası belirlerken ihtiyatlı olmaları gerekir. Ev sahibi ülkede iş yapma konusunda edinilen pratik bilgi birikimi olarak tanımlanan uluslararası deneyimin aynı zamanda belirli bir giriş yönteminin seçimi konusunda önemli belirleyicilerden birini teşkil ettiği düşünülmektedir (Carlos, 2007; Sousa & Tan, 2015). Bağlantılı olarak, yüksek uluslararası deneyime sahip işletmeler başlıca kaynaklarını yabancı pazarlara taahhüt etmenin riskini üstlenebilmektedirler. Dünyanın herhangi bir bölgesine aşına olmaktan kaynaklanan bu gibi bir uluslararası deneyim- özellikle de coğrafi deneyim- sahiplik yatırımlarına öncülük etmekte ve daha yüksek kontrol sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile işletmeler uluslararası tecrübe kazandıkça dünyadaki her hangi bir ülkeye yabancı yatırım yapma konusunda daha istekli olmaktadır (Kamakura vd., 2012).

SYAD

2019/1

Pla-Barber vd. (2014) giriş yöntemi seçimindeki etkisiyle ilişkili olarak uluslararası deneyimi iki temel boyutta kavramsallaştırmıştır: ev sahibi ülke üzerine sahip olunan önceki deneyim ve giriş yöntemi deneyimi. İlk deneyim türü ülkeye has konuşulan yerel lisanlar, kültürel ve iş uygulamaları, politik ve idari sistemler hakkındaki bilgi birikimini içermektedir. Ülkenin konumuna bağlı bu deneyim ağırlıklı olarak lokasyondan kaynaklanan firmaya özgü üstünlükler doğuracaktır. İkincisi ise bir işletmenin belirli bir giriş yöntemiyle faaliyet göstermek suretiyle edineceği bilgi birikimine ilişkindir. Pla-Barber vd. (2014) çalışmasının bulguları ev sahibi ülke deneyimi ve kaynak arttıran giriş yöntemleri (doğrudan yatırım) arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Belirli bir ev sahibi pazar ile ilgili bilgi eksikliğine sahip olunması durumunda yeni firmalar düşük kaynak arttırıcı giriş yöntemleri kullanarak başlamayı tercih etmektedirler. Söz konusu pazara ilişkin bilgi birikimi artarken belirsizlik algısı azalmakta ve daha

yüksek kaynak sağlayan giriş yöntemleriyle yabancı operasyonları yönetme eğilimi artmaktadır. Sousa & Tan'a (2015) göre ise uluslararası tecrübe açısından, stratejik uyumsuzluk (merkez ile bağlı şirket arasındaki ilişki) ve zayıf uluslararası performans sergilenmesi yabancı pazara tutunmayı zorlaştırmaktadır. Uluslararası tecrübesi yüksek olan işletmelerin yabancı pazarda düşük performans sergilemeleri durumunda yabancı pazardan çıkma kararı alınabileceği söylenebilir.

2.2.2. Belirsizlik ve Ülke Riski

Yeni uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler durağan olmayan ekonomik, yasal ve politik sistemlerle karşılaşabilmektedirler. Yüksek yatırım riskine sahip bu gibi iş çevreleri uluslararası taahhüt eğilimini azaltmaktadır (Carlos, 2007: 719). Dolayısıyla bir firmanın ev sahibi ülkede maruz kaldığı riskin büyüklüğü yabancı pazara giriş seçimini etkilemektedir (Laufs vd., 2016: 246). Yüksek belirsizlik ve politik müdahalenin söz konusu olduğu ortamlarda kurumsal çevre faktörlerinin etkisi artmaktadır (Chiao vd., 2010: 357). Yatırım yapılan ülkede politik riskin yüksek olması durumunda doğrudan yabancı sermaye yatırımları yerine ihracat yönteminin tercih edildiği gözlemlenmektedir. Diğer taraftan, iş çevresinin daha az riskli ve buna karşın kazançlı olduğu uluslararası pazarlara yatırım yapma eğilimi artmaktadır (Talay & Cavusgil, 2009: 80).

Forlani vd. (2008) yöneticilerin riski kaybedebilecekleri nakit miktarı olarak tanımladıkları argümanından yola çıkarak risk algısı ve giriş kararları arasındaki ilişkinin iki farklı bakış açısından ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. Nakit kaybetme riski yaklaşımı uluslararası pazara hangi yolla girileceği konusundaki seçim sorunsalına uygulandığında, pek çok yöneticinin tam mülkiyet sahipliği gibi yüksek kontrole sahip bir mekanizma için gereken dikkate değer ölçüdeki

finansal yatırımı kaybetme riski karşısında bu gibi bir seçimden elde edilecek kazanımın çekiciliğinden etkilenmeyecekleri düşünülebilir. Şüphesiz ki bu tercih, algılanan kaybetme riskinin azalmasına veya yöneticinin girişimin başarısına olan itimadının artmasına (firmanın önceki deneyimi veya benzer durumlarda göstermiş olduğu yetenek, kaynak kullanılabilirliği, pazar güçleri hakkında sahip olunan bilgi birikimi gibi) hizmet eden diğer faktörlerin yokluğunda isabetlidir. Bu durumda yöneticinin kararları işlem maliyeti teorisinin bakış açısıyla örtüşmektedir ve pazara giriş kararlarında ihracat veya lisans anlaşması gibi düşük yatırımlı giriş stratejilerinin önceliği bulunmaktadır. Aynı zamanda yönetsel risk algısı yazını, yöneticilerin çoğunun yetenek ve kabiliyet kullanımıyla riskin kontrol edilebilir veya en azından yönetilebilir olduğuna inandıklarını göstermektedir. Yöneticiler, riskin iş çevresinin doğasında olduğunu pasif olarak kabul etmekten ziyade aktif olarak kader ihtimali üzerinde üstünlük kurma arayışındadırlar. Bu durumda ise yönetsel kararlar kaynak temelli bakış açısıyla örtüşecek ve tam mülkiyet sahipliği gibi yüksek kontrollü giriş stratejilerinin seçimi önceliğe sahip olacaktır. Ayrıca farklı iş fonksiyonlarının işletmeler için çeşitlenen kritik etkilerini inceleyen Forlani vd. (2008) riskin yatırım karlılığına dönüşmesinde en iyi durumun pazarlama fonksiyonunda dış kaynak kullanımına gidilirken, mülkiyetli Ar-Ge bilgisinin kontrolünün muhafaza edilmesine olanak tanıyan karma sahiplik giriş stratejilerinin seçimi olarak algılandığı sonucuna ulaşmışlardır. Sonuç olarak, ekonomik sınırlandırmaların kaldırılması, politik ve ticari düzenlemeler gibi ülke riskini azaltıcı uygulamalar işletmelerin ev sahibi ülkeye daha fazla yatırım yapma ihtimalini arttırmaktadır (Kamakura vd., 2012: 248). Politik risklerin ve belirsizlik algısının varlığı durumunda ise işletmelerin doğrudan yabancı yatırıma yönelmedikleri ve karma yöntem veya ihracat yöntemlerini uygulama ihtimallerinin yüksek olduğu söylenebilir.

SYAD**2019/1**

2.2.3. Bilgi İhtiyacı

Uluslararası pazara giriş kararları verilirken ülkeye ilişkin bilgi sahibi olunması verilen kararın doğruluğu açısından hayatidir. Dolayısıyla pazara giriş kararları açısından bilgi işleme yaklaşımı yöneticilerin bilgilerden etkin bir şekilde faydalanmalarını ve giriş kararları verilirken stratejik karar almalarını sağlamaktadır (Ji vd., 2016). Ayrıca işletmelerin bilgi temelli bir yaklaşım benimseyerek bilgi toplama ve işleme süreçlerine sahip olmaları kendilerini oluşabilecek belirsizlikten koruyabilmeleri ve böylece algılanan riskin azaltılması açısından önemlidir (Sousa & Tan, 2015; Laufs vd., 2016). Firmaların uluslararasılaşma modeli akışında bilgi stokundan faydalanmaları da etkili bir yöntem olarak bulgulanmıştır (Yeoh, 2011). Pla-Barber vd. (2014) giriş kararlarının özünde uluslararasılaşma sürecinin aşamalar yaklaşımı yerine örgütsel öğrenme ve bilgiyi depolama yaklaşımından güç bulduğunu ileri sürmektedirler. Diğer bir ifadeyle, bilgi arttıkça firmaların uluslararasılaşmasının arttığı söylenebilir (Kamakura vd., 2012: 248). Ayrıca yabancı pazara girişte farklı yöntemleri tercih eden işletmelerin analiz edilmesi yabancı pazar ve ortak seçme açısından fayda sağlayabilir. Ev sahibi ülkeye ilişkin bilgi sahibi olunması ise ortak girişimlerle ilişkili çatışma riskini azaltarak başarılı bir uluslararası genişlemeye olanak sağlayabilir (Mayrhofer, 2004: 90). Diğer taraftan, Ekeledo & Sivakumar (2004) çalışmasının bulgularına göre, yerel ortağın bilgisinden istifade etmenin söz konusu olduğu ortak girişim şeklindeki pazara giriş yönteminde coğrafi bilgi anlamlı bir etki yaratmamaktadır. Sonuç olarak, işletmelerin ev sahibi ülkeye ilişkin bilgi sahibi olmaları durumunda yüksek kontrol sağlayan yöntem olarak bilinen doğrudan yabancı yatırımı tercih edebilecekleri, ancak ülkeye ilişkin bilgi noksanlığı durumunda ortak girişim yoluyla bilgi

ihtiyacını yerel ortaktan karşılayabilecekleri veya ihracat yoluyla bilgi eksikliğinin negatif etkilerinden korunabilecekleri söylenebilir.

2.2.4.Kültürel Mesafe

Kültürel mesafe, belirsizliğin artmasına ve toplanan bilginin yorumlanmasının zorlaşmasına sebep olmaktadır (Sousa & Tan, 2015: 8). Kültürel mesafenin düşük olması durumunda, ev sahibi ülkeye ilişkin tecrübeye sahip işletmeler doğrudan yabancı yatırıma yönelebilmektedirler (Pla-Barber vd., 2014; Kamakura vd., 2012). Hryckiewicz & Kowalewski'ye (2010) göre yabancı bir ülkeye giriş yapma kararı alan bankalar komşu ülkelere veya yasal, kültürel ve coğrafik yakınlığa sahip oldukları ülkelere yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Diğer taraftan, kültürel farklılığın uluslararası ortak girişimlerde etkili olmadığını raporlayan çalışmalar da bulunmaktadır (Talay & Cavusgil, 2009).

Malhotra & Sivakumar (2011) çalışması uluslararası pazara giriş kararlarında kültürel mesafe ve pazar potansiyelinin yarattığı ters etkilere dikkat çekmektedir. Kültürel mesafe işletmelerin uluslararası pazar seçiminde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olabilirken, yatırım yapılacak ülkenin pazar potansiyeli pozitif bir etki yaratabilmektedir. Bu durumda yöneticilerin kültürel mesafe ve hedef ülkenin pazar potansiyeli arasında ödünleşim yapmaları muhtemeldir. Daha açık bir ifadeyle, kültürel mesafe faktörleri risk oluştururken pazar potansiyelinin fırsatlar sunduğu bir durumda, yöneticiler risk ve geri dönüşler arasındaki ödünleşime göre uluslararası pazar seçimi yapma eğilimindedirler. Hedef ülkenin pazar potansiyeli yüksekse daha yüksek kültürel mesafeye sahip olunan ülkeler hedeflenebilir ve bu seçimin getirdiği riskler üstlenilebilir. Bu nedenle, Malhotra & Sivakumar'a (2011) göre yöneticilerin sadece en çekici pazarı değil, aynı zamanda buraya yapılacak uygun yatırım miktarını belirlemek için iki faktör

SYAD

2019/1

arasında uygun bir kombinasyon belirlemeleri gerekir. Bağlantılı olarak, ulusal kültürel mesafe ve pazar potansiyelinin uluslararası pazara giriş kararlarından pay sahipliği düzeyini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bulgular, kültürel mesafenin rolünün karmaşık olduğu ve pazar potansiyeli gibi diğer etkileşim faktörlerine bağımlı olduğu görüşünü desteklemektedir. Ek olarak, Dow (2000) kültürel mesafe ölçeklerinin dil, din, yasal ve politik sistem gibi alt değişkenleri ölçmede yetersiz kaldığını belirtmekte ve kültürel mesafe kavramına ilişkin zayıf tahmin edilebilirliğe yol açması nedeniyle halihazırdaki ölçüm araçlarını eleştirerek tamamlanmamış bir gösterge durumundan bahsetmektedir. Sonuç olarak, kültürel mesafe kavramının yabancı pazara giriş yöntemleri içerisinde doğrudan yabancı yatırımı istatistiksel olarak anlamlı olacak şekilde etkilemediği ve/veya aralarında negatif bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

2.2.5.Lokasyona-Özgü Üstünlükler Ve Pazar Çekiciliği

Lokasyon üstünlükleri ev sahibi ülkeye belirli özellikler tahsis etmekte ve uluslararasılaşmayı etkileyen potansiyel etmenler olarak görülmektedir (Carlos Pinho, 2007: 719). Yüksek mevcut talebe ve yüksek gelecek talep potansiyeline sahip pazarlar bir firmaya uzun vadeli yatırım potansiyeli sağlamaktadır. Uluslararasılaşma çabalarının erken dönemlerindeki çokuluslu işletmeler için ilk uluslararasılaşma örneklerine pazar ve etkinlik arayışları hakim konumdadır (Kamakura vd., 2012: 240). Fakat uluslararasılaşmada odak gittikçe yerel pazarlar ve doğal kaynaklara erişim güdüsünden lokasyona-özü olablen diğer stratejik ve bilgi-yoğun varlıklara erişim dürtülerine doğru yön değiştirmiştir. Stratejik kaynak arayışına dayanan doğrudan yabancı yatırım teorisi coğrafi bir boyuta sahiptir ve uluslararası girişimlerde gelişmiş ülkeleri amaçlayan stratejik motivasyonlar daha az gelişmiş ülkeleri hedef alan pazar arayışı motivasyonlarının yerini almıştır.

Gelişmiş ülkelerdeki teknolojiler, pazar bilgisi ve markalar gibi stratejik varlıkların kazanımına ek olarak bu gibi stratejik ülkelerde varlık göstermek ilaç ve biyoteknoloji gibi yüksek teknolojlü endüstrilerin meşruiyet kazanması için de gereklidir. Ayrıca bu seçim gelişmiş ekonomilerdeki tüketicilerin menşei ülke etiketi üzerine sahip oldukları olumsuz imajı da ortadan kaldırmaktadır. Nitekim ilk uluslararası pazar deneyimlerinde düzenlenmemiş pazarların tercih edilme (Yeoh, 2011: 306) eğilimi profesyonelliğin gelişmediği bu gibi pazarlarda iş normlarının yitirilmesine ve taklitçi yaklaşımların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir (Chen vd., 2009: 702).

Lokasyona-özü üstünlükler firmaların uluslararası giriş stratejisini etkilemekle birlikte benzer kültürel ve ekonomik boyutlara sahip ülkelerin tercih edilme önceliği daha yüksek görülmektedir (Mayrhofer, 2004: 85). Kültürel mesafesi yüksek, geleneksel ekonominin veya piyasa kurumlarının gelişmediği pazarlarda yüksek riskten kaçınmak amacıyla çokuluslu işletmelerin maliyet etkinliğinden ziyade riski kontrol etmeye odaklanmaları gerekmektedir. Bu durumda kurumsal çevredeki istikrarsızlık riskini azaltma güdüsü ortaklık biçimindeki iş formlarının seçilme olasılığını arttırmaktadır (Chen vd., 2009: 711). Ayrıca satın almalar yoluyla uluslararası pazara girme davranışı, halihazırda satın alınan işletme tarafından faaliyet gösterilen pazarlara erişim olanağı sağlamakta, yeni ürünler ve diğer firmaya-özü soyut varlıkların kazanımıyla sahiplik üstünlüklerinin artmasına olanak tanımaktadır (Yeoh, 2011: 308). Bu giriş yöntemini kullanan çokuluslu işletmeler satın alınan işletmenin çalışanlarına işlerine devam etme olanağı da tanıyabilmektedir. Ek olarak, satın alınan işletmenin tesis ettiği imaj ve müşteri portföyünden yararlanılması da olası görülmektedir.

SYAD

2019/1

2.2.6.Fırsatçılık, Varlık Özgül Yatırımlar ve Tamamlayıcı Varlıklar

İşlem maliyeti teorisine göre firmaya-özgü varlıklara (firmaya has teknoloji gibi) sahip olan işletmeler diğer işletmelerle işbirliği yaparken teknolojik bilgilerin dışarıya sızmasından kaynaklanan yüksek risk algısına sahip olacaklardır (Chiao vs., 2010). Bir işletmenin mülkiyetli yetkinliklerini korumak istemesi durumunda hiyerarşik kontrol şekli hem firmaya-özgü varlıkların değerini korumaya olanak tanıyacak hem de iş ortağının taahhütlerini yerine getirmek istememesinden kaynaklanan fırsatçılık riskini azaltacaktır. Obadia & Vida (2006) fırsatçılığın bağımsız işletme kanallarının performansı üzerindeki negatif etkilerini ayrıntılı bir şekilde incelemiştir.

Pazara giriş stratejileri açısından teknolojik bilgi birikiminin kurum dışına sızma riski artarken tamamen (%100) sahiplik yönteminin tercih edilme olasılığı artacaktır (Chiao vs., 2010, 343). Diğer taraftan, çokuluslu işletmeler uluslararası pazarlara sadece kendi öz rekabet üstünlüklerinden (kaynaklardan fayda sağlama prensibine dayalı doğrudan yabancı yatırım örneğinde olduğu gibi) istifade etmek amacıyla yatırım yapmazlar; aynı zamanda uluslararası pazara giriş kararı varlık arayışının da bir sonucudur. Ev sahibi ülkede girdi faktör piyasalarındaki başarısızlıklar çokuluslu işletmeleri yerel işletmelerle ortak girişimler oluşturmaya sevk edebilir. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde bu gibi koşulları kontrol altından tutmak oldukça güçtür ve dolayısıyla ev sahibi ülkedeki bilgi asimetrisini azaltma güdüsü yerel işletmelerle iş ortaklıkları kurmayı teşvik etmektedir. Ev sahibi ülkede faktör piyasalarındaki (hammadeler, bileşenler, işgücü ve bilgi birikimi gibi) başarısızlık potansiyeli nedeniyle ve tamamlayıcı varlıklara erişim sağlamak amacıyla çokuluslu işletmelerin yerel firmalarla pay ortaklığı temelinde iş yapmayı tercih ettikleri gözlemlenmektedir.

Fırsatçılık eğilimini arttıran bir diğer etmen ise ilişki taraflarından birinin tek taraflı olarak söz konusu mübadeleye özgü fiziksel veya insan kaynağı yatırımında bulunmasıdır. Değişirme maliyetlerini arttıran bu durum karşı tarafın daha önceki taahhütlerinden vazgeçme riskini arttırmaktadır. Bu nedenle uluslararası pazara girişte varlık özgül yatırımlar düzeyi artarken daha düşük kontrol sağlayan yöntemlerin tercih edilmesi özgül yatırımda bulunan tarafın istismarı riskini arttıracığından tercih edilmemektedir (McNaughton ve Bell, 2001: 35).

2.2.7.Firmaya-Özgü Kaynak ve Yetenekler

Kaynak temelli bakış açısına göre firma başarısı piyasa güçlerinin ötesinde firmanın çevreyi yönetme, çevreye yanıt verme ve hatta çevreyi manipüle etme yeteneğine bağlıdır (Forlani, 2008: 293). Firma yetenekleri uluslararası pazara giriş kararlarını etkileyen önemli faktörlerdendir (Chiao vd., 2010: 339). Firmaya-özgü yetenekler sahip olunan kaynaklarla neler yapılabildiğine ilişkindir ve firmanın değerli olan varlıklarının farkına vararak bunları eyleme dönüştürmesini sağlayan bilişsel süreçleri kapsar. Mülkiyetli teknoloji, örtük bilgi birikimi ve iş deneyimi gibi değişkenler firmaya-özgü yeteneklerin işlevsel hale getirilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Ekeledo & Sivakumar, 2004: 75).

Bu yeteneklerden Ar-Ge yeteneği işletmeler için önemli bir kaynağı oluşturmakta ve Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar ileriki dönemlerde gelirlerdeki artışa olanak tanımaktadır (Chiao vd., 2010: 344). Sahip olunan teknolojilerin yarattığı tüm üstünlüklerden yararlanmak isteyen işletmeler teknolojilerini, yüzde yüz sahibi oldukları yan kuruluşlar yoluyla, kendi içlerinde transfer etmeyi tercih etmektedirler. Dolayısıyla firma yeteneklerini merkezine alan bir yaklaşım olarak kaynak temelli bakış açısının varsayılan giriş yöntemi doğrudan yabancı yatırımdır.

SYAD

2019/1

Ortak girişim stratejisinin seçiminde ise yabancı ve yerel iş ortağının iş rutin ve yetenekleri arasında uyumsuzluk bulunması durumunda firma sınırları arasındaki kaynak transferinin verimsizliklere yol açabileceği belirtilmektedir (Talay & Cavusgil, 2009: 74).

Kaynak temelli bakış açısı diğer yaklaşımlardan farklı olarak bir endüstrideki işletmeler arasında gözlemlenen giriş seçimi üzerindeki farklılıkları açıklamaktan ziyade bir endüstride yüksek getiri sunma olasılığındaki stratejilerin tüm işletmeler tarafından niçin izlenmediği sorusuna da çözüm getirmektedir (Ekeledo & Sivakumar, 2004, 73). İşletmeler kaynaklarının destekleyebildiği stratejileri benimsemektedirler. Dolayısıyla uluslararası pazara giriş kararında kaynak temelli yaklaşım ile stratejik yönetimin temel görüşleri birleştirilmektedir: İşletmeler kaynakları ve dış çevredeki fırsatlar arasında uyum olan bir kurulumda en iyi şekilde rekabet edebilmektedirler. Ekeledo & Sivakumar (2004) çalışmasının bulguları örtük bilgi birikiminin tam kontrole sahip giriş yöntemi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermiştir. Ayrıca firmaya-öзgü kaynaklar arasında yer alan büyük ölçek ve yüzde yüz sahiplik yapısı arasında pozitif ilişki olduğunu kanıtlayan çalışmalar olmasına rağmen hizmet işletmeleri üzerine yapılan çalışmalar iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığını raporlamaktadır. Diğer değişkenlerin varlığında giriş stratejisi olarak yüzde yüz sahiplik yönteminin iyi bir gösterge değişkeni olamayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Blesa & Ripollés (2008) ise giriş kararı ile pazarlama yetenekleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmada düşük pazarlama yeteneklerinin ihracat-ithalat, franchising, mesafeli sözleşmeler gibi daha düşük yabancı yatırım giriş yöntemlerine; daha yüksek pazarlama yeteneklerinin ise yan kuruluşlar, tamamen veya kısmen satın almalar gibi daha yüksek yabancı yatırım giriş yöntemlerine yol açacağı

varsayılmıştır. Elde edilen bulgular bir firmanın sahip olduğu pazarlama yeteneklerinin daha düşük yabancı yatırım seçiminden ziyade daha yüksek yabancı yatırım seçimi üzerinde daha belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ancak bu bulgunun geçerliliği ülke menşesine göre farklılık arz etmektedir. Bununla beraber, Albaum & Tse (2001) kaynak ülkede uygulanan pazarlama stratejilerinin yabancı pazara adaptasyonu meselesinin de uluslararası girişimin performansını etkilediğini göstermiştir. Ek olarak, Slangen & Dikova'ya (2014) göre pazarlama stratejisi kararları tam mülkiyetli yan kuruluşların inşa edilerek mi yoksa satın alma yoluyla mı oluşturulacağı seçimini etkilemektedir. Daha büyük yan kuruluşlar oluşturarak daha az gelişmiş ülkelere yatırım yapacak çokuluslu işletmeler için planlanan pazarlama adaptasyon düzeyi ve satın alma seçiminin pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.8. Kurumsal Mesafe: Düzenleyici, Bilişsel ve Normatif Farklılıklar

Ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki düzenleyici, bilişsel ve normatif farklılıklar işlem maliyeti ve kaynak temelli faktörler ile giriş seçimi arasındaki ilişkiyi biçimleyici etkiler yaratmaktadır (Chiao vd., 2010: 346-347). Örneğin; iş ilişkilerinde süreç içerisinde vuku bulan olaylar bilişsel yapılar ve değer sistemlerindeki benzerlik ve farklılıklara göre algılanmaktadır. Bu durum bilgi asimetrisine bağlı fırsatçı davranış eğilimini arttırabilir. Ev sahibi ülkedeki yan kuruluşlara yapılan varlık-özellik yatırımlar düzeyi arttıkça bilgi asimetrisi ve fırsatçı davranış eğiliminden kaynaklanan riskler artacaktır. Bu nedenle ana ülke ve ev sahibi ülke yüksek oranda heterojen kurumsal çevrelere sahip olduklarında, çokuluslu işletmeler risk ve maliyetleri azaltmanın yolu olarak ortak girişim yöntemini tercih etme eğilimindedirler. Benzer şekilde, kaynak temelli avantajlara sahip bir firma tam mülkiyetli yan kuruluşlar aracılığıyla uluslararası pazara giriş yapma eğilimindeyken,

SYAD

2019/1

ana ve ev sahibi ülkenin kurumsal çevrelerindeki farklılıklar arttıkça üstünlüklerin yan kuruluşlara transferi zorlaşır ve ancak yerel olarak geliştirilebilmeleri olanaklı kılınabilir. Bu durumda firmanın ev sahibi ülkeye ortak girişim şeklinde girmesi muhtemeldir.

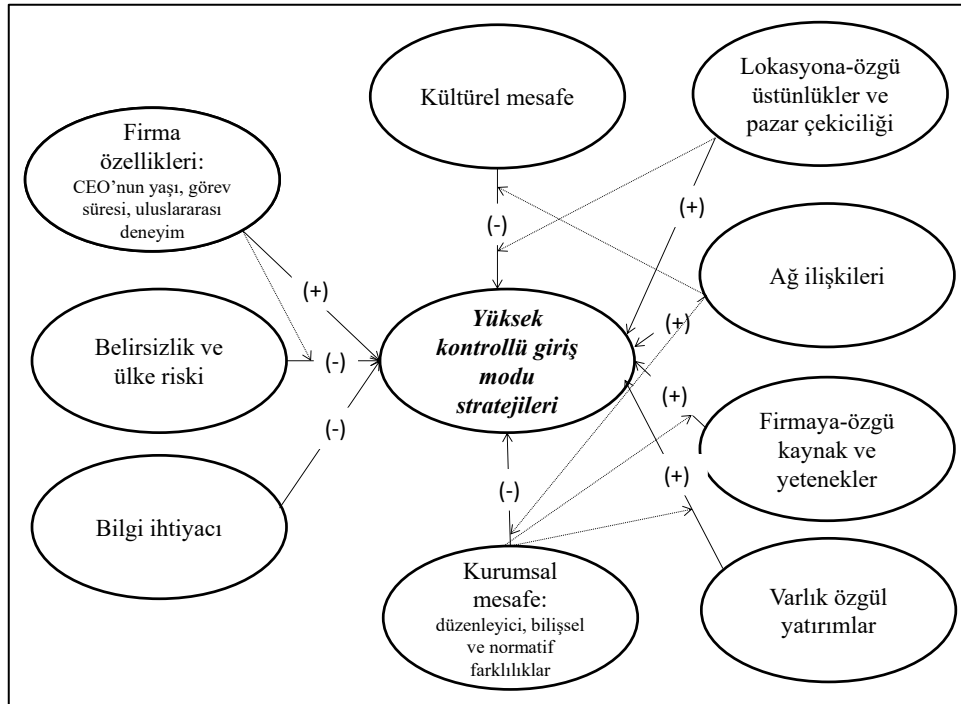
2.2.9. Ağ İlişkileri

Ağ ilişkileri bakış açısı olarak adlandırılan yaklaşım örgütsel sınırların biçimsel ve biçimsel olmayan iş ilişkilerini bütünleştirdiği varsayımından hareket etmekte ve uluslararasılaşma üzerine alternatif bir kavramsal bakış açısı sunmaktadır (Coviello & Martin, 1999, 53). Nitelikten doğrudan yabancı yatırım teorisi iş ilişkilerinde sosyal ilişkilerin sahip olduğu rol ve etkiyi hesaba katmamaktadır. Aşamalı modellerin tek yanlı süreçleriyle karşılaştırıldığında iş ağları bakış açısı uluslararasılaşmanın gerekçeleri olarak çok yönlü bir faktör dizilimi sunmaktadır. Yabancı pazara giriş hala zaman içerisinde ortaya çıkabilen bir girişim olmasına karşın, bu girişim çok sayıda ilişki gelişimi ve etkileşimin bir sonucu olarak görülmektedir. İncelenen örneklerde pazar seçimi üzerinde çokça tartışılan maliyet/faaliyet analizi, devlet girişimleri veya gereklilikleri, yerel altyapılar veya fiziksel mesafe tarafından etkilenmiş gibi gözükmemektedir. Örneğin; Asya Pasifik pazarları Yeni Zelanda'dan fiziksel olarak uzaktır. Ayrıca bu pazarlar farklı kültürlere, politik sistemlere, ticari uygulamalara ve diğer alanlardaki farklılıklara sahiptirler. Tüm bunlara karşın işletmeler pek çok farklı milliyetten uluslararası deneyime sahip personel istihdam ederek engellerin üstesinden gelmeyi başarmışlardır. Pazara girişlerde iş ağı yönetim sözleşmelerinin kullanılması fiziksel mesafeyi azaltmıştır. Sonuç itibarıyla iş ağı ilişkilerinin kullanılması durumunda, coğrafi ve psikolojik mesafe gibi değişkenlerin pazara giriş kararları üzerine negatif etkilerinin ortadan kalkabileceği düşünülebilir.

3. Sonuç

İşletmelerin yerel pazar dışına çıkarak yeni pazarlar ve müşteriler elde etmesi örgütlerin yaşam süresi ve karlılığı açısından çok önemli bir karardır. Ancak bu karar kolay alınabilecek bir karar olmayıp uluslararası pazara giriş kararını etkileyen faktörlerin birlikte değerlendirilmesini gerektirir. Dolayısıyla, uluslararası pazara giriş kararlarını etkileyen faktörleri araştıran bu çalışmada sosyal bilimlere atıf endeksinde yer alan pazarlama dergilerindeki makaleler derlenmiş ve yabancı pazara giriş kararını etkileyen dokuz farklı boyut elde edilmiştir. Alanyazın taraması sonucunda tespit edilen faktörler ve bu faktörlerin yabancı pazara giriş yöntemleri ile arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1. Uluslararası Pazara Giriş Kararını Etkileyen Faktörler



SYAD

2019/1

Bu boyutlardan firma özellikleri, lokasyona özgü üstünlükler ve pazar çekiciliği, ağ ilişkileri, firmaya özgü kaynak ve yetenekler ile varlık özgül yatırımların yüksek kontrollü giriş stratejileriyle pozitif ilişkili; belirsizlik ve ülke riski, bilgi ihtiyacı, kültürel mesafe, kurumsal mesafe gibi boyutların ise doğrudan yabancı yatırımlar ve tam mülkiyetli yan kuruluşlar gibi yüksek kontrollü giriş stratejilerinin seçimiyle negatif ilişkili oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca uluslararası pazara giriş kararını etkileyen bu faktörlerden bazıları değişkenler arasında biçimleyici roller de üstlenebilmektedir. Örneğin, uluslararası işletmecilikte mübadeye konu olan iki ülke arasındaki düzenleyici, bilişsel ve normatif farklılıklar işlem maliyeti ve kaynak temelli belirleyiciler ile yüksek kontrollü giriş stratejilerinin seçimi arasında yön değiştirici bir fonksiyon üstlenebilmektedir. Bir başka deyişle, artan kurumsal mesafe firmaya özgü kaynak ve yeteneklerden yurtdışı pazarlarda istifade etmeyi zorlaştırmakta ve fırsatçılık eğilimi ilişkiye özgü yatırımlar düzeyiyle artarken çokuluslu işletmeler daha düşük kontrollü giriş stratejilerini izlemek durumunda kalmaktadırlar. Kurumsal çevredeki istikrarsızlık ve uyumsuzluklar genellikle yerel ortak bulma eğilimini ve dolayısıyla ortak girişim yönteminin tercih edilme olasılığını arttırır.

Sonuç olarak, alanyazın taramasıyla bulgulanan dokuz boyutun doğrudan ve/veya dolaylı olarak uluslararası pazara giriş kararı üzerinde farklı yönde etkiler yaratma potansiyelinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumda çokuluslu işletmelerin yurtdışı operasyonlarındaki başarıları ve dolayısıyla genel olarak firma performansları herbir faktörün etkisini ölçmeye olanak tanıyan, çok boyutlu bir karar değişkenleri setiyle pazara giriş seçiminin yapılmasına bağlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). "Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors", *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Albaum, G., & Tse, D. K. (2001). "Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of Hong Kong exporters", *Journal of International Marketing*, 9(4), 59-81.
- Blesa, A., & Ripollés, M. (2008). "The influence of marketing capabilities on economic international performance", *International Marketing Review*, 25(6), 651-673.
- Bradley, F., & Gannon, M. (2000). "Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry?", *Journal of International Marketing*, 8(4), 12-36.
- Burgel, O., & Murray, G. C. (2000). "The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries", *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62.
- Carlos Pinho, J. (2007). "The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices", *International Marketing Review*, 24(6), 715-734.
- Chen, Y. R., Yang, C., Hsu, S. M., & Wang, Y. D. (2009). "Entry mode choice in China's regional distribution markets: Institution vs. transaction costs perspectives", *Industrial Marketing Management*, 38(7), 702-713.
- Chen, H., Griffith, D. A., & Hu, M. Y. (2006). "The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China", *International Marketing Review*, 23(6), 636-649.
- Chiao, Y. C., Lo, F. Y., & Yu, C. M. (2010). "Choosing between wholly-owned subsidiaries and joint ventures of MNCs from an emerging market", *International Marketing Review*, 27(3), 338-365.
- Coviello, N. E., & Martin, K. A. M. (1999). "Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector", *Journal of International Marketing*, 42-66.
- Dow, D. (2000). "A note on psychological distance and export market selection", *Journal of International Marketing*, 8(1), 51-64.
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). "International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective", *International Marketing Review*, 21(1), 68-101.
- Forlani, D., Parthasarathy, M., & Keaveney, S. M. (2008). "Managerial risk perceptions of international entry-mode strategies: The interaction effect of control and capability", *International Marketing Review*, 25(3), 292-311.
- He, X., Lin, Z., & Wei, Y. (2016). "International market selection and export performance: A transaction cost analysis", *European Journal of Marketing*, 50(5/6).
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2006). "CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode", *Journal of Management Studies*, 43(4), 755-778.
- Hryckiewicz, A., & Kowalewski, O. (2010). "Economic determinates, financial crisis and entry modes of foreign banks into emerging markets", *Emerging Markets Review*, 11(3), 205-228.
- Jaffe, E. D., Nebenzahl, I. D., & Pasternak, H. (1989). "The export behavior of small and medium-sized Israeli manufacturers", *Journal of Global Marketing*, 2(2), 27-51.
- Ji, J., Dimitratos, P., & Huang, Q. (2016). "Problem-solving dissension and international entry mode performance", *International Marketing Review*, 33(2), 219-245.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.

SYAD**2019/1**

- Kamakura, W. A., Ramón-Jerónimo, M. A., & Gravel, J. D. V. (2012). "A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236-251.
- Khemakhem, R. (2010). "Explaining the entry mode choice among Tunisian exporting firms: Development and test of an integrated model", *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 223-244.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Laufs, K., Bombom, M., & Schwens, C. (2016). "CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: The moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk", *International Marketing Review*, 33(2), 246-275.
- Malhotra, S., & Sivakumar, K. (2011). "Simultaneous determination of optimal cultural distance and market potential in international market entry", *International Marketing Review*, 28(6), 601-626.
- Mayrhofer, U. (2004). "International market entry: does the home country affect entry-mode decisions?", *Journal of International Marketing*, 12(4), 71-96.
- McNaughton, R. B., & Bell, J. (2001). "Channel switching between domestic and foreign markets", *Journal of International Marketing*, 9(1), 24-39.
- Moon, J., & Lee, H. (1990). "On the internal correlates of export stage development: an empirical investigation in the Korean electronics industry", *International Marketing Review*, 7(5).
- Moore, C. M., Doherty, A. M., & Doyle, S. A. (2010). "Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing", *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 139-161.
- Mutlu, E. C. (2008). *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Yayınları.
- Obadia, C., & Vida, I. (2006). "Endogenous opportunism in small and medium-sized enterprises' foreign subsidiaries: classification and research propositions", *Journal of International Marketing*, 14(4), 57-86.
- Sousa, C. M., & Tan, Q. (2015). "Exit from a Foreign Market: Do Poor Performance, Strategic Fit, Cultural Distance, and International Experience Matter?", *Journal of International Marketing*, 23(4), 84-104.
- Pla-Barber, J., Villar, C., & León-Darder, F. (2014). "Augmenting versus exploiting entry modes in soft services: Reconsidering the role of experiential knowledge", *International Marketing Review*, 31(6), 621-636.
- Rugman, A. M. (Ed.). (2009). *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford University Press.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1992). "A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management", *Journal of International Business Studies*, 23(4), 761-771.
- Sivakumar, K. (2002). "Simultaneous determination of entry timing and involvement level: An optimization model for international marketing", *International Marketing Review*, 19(1), 21-38.
- Slangen, A. H., & Dikova, D. (2014). "Planned marketing adaptation and multinationals' choices between acquisitions and greenfields", *Journal of International Marketing*, 22(2), 68-88.
- Talay, M. B., & Cavusgil, S. T. (2009). "Choice of ownership mode in joint ventures: An event history analysis from the automotive industry", *Industrial Marketing Management*, 38(1), 71-82.
- Taylor, C. R., Zou, S., & Osland, G. E. (2000). "Foreign market entry strategies of Japanese MNCs", *International Marketing Review*, 17(2), 146-163.
- World Trade Report (2014). *Trade and Development: Recent Trends and the Role of the WTO*.
- Yeoh, P. L. (2011). "Location choice and the internationalization sequence: Insights from Indian pharmaceutical companies", *International Marketing Review*, 28(3), 291-312.