

Yabancı pazarlara giriş stratejilerini belirleme: Analitik hiyerarşi süreci (AHP) tabanlı bir analiz

Determining strategies for entrance to foreign markets: An analysis based on analytical hierarchy process (AHP)

Metin Çakıroğlu¹ 

Esin Can² 

¹ Arş. Grv., Giresun Üniversitesi, Giresun, Türkiye,

metin.cakiroglu@giresun.edu.tr

ORCID: 0000-0002-4185-6353

² Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, eesincan@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1754-4867

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Metin Çakıroğlu, Giresun Üniversitesi, Giresun, Türkiye,

metin.cakiroglu@giresun.edu.tr

Öz

Günümüzün küresel dünyasında gelişmekte olan ülkeler hem bir pazar olarak hem de uluslararasılaşma stratejileri doğrultusunda bir dış yatırımcı olarak oldukça aktif bir oyuncu niteliğindedir. Gelişmekte olan ülke işletmeleri bir veya daha fazla ülkede yatırım yapmayı stratejik olarak gerekli bulmakta ve buna göre pazara giriş yolları aramaktadır.

Çalışmada, Türkiye gibi gelişmekte olan ülke firmalarının, yabancı pazarlara girmeyi düşünen yöneticileri için, yabancı pazara giriş stratejileri alternatiflerini belirlemek ve karar almalarını kolaylaştırmak amacıyla bir metodoloji geliştirilmesi hedeflenmiştir. Metodoloji, yabancı pazara giriş stratejileriyle ilgili riskler ve belirsizliklerle ilgilenmekte ve pazara girişin hangi yolla olması gerektiği konusunda yol gösterici nitelik taşımaktadır. Araştırma farklı alternatifler arasında en uygun olanın seçilmesine olanak vermesi ve ev sahibi ülke ile belirsizlikler karşısında işletmelerin daha kolay ve daha doğru karar almasını sağlama özelliğine sahip olmasından dolayı Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ile kurgulanmıştır. Araştırma da pazara girişi etkileyen ana kriterler içinde ev sahibi ülke faktörleri en yüksek öneme sahip ana kriter olmuştur. Bununla birlikte Türk Çokuluslu İşletmelerinin (TÇÜİ) farklı pazara giriş alternatifleri arasında yüksek düzeyde kontrol gücü sağlayan ortak girişim ve doğrudan yabancı yatırım stratejilerini daha yüksek düzeyde tercih ettiği belirlenmiştir.

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

JEL Kodları: M12, M16, M19

Abstract

In today's global world, the developing countries are pretty active players both as a market and as an international investor in line with internationalization strategies. Investing in one or more countries are seen as strategically necessary by companies located in developing countries, and they search for ways to enter markets.

This research aims to develop a methodology to identify the alternatives for foreign markets entry strategies and facilitate managers who are volunteering to enter foreign markets like Turkey. The methodology deals with the risks and uncertainties associated with foreign markets access strategies and guides entry. The research has been designed with the Analytical Hierarchy Process (AHP) since it allows selecting the most suitable strategy among different alternatives and enabling enterprises to make more accurate and straightforward decisions to confront uncertainties in the host country. In the research, the factors of the host country have been determined the main criterion of highest importance among the main criteria of influencing market entry. Therefore Turkish Multinational Enterprise (TMNE) choose joint venture and foreign direct investment strategies that provide a high level of control power among a range of market entry alternatives at a higher grade.

Keywords: Turkish Multinational Enterprises, Market Entry, Market Entry Strategies, Analytical Hierarchy Process

JEL Codes: M12, M16, M19

Başvuru/Submitted: 8/02/2021

1. Revizyon/Revised: 9/03/2021

2. Revizyon/Revised: 1/04/2021

Kabul/Accepted: 20/04/2021

Yayın/Online Published: 25/06/2021

Atıf/Citation: Çakıroğlu, M. & Can, E. Yabancı pazarlara giriş stratejilerini belirleme: Analitik hiyerarşi süreci (AHP) tabanlı bir analiz, bmij (2021) 9 (2): 714-736, doi:

<https://doi.org/10.15295/bmij.v9i2.1776>

Extended Abstract

The criteria of determining strategies for entrance to foreign markets: An analysis based on analytical hierarchy process (AHP)

Literature

Research subject

The concept of multinational enterprise (MNE) has emerged with the diversification of business ventures in the home and the host country market. Multinational enterprises carry out the production and services outside of the home country and engage in commercial activities in at least one country, and generate value for these countries (Johnson and Turner, 2010:212). The globalization movements in international trade activities that changing market conditions and consumer preferences diversify the strategies of enterprises that have an attention to enter foreign markets. The main subject of the study is to determine the importance degree of market entry strategies for Turkish multinational enterprises.

Research purpose and importance

The study's main aim is to develop a methodology for Turkish Multinational Enterprises (TMNE) to choose the most appropriate market entry strategy for businesses through the factors that affect their foreign market entry strategies and the sub-criteria of these factors.

Contribution of the article to the literature

The most significant contribution of the research to international business literature is to determine the priority of market entry strategies to be chosen by Turkish Multinational Enterprises.

Design and method

Research type

This research is designed with a quantitative research method. A questionnaire was conducted based on the 9-scale developed by Saaty.

Research problems

Which Turkish Multinational Enterprises primarily prefer foreign market entry strategies?

Data collection method

A questionnaire was conducted by making an appointment with five senior management employees (CEO, CFO, Strategy Department Manager, Business Development Manager, Export Group Manager) of TMNE. Therefore academicians (five professors) who work in the field of international business also contributed to the research.

Quantitative/qualitative analysis

The Analytical Hierarchy Process (AHP) method, which is one of the Multi-Criteria Decision Making (MCDM) models, was utilized in the study

Research model

The research is based on the model developed by Fan and Jianfeng (2016). The model describes the entry of foreign enterprises into the South Asian markets.

Research hypotheses

The principal point of the research is four main factors (home country, host country, strategy and organizational factors) influencing the foreign market entry strategies of Turkish Multinational Enterprises. These four main factors consist of twelve sub-criteria (market conditions, investment risk, cultural distance, environmental suitability, environmental complexity, environmental variability, industrial structure, strategic motivation, global synergy, firm size, organizational capability and international experience).

Findings and discussion

Findings as a result of analysis

Turkish Multinational Enterprises chose joint venture and foreign direct investment (greenfield and merger and acquisition) to provide a higher degree of control power in entering foreign markets.

Hypothesis test results

According to the study results conducted on Turkish Multinational Enterprises, direct investment was preferred at the rate of direct investment 27.1%, joint venture 31.9%, licensing 19.2% and export 21.8%. According to these results, it has been determined that enterprises mostly prefer joint venture and direct investment as a market entry strategy.

Discussing the findings with the literature

A great deal of researches [(Juasrikul ve diğ. (2018), Batsakis ve diğ. (2018), Zhu ve diğ. (2017), Kotabe ve Kothari (2016), Deng ve Yang (2015), Kling ve diğ. (2014), Contractor, Dangol, Nuruzzaman ve Raghunath (2020), Halaszovich ve Lundan (2016), Zhang (2014), Harding ve Javorcik (2012)] in the international business literature indicate similarities with this research.

Conclusion, recommendation, and limitations

Results of the article

The research expresses that Turkish Multinational Enterprises desire to have power over decision-making mechanisms regarding their investments. However, the level of power desired to have over the control of the enterprises might differ mainly according

to the circumstances of the host country. Turkish Multinational Enterprises avoid taking risks in markets with uncertainty and complexity and prefer strategies that have low-profit margins and keep enterprises away from risks.

Suggestions based on results

Researchers who consider market entry strategies can diversify the main factors affecting market entry and sub-criteria related to these factors. In addition, market entry strategies can be examined broadly with more data by increasing the sample size.

Limitations of the article

Analytical Hierarchy Methods is based on the personal experience and knowledge of decision-makers. Because of this, no control mechanism can measure the consistency of information in questionnaire forms. The data collection period of the research took a long time due to the difficulty of making an appointment with the top executives of the enterprises.

Giriş

Yabancı pazarların uluslararası alanda faaliyette bulunan işletmelere rekabet avantajı, ucuz işgücü, fiziksel kaynaklar için daha düşük maliyet, fiziksel kaynaklara güvenli erişim, büyük pazarlara yakınlık ve artan pazar payı gibi çekici faktörler sunmaları işletmeleri dış yatırımlara yönlendiren en önemli faktörlerdir (Rugman ve Collinson, 2006: 43–45). Paul ve Benito (2018) ve Luo ve Zhang (2016) ev sahibi ülke pazarlarının sahip olduğu kaynaklara erişebilmek ve dış pazar avantajlarından yararlanmak için özellikle 2000'li yıllardan sonra çok daha fazla işletmenin yurtdışı yatırımlara yöneldiğini belirtmişlerdir. Dış yatırımların stratejik bir amaç olarak belirlenmesi, yatırım yapılacak ev sahibi ülke ile ilgili pazar ve yatırım koşullarının incelenerek pazara giriş stratejileri içerisinde hem ülke hem de işletme için en uygun olan yöntemin seçilmesini gerektirmektedir. Ülkelerin ve işletmelerin farklı yapıları sahip olmaları, faaliyette buldukları pazarlar içerisinde farklı unsurların etkisinde kaldığını göstermektedir (Teece, 2014: 17). İşletmelerin bu farklı şartlar ve koşullara altında seçeceği strateji direkt olarak işletme performanslarını etkileyeceği için hayati bir önem taşımaktadır.

Ev sahibi ülkeler yabancı yatırımcılar için ihracat, lisanslama, ortak girişim (çoğunluğa sahip olunan ortak girişimler, azınlıklara ait ortak girişimler) ve doğrudan yatırım gibi farklı seçenekler ortaya koyabilir (Öz, 2019: 53). Ayrıca ev sahibi ülke pazar koşullarının farklı özelliklere ve niteliklere sahip olması, hükümetlerin yabancı yatırımcılara karşı olumsuz tutumları (tam mülkiyet gibi doğrudan yatırım stratejilerini yabancı işletmeler için kısıtlamaları) (Grant ve Jordan, 2014: 385), yatırım yapacak firmanın hedef, strateji ve imkânları doğrultusunda farklı pazarlar için farklı alternatifler ve stratejiler geliştirmesini gerektirmektedir. Çünkü yöneticilerin farklı alternatifler arasından işletme için en doğru olan kararı seçebilmesi hem işletmenin varlığı hem de performansı açısından yüksek düzeyde önem taşımaktadır.

Bu çalışma, özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülke işletmeleri ve yöneticileri için en uygun pazara giriş stratejisini seçmek için bir metodoloji geliştirmeyi amaçlamaktadır. Belirli bir ülkede iş yapan bir firma için en uygun pazara giriş stratejisi, aynı ülkede faaliyet gösteren farklı bir firma için uygun olmayabilir (Malhotra, Sivakumar ve Zhu, 2009: 657). Bir giriş stratejisi seçmek için kullanılan metodoloji, her bir firmanın benzersiz özelliklerinin, ev sahibi ülkeye özgü risklerin ve firma yönetiminden gelen girdilerin dikkatli bir şekilde incelenmesini gerektirmektedir. Bu amaç ile çalışmada öncelikle işletmelerin rekabet avantajına yardımcı olacak bir giriş stratejisi seçmesinin önemi geniş çapta incelenmiş ve literatür taramasına yer verilmiştir. Yabancı ülkelere giriş stratejisi kararını etkileyen faktörler belirlenerek, bu faktörler ile işletme performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen kapsamlı bir teorik çalışma yapılmıştır.

Teorik çalışmanın sonrasında AHP kullanılarak Türk Çokuluslu İşletmeleri (TÇÜİ) üzerinde bir analiz gerçekleştirilmiştir. AHP yönteminin sahip olduğu bazı avantajların, çok sayıda karar vericiden gelen girdilerin sistematik bir şekilde analizine imkân tanınması, öznel yargıların karar verme süreci üzerindeki etkisini ölçebilmesi (Ayçin, 2019: 9), araştırmanın AHP ile kurgulanmasının en önemli nedenlerinden biridir. Bununla birlikte AHP, her bir kriterin öneminin ve diğer kriterler ile olan ilişkisinin hiyerarşik bir yapı içerisinde değerlendirilmesine de olanak vermesi de bir diğer önemli avantajdır (Timor, 2011: 38).

AHP yöntemi ile gerçekleştirilen araştırma kapsamında öncelikle işletmelerin dış pazarlara giriş stratejileri, bu stratejileri etkileyen faktörler ile bu faktörlerin işletme performans düzeylerine olan etkisi incelenmiştir. Bir sonraki aşama araştırmanın metodolojisini (amaç, önem, ana kütle örnekleme, kapsam, araştırmanın sınırlılıkları ve veri toplama, yöntemi vb.) içermektedir. Son aşama ise özet ve sonuçlardan oluşmakta, ayrıca gelecek araştırmalara, akademik çalışmalara ve yöneticilere önerileri içermektedir.

Literatür taraması

Çok uluslu işletmeler ve dış pazarlara giriş stratejileri

İşletmelerin ana ülke ve ev sahibi ülke pazarındaki ticari girişimlerini çeşitlendirmesi ile çok uluslu işletme (ÇÜİ) kavramı ortaya çıkmıştır (Kaymakçı, 2013: 226). Genel bir tanım ile ÇÜİ, mal ve hizmet üretimini ana ülke dışına taşıyarak en az bir ev sahibi ülkede ticari faaliyetlerde bulunan ve bu ülkeler için değer üreten işletmelerdir (Johnson ve Turner, 2010: 212).

Uluslararası ticaret faaliyetlerindeki küreselleşme hareketleri ile birlikte değişen pazar koşulları ve tüketici tercihleri, işletmelerin yurt dışı pazarlara giriş stratejilerini de çeşitlendirmiştir. Gelişmekte olan ülke ve Türk işletmeleri açısından tercih edilebilecek pazara giriş stratejileri temel düzeyde ihracat, lisanslama, ortak girişim ve direkt yatırım şeklinde ifade edilebilir. İhracat en genel tanımı ile

uluslararası ticari faaliyetlerde bulunan işletmelerin üretmiş oldukları ürünleri yurt dışına satmasıdır (Mirze, 2018: 216). İşletmelerin büyük bir kısmı uluslararası pazarlarda ticari faaliyetlerine genellikle ihracat ile başlarlar (Cinquetti, 2009: 905; Hill ve Jones, 2012: 285). Bu durumun bazı temel nedenleri vardır: Öncelikle işletmelerin sahip olduğu kaynakların yetersizliği, pazara giriş stratejisi olarak ihracatın seçilmesinin temel nedenidir. Ayrıca işletmelerin finansal yapılarının güçlü olmaması, yerel pazardaki rekabet düzeyinin yükselmesi, dış pazarlarda karşılaşılabilecek risklerden kaçınma isteği, yurt dışı yatırımlar için gerekli organizasyon yapısına ve yönetim tecrübesine sahip olamama ve uluslararası iş tecrübesine sahip olma isteği gibi sebepler de işletmeleri ihracata yönlendirmektedir (Bradley, 2002: 262; Wild ve Wild, 2017: 322).

Lisans anlaşması, uluslararası bir işletmenin sahip olduğu üretim süreci, yönetsel bilgi, marka ve patent ve yönetsel faaliyetler gibi konularda sahip olduğu kaynakların başka bir işletme tarafından kullanılmasına izin vermesidir (Phatak, 1992: 25). Lisans anlaşması ile devredilebilecek temel haklardan bazıları şunlardır: yönetsel ve teknik bilgi, teknoloji, pazarlama, satış ve dağıtım bilgisi, logo, tasarım, ar-ge faaliyetleri, kalite ve kontrol, marka, know-how, bölgesel haklar, üretim biçimleri (Onkvisit ve Shaw, 2004: 249).

Lisans alan işletmenin doğrudan yurt dışı yatırım için gerekli olan kaynaklara (finansal güç, uluslararası tecrübe, yönetsel yeterlilik) sahip olmaması, pazara giriş stratejileri içerisinde basit ve kolay bir yöntem olması ve düşük risk düzeyi içermesi bu stratejinin seçilmesinin temel nedenleridir. Ayrıca ülkeler arasındaki ticaret ve vergi uygulamalarının farklılığı, uluslararası rekabetin şiddeti, yabancı ülke tüketicilerin mal ve hizmetlerden talep ve beklentilerinin farklılığı, işletmelerin ürünlerinin tanınırlığını yükseltmek istemesi gibi sebepler de işletmeleri lisanslama stratejisine yönlendirmektedir (Özalp, 2012: 166).

Ortak girişim, yeni pazarlara veya sektörlere girmek, pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek gibi amaçlar ile iki veya daha fazla sayıda işletmenin bir araya gelerek mülkiyet ve kontrol paylaşımına dayalı yeni bir işletme kurmasıdır (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 204).

Ortak girişim stratejisi tercih eden işletmelerin temel amacı özellikle işletme organizasyonu içinde zayıflıkların bulunduğu alanları (sermaye gücü, yönetsel ve teknik bilgi eksikliği, uluslararası alanda iş tecrübesinin olmaması) dış pazardaki işletmeler ile tamamlamaktır. İşletmelerin ortak girişim stratejisine yönelmesinin diğer nedenleri ise üretim kaynaklı maliyetleri düşürme, özellikle ar-ge faaliyetleri ile geliştirilen yeni teknolojilere daha hızlı ve ucuz bir şekilde ulaşma, ülkeler arası ticaret farklılıklarının sebep olabileceği problemlerden ve risklerden kaçınmadır (Walters, Peters ve Dess, 1994: 5).

Direkt yatırım, uluslararası işletmelerin ana ülke dışında bir ülkede sıfırdan bir işletme kurması (green investment) veya birleşme (mergers) ve satın alma (acquisitions) yöntemleri ile işletmeleri veya hisselerini devralmasıdır (Mirze, 2018: 234).

İşletmeleri doğrudan yabancı yatırıma yönlendiren temel sebep kısa vadeli plânlar yerine uzun vadeli plânlar ve stratejiler ile ev sahibi ülke pazarında rekabet üstünlüğü elde ederek, dış pazarlarda uzun dönem varlık gösterebilmektir. Aynı zamanda dış pazarda üretilen ürünlerin gümrük tarifelerinin ve ulaştırma maliyetlerinin düşük olması, yatırım yapılan ülke tüketicilerinin beklentilerine hızlı bir şekilde cevap verebilme, yerel hükümetler tarafından konulan ticaret engellerini aşma ve döviz kuru, enflasyon gibi iktisadi faktörlerden daha az etkilenmek istenmesi işletmeleri doğrudan dış pazarlara yönlendiren diğer faktörlerdir (Terpstra ve Sarathy, 2000: 20).

Pazara giriş stratejisinin seçimi ve firma performansı

Uygun pazara giriş stratejisini seçmenin önemi

İşletmelerin uluslararası pazarda varlık gösterebilmesinin en önemli koşullarından biri rekabet avantajı elde edebilmesini sağlayacak doğru pazara giriş yöntemini seçmesidir. İşletmelerin bu kararı verirken göz önünde bulundurmaları gereken iki temel nokta vardır: Birincisi işletmenin sahip olduğu kaynaklar, ikincisi ise ticari girişimde bulunulan ev sahibi ülkenin sınır ötesi ticari faaliyetleri ile ilgili ekonomik, politik, sosyal, hukuksal, çevresel ve kültürel özellikleridir (Mirze, 2018: 279).

İşletmelerin ihtiyaç duydukları kaynak türünün ve yatırım yapılan ülke koşullarının farklılığı pazara girişte alternatif stratejiler oluşturmak gerektiğini göstermektedir. Giachetti, Manzi ve Colapinto (2019) yaptıkları araştırmada işletmelerin sahip oldukları kaynakların ve içinde buldukları, politik, yasal, kültürel ve çevresel koşulların farklı olması nedeni ile tek bir pazara giriş yönteminin tam olarak doğru olamayacağını, iş yapma kültürü, toplumların tüketim anlayışı, çevreye ait iç ve dış faktörlerin farklılığı gibi nedenler dolayısıyla farklı pazara giriş stratejilerinin değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

İşletmelerin pazara giriş stratejilerini belirleme noktasında sahip olduğu kaynaklar dış yatırıma yön veren en önemli unsurlardan biridir. Liu ve Yu (2018), Sedoglavich (2012), Demirbağ, Tatoğlu ve Glaister (2009a), Bhaumik ve Gelb (2005), Guillen (2003), Brouthers (2002), Makino ve Neupert (2000), Luo (1997), Kougt ve Zander (1995), Hill, Hwang ve Kim (1990) işletmelerin maddi ve know-how, teknoloji ve bilgi gibi maddi olmayan kaynaklara sahip olması ile işletmelerin pazara giriş stratejisi seçimi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Hennart ve Zeng (2005), Blodgett (1991), Kougt ve Singh (1988), işletmelerin özellikle kaynak yetersizliğini tamamlama, ar-ge yatırımlarının yüksek maliyetlerinden kaçınma gibi amaçlar ile yurt dışı pazarlara yöneldiklerini ortaya koymuşlardır. Magnusson, Westjohn ve Boggs (2009)'a göre işletmeler, yerel pazarın sahip olduğu kaynaklara ucuz ve hızlı erişim, lokasyon avantajları ve gelişmiş lojistik ağı gibi üstünlükler dolayısı ile dış pazarlara yönelmektedir. Rasheed (2005), yerel çevredeki kaynak miktarının pazara giriş stratejisinin seçiminde ve rekabet avantajı elde edilmesinde önemli olduğunu belirtmiştir.

Ev sahibi ülke ile ilgili faktörlerin de pazara giriş stratejisinin seçiminde dikkate değer bir önemi vardır. Çolak (2016), Morschett, Klein ve Swoboda (2010), Magnusson ve diğ. (2009), Brouthers, Brouthers ve Werner (2008), Agarwal (1994), Anderson ve Gatignon (1986) ev sahibi ülke ile ilgili belirsizliklerin uluslararası ticari girişimler için önemli olduğunu öne sürmüşlerdir. Chang ve Rosenzweig (2001), Gomes-Cassares (1990) çevresel kısıtlamaların işletmelerin pazara giriş kararı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu belirtmektedirler. Brouthers (2013), Morschett ve diğ. (2010), Drogendijk ve Slangen (2006), Kougt ve Singh (1988) ülkelerin sahip oldukları kültürel özelliklerin işletmelerin ev sahibi ülkedeki yatırımları üzerinde ve pazara giriş stratejisinin seçiminde etkisinin olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Pazara girişte etkili olan faktörler ile firma performansı arasındaki ilişki

İşletme performansı önceden belirlenen ve belli aralıklarla yenilenen işletme amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için sahip olunan kaynaklar ve uygulanan stratejiler arasında bir uyum birlikteliğinin kurulması ile elde edilen değerlerdir (Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013: 143). İşletmelerin ev sahibi ülke pazarlarındaki performanslarının belirlenebilmesi için öncelikle işletmelerin dış pazarlara giriş kararını etkileyen faktörler ve bu faktörlerin işletme performansı ile arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekmektedir.

İşletmelerin dış pazarlara girişleri ile performansları arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Schellenberg, Harker ve Jafari (2017), işletmelerin dış pazarlara girişlerine ve performanslarına etki eden faktörleri iç ve dış faktörler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Dış faktörler; ulusal kültür, kültürel farklılıklar, pazar çekiciliği, çevresel belirsizlik ve yasal çevre; iç faktörler ise kontrol, uluslararası tecrübe, firmaların kaynak temelli sahip oldukları değerler ve özellikler olarak sınıflandırılmıştır. Johnson ve Tellis (2008), dış pazarlara girişte işletme performansına etki ederek başarı seviyesini artıran faktörleri firma ve ülke kaynaklı olarak değerlendirmişlerdir. Firma kaynaklı faktörler pazara giriş, pazara giriş zamanı ve firma büyüklüğü; ülke kaynaklı faktörler ise ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki ekonomik ve kültürel uzaklık, ev sahibi ülkedeki yatırım risk koşulları ve yatırım yapılan ülkenin ekonomik olarak dış ticarete açıklık derecesidir.

Pazara girişe etki eden faktörler ve işletme performansları arasındaki ilişki incelendiğinde Batsakis, Wood, Azar ve Singh (2018), Piperopoulos, Wu ve Wang (2018), Wu, Chen ve Liu (2017), Ragland, Widmier ve Brouthers (2015), Brouthers (2013), Ogasavara ve Hoshino (2007), Brouthers, Brouthers ve Werner (2003), Chen ve Hu, (2002), Brouthers (2002), Shader (2001), Makino ve Neupert (2000), Siripaisalpipat ve Hoshino (2000) pazara giriş stratejileri arasında doğru stratejiyi seçebilmenin işletmelerin ev sahibi ülkelerde ki yatırım performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

İşletmelerin dış pazarlara girme aşamasında hangi pazara giriş stratejisini seçeceğini belirleyen en önemli faktörlerden biri işletme ve yönetimi üzerinde sahip olunmak istenen mülkiyet hakkı ve kontrol derecesidir (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini ve Tıgılı, 2007: 14). İşletmeler uluslararası pazarlara girişte doğrudan yabancı yatırım ve ortak girişimi tercih ederse yüksek derecede, ihracat, lisanslama vb. stratejileri tercih ederse işletme üzerinde daha düşük derecede kontrol sahibi olmaktadır. Giachetti ve diğ. (2019), Johnson ve Tellis (2008), Lu ve Beamish (2006), Delios ve Beamish (2004), Markides ve Ittner (1994) ve Tang ve Yu (1990) pazara girişte seçilen kontrol derecesi yüksek stratejiler ile firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Nitsch, Beamish ve Makino (1996) yüksek düzey kontrol gücü sağlayan yeşil alan yatırımının hem ortak girişim hem de satın alımlardan, ortak girişimin ise satın alım yönteminden daha yüksek performans sağladığını belirtmişlerdir. Chung ve Beamish (2012) ve Beamish ve Kachra (2004) yüksek düzeyde kontrolün yönetim ve denetim ile ilgili maliyetleri minimize ettiğini belirtmişlerdir. Chang, Chung ve Moon (2013) yüksek kontrol gücünün karar alma mekanizmasını hızlandırdığını ve ortaklık yapısı üzerinde daha iyi bir kontrol gücü

sağladığını öne sürmüşlerdir. Lu ve Xu (2006) yüksek düzeyde kontrol gücünün ev sahibi ülkenin yasal ve hukuki düzenlemelerine daha kolay bir şekilde uyum sağladığını belirtmiştir. Chen ve Hu (2002) yüksek düzey kontrol gücü sağlayan pazara giriş stratejilerinin seçilmesi durumunda işletmelerin yüksek potansiyeli olan coğrafi bölgelerde ve endüstri sektörlerinde daha yüksek düzeyde performans gösterdiğini bulmuşlardır. Kim ve Gary (2008), Chen ve Hu (2002), yaptıkları araştırmada kültürel uzaklığın fazla olduğu ülkeler arasında yapılan yatırımlarda yüksek kontrol düzeyine sahip pazara giriş stratejilerinin seçilmesinin diğer stratejilere göre daha iyi bir performans sağladığını öne sürmüşlerdir. Isobe ve Montgomery (2000), kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında maddi (satış gücü, perakende zinciri) ve maddi olmayan (marka değeri, pazar bilgisi) değerler üzerinde kontrol gücünün yüksek olması durumunda işletmelerin dış pazarlarda daha yüksek derecede performans gösterdiklerini öne sürmüşlerdir. Woodcock, Beamish ve Makino (1994) ise düşük düzeyde kontrol gücünün işletmeler için başarısızlık ile sonuçlanabileceğini belirtmişlerdir.

İşletmelerin dış pazarlardaki performanslarına kontrol derecesi dışında etki eden başka faktörler de bulunmaktadır. Halaszovich ve Lundan (2016), Kamal (2011), Davis, Desai ve Francis (2000) ve Chatterjee ve Singh (1999) gelişmekte olan ülke pazarlarında organizasyonel yetenekler, organizasyonel tecrübe ve firma büyüklüğü ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Qiu ve Wang (2011) ana ülke ticaret politikalarının doğrudan yabancı yatırım kısıtlayıcı kurallara sahip olması durumunda işletmelerin satın alımlar yerine yeşilalan yatırımlarına yönelmesinin işletme performansını yükselterek daha üst bir seviyede kâr marjına ulaşabileceği sonucunu elde etmişlerdir. Ayyagari, Demirgüç ve Maksimovic (2011) ve Cuervo-Cazurra (2006), işletme üst yönetimlerinin stratejik kararlar alma ve işletmelerin kurumsal çevreleri için gerekli olan düzenlemeleri yerine getirmeleri noktasında işletme üst yönetimlerinin sahip olduğu yetenek ve tecrübe ile işletme performansını olumlu yönde etkilediği belirtmişlerdir. Johnson ve Tellis'e (2008) göre işletmenin büyüklüğü, pazara erken girme, yatırım için ekonomik ve kültürel benzerlik oranının yüksek olduğu pazarların seçilmesi işletmelerin daha yüksek bir düzeyde performans göstererek başarılı olmasını sağlamaktadır. Ogasavara ve Hoshino (2007) ana ülke işletmelerine bağlı olarak ev sahibi ülkelerde kurulan bağlı ortaklıkların performansı ile mülkiyet ve uluslararasılaşma avantajları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Brouthers, Brouthers ve Werner (2000) ev sahibi ülke pazarındaki yatırım risk faktörünün kaynak temelli borç yükümlülüğünü ve kontrol maliyetlerini artırdığı için işletmelerin performansını etkilediği ve pazara girişte algılanan çevresel risk düzeyi belirsizliğinin tespit edilebildiği durumlarda işletme performansının belirlenemeyen durumlara göre çok daha tatmin edici olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pan ve Chi (1999) uluslararası pazarlara daha önce girmenin, ortak yatırım stratejisini seçmenin ve uygun lokasyon tercihinin işletmelerin kârlılık düzeyini artıracaklarını ileri sürmüşlerdir. Parkhe (1991) ve Hennart ve Zeng (2002) ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların ana ülke işletmelerinin ev sahibi ülkedeki performansları üzerinde etkili olduğunu, kültürel farklılık düzeyinin yakın olmasının işletme performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Roberts ve Greenwood (1997), Oliver (1997) işletmelerin kurumsal düzenlemelere uyması ve işlem maliyetini uygulamasının işletme performansını olumlu etkilediğini öne sürmüşlerdir.

Yöntem

Araştırmanın amacı ve önemi

Araştırmanın temel amacı Türk Çokuluslu İşletmelerinin (TÇÜİ) yabancı pazarlara giriş stratejilerine etki eden ana kriterler ve bu ana kriterlere ait alt kriterler aracılığı ile işletmelerin sahip olduğu kaynaklar ve yatırım yapılan ülkenin pazar koşullarını da dikkate alarak, işletmelerin yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlayacak en uygun pazara giriş stratejisini seçmesine yönelik bir metodoloji geliştirmektir. Kriterlerin işletmelerin performansları ile ilişkisinin değerlendirilmesi ile birlikte hangi pazar stratejisinin TÇÜİ'ler için daha uygun olduğunun bulunması amaçlanmakta ve böylelikle yabancı pazarlardaki TÇÜİ'lere yol gösterici olmak hedeflenmektedir.

Türk işletmelerinin uluslararasılaşması ile ilgili literatür tarandığında doğrudan yabancı pazarlara girişi temel alan ve pazara giriş kriterlerinin önem düzeyini belirleyen araştırma sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan çalışmaların temel örneklem kütlesi çoğunlukla uluslararası işletmeler olmaktadır. Bu çalışma ile TÇÜİ'lerin dış pazarlara girişleri ile ilgili literatür boşluğunun doldurulmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Araştırmanın yöntemi

TÇÜİ'lerin dış pazarlara giriş stratejileri ve bu stratejilerin seçimini etkileyen ana kriterler ve alt kriterlerin önem düzeyinin belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen bu çalışmada Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) modellerinden, Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi kullanılacaktır. AHP

yönteminin seçilmesinin temel nedeni öncelikle pazara giriş stratejilerine ait ana kriterlerin ve bu ana kriterlere bağlı alt kriterlerin makalenin amacına uygun olarak belirlenmesine olanak sağlamasıdır. AHP yönteminin seçilmesinin bir diğer nedeni de ana kriterlere ait alt kriterler ile pazara giriş alternatifleri arasındaki önem düzeylerinin belirlenebilmesi için en uygun karar verme yöntemlerinden biri olmasıdır.

Araştırmanın ana kütleli ve örneklemi

Araştırmanın ana kütleli Türkiye’de faaliyet gösteren ÇÜİ’ler oluşturmaktadır. 2014 yılında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) tarafından yayınlanan rapora göre ÇÜİ kriterlerini sağlayan 29 TÇÜİ bulunmaktadır. Bu işletmeler Tablo 2’de gösterilmiştir.

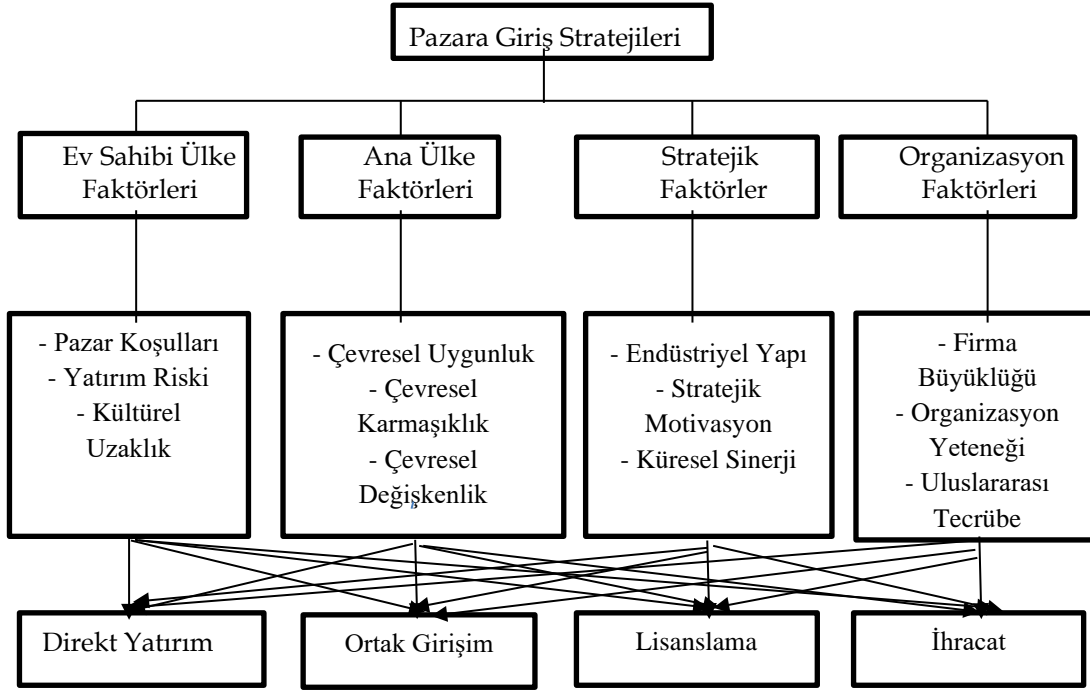
Tablo 1: Türk Çokuluslu İşletmeleri

| Sıra | İşletme Adı | Sıra | İşletme Adı | Sıra | İşletme Adı |
|------|--------------------|------|-----------------|------|--------------------|
| 1 | TPAO | 11 | TAV Holding | 21 | Türk Telekom |
| 2 | Anadolu Grup | 12 | Turkcell | 22 | Türk Hava Yolları |
| 3 | Enka Yapı | 13 | Borusan Holding | 23 | Ekol Lojistik |
| 4 | Koç Holding | 14 | Sabancı Holding | 24 | Eczacıbaşı Holding |
| 5 | Doğuş Grup | 15 | Çalık Holding | 25 | Kürüm Holding |
| 6 | Yıldırım Holding | 16 | Hayat Holding | 26 | Teklas |
| 7 | Şişecam AŞ | 17 | Gübretaş | 27 | Çelebi Holding |
| 8 | Yıldız Holding | 18 | Alarko Grup | 28 | Eroğlu Holding |
| 9 | Tekfen Holding | 19 | Orhan Holding | 29 | Evyap |
| 10 | Zorlu Enerji Grubu | 20 | Doğan Holding | | |

Kaynak: DEİK, Turkish OFDI Continues to Grow, 2014, 2

Araştırmanın kapsamı

Araştırmanın temel odak noktası dış pazarlara girişte etkili olan dört ana kriterin (Ev Sahibi Ülke Faktörleri, Ana Ülke faktörleri, Strateji Faktörleri ve Organizasyon Faktörleri) TÇÜİ’ler açısından incelenmesidir. Bu dört ana kriter toplam 12 alt kriterden oluşurken, hiyerarşik yapı toplam dört alternatif ile tamamlanmaktadır. Fan ve Jianfeng (2016) tarafından oluşturulan model Türkçe’ye çevrilmiş ve TÇÜİ’ler için uygulanmıştır. Şekil 1 pazara giriş stratejilerini açıklayan hiyerarşik yapıyı göstermektedir.



Şekil 1: Fan ve Jianfeng, 2016. The Choice of the Southeast Asian Market Entry, s.64

Araştırmanın sınırlılıkları ve veri toplama yöntemi

Araştırmanın en önemli sınırlılığı ÇÜİ özelliğini taşıyan 29 Türk işletmesinin bulunmasıdır. Bir diğer önemli kısıt özellikle işletme yöneticilerinin AHP yöntemi hakkında kısıtlı bir bilgiye sahip olmalarıdır. Hem yüz yüze hem de telefon aracılığı ile gerçekleştirilen görüşmelerde anket soruları ve anketin nasıl cevaplanması gerektiği katılımcılara detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

TÇÜİ'lerin tümü ile ankete katılımları konusunda görüşme yapılmış, 5 firmanın üst düzey yöneticilerinden randevu alınmış ve anketler yüz yüze cevaplandırılmıştır. Anket katılımcıları 1 CEO, 1 CFO, 2 Strateji Geliştirme Uzmanı ve 1 Ar-Ge Müdürü olmak üzere toplam 5 kişidir. Ayrıca Türkiye'nin önde gelen kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan ve profesör doktor unvanına sahip olan 5 akademisyen de ankete katkı sağlamıştır. 4 akademisyen ile yüz yüze görüşme yapılmış, 1 akademisyen ile telefon üzerinden görüşülerek anket e-mail yolu ile iletilmiştir. Toplamda 5 üst düzey yönetici ve 5 akademisyen olmak üzere 10 anket cevaplandırılmıştır. Araştırma 2019 yılı Ocak ve Eylül ayları arasında gerçekleştirildiği için Etik Kurul İzin Belgesi gerektirmemektedir.

Analiz yöntemi

Thomas L. Saaty tarafından geliştirilen AHP yöntemi hem objektif hem de sübjektif olmak üzere çeşitli kriterlerden oluşan alternatif çözüm önerileri arasından en uygun olanının seçilmesini sağlayan bir ÇKKV modelidir (Saaty ve Vargas, 2012: 1). AHP'yi diğer karar verme modellerinden ayıran en önemli özellik objektif ve sübjektif görüşlerden oluşan karmaşık problemlerin çözümüne getirmiş olduğu kolay çözümlerdir (Timor, 2011: 18).

AHP yöntemi şu aşamalardan oluşmaktadır (Ayçin, 2019: 10):

1. Problemin tanımlanması ve amacın belirlenmesi
2. Ana kriterlerin ve alt kriterlerin belirlenmesi
3. Karar hiyerarşisinin belirlenmesi
4. Hiyerarşik yapının oluşturulması
5. İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması: n adet kriter olduğunda n x n kadar matris oluşmaktadır. Toplam n (n - 1) / 2 adet karşılaştırma yapılmaktadır. İkili karşılaştırmalar için kullanılacak ölçek şu şekildedir:

| Önem Derecesi | Tanım | Açıklama |
|---------------|----------------------------|---|
| 1 | Eşit derecede önem | İki faktör de aynı öneme sahiptir. |
| 3 | Orta derecede önem | Bir faktör diğer faktöre göre orta derecede önemli |
| 5 | Kuvvetli derecede önem | Bir faktör diğer faktöre göre kuvvetli derecede önemli |
| 7 | Çok kuvvetli derecede önem | Bir faktör diğer faktöre göre çok kuvvetli derecede önemli |
| 9 | Mutlak derecede önem | Bir faktör diğer faktöre göre mutlak derecede önemli |
| 2, 4, 6, 8 | Ara Değerler | İki faktör arasında çok küçük farklar olduğunda kullanılır. |

6. Tutarlılık oranlarının (CR) hesaplanması: AHP'nin bireylerin kişisel tercih ve düşüncelerinden oluşması nedeni ile tutarlılık endeksi (CI) ve tutarlılık oranı (CR) hesaplanmalıdır. Tutarlılık oranının 0,10'dan büyük olması durumunda ikili karşılaştırma matrislerinin tekrar oluşturulması gerekmektedir.

7. Öncelik değerlerinin hesaplanması

8. Global önceliklerin belirlenip alternatif skorlarının hesaplanması

Bulgular

Makalenin bu bölümü temel olarak 4 aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada AHP anketi ile elde edilen veriler aracılığı ile pazara girişe etki eden ana kriterlerin (ev sahibi ülke, ana ülke, strateji ve organizasyon faktörleri) önem düzeyleri belirlenmiştir. İkinci aşamada ana kriterlere ait alt kriterler kendi aralarında karşılaştırılmıştır. Üçüncü aşamada alt kriterler pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırılmıştır. Son aşamada ise alt kriterlerin global ağırlıkları, her bir ana kriterin pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırılması ve nihayetinde pazara giriş stratejilerinin önem sıralaması verilmiştir.

Araştırmanın birinci aşamasında ana kriterler arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Tablo 2: Pazara Girişe Etki Eden Ana Kriterlerin Önem Düzeyleri

| Pazara Giriş Stratejileri | Ev Sahibi Ülke Faktörleri | Ana Ülke Faktörleri | Strateji Faktörleri | Organizasyon Faktörleri |
|---------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|
| Ev Sahibi Ülke Faktörleri | 1 | 2.801 | 1.297 | 1.468 |
| Ana Ülke Faktörleri | 0.357 | 1 | 0.500 | 0.653 |
| Strateji Faktörleri | 0.771 | 2 | 1 | 1.217 |
| Organizasyon Faktörleri | 0.681 | 1.531 | 0.822 | 1 |

Tutarlılık Oranı: 0.00152

Ev sahibi ülke faktörleri ana kriterinin pazara girişe etki eden diğer ana kriterler ile karşılaştırıldığında en yüksek önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Ev sahibi ülke faktörleri ana kriteri, ana ülke faktörleri ($1 > 0,357$), strateji faktörleri ($1 > 0,771$) ve organizasyon faktörleri ($1 > 0,681$) ana kriterlerinden daha yüksek derecede bir öneme sahiptir. Ana ülke faktörleri ana kriterinin, strateji faktörleri ($1 < 2$) ve organizasyon faktörleri ($1 < 1,531$) ana kriterlerinden daha düşük bir önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Strateji faktörleri ana kriteri, organizasyon faktörleri ($1 > 0,822$) ana kriterinden daha yüksek derecede bir öneme sahiptir.

Araştırmanın ikinci aşamasında alt kriterler bağlı oldukları ana kriterin diğer alt kriterleri ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 3: Ev Sahibi Ülke Faktörleri Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması

| Ev Sahibi Ülke Faktörleri | Pazar Koşulları | Yatırım Riski | Kültürel Mesafe |
|---------------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| Pazar Koşulları | 1 | 0.917 | 3.719 |
| Yatırım Riski | 1.091 | 1 | 3.142 |
| Kültürel Mesafe | 0.269 | 0.318 | 1 |

Tutarlılık Oranı: 0.00692

Ev sahibi ülke faktörleri kendi alt kriterleri arasında karşılaştırıldığında pazar koşullarının, yatırım riski alt kriterinden daha az ($1 < 1.091$), kültürel mesafe alt kriterinden ise ($1 > 0.269$) daha önemli olduğu görülmektedir. Yatırım riski alt kriteri, kültürel mesafe alt kriterinden ($1 > 0,318$) daha yüksek bir derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 4: Ana Ülke Faktörleri Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması

| Ana Ülke Faktörleri | Çevresel Uygunluk | Çevresel Karmaşıklık | Çevresel Değişkenlik |
|----------------------|-------------------|----------------------|----------------------|
| Çevresel Uygunluk | 1 | 1.092 | 0.829 |
| Çevresel Karmaşıklık | 0.916 | 1 | 0.707 |
| Çevresel Değişkenlik | 1.206 | 1.414 | 1 |

Tutarlılık Oranı: 0.00054

Ana ülke faktörleri kendi alt kriterleri arasında karşılaştırıldığında çevresel uygunluk alt kriterinin çevresel karmaşıklık alt kriterinden daha yüksek ($1 > 0.916$), çevresel değişkenlik alt kriterinden ise ($1 < 1.206$) daha az önemli olduğu görülmektedir. Çevresel karmaşıklık ve çevresel değişkenlik alt kriterleri arasında ise ($1 < 1.414$) çevresel değişkenlik kriteri daha yüksek bir önem derecesine sahiptir.

Tablo 5: Strateji Faktörleri Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması

| Strateji Faktörleri | Endüstriyel Yapı | Stratejik Motivasyon | Küresel Sinerji |
|----------------------|------------------|----------------------|-----------------|
| Endüstriyel Yapı | 1 | 0.882 | 1.237 |
| Stratejik Motivasyon | 1.134 | 1 | 1.483 |
| Küresel Sinerji | 0.808 | 0.674 | 1 |

Tutarlılık Oranı: 0.00033

Strateji faktörleri ana kriteri kendi alt kriterleri arasında karşılaştırıldığında endüstriyel yapı alt kriterinin stratejik motivasyon alt kriterinden daha az ($1 < 1.134$), küresel sinerji alt kriterinden ise ($1 > 0.808$) daha yüksek öneme sahip olduğu görülmektedir. Stratejik motivasyon ve küresel sinerji alt kriterleri arasında ise ($1 > 0.674$) stratejik motivasyon alt kriteri daha yüksek derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 6: Organizasyon Faktörleri Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması

| Organizasyon Faktörleri | Firma Büyüklüğü | Organizasyon Yeteneği | Uluslararası Tecrübe |
|-------------------------|-----------------|-----------------------|----------------------|
| Firma Büyüklüğü | 1 | 0.970 | 0.959 |
| Organizasyon Yeteneği | 1.031 | 1 | 0.839 |
| Uluslararası Tecrübe | 1.043 | 1.192 | 1 |

Tutarlılık Oranı: 0.00285

Organizasyon faktörleri kendi alt kriterleri arasında karşılaştırıldığında firma büyüklüğü alt kriterinin hem organizasyon yeteneği ($1 < 1.031$) hem de uluslararası tecrübe alt kriterinden ($1 < 1.043$) daha az önemli olduğu görülmektedir. Organizasyon yeteneği ve uluslararası tecrübe alt kriterleri arasında ise ($1 < 1.192$) uluslararası tecrübe alt kriteri daha yüksek derecede bir öneme sahiptir.

Araştırmanın üçüncü aşamasında alt kriterler pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 7. Alt Kriterlerin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

| | | Direkt Yatırım | Ortak Girişim | Lisanslama | İhracat |
|-----------------------|----------------|----------------|---------------|------------|---------|
| Pazar Koşulları | Direkt Yatırım | 1 | 0.831 | 1.475 | 1.249 |
| | Ortak Girişim | 1.203 | 1 | 1.787 | 1.331 |
| | Lisanslama | 0.678 | 0.560 | 1 | 0.746 |
| | İhracat | 0.801 | 0.751 | 1.340 | 1 |
| Yatırım Riski | Direkt Yatırım | 1 | 0.836 | 1.216 | 0.772 |
| | Ortak Girişim | 1.196 | 1 | 1.923 | 0.990 |
| | Lisanslama | 0.822 | 0.520 | 1 | 0.797 |
| | İhracat | 1.295 | 1.01 | 1.255 | 1 |
| Kültürel Mesafe | Direkt Yatırım | 1 | 0.476 | 0.796 | 1.030 |
| | Ortak Girişim | 2.101 | 1 | 1.841 | 1.208 |
| | Lisanslama | 1.256 | 0.543 | 1 | 0.877 |
| | İhracat | 0.971 | 0.828 | 1.140 | 1 |
| Çevresel Uygunluk | Direkt Yatırım | 1 | 1.268 | 1.787 | 1.058 |
| | Ortak Girişim | 0.789 | 1 | 1.968 | 0.984 |
| | Lisanslama | 0.560 | 0.508 | 1 | 0.885 |
| | İhracat | 0.945 | 1.016 | 1.130 | 1 |
| Çevresel Karmaşıklık | Direkt Yatırım | 1 | 0.874 | 1.050 | 1.066 |
| | Ortak Girişim | 1.144 | 1 | 0.647 | 0.996 |
| | Lisanslama | 0.952 | 1.545 | 1 | 0.652 |
| | İhracat | 0.938 | 1.004 | 1.534 | 1 |
| Çevresel Değişkenlik | Direkt Yatırım | 1 | 0.797 | 1.020 | 0.832 |
| | Ortak Girişim | 1.255 | 1 | 1.025 | 1.192 |
| | Lisanslama | 0.980 | 0.976 | 1 | 0.897 |
| | İhracat | 1.202 | 0.839 | 1.115 | 1 |
| Endüstriyel Yapı | Direkt Yatırım | 1 | 1.293 | 1.773 | 1.563 |
| | Ortak Girişim | 0.773 | 1 | 1.931 | 1.541 |
| | Lisanslama | 0.564 | 0.518 | 1 | 1.135 |
| | İhracat | 0.640 | 0.649 | 0.881 | 1 |
| Stratejik Motivasyon | Direkt Yatırım | 1 | 1.035 | 1.212 | 1.385 |
| | Ortak Girişim | 0.966 | 1 | 1.694 | 1.777 |
| | Lisanslama | 0.825 | 0.590 | 1 | 1.036 |
| | İhracat | 0.722 | 0.563 | 0.965 | 1 |
| Küresel Sinerji | Direkt Yatırım | 1 | 0.658 | 1.486 | 1.624 |
| | Ortak Girişim | 1.520 | 1 | 2.967 | 2.659 |
| | Lisanslama | 0.673 | 0.337 | 1 | 1.170 |
| | İhracat | 0.616 | 0.376 | 0.855 | 1 |
| Firma Büyüklüğü | Direkt Yatırım | 1 | 1.170 | 1.873 | 1.252 |
| | Ortak Girişim | 0.855 | 1 | 2.168 | 1.554 |
| | Lisanslama | 0.534 | 0.461 | 1 | 0.766 |
| | İhracat | 0.799 | 0.644 | 1.305 | 1 |
| Organizasyon Yeteneği | Direkt Yatırım | 1 | 0.752 | 1.547 | 1.782 |
| | Ortak Girişim | 1.330 | 1 | 2.337 | 1.706 |
| | Lisanslama | 0.646 | 0.428 | 1 | 1.169 |
| | İhracat | 0.561 | 0.586 | 0.855 | 1 |
| Uluslararası Tecrübe | Direkt Yatırım | 1 | 1.020 | 1.408 | 1.708 |
| | Ortak Girişim | 0.980 | 1 | 1.848 | 1.938 |
| | Lisanslama | 0.710 | 0.541 | 1 | 1.358 |
| | İhracat | 0.585 | 0.516 | 0.736 | 1 |

Pazar koşulları alt kriterin pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın, ortak girişimden ($1 < 1.203$) daha az, lisanslama ($1 > 0.678$) ve ihracattan ($1 > 0.801$) ise daha önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişim, hem lisanslama ($1 > 0.560$) hem de ihracattan ($1 > 0.751$) daha önemlidir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1.340$) daha az önem derecesine sahiptir.

Yatırım riski alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın sırasıyla ihracat ($1 < 1.295$) ve ortak girişimden ($1 < 1.196$) daha az önemli olduğu, lisanslamadan ise daha önemli ($1 > 0.822$) olduğu görülmektedir. Ortak girişim lisanslamadan ($1 > 0.520$) daha önemli, ihracattan ise ($1 < 1.010$) daha az önemlidir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1.255$) daha az önem derecesine sahiptir.

Kültürel mesafe alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın sırasıyla ortak girişim ($1 < 2.101$) ve lisanslamadan ($1 < 1.256$) daha az önemli olduğu, ihracattan ise daha önemli ($1 > 0.971$) olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslamadan ($1 > 0.543$) ve ihracattan ($1 > 0.828$) daha önemlidir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1.140$) daha az önem derecesine sahiptir.

Çevresel uygunluk alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişim ($1 > 0.789$), lisanslama ($1 > 0.560$) ve ihracattan ($1 > 0.945$) daha önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslamadan ($1 > 0.508$) daha önemli, ihracattan ise ($1 < 1.016$) daha az önemlidir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1.130$) daha az derecede öneme sahiptir.

Çevresel karmaşıklık alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişimden ($1 < 1.144$) daha az önemli, ihracat ($1 > 0.952$) ve lisanslamadan ($1 > 0.938$) ise daha önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişimin hem lisanslama ($1 < 1.545$) hem de ihracattan ($1 < 1.004$) daha az önemlidir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1.534$) daha az derecede öneme sahiptir.

Çevresel değişkenlik alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişim ($1 < 1.255$) ve ihracattan ($1 < 1.202$) daha az önemli, lisanslamadan ($1 > 0.980$) ise daha yüksek önemli olduğu görülmektedir. Ortak girişim lisanslama ($1 > 0.976$) ve ihracattan ($1 > 0.839$) daha yüksek öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1.15$) daha az derecede öneme sahiptir.

Endüstriyel yapı alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişim ($1 > 0.773$), lisanslama ($1 > 0.564$) ve ihracattan ($1 > 0.640$) daha yüksek bir önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Ortak girişim lisanslama ($1 > 0.518$) ve ihracattan ($1 > 0.649$) daha yüksek öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 > 0.881$) daha yüksek derecede öneme sahiptir.

Stratejik motivasyon alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişim ($1 > 0.966$), lisanslama ($1 > 0.825$) ve ihracattan ise ($1 > 0.722$) daha yüksek bir önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Ortak girişim lisanslama ($1 > 0.590$) ve ihracattan ($1 > 0.563$) daha yüksek öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 > 0.965$) daha yüksek derecede öneme sahiptir.

Küresel Sinerji alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişimden ($1 < 1.520$) daha az öneme sahip olduğu, lisanslama ($1 > 0.673$) ve ihracattan ($1 > 0.616$) daha yüksek bir önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslama ($1 > 0.337$) ve ihracattan ($1 > 0.376$) daha yüksek öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 > 0.855$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir.

Firma büyüklüğü alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın, ortak girişim ($1 > 0.855$), lisanslama ($1 > 0.534$) ve ihracattan ($1 > 0.799$) daha yüksek bir önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslama ($1 > 0.461$) ve ihracattan ($1 > 0.644$) daha yüksek öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 < 1.305$) daha düşük derecede bir öneme sahiptir.

Organizasyon yeteneği alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın ortak girişimden ($1 < 1.330$) daha az öneme sahip olduğu, lisanslama ($1 > 0.646$) ve ihracattan ($1 > 0.561$) ise daha yüksek bir önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslama ($1 > 0.428$) ve ihracattan ($1 > 0.586$) daha yüksek öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 > 0.855$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir.

Uluslararası Tecrübe alt kriteri pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırıldığında direkt yatırımın, ortak girişim ($1 > 0.980$), lisanslama ($1 > 0.710$) ve ihracattan ($1 > 0.585$) daha yüksek bir önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Ortak girişim, lisanslama ($1 > 0.541$) ve ihracattan ($1 > 0.516$) daha yüksek öneme sahiptir. Lisanslama ise ihracattan ($1 > 0.736$) daha yüksek derecede bir öneme sahiptir.

Tablo 8. Pazara Giriş Stratejilerinin Alt Kriterleri ile Alternatiflerin Yüzdesel Olarak Karşılaştırılması

| Pazara Giriş | Direkt Yatırım | Ortak Girişim | Lisanslama | İhracat | Tutarlılık Oranları |
|-----------------------|----------------|---------------|------------|--------------|---------------------|
| Alt Kriterler | | | | | |
| Pazar Koşulları | 0,272 | 0,318 | 0,178 | 0,232 | 0,00072 |
| Yatırım Riski | 0,231 | 0,303 | 0,188 | 0,278 | 0,00768 |
| Kültürel Uzaklık | 0,192 | 0,357 | 0,212 | 0,238 | 0,01 |
| Çevresel Uygunluk | 0,303 | 0,272 | 0,174 | 0,250 | 0,01 |
| Çevresel Karmaşıklık | 0,245 | 0,232 | 0,249 | 0,274 | 0,03 |
| Çevresel Değişkenlik | 0,226 | 0,278 | 0,240 | 0,257 | 0,00338 |
| Endüstriyel Yapı | 0,332 | 0,298 | 0,183 | 0,187 | 0,00858 |
| Stratejik Motivasyon | 0,281 | 0,320 | 0,206 | 0,193 | 0,00534 |
| Küresel Sinerji | 0,257 | 0,426 | 0,164 | 0,152 | 0,00367 |
| Firma Büyüklüğü | 0,310 | 0,314 | 0,158 | 0,218 | 0,006 |
| Organizasyon Yeteneği | 0,285 | 0,362 | 0,179 | 0,174 | 0,00818 |
| Uluslararası Tecrübe | 0,301 | 0,330 | 0,205 | 0,165 | 0,00438 |

Pazar koşulları, yatırım riski, kültürel uzaklık, çevresel değişkenlik, stratejik motivasyon, küresel sinerji, firma büyüklüğü, organizasyon yeteneği ve uluslararası tecrübe alt kriterlerinde en yüksek önem düzeyine sahip pazara giriş stratejisi ortak girişim olmuştur. Çevresel uygunluk ve endüstriyel yapı alt kriterlerinde direkt yatırım, çevresel karmaşık alt kriterinde ise ihracat stratejisi katılımcılar tarafından ilk sırada tercih edilmiştir. Lisanslama stratejisi ise alt kriterler arasında ilk derecede tercih edilmemiştir.

Araştırmanın son aşamasında ise alt kriterlerin global ağırlıkları, ana kriterlerin pazara giriş yöntemleri ile karşılaştırılması ve en son pazara giriş yöntemlerinin sıralaması açıklanmıştır.

Tablo 9. Alt Kriterlerin Global Ağırlıkları

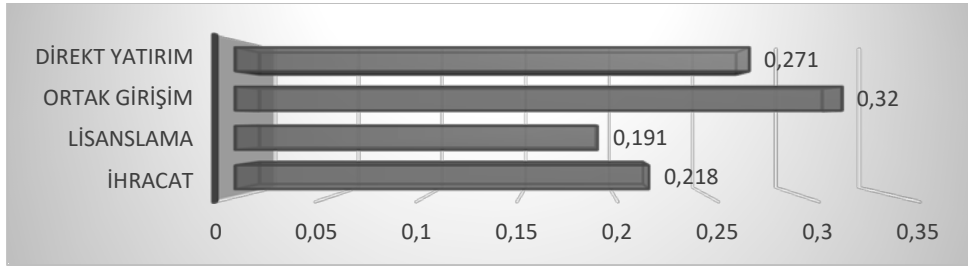
| Ana Kriterler | Ana Kriter Ağırlıkları | Sıralama | Alt Kriterler | Ağırlıklar (Global) |
|---------------------------|------------------------|----------|-----------------------|---------------------|
| Ev Sahibi Ülke Faktörleri | 0.359 | 1 | Pazar Koşulları | 0.156 |
| | | | Yatırım Riski | 0.157 |
| | | | Kültürel Mesafe | 0.046 |
| Ana Ülke Faktörleri | 0.138 | 4 | Çevresel Uygunluk | 0.044 |
| | | | Çevresel Karmaşıklık | 0.039 |
| | | | Çevresel Değişkenlik | 0.054 |
| Strateji Faktörleri | 0.276 | 2 | Endüstriyel Yapı | 0.094 |
| | | | Stratejik Motivasyon | 0.108 |
| | | | Küresel Sinerji | 0.074 |
| Organizasyon Faktörleri | 0.227 | 3 | Firma Büyüklüğü | 0.074 |
| | | | Organizasyon Yeteneği | 0.072 |
| | | | Uluslararası Tecrübe | 0.081 |

Alt kriterlerin global ağırlıkları incelendiğinde yatırım riski alt kriterinin (0.157) diğer tüm alt kriterlerden daha yüksek derecede bir önem sahip olduğu görülmektedir. Pazar koşulları kriterinin önem derecesi ise (0.156) yatırım riski kriterine çok yakın olmak ile birlikte ikinci sıradadır. Kalan alt kriterlerin büyükten küçüğe göre önem derecelerinin sıralaması ise şu şekildedir: Stratejik motivasyon (0.108), endüstriyel yapı (0.094), uluslararası tecrübe (0.081), küresel sinerji ve firma büyüklüğü (0.074), organizasyon yeteneği (0.072), çevresel değişkenlik (0.054), kültürel mesafe (0.046), çevresel uygunluk (0.044) ve çevresel karmaşıklık (0.039).

Tablo 10. Ana Kriterlerin Önem Derecelerinin Pazara Giriş Yöntemleri ile Karşılaştırılması

| | Ev Sahibi Ülke Faktörleri | Ana Ülke Faktörleri | Strateji Faktörleri | Organizasyon Faktörleri |
|----------------|---------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|
| Direkt Yatırım | 0.244 | 0.256 | 0.292 | 0.299 |
| Ortak Girişim | 0.316 | 0.263 | 0.341 | 0.335 |
| Lisanslama | 0.187 | 0.222 | 0.187 | 0.182 |
| İhracat | 0.253 | 0.259 | 0.180 | 0.185 |

Ana kriterler ile pazara giriş yöntemleri karşılaştırıldığında tüm ana kriterlerde ortak girişim stratejisinin en yüksek önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Fakat bu önem düzeyi ana kriterler arasında farklılık göstermektedir. Ev sahibi ülke, strateji ve organizasyon faktörleri ana kriterlerinde daha yüksek bir öneme sahip olan ortak girişimin önem derecesinin ana ülke faktörlerinde azaldığı görülmektedir. Bu durum yatırım yapılacak ülkede çevresel değişkenlik ve karmaşıklık düzeyinin yüksek olması durumunda TÇUİ'lerin pazara giriş stratejileri içinde tüm stratejileri birbirine yakın olarak değerlendirdiğini ve düşük risk ve düşük kâr potansiyeline sahip ihracat ve lisanslama stratejilerini de dış pazarlara girişte tercih edebileceklerini belirtmektedir.

Tablo 11. Pazara Giriş Alternatiflerinin Karşılaştırılması

Tutarlılık Oranı: 0,00

TÇUİ'lerin dış pazar giriş stratejisi olarak tercihte buldukları dört farklı yöntem içerisinde ortak girişim %32 ile en yüksek öneme sahip alternatif olmuştur. Ortak girişimi sırası ile %27,1 ile direkt yatırım, %21,8 ile ihracat ve %19,1 ile lisanslama izlemiştir.

Sonuç ve tartışma

TÇUİ'lerin yabancı pazarlara girişlerine etki eden ana kriterlerin ve bu ana kriterlere ait alt kriterlerin önem düzeylerinin belirlenerek, hem ev sahibi ülke pazarlarına en uygun pazara giriş stratejisini seçerek girmelerini hem de işletmelerin yüksek performans düzeylerine ulaşmasını sağlayacak bir yöntemin ortaya konması amacı ile gerçekleştirilen bu çalışmada temel olarak şu sonuçlar elde edilmiştir:

TÇUİ'lerin ilk iki sırada ortak girişim ve direkt yatırım stratejisini tercih etmesi, dış pazarlara girişte yüksek düzeyde kontrol gücü sağlayan pazara giriş stratejilerinin tercih edildiğini göstermektedir. Yatırım yapılan ev sahibi ülkelerin farklı politik, ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklere sahip olması, firmaların farklı kaynaklara ihtiyaç duyması, dış pazara etki eden çeşitli faktörlerin varlığı işletmelerin farklı nedenler ile ortak girişimi tercih etmesini sağlamaktadır. Ayrıca ortak girişimin pazara girişe etki eden ana kriterlere ait alt kriterlerin büyük bir kısmında en yüksek öneme sahip strateji olması TÇUİ'lerin dış pazarlara girişte hem sahip oldukları kaynakları hem de yatırım yapılan ülkenin içinde bulunduğu koşulları önemli bir faktör olarak değerlendirdiğini göstermektedir. Gelişmekte olan ülke işletmeleri ile ilgili araştırmalar incelendiğinde araştırmamız ile benzer sonuçların bulunduğu görülmüştür. Juasrikul, Sahaym, Yim ve Liu (2018), Batsakis ve diğ. (2018), Zhu, Ma, Sauerwald ve Peng (2017), Kotabe ve Kothari (2016), Deng ve Yang (2015), Kling, Ghobadian, Hitt, Weitzel ve Regan (2014) de ortak girişimlerin gelişmekte olan ülke işletmeleri için özellikle sahip olunan yeteneklerin geliştirilmesini ve pazarda rekabet avantajı elde edilmesini sağladığı için en çok tercih edilen giriş stratejisi olduğunu tespit etmişlerdir. Morschett ve diğ. (2010), pazar koşulları, ülke riski, yasal kısıtlamalar faktörlerinin işletmeleri ortak girişime yönlendirdiğini belirtmişlerdir. Cui ve Jiang (2009), ev sahibi ülke içerisinde hızlı bir şekilde büyüme stratejisi seçildiğinde ortak girişimin tercih edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Erdilek (2008) tarafından Türk işletmeleri üzerinde yapılan araştırmada da benzer sonuç elde edilmiştir. Araştırmaya göre işletmeler ev sahibi ülkedeki risk düzeyinin yüksek olması durumunda ortak girişime yönelmektedirler.

Ortak girişimden sonra en yüksek önem derecesine sahip olan strateji direkt yatırım olmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmamız ile benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Contractor, Dangol, Nuruzzaman ve Raghunath (2020), Halaszovich ve Lundan (2016), Zhang (2014), Harding ve Javorcik (2012), Javorcik ve Spatareanu (2011), Head ve Ries (2008), Bodner ve Capron (2018), Capron (2016), Cording, Harrison, Hoskisson ve Johnsen (2014), Harrison, Hart ve Oler (2014) ve Mitchell ve Capron (2002) dış pazarlara girişte direkt yatırımın en çok tercih edilen pazara giriş stratejilerinden biri olduğunu öne sürmüşlerdir. Lu, Liu ve Wang (2010) yüksek düzeyde tecrübe sahibi olan firmaların direkt yatırım stratejisi ile yurt dışı pazar arayışına yöneldiklerini belirtmişlerdir. Teknolojik üstünlükler, endüstri koşulları ve ar-ge yoğunluğu işletmeleri direkt yatırım için motive etmektedir. Cui ve Jiang (2009), işletmelerin ev sahibi ülke içerisinde yüksek düzeyde bir rekabet ile karşılaşması ve kaynak arayışı içinde olması durumunda direkt yatırımı tercih ettiğini belirtmişlerdir. Rabbiosi, Elia ve Bertoni (2012) ana ülkeye ait özelliklerin ve uluslararası tecrübenin işletmeleri direkt yatırıma yönlendiren önemli etkenler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Erdilek (2008) Türk işletmelerinin risk ve çevresel belirsizlik düzeyinin düşük olduğu pazarlarda birleşme, satın alma ve yeşil alan yatırımlarına yöneldiğini ileri sürmüştür. Aybar (2016), Türk işletmelerinin dış yatırımlarını ev sahibi ülkenin pazar koşulları ve kaynakları ile ilişkili olduğunu, kültürel mesafe arttıkça Türk işletmelerinin direkt yatırıma yöneldiğini öne sürmüştür.

İhracat ve lisanslama stratejileri pazara girişte TÇUİ'ler tarafından daha düşük düzeylerde tercih edilmiştir. Bu stratejiler işletmelerin dış pazar tecrübesinin olmadığı, risk düzeyinin yüksek olduğu pazarlarda daha çok tercih edilmektedir (Uray, Vardar ve Nacar, 2015: 306). Buckley, Clegg, Cross, Liu, Cross ve Zheng (2007) dış yatırımlar ile yüksek politik risk, pazar büyüklüğü, kültürel ve coğrafi uzaklık ile doğal kaynaklar arasındaki bağlantıda ihracatın önemli bir strateji olarak görüldüğünü ileri sürmüşlerdir. Aybar (2016) Türkiye ile kültürel mesafenin yüksek olduğu ülkelerde ihracat stratejisinin de daha fazla tercih edilen stratejilerden biri olduğunu belirtmiştir. Gaur, Kumar ve Singh (2014), işletmelerin uluslararası tecrübe yetersizliği, zayıf uluslararası iş bağlantılarına sahip olması durumunda dış pazarlara daha düşük düzeyde risk içeren stratejiler ile girilmesini önermektedir. Araştırmalar analiz edildiğinde pazar koşulları, yatırım riski, uluslararası tecrübe eksikliği, çevresel değişkenliğin yüksek olduğu koşullarda işletmeler daha az risk üstlenmek için ihracat ve lisanslama stratejilerine yönelmektedirler.

Ev sahibi ülke faktörlerinin en yüksek önem düzeyine sahip olması TÇUİ'lerin uygun pazara giriş stratejisi seçiminde yatırım yapılan ülkenin yerel pazar koşullarının önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Aybar (2016), Lu ve diğ. (2010), Demirbağ, Tatoğlu ve Glaister (2009b) yaptıkları çalışmalarda işletmelerin dış yatırımlarında belirleyici unsurun ev sahibi ülkenin pazar koşulları olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırma sonucuna göre işletmelerin dış pazara girişinde strateji faktörleri ikinci sırada önemlidir. Yaprak, Yosun ve Çetindamar (2018), Cui, Jiang ve Stening (2011), Lu ve diğ. (2010) yaptıkları çalışmalarda işletmelerin faaliyette buldukları sektör içerisinde ki endüstri koşulları ve endüstriyel yapıdaki rekabet yoğunluğu gibi faktörler ile pazara giriş kararı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve bu faktörlerin işletmelerin performans düzeyi üzerinde önemli bir etken olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada organizasyon faktörlerinin üçüncü sırada önemli olduğu belirlenmiştir. TÇUİ'lerin organizasyon faktörlerinde ortak girişimi tercih etmeleri yapılan yatırımların daha çok işletmenin kaynak yönünden eksikliklerini tamamlaması veya yeni yetenekler kazanmasına yönelik olmaktadır. Çiftçi, Tatoğlu, Wood, Demirbağ ve Zaim (2019), Piperopoulos ve diğ. (2018), Wu, Chen ve Jiao (2015) işletmelerin sahip olduğu organizasyon yetenekleri, firma büyüklüğü, uluslararası tecrübeye sahip olma ile doğrudan yabancı yatırım arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ana ülke faktörleri pazara girişte etkili olan ana kriterler arasında önem düzeyine göre son sırada yer almaktadır. Xia, Ma, Lu, Yu (2014) işletmelerin ihtiyaç duydukları kaynakların miktarı ve yatırımları destekleme kapasitesi açısından uygun bir çevreye sahip olma ile doğrudan yabancı yatırım arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Aybar (2016) Türk işletmelerinin dış yatırımlarında belirleyici unsurlardan birinin çevresel uygunluk için ihtiyaç duyulan kaynak miktarı olduğunu ileri sürmüştür.

TÇUİ'ler üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sonuçları ve genel olarak gelişmekte olan ülkelerin işletmelerine yönelik araştırmaların bulguları incelendiğinde yatırım stratejilerinin seçilmesinde temel odak noktasının kaynaklar ve yatırım yapılan ülkelerin içinde bulunduğu koşullar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin bu iki faktörü dikkate alarak yatırım yapmaları halinde daha yüksek bir performans göstereceği ve dış pazarlarda daha başarılı olacağı söylenebilir. Elde edilen bu sonuçlar ışığında dış pazara açılmak isteyen işletmelerin performans açısından başarılı olmak için kontrol derecesi daha yüksek olan stratejileri seçmesinin daha uygun olacağı söylenebilir. Bu durum hem işletmelerin denetim ve yönetim maliyetlerini minimize edecek hem de karar alma mekanizmalarını hızlandıracaktır.

Araştırma verileri değerlendirildiğinde TÇUI'lerin dış pazarlara girişte çoğunlukla yüksek düzeyde kontrol gücü sağlayan strateji türlerini tercih ettiği görülmektedir. Bu sonuç TÇUI'lerin yapmış oldukları yatırımlar ile ilgili karar mekanizmaları üzerinde güç sahibi olmak istediğini ifade etmektedir. Fakat işletmelerin kontrolü üzerinde sahip olunmak istenen güç düzeyi özellikle ev sahibi ülke ile ilgili koşullara göre farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin ev sahibi ülkenin yerel pazar koşullarında yatırım risk seviyesinin yüksek olması, çevresel karmaşıklıkların ve belirsizliklerin bulunması TÇUI'lerin ortak girişim ile ihracat ve lisanslama stratejilerini tercih etmeye yönlendirmektedir. TÇUI'ler belirsizliklerin ve karmaşıklıkların bulunduğu pazarlarda risk almaktan kaçınmakta ve kâr marjı düşük fakat işletmeyi risklerden uzak tutacak stratejilere yönelmektedir.

Araştırmaya hem yöneticilerin hem de akademisyenlerin katkı sağlamış olması iki yönlü bir bakış açısı sağlamaktadır. İlk olarak pazara giriş kararlarının alınması sürecine direkt olarak katılan yöneticilerin görüşleri araştırmanın içinde bulunan piyasa koşullarında değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Daha sonra ise yapılan çalışmalar aracılığı ile pazara giriş kararları ile ilgili bir teorik altyapının oluşmasının sağlayan uzman akademisyenlerin fikirleri uluslararası işletmecilik literatürün pazara giriş stratejilerine bakış açısını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın hem dış pazarlara giriş faktörleri ve kriterleri ile ilgili bir metodoloji geliştirmesi hem de üst düzey yöneticilerin ve akademisyenlerin araştırmaya katkı sağlaması dolayısı ile uluslararası işletmecilik literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak uluslararası ticaret yoğunluğunun hızlı bir şekilde arttığı günümüz koşullarında bu çalışmanın dış pazarlara açılmayı plânlayan işletmelere katkı sağlaması beklenmektedir.

Ülkelerin çok daha yüksek oranlarda dış ticarete yönelmesi, çok sayıda işletmenin ülke içi rekabet baskısı sebebi ile dış pazarlara yönelmesi, özellikle teknolojik gelişmeler sayesinde dünyanın her bölgesinden ürün ve hizmet alabilme imkânının oluşması Türk işletmelerinin de dış yatırım stratejilerini, performanslarını ve başarılarını inceleyecek daha fazla sayıda araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu alanda gelecekte çalışma yapmayı düşünen araştırmacılara, özellikle pazara girişe etki eden temel faktörleri ve bu faktörlere bağlı alt kriterleri çeşitlendirmeleri ve örneklem kütlesini büyüterek daha çok veri ile daha geniş bir şekilde pazara giriş stratejilerini incelemeleri önerilebilir. Ayrıca bu çalışmada pazara girişte etkili olan faktörler işletme performansı ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda başka değişkenlerle ilişkiler ele alınıp incelenebilir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

The authors declared that this study has received no financial support.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım- *Idea/Concept/Design*: E.C., M.Ç. Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: M.Ç. Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: E.C., M.Ç. Kaynak Taraması - *Literature Review*: E.C., M.Ç. Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: E.C., M.Ç. Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: E.C., M.Ç. Onay - *Approval*: E.C., M.Ç.

Kaynakça / References

- Agarwal, S. (1994). Socio-Cultural Distance and the Choice of Joint Venture. A Contingency Perspective. *Journal of International Marketing*. 2, 63-80. <https://doi.org/10.1177%2F1069031X9400200205>
- Anderson, E. ve Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*. 17(3), 1-26
- Aybar, S. (2016). Determinants of Turkish Outward Foreign Direct Investment. *Transnational Corporations Review*. 8(1), 79-92. <https://doi.org/10.1080/19186444.2016.1162486>
- Ayçin, E. (2019). Çok Kriterli Karar Verme: Bilgisayar Uygulamalı Çözümler. Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım
- Ayyagari, M., Demirgüç, K. A. ve Maksimovic, V. (2011). Firm Innovation in Emerging Markets: The Role of Finance Governance, and Competition. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 46(6), 1545-1580. doi:10.1017/S0022109011000378
- Batsakis, G., Wood, G., Azar, G. ve Singh, S. (2018). International Diversification and Firm Performance in the Post – Acquisition Period: A Resource Dependence Perspective. *Journal of Business Research*. 93, 151-159. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.025>
- Beamish, P. W. ve Kachra, A. (2004). Number of Partners and JV Performance. *Journal of World Business*. 39(2), 107-120. doi: [10.1016/j.jwb.2003.08.013](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2003.08.013)
- Bhaumik, S. K. ve Gelb, S. (2005). Determinants of Entry Mode Choice of MNCs in Emerging Markets: Evidence from South Africa and Egypt. *Emerging Markets Finance & Trade*. 41(2), 5-24. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2005.11052603>
- Blodgett, L.L. (1991). Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*. 22(1), 63-78. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490292>
- Bodner, J. ve Capron, L. (2018). Post – Merger Integration. *Journal of Organizational Design*. 7(1), 1-20. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0027-4>
- Bradley, F. (2002) *International Marketing Strategy*. 4.bs. Prentice Hall: Financial Times
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*. 33(2) 203-221. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491013>
- Brouthers, K. D. (2013). A Retrospective on: Institutional, Cultural, and Transaction Costs Influences on Entry Mode Choice Performance. *Journal of International Business Studies*. 44(1), 14-22. doi:10.1057/jibs.2012.22
- Brouthers, L.E., Brouthers, K.D. ve Werner, S. (2000). Perceived Environmental Uncertainty, Entry Mode Choice and Satisfaction with EC-MNC Performance. *British Journal of Management*. 11(3), 183-195. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00160>
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. ve Werner, S. (2003). Transaction Cost-Enhanced Entry Mode Choices and Firm Performance. *Strategic Management Journal*. 24(2), 1239-1248. <https://doi.org/10.1002/smj.362>
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. ve Werner, S. (2008). Real Options, International Entry Mode Choice and Performance. *Journal of Management Studies*. 45(5), 936-960. DOI: [10.1111/j.1467-6486.2007.00753.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00753.x)
- Buckley, P., Clegg, L., Cross, A., Liu, X., Cross, H. ve Zheng, P. (2007). The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies*. 38, 499-518, <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1057%2Fjibs.2008.102>
- Capron, L. (2016). Strategies for M&As: When is Acquisition the Right Mode to Grow. *Accounting and Business Research*. 46(5), 453-462. <https://doi.org/10.1080/00014788.2016.1182705>
- Cengiz, E., Gegez, A. E., Arslan, M., Pirtini, S. ve Tıgılı, M. (2007). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. 2. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Chang, S. J. ve Rosenzweig, P. M. (2001). The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment. *Strategic Management Journal*. 22, 747-776. <https://doi.org/10.1002/smj.168>

- Chang, S. J., Chung, J. ve Moon, J. J. 2013. When Do Foreign Subsidiaries Outperform Local Firms? *Journal of International Business Studies*. 44(8), 853-860
- Chatterjee, S. ve Singh, L. (1999). Are Tradeoffs Inherent in Diversification Moves? A Simultaneous Model for Type of Diversification and Mode of Expansion Decisions. *Management Science*. 45(1), 25-41. <https://doi.org/10.1287/mnsc.45.1.25>
- Chen, H. ve Hu, M. Y. (2002). An Analysis of Determinants of Entry Mode and its Impact on Performance. *International Business Review*. 11(2), 193 – 210. DOI: [10.1016/S0969-5931\(01\)00055-5](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00055-5)
- Chung, C. C. ve Beamish, P. W. (2012). Multi – Party International Joint Ventures: Multiple Post – Formation Change Processes. *Journal of World Business*. 47(4), 648-663. DOI: [10.1016/j.jwb.2011.08.001](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.08.001)
- Cinquetti, C. A. (2009). Multinationals and Exports in a Large and Protected Developing Country, *Review of International Economics*, 16(5), 904-918. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2008.00756.x>
- Contractor, F. J., Dangol, R., Nuruzzaman, N. ve Raghunath, S. (2020). How Do Country Regulations and Business Environment Impact Foreign Direct Investment (FDI) Inflows? *International Business Review*. 29(2), 1-13. DOI: [10.1016/j.ibusrev.2019.101640](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101640)
- Cording, M., Harrison, J. S., Hoskisson, R. E. ve Johnsen, K. (2014). Walking the Talk: A Multistakeholder Exploration of Organizational Authenticity, Employee Productivity, and Post-Merger Performance. *Academy of Management Perspectives*. 28(1), 38-56. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0002>
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Who Cares About Corruption? *Journal of International Business Studies*. 37, 803-822. DOI: [10.1057/palgrave.jibs.8400223](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400223)
- Cui, L. ve Jiang, F. 2009. FDI Entry Mode Choice of Chinese Firms: A Strategic Behavior Perspective. *Journal of World Business*. 44(4), 434 – 444. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.004>
- Cui, L., Jiang, F. ve Stening, B. (2011). The Entry – Mode Decision of Chinese Outward FDI: Firm Resources, Industry Conditions, and Institutional Forces. *Thunderbird International Business Review*. 53(4), 483-499. DOI: [10.1002/tie.20425](https://doi.org/10.1002/tie.20425)
- Çalık, M., Altunışık, R. ve Sütütemiz, N. (2013). Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*. 9(19), 137-161. <https://doi.org/10.11122/ijmeh.2013.9.19.451>
- Çiftçi, İ., Tatoğlu, E., Wood G., Demirbağ, M. ve Zaim, S. (2019). Corporate Governance and Firm Performance in Emerging Markets. *International Business Review*. 28, 90-103. DOI: [10.1016/j.ibusrev.2018.08.004](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.08.004)
- Çolak, M. (2016). The Impact of Environmental Uncertainty on International Joint Venture Performance: The Mediating Role of International Joint Venture Adaptation. *Journal Global Business Advancement*. 9 (3), 231-247. DOI: [10.1504/JGBA.2016.076721](https://doi.org/10.1504/JGBA.2016.076721)
- Davis, P.S., Desai, A. B. ve Francis, J. D. (2000). Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective. *Journal of International Business Studies*. 31(2), 239-258. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490904>
- DEİK, (2014). Turkish OFDI Continues to Grow. 1 – 34.
- Delios, A. ve Beamish, P. W. (2004). Joint Venture Performance Revisited: Japanese Foreign Subsidiaries Worldwide. *Management International Review*. 44(1), 69-91
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. ve Glaister, K. W. (2009a). Institutional and Transaction Cost Determinants of Turkish MNE's Location Choice. *International Marketing Review*. 27(3), 272-294. <https://doi.org/10.1108/02651331011047989>
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. ve Glaister, K. W. (2009b). Equity – Based Entry Modes of Emerging Country Multinationals: Lessons From Turkey. *Journal of World Business*. 44, 445-462. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.009>
- Deng, P. ve Yang, M. (2015). Cross – Border Mergers and Acquisitions by Emerging Market Firms: A Comparative Investigation. *International Business Review*. 24, 157-172. DOI: [10.1016/j.ibusrev.2014.07.005](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.005)

- Drogendijk, R. ve Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or Managerial Perceptions? The Effects of Different Cultural Distance Measures on Establishment Mode Choices by Multinational Enterprises. *International Business Review*. 15, 361-380. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.05.003>
- Erdilek, A. (2008). Internalization of Turkish MNEs. *Journal of Management Development*. 27(7), 744 -760. <https://doi.org/10.1108/02621710810883634>
- Fan, Y. ve Jianfeng, Y. (2016). The Choice of the Southeast Asian Market Entry Mode: A Performance Appraisal Model Based on Fuzzy AHP. *The First International Symposium on Business Cooperation and Development in South - East and South Asia under B&R Initiative*. 63 - 66. <https://dx.doi.org/10.2991/isbcd-16.2016.14>
- Gaur, A., Kumar S. V. ve Singh, D. (2014). Institutions, Resources and Internationalization of Emerging Economy Firms. *Journal of World Business*. 49, 12-20. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.04.002>
- Giachetti, C., Giancarlo, M. ve Colapinto, C. (2019). Entry Mode Degree of Control, Firm Performance and Host Country Institutional Development: A Meta-Analysis. *Management International Review*. 59, 3-39. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0365-z>
- Gomes-Casseres, B. (1990). Firm Ownership Preferences and Host Government Restrictions: An Integrated Approach. *Journal of International Business Studies*. 21(1), 1-22. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490324>
- Grant, R. M. ve Jordan, J. (2014). *Stratejinin Temelleri (Foundations of Strategy)*. Çev. Gamze Sart. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Guillen, M. F. (2003). Experience, Imitation, and the Sequence of Foreign Entry: Wholly Owned and Joint Venture Manufacturing by South Korean Firms and Business Groups in China, 1987 - 1985. *Journal of International Business Studies*. 34(2), 185 - 198. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400016>
- Halaszovich, T. F. ve S.M. Lundan. (2016). The Moderating Role of Local Embeddedness on the Performance of Foreign and Domestic Firms in Emerging Markets. *International Business Review*. 25(5), 1136-1148. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.02.003>
- Harding, T. ve Javorcik, B. S. (2012). Foreign Direct Investment and Export Upgrading. *Review of Economics and Statistics*. 94(4), 964-980. https://doi.org/10.1162/REST_a_00226
- Harrison, J. S., Hart, M. ve Oler, D. K. (2014). Leverage and Acquisition Performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. 43, 571-603. DOI 10.1007/s11156-013-0385-5
- Head, K. ve Ries, J. (2008). FDI as An Outcome of the market for Corporate Control: Theory and Practice. *Journal of International Economics*. 74(1), 2-20. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2007.04.004>
- Hennart, J. F. ve Zeng, M. (2002). Cross-Cultural Differences and Joint Venture Longevity. *Journal of International Business Studies*. 33, 699-716. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491040>
- Hennart, J. F. ve Zeng, M. (2005). Structural Determinants of Joint Venture Performance. *European Management Review*. 2(2), 105-115. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500034>
- Hill, C. W. L., Hwang, P. ve Kim, W. C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*. 11(2), 117 - 128. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110204>
- Hill, C. W. L. Ve Jones, G. R. (2012). *Strategic Management: An Integrated Approach*. 10. bs. Canada: South - Western Cengage Learning
- Isobe, T. M. ve Montgomery, D. B. (2000). Resource Commitments, Entry Timing, and Market Performance of Foreign Direct Investments in Emerging Economies: The Case of Japanese International Joint Venure in China. *Academy of Management Journal*. 43(3), 468-484. <https://doi.org/10.5465/1556405>
- Javorcik, B. S. ve Spatareanu, M. (2011). Does It Matter Where You Come From? Vertical Spillovers from Foreign Direct Investment and The Origin of Investors. *Journal of Development Economics*. 96(1), 126-138. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2010.05.008>
- Johnson, J. ve Tellis, G. J. (2008). Drivers of Success for Market Entry into China and India. *Journal of Marketing*. 72(May), 1-13. <https://doi.org/10.1509%2FJMKMG.72.3.001>
- Johnson, D. ve Turner, C. (2010). *International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy*. New York: Routledge.

- Juasrikul, S., Sahaym, A., Yim, H. S. ve Liu, R. L. (2018). Do Cross – Border Alliances with MNEs from Developed Economies Create Firm Value for MNEs from Emerging Economies? *Journal of Business Research*. 93, 98-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.001>
- Kamal, Md. S. (2011). Entry Mode and Subsidiary Performance in Emerging Economies. *Mustang Journal of Business & Ethics*. 2, 20-29
- Kaymakçı, O. (2013). Küresel Ekonomide Çokuluslu Şirketler ve Türkiye’de ki Yansımaları. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(1), 224-249
- Kim, Y. ve Gary, S. J. (2008). The Impact of Entry Mode Choice on Foreign Affiliate Performance: The Case of Foreign MNEs in South Korea. *Management International Review*. 48(2), 165 – 188. DOI: [10.1007/s11575-008-0010-3](https://doi.org/10.1007/s11575-008-0010-3)
- Kling, G., Ghobadian, A., Hitt, M. A., Weitzel, U. ve Regan, N. O. (2014). The Effects of Cross – Border and Cross – Industry Mergers and Acquisitions on Home – Region and Global Multinational Enterprises. *British Academy of Management*. 25, 116-132. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12023>
- Kotabe, M. ve Kothari, T. (2016). Emerging Market Multinationals Companies’ Evolutionary Paths to Building A Competitive Advantage from Emerging Markets to Developed Countries. *Journal of World Business*. 51, 729-743. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.07.010>
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. ve Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. 2. bs. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kougt, B. ve Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*. 19(3), 411- 432. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- Kougt, B. ve Zander, U. (1995). Knowledge, Market Failure and the Multinational Enterprise: A Reply. *Journal of International Business Studies*. 26, 417-426
- Liu, Y. ve Yu, Y. (2018). Institutions, Firm Resources and the Foreign Establishment Mode Choice of Chinese Firms: The Moderating Role of Home Regional Institutional Development. *Journal of Business Research*. 93, 111-121. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.026>
- Lu, J. W. ve Xu, D. (2006). Growth and Survival of International Joint Ventures. An External – Internal Legitimacy Perspective. *Journal of Management*. 32(3), 426-448. <https://doi.org/10.1177/0149206305281399>
- Lu, J., Liu, X. ve Wang, H. (2010). Motives for Outward FDI of Chinese Private Firms: Firm Resources, Industry Dynamics and Government Policies. *Management and Organizational Review*. 7(2), 223-248. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00184.x>
- Lu, J. W. ve Beamish, P. W. (2006). Partnering Strategies and Performance of SMEs’ International Joint Ventures. *Journal of Business Venturing*. 21(4), 461-486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.002>
- Luo, Y. (1997). Guanxi and Performance of Foreign – Invested Enterprises in China. An Emprical Inquiry. *Management International Review*. 37(1), 57-70
- Luo, Y. ve Zhang, H. (2016). Emerging Market MNEs: Qualitative Review and Theoretical Directions. *Journal of International Management*. 22, 333 – 350. DOI: [10.1016/j.intman.2016.05.001](https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.05.001)
- Magnusson, P., Westjohn, S. A. ve Boggs, D. J. (2009). Order-of-Entry Effects for Service Firms in Developing Markets: An Examination of Multinational Advertising Agencies. *Journal of Internatioanal Marketing*. 17(2), 23-41. <https://doi.org/10.1509/0149206305281399>
- Makino, S. ve Neupert, K. E. (2000). National Culture, Transaction Costs, and the Choice between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary. *Journal of International Business Studies*. 31(4), 705-713. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490930>
- Malhotra, S., Sivakumar, K. ve Zhu, P. C. (2009). Distance Factors and Target Market Selection: The Moderating Effect of Market Potential. *International Marketing Review*. 26(6), 651-673
- Markides, C. C. ve Ittner, C. D. (1994). Shareholder Benefits from Corporate International Diversification: Evidence from US International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*. 25(2), 343-366. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490204>
- Mirze, S. K. (2018). *Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

- Mitchell, W. ve Capron, L. (2002). Managing Acquisitions to Change and Survive. *European Business Forum*. 9, 51-55
- Morschett, D., Klein, H. S. ve Swoboda, B. (2010). Decades of Research on Market Entry Modes: What Do We Know About External Antecedents of Entry Mode Choice. *Journal of International Management*. 16(1), 60-77. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.09.002>
- Nitsch, D., Beamish, P. ve Makino, S. (1996). Entry Mode and Performance of Japanese FDI in Western Europe. *Management International Review*. 36(1), 27-43
- Ogasavara, M. H. ve Hoshino, Y. (2007). The Impact of Ownership, Internalization, and Entry Mode on Japanese Subsidiaries' Performance in Brazil. *Japan and the World Economy*. 19, 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2005.06.001>
- Oliver, C. (1997). The Influence of Institutional Task Environment Relationships on Organizational Performance: The Canadian Construction Industry. *Journal of Management Studies*. 34(1), 99-124. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00044>
- Onkvisit, S. ve Saw, J. (2004). *International Marketing: Analysis and Strategy*. 4.bs. London: Routledge
- Öz, M. (2019). *Küresel Pazarlama: Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi
- Özalp, İ. 2012. *Uluslararası İşletmeler ve Yönetim Stratejileri: Global Bir Yaklaşım*. Eskişehir: Nisan Kitabevi
- Pan, Y. ve Chi, P. S. K. (1999). Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China. *Strategic Management Journal*. 20(4), 359-374. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199904\)20:4%3C359::AID-SMJ31%3E3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199904)20:4%3C359::AID-SMJ31%3E3.0.CO;2-9)
- Parkhe, A. (1991). Interfirm Diversity, Organizational Learning and Longevity in Global Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*. 22, 579-601. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490315>
- Paul, J. ve Benito, G. R. G. (2018). A Review Research on Outward Foreign Direct Investment from Emerging Countries, including China. What Do We Know, How Do We Know and Where Should We Be Heading? *Asia Pacific Business Review*. 24(1), 90 - 115. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1357316>
- Phatak, A. V. (1992). *International Dimensions of Management*. Boston, Pws. Kent Publishing Co.
- Piperopoulos, P., Wu, J. ve Wang, C. (2018). Outward FDI, Location Choices and Innovation Performance of Emerging Market Enterprises. *Research Policy*. 47(1), 232-240. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.11.001>
- Qiu, K. ve S. Wang. (2011). FDI Policy, Greenfield Investment and Cross-Border Mergers. *Review of International Economics*. 19(5), 836-851. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2011.00984.x>
- Rabbiosi, L., Elia S. ve Bertoni, F. (2012). Acquisitions by EMNCs in Developed Markets: An Organization Learning Perspective. *Management International Review*. 52(2), 193-212. DOI: [10.2307/41494967](https://doi.org/10.2307/41494967)
- Ragland, C.B., Widmier, S. M. ve Brouthers, L. E. (2015). A Factor Endowment Approach to International Market Selection. *Journal of Strategic Marketing*. 23(6), 497-511. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.1001860>
- Rasheed, H. S. (2005). Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment. *Journal of Small Business Management*. 43(1), 41-54. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00124.x>
- Roberts, P. W. ve Greenwood, R. (1997). Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward A Constrained-Efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adaptation. *Academy of Management Review*. 22(2), 346-373. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707154062>
- Rugman, A. M. ve Collinson, S. (2006). *International Business*. 4. bs. Essex: Pearson Education Limited
- Saaty, T. L. ve Vargas, L. G. (2012). *Models, Methods, Concepts ve Applications of the Analytic Hierarchy Process*. 2. bs. New York: Springer Science + Business Media

- Schellenberg, M., Harker, M. J. ve Jafari, A. (2017). International Market Entry Mode – A Systematic Literature Review. *Journal of Strategic Marketing*. 26(7), 601-627. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1339114>
- Sedoglavich, V. (2012). Technological Imperatives in the Internationalization Process. *Management Research Review*. 35, 441-459. <https://doi.org/10.1108/01409171211222386>
- Shader, R.C. (2001). Collaboration and Performance in Foreign Markets: The Case of Young High-Technology Manufacturing Firms. *Academy of Management Journal*. 44(1), 45-60. <https://doi.org/10.5465/3069336>
- Siripaisalpipat, P. ve Hoshino, Y. (2000). Firm-Specific Advantages, Entry Modes, and Performance of Japanese FDI in Thailand. *Japan and the World Economy*. 12, 33-48. [https://doi.org/10.1016/S0922-1425\(99\)00025-0](https://doi.org/10.1016/S0922-1425(99)00025-0)
- Tang, M. ve Yu, C.J. (1990). Foreign Market Entry: Production-Related Strategies. *Management Science*. 36(4), 476-489. <https://doi.org/10.1287/mnsc.36.4.476>
- Teece, D. J. (2014). A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*. 45, 8-37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Terpstra, V. ve Sarathy, R. 2000. *International Marketing*. 8bs. The Dreyden Press
- Timor, M. (2011). *Analitik Hiyerarşi Prosesi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Uray, N., Vardar, N. ve Nacar, R. (2015). International Marketing-Related Outward FDI Motives: Turkish MNCs' Experience in the EU. *New Policy Challenges for European Multinationals*. 7, 305-338. [http://dx.doi.org/10.1108/S1745-8862\(2012\)0000007016](http://dx.doi.org/10.1108/S1745-8862(2012)0000007016)
- Walters, B. A., Peters, S. ve Dess, G. G. (1994). Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Them Work. *Business Horizons*. July – August.
- Wild, J. J. ve Wild, K. L. (2017). *Uluslararası İşletmecilik: Küreselleşmenin Zorlukları*. çev. edt. Güler Sağlam Arı. 8.bs. Ankara: Nobel Yayıncılık
- 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), 253-273
- Wu, H., Chen, J. ve Jiao, H. (2015). Dynamic Capabilities as A Mediator Linking International Diversification and Innovation Performance of Firms in An Emerging Economy. *Journal of Business Research*. 69(8), 2678-2686. <http://dx.doi.org/10.1016%2Fj.jbusres.2015.11.003>
- Wu, H., Chen, J. ve Liu, Y. (2017). The Impact of OFDI on Firm Innovation in An Emerging Country. *International Journal of Technology Management*. 74, 167-184
- Xia, J., Ma, X., Lu, J. W. ve Yiu, D. W. (2014). Outward Foreign Direct Investment By Emerging Market Firms: A Resource Dependence Logic. *Strategic Management Journal*. 35(9), 1343-1363. <https://doi.org/10.1002/smj.2157>
- Yaprak, A., Yosun, T. ve Çetindamar, D. (2018). The Influence of Firm – Specific and Country – Specific Advantages in The Internationalization of Emerging Market Firms: Evidence from Turkey. *International Business Review*. 27(1), 198-207. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2017.07.001
- Zhang, K. H. (2014). How Does Foreign Direct Investment Affect Industrial Competitiveness? Evidence from China. *China Economic Review*. 30, 530-539. DOI: 10.1016/j.chieco.2013.08.003
- Zhu, H. (S.), Ma, X., Sauerwald, S. ve Peng, M. W. (2017). Home Country Institutions Behind Cross – Border Acquisition Performance. *Journal of Management*. 45(4), 1-28. <https://doi.org/10.1177%2F0149206317699520>