

**ULUSLARARASI İŞLETMELERİ BAŞARIYA GÖTÜREN FAKTÖRLER:
KOSOVA'DAKİ TÜRK İŞLETMELERİ**

Oniksa SLLAMNİKU

Yüksek Lisans

Eskişehir, 2016

**ULUSLARARASI İŞLETMELERİ BAŞARIYA GÖTÜREN FAKTÖRLER:
KOSOVA'DAKİ TÜRK İŞLETMELERİ**

Oniksa SLLAMNİKU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Avni Barış BARAZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs, 2016

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Oniksa SLLAMNIKU'nun "Uluslararası İşletmeleri Başarıya Götüren Faktörler: Kosova'daki Türk İşletmeleri" başlıklı tezi 13 Haziran 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Uluslararası İşletmecilik) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.A.Barış BARAZ

Üye : Prof.Dr.İ.Cemil ULUKAN

Üye : Doç.Dr.Emrah FERHATOĞLU

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ABSTRACT

Key Factors Affecting the Success of Firms: Turkish Firms Operating in Kosovo

Oniksa SLLAMNIKU

Department of Business Administration, Section International Business

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May, 2016

Adviser: Prof. Dr. Avni Barış BARAZ

The main objective of this thesis is to determine the success factors of the Turkish Firms operating in Kosovo. Besides the main objective, it is targeted to find out the characteristics of those Turkish Firms, location determinants, entrance strategies as well as barriers faced while operating in Kosovo.

The friendship between Turkey and Kosovo, and dating back to common history has made them to sign different agreements. The presence of important agreements has encouraged Turkish investors to take place in Kosovo's market. Thus, having in consideration the fact that considerable number of Turkish firms operate in Kosovo, shows that it is an important statement that has to be researched.

If we look the results of the research we can see that most of the firms are small and medium enterprises. But in the meantime big businesses take place too. Furthermore, the most chosen entrance strategy by those firms is Greenfield investment following with direct exporting. In addition, the most important success factors are quality in services and to meet the needs of consumers. Following, working with talented and educated personnel as well as providing products fitting to consumer expectations.

Keywords: Success Factors, Greenfield investment, Agreements, Turkish Firms, Kosovo market

ÖZET

ULUSLARARASI İŞLETMELERİ BAŞARIYA GÖTÜREN FAKTÖRLER: KOSOVA'DAKİ TÜRK İŞLETMELERİ

Oniksa SLLAMNİKU

İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bölümü

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs, 2016

Danışman: Prof. Dr. Avni Barış BARAZ

Bu araştırmanın temel amacı Kosova Pazarında faaliyette bulunan Türk firmalarının başarı faktörlerini ortaya koymaktır. Bu ana amacın dışında, aynı zamanda oradaki Türk firmaların özellikleri, Kosova pazarını seçmelerinde etkili olan faktörler, seçtikleri giriş stratejileri ve Kosova pazarında karşı karşıya kaldıkları engellerin de ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Türkiye ve Kosova arasındaki yakın dostluk ve ortak geçmiş tarihe sahip olmaları aralarında farklı anlaşmaların oluşmasında etkili olmuştur. Bu önemli anlaşmaların gerçekleşmesi, Türk yatırımcıların Kosova pazarında yer almasını teşvik etmiştir. Çok sayıda Türk firmasının Kosova pazarında faaliyette bulunması doğrultusunda bu araştırmanın yapılması gerekli görülmüştür.

Araştırmanın sonuçlarına göre, firmaların çoğu küçük ve orta büyüklüktedir. Aynı zamanda, önemli büyük şirketler de Kosova'da yer almaktadır. Bununla beraber, seçtikleri pazara girme stratejileri ilk olarak doğrudan yeni yatırımlar ve ardından doğrudan ihracattır. Kosova pazarında yer alan Türk firmalar için en önemli başarı faktörleri ise hizmette kalite ve tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Beraberinde yetenekli personel ile çalışmak, eğitilmiş personel ile çalışmak ve tüketicilerin beklentilerine uygun ürünler uygulamak gibi ifadeler de önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Başarı faktörleri, Doğrudan yeni yatırım, Anlaşmalar, Türk firmaları, Kosova pazarı

.../.../20....

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

(İmza)

Oniksa Sılamniku

(Adı-Soyadı)

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	
ABSTRACT.....	iii
ÖZET	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	v
TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem ve Araştırmanın Hedefleri.....	2
1.2. Amaç ve Araştırma Soruları	2
1.3. Önem	3
1.4. Tezin Kapsamı.....	7
2. ALANYAZIN.....	8
2.1. Kosova Türkiye İlişkileri.....	8
2.1.1. Kosova – Türkiye siyasi ilişkileri	8
2.1.2. Kosova – Türkiye ticari ilişkileri.....	9
2.1.3. Kosova – Türkiye kültürel ilişkileri.....	13
2.2. Uluslararasılaşma	14
2.2.1. Uluslararası işletme	16
2.2.2. İşletmeleri uluslararasılaşmaya güdüleyen etkenler	18
2.3. Uluslararası Giriş Stratejileri	19
2.3.1. Konum belirleyicileri.....	20

2.3.1.1.	Vergi maliyetlerin faktörleri	20
2.3.1.2.	Talep faktörleri.....	20
2.3.1.3.	Stratejik faktörler	21
2.3.1.4.	Düzenleyici/ekonomik faktörler.....	21
2.3.1.5.	Sosyo-politik faktörler	21
2.4.	Uluslararası Girme Modelleri.....	22
2.4.1.	Ticarete ilişkin girme modelleri	25
2.4.2.	Devretmeye ilişkin girme modelleri	27
2.4.3.	Doğrudan yabancı yatırım ilişkin girme modelleri	30
2.5.	Uluslararası Firmaları Başarıya Götüren Faktörler.....	35
2.6.	Uluslararası Firmaların Karşı Karşıya Kalabileceği Zorluklar	40
3.	ARAŞTIRMA MODELİ.....	48
3.1.	Hipotezler	48
3.2.	Veri Toplama Yöntemi	50
3.3.	Örnekleme	50
3.4.	Veri Analiz Teknikleri	51
3.5.	Değişken Listesi	51
4.	BULGULAR	61
4.1.	Şirketlerin Özellikleri.....	61
4.1.1.	Şirketlerin büyüklüğü	61
4.1.2.	Şirketlerin kurulma yılları.....	61
4.1.3.	Uluslararası deneyim.....	62
4.1.3.1.	Uluslararası pazarlardaki deneyim	62
4.1.3.2.	Şirketlerin yabancı ülkede faaliyet gösterdiği ülke sayısı	63
4.2.	Kosova'daki Faaliyetler	64

4.2.1.	Kosova pazarına ilk giriş zamanı.....	64
4.2.2.	Kosova pazarına giriş yaptıktan sonra çıkış yapan şirketler	65
4.2.3.	Şirketlerin Kosova pazarında yer aldıkları ürün yelpaze sayısı ve satış payı 66	
4.2.4.	Şirketlerin Kosova pazarına seçtikleri girme stratejisi	67
4.2.5.	Pazar seçiminde etkili olan faktörler	68
4.2.6.	Şirketlerin karşı karşıya kaldıkları engeller	69
4.3.	Başarı Faktörleri.....	70
4.3.1.	Güvenilirlik analizi.....	70
4.3.2.	Tanımlayıcı analiz	72
4.4.	Faktör Analizi	74
4.5.	Hipotezlerin Tek Yönlü ANOVA İle Test Edilmesi.....	77
4.5.1.	Firma büyüklüğü ve başarı faktörü arasındaki ilişki	77
4.5.2.	Firmanın uluslararası deneyimi ve başarı faktörü arasındaki ilişki	78
4.5.3.	Girme stratejisi ve başarı faktörü arasındaki ilişki	78
5.	DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	79
5.1.	Kosova Pazarında Faaliyet Gösteren Türk Şirketleri.....	79
5.2.	Başarıyı Etkileyen Faktörler.....	81
5.3.	Öneriler	82
5.3.1.	İleri araştırmalar için öneriler	82
5.3.2.	Firmalar için öneriler	82
5.3.3.	Türk ve Kosova hükümetlerine öneriler	83
5.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları	84
	KAYNAKÇA	85
	ÖZGEÇMİŞ	90

TABLOLAR/ÇİZELGELER DİZİNİ

Tablo 1.1 Türkiye-Kosova Ticari ve Ekonomik İlişkiler	4
Tablo 1.2 Türk Yatırımcılar	5
Tablo 2.1.1 Kosova'nın ihracattaki ana ortakları	11
Tablo 2.1.2 Kosova'nın İthalattaki ana ortakları 2014	12
Tablo 2.1.3 Kosova'da gerçekleşen Doğrudan Yabancı Yatırımlar	13
Tablo 2.3.1 Konum Belirleyiciler	22
Tablo 2.4.1 Kristo (2002) göre uluslararası girme modelleri.....	23
Tablo 2.4.2 Uluslararası girme modelleri Carpenter ve Dunung göre	24
Tablo 2.4.3 Uluslararası Girme Modelleri Shenkar ve Luo göre.....	25
Tablo 3.1 Değişken Listesi.....	52
Tablo 4.1.1 Şirketlerin Büyüklüğü.....	61
Tablo 4.1.2 Şirketin Kurulma Yılı	62
Tablo 4.1.3 Şirketlerin Uluslararası Deneyimleri	62
Tablo 4.1.4 Yabancı Ülke Sayısı.....	63
Tablo 4.1.5 Uluslararası Operasyonlarında Uyguladıkları Stratejiler.....	64
Tablo 4.2.1 Kosova Pazarına İlk Giriş Yılı.....	65
Tablo 4.2.2 Kosova pazarından çıkış yapan şirketler	65
Tablo 4.2.3 Kosova Pazarında Yer Aldıkları Ürün Yelpazesi ve Satış Payları	66
Tablo 4.2.4 Şirketlerin Seçtikleri Girme Stratejileri	67
Tablo 4.2.5 Kosova Pazarını Seçilmesinde Etkili Olan Faktörler	68
Tablo 4.2.6 Karşı Karşıya Kalınan Engeller	69
Tablo 4.3.1 Başarı faktörlerindeki yer alan maddelerin Cronbach's Alpha	70
Tablo 4.3.2 Her madde için Cronbach's Alpha.....	71
Tablo 4.3.3 Başarı Faktörlerin Ortalaması	73
Tablo 4.4.1 Başarı Faktörlerinin Faktör Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 4.5.1 Firma Büyüklüğü ve Başarı Faktörü Arasındaki İlişki	78
Tablo 4.5.2 Firmaların Uluslararası Tecrübe ve Başarı Faktör Arasındaki İlişki.....	78
Tablo 4.5.3 Firmanın Giriş Stratejisi ve Başarı Faktörü arasındaki İlişki	78

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.4.1 Risk, Yatırım oranı – Kontrol, Kaynak açısından Girme Modelleri	34
Şekil 2.5.1 Değerle Göre Sıralanmış Başarı Faktörleri	36
Şekil 3.1 Hipotezlerin oluşturulmasında yararlanılan başarı faktörleri ile firmanın özellikleri	49

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

EİU	: Economist Intelligence Unit
KDTP	: Kosova Demokratik Türk Partisi
KKM	: Kosova Kùltür Merkezi
KTTO	: Kosova Türkiye Ticaret Odası
STA	: Serbest Ticaret Anlaşması
TİKA	: Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı
YETKM	: Yunus Emre Türk Kùltür Merkezi
α	: Alpha
DEİK	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
KİK	: Kosova İstatistik Kurumu
KTSD	: Kosova Ticaret Sicil

1. GİRİŞ

Küreselleşme, günlük yaşama etki etmektedir ve dünyanın gittikçe küçüldüğüne dair bir göstergedir. Bu tezin konusu doğrudan küreselleşme olmasa da, uluslararası işletmecilik açısından bakıldığında, küreselleşmenin ortak bir dünya oluşmasında gösterdiği etki kaçınılmazdır. Ülkeler arasındaki farklılıklar yavaş yavaş yok olmaktadır. İnsanlar artık farklı ülkelerde yaşasa bile aynı dili konuşabilmekte, aynı isteklere sahip olabilmekte ve aynı şeyleri tüketebilmektedir. Böylece, farklılıkların yok olmasından öte ülkeler arasında farklı engeller (kültürel, fiziksel, ekonomik gibi) de ortadan kalkmaktadır. Bu engellerin yok olması, insanlar dışında malların da dolaşımına katkı sağlamaktadır. Ülkeler arasında farklı anlaşmaların oluşmasıyla dünyada gerçekleşen ticaretin de kolaylaştığı görülmektedir.

Engellerin aşılmasıyla malların, hizmetin ve insanların dolaşımının kolaylaşmasındaki neden, aslında her ülkenin ekonomik anlamda gelişme isteğinin bulunmasıdır. Bir ekonominin gelişmesinde en çok katkı sağlayan birimler ise işletmelerdir. Her ne kadar işletmelerin amacı kar etmek olsa da, aynı zamanda tüketicilerin ihtiyaçlarını da karşılamak istemektedirler. Bu isteklerini gerçekleştirmek için kendi ülkelerinde faaliyet gösterebilecekleri gibi gerektiğinde, uluslararası pazarlara yani kendi ulusal sınırları ötesine de açılabilirler.

Dünya gözümüze bu kadar küçük gelirken, işletmeler sunulan fırsatlardan faydalanmak adına bir şekilde uluslararası faaliyetlerde bulunmak isteği göstermektedirler. Ancak, işletmelerin bu yabancı pazarlarda faaliyet göstermelerinde başarı faktörleri de önemlidir. Çünkü işletmeler, kendi ülkelerinde faaliyet gösterdikleri ve başarılı oldukları gibi aynı şekilde yabancı bir ülkede de faaliyet gösterdiklerinde başarılı olmak istemektedirler. Ancak, kendi ülkelerinde faaliyette bulunmak ve uluslararası olarak faaliyette bulunmak aynı anlama gelmediği için başarıyı getiren faktörler de farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin kendi ülkelerinde başarılı olmalarında etkili olan faktörlerin, uluslararası faaliyetlerinde de aynı şekilde başarı sağlayacağını söylenemez.

Bu nedenle, birçok yazar uluslararası işletmelerin yabancı pazarda başarılı olmalarında etkili olan faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla farklı araştırmalar yapılmıştır. Literatürde öne çıkan faktörler doğrultusunda bu tez gerçekleştirilmiştir. Bu tezin işletmelerin yabancı pazarlarda yer aldıklarında başarılı olmaları için ne tür faktörleri göz önünde bulunduracaklarına dair bir yol göstergesi olabileceği düşünülmektedir.

1.1. Problem ve Araştırmanın Hedefleri

Kosova savaştan çıkmış bir ülke olmasına rağmen son yıllarda ekonomik anlamında gelişmektedir. Özellikle bağımsızlığını ilan etmesiyle yeni yatırımcıların dikkatini çekmiştir. Kosova pazarında daha önce yer alan ve hala aktif bir şekilde yatırımda bulunan önemli ülkelerden biri de Türkiye'dir. İki ülkenin birbiriyle dostluğu, Kosova'nın her alanda kalkınmasına katkı sağlamıştır.

Birçok araştırmada ve aynı zamanda hükümet web sitelerinde yabancı yatırımcıların sayısı, yer aldıkları sektör, ticaret hacmi gibi unsurlar hakkında bilgi verildiği görülmektedir. Aynı zamanda Türk yatırımcıların Kosova'daki sayıca baskınlığı da göze çarpmaktadır. Bu durumu göz önünde bulundurarak ve iki ülke arasında ticaret ilişkilerini daha da geliştirmek adına, bu çalışmada Kosova'da faaliyette bulunan Türk firmalarını başarıya götüren faktörlerin elde edilmesi amaçlanmaktadır.

Bu nedenle araştırmanın gerçekleşmesinde aşağıdaki unsurlar hedeflenmiştir:

1. Kosova'da yer alan Türk firmaların özelliklerini belirlemek.
2. Türk firmaların tercih ettiği pazara girme modellerini belirlemek.
3. Türk firmalarının pazar seçiminde önem gösteren faktörleri belirlemek.
4. Türk firmalarının Kosova pazarında karşı karşıya kaldıkları engelleri belirlemek.
5. Türk firmalarının başarılarını etkileyen faktörleri belirlemek.

1.2. Amaç ve Araştırma Soruları

Bu tezin amacı Kosova'da faaliyette bulunan Türk firmalarını başarıya götüren faktörlerin ele alınması ve aynı zamanda Türk firmalarının Kosova pazarında karşılaştıkları engellerin de ortaya çıkartılmasıdır.

Araştırma soruları ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Kosova'daki Türk firmaların özellikleri nelerdir?
2. Türk firmaları tarafından ne tür pazara girme modelleri seçilmiştir?
3. Türk firmalarının pazar seçiminde ne tür faktörler etkili olmuştur?
4. Türk firmaları Kosova pazarında ne tür engeller ile karşı karşıya kalmışlardır?
5. Türk firmalarının Kosova pazarında başarılı olmalarında hangi faktörler önem göstermiştir?

1.3. Önem

Tezin ana amacı Kosova pazarında faaliyette olan Türk firmalarının başarı faktörlerinin elde edilmesidir. Yabancı yatırımcıların veya özellikle Türk firmaların ileride Kosova pazarında yatırımda bulduklarında, başarı faktörlerini inceleyerek kararlar alabilecekleri düşünülmektedir. Aynı zamanda, araştırma esnasında Türk Ticaret Odası'na üye olmayan yeni Türk firmalar, adresler, telefon numaraları ve e-mail adresleri tespit edilmiştir. Bu durumda bu araştırma, Türk Ticaret Odası'na da yeni bilgiler de vermektedir. Bundan öte Kosova hakkında çok araştırma yapılmadığı için bu araştırmanın hem öğrencilere hem de akademisyenlere Kosova pazarı hakkında bilgi edinme adına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Kosova ve Türkiye'nin geçmiş bir tarihe sahip olmaları, aynı zamanda Kosova topluluğunun önemli bir kısmının Türkiye'de yer alması ve aynı şekilde Türk topluluğunun Kosova'da yer alması, ikili ülkeyi farklı alanlarda anlaşmalar oluşturmaya götürmüştür. Özellikle savaştan sonra Türk askerlerin Kosova'ya yardımda bulunması iki ülke arasındaki dostluğu belirtmiştir. Ayrıca, Kosova'nın bağımsızlığını ilk kabul eden ülkelerden biri de Türkiye olmuştur. Türkiye'nin Kosova'ya gösterdiği duyarlılığı, iki ülkenin birbirine her zaman destekte bulunacağına dair bir göstergedir. Daha önce belirtildiği gibi, iki ülke arasında farklı alanlarda anlaşmalar yapılmıştır. Özellikle ticareti kapsayan anlaşmalar

oluşmasıyla beraber iki ülke arasında ticaret hacmi de artmıştır (“Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu”). Aşağıda (Tablo 1.1) yapılan bazı anlaşmaları verilmiştir:

Tablo 1.1 *Türkiye-Kosova Ticari ve Ekonomik İlişkiler*

Anlaşmanın Adı	İmza Tarihi
Sağlık Alanında İşbirliği Anlaşması	18.12.2003
Çevre Alanında İşbirliği Mutabakat Zaptı	15.09.2004
Kosova'daki BM Yönetimi ile Türkiye Arasında Kültürel İşbirliğini Öngören Anlaşma	01.06.2005
Türkiye-Kosova arasında "Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması	08.03.2007
Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ve Kosova Öz Yönetim Geçici Kurumları Adına Hareket Eden Birleşmiş Milletler Kosova Geçici Yönetim Misyonu (UNMIK) Arasında Yatırımların Teşviki ve Korunmasına İlişkin Anlaşma	15.06.2007
Türkiye ile Kosova arasında Karşılıklı Vize Muafiyeti Anlaşması	13.01.2009
Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Kosova Cumhuriyeti Hükümeti Arasında Gümrük Konularında İşbirliği ve Karşılıklı Yardım Anlaşma	05.01.2010
Serbest Ticaret Anlaşması (İç onay süreçleri devam etmektedir)	27.09.2013
Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşması (ÇVÖA)	10.09.2012

Kaynak: *DEİK, 2015*

Kosova'da yer alan önemli yatırımcı ülkeler arasında her zaman Türkiye de yer almaktadır. Ayrıca önemli Türk firmaları Kosova pazarında yatırımda bulunmuştur. Bu durumda Türk firmaları hem Kosova'nın ekonomisine katkıda bulunmaktadırlar hem de işsizlik oranının düşmesinde olumlu katkı sağlamaktadırlar. Aşağıdaki tabloda (Tablo 1.2) önemli yatırımcılardan bir kaçı gösterilmektedir:

Tablo 1.2 Türk Yatırımcılar

Türk Firmaların Yatırımları	Açıklama
Türk Ekonomi Bankası (TEB)	
Çalık Grubuna ait Banka Kombetare Tregtrare (BKT)	Arnavutluk Merkez’li bağlı ortaklığı, Banka Kombetare Tregtare-BKT ‘nin Priştine Şubesini 2007 yılında açarak Kosova’da yatırım yapmaya başlamış ve bugün itibariyle Kosova’nın tüm bölgelerini kapsayan 23 şubeye ulaşmıştır.
Kürüm Holding	Kürüm Holding tarafından Özelleştirme kapsamında satın alınan Kosova e Re Sigorta şirketi sigortacılık alanında hizmet vermektedir.
Özer Holding	Özelleştirme kapsamında, Özer Holding’in bir kuruluşu olan Newko Balkan Kosova’da konveyör bant, konveyör bant, V-kayışı ve çelik kord üretmektedir.
Şen kardeşler	Şen kardeşler şirketler Gurubu’na ait N.T.P. Kamila firması Cakova’da çikolata üretmektedir.
Aksoy Group	Aksoy Group 2007 yılında Özelleştirme kapsamında Priştine’deki Un Fabrikasını satın alarak, modernizasyon işlemlerini tamamladıktan sonra, 2009 yılı Kasım ayında 500 ton öğütme kapasitesi ile faaliyete geçmiştir
Ülker	Ülker başta olmak üzere birçok ürünün distribütörlüğünü yapan Atlantik Distribution, Kosova’da gıda sektöründe faaliyet göstermektedir.
Motto Company Ofis FTM GROUP	Motto Company Ofis, okul ve kırtasiye malzemeleri FTM Group elektrikli cihazlar konusunda faaliyet göstermektedirler.

Tablo 1.3 Türk Yatırımcılar (Devam)

Türk Firmaların Yatırımları	Açıklama
Konak İnşaat	Konak İnşaat Ltd. Şti. Prishtina Stars Projesi kapsamında Priştine şehir merkezinde inşaat sürdürmektedir.
Uluova İnşaat	Uluova İnşaat, 2009'dan itibaren Arnavutluk'tan sonra Kosova'da da faaliyet göstermektedir.
Enka-Bechtel	Arnavutluk sınırı Morine'den başlayıp Sırbistan sınırındaki Merdare'ye kadar uzanan 117 Km uzunluğundaki 800 milyon Euro tutarındaki otoyol Enka-Bechtel Konsorsiyumu tarafından yapılmaktadır.
Limak-Airport De Lyon	Priştine Havaalanı yap-işlet-devret modeliyle 20 yıl imtiyaz süreli inşaatı Türk-Fransız Limak-Airport De Lyon konsorsiyumu tarafından gerçekleştirilmektedir.
Mehmet Akif Koleji	Mehmet Akif Koleji'nin Priştine ve Prizen'deki okullarında, okul öncesi, ilk-ortaokul ve lise seviyesinde eğitim verilmektedir.
Limak ve Çalık	Kosova Elektrik Enerjisi Dağıtım ve Tedariki projesi Limak ve Çalık grupları konsorsiyumu tarafından yürütülmektedir.

Kaynak: DEİK, 2015

Bütün bu bahsedilen unsurlar ve aynı zamanda bunların dışında da önemli role sahip olan unsurlar, Kosova'da yer alan Türk firmalara ilişkin araştırmaların gerçekleştirilmesinin önemli olduğunu göstermektedir. Farklı araştırmalar gerçekleştirilmesi, her iki ülke için de fayda sağlayacaktır ve aynı zamanda da daha verimli olmalarında olumlu etki gösterecektir.

1.4. Tezin Kapsamı

Tez 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm giriş bölümüdür. İkinci bölüm Literatür kısmını kapsamaktadır. Literatürde Kosova Türkiye ilişkileri, uluslararasılaşma, uluslararası işletme, işletmeleri uluslararasılaşmaya güdüleyen etkenler, uluslararası giriş stratejileri, uluslararası girme modelleri, uluslararası firmaları başarıya götüren faktörler ve uluslararası firmaların karşı karşıya kalabileceği zorluklar yer almaktadır. Ardından üçüncü bölümde araştırma yöntemi, dördüncü bölümde bulgular ve son bölümde sonuçlar ve araştırmanın etkileri yer almaktadır.

2. ALANYAZIN

Alanyazında Kosova Türkiye ilişkileri, uluslararasılaşma, uluslararası giriş stratejileri, uluslararası girme modelleri, uluslararası firmaları başarıya götüren faktörler ve uluslararası firmaların karşı karşıya kalabileceği zorluklar şeklinde açıklanmaktadır.

2.1. Kosova Türkiye İlişkileri

Kosova Türkiye ilişkileri kapsamında Kosova-Türkiye siyasi ilişkileri, Kosova-Türkiye ticari ilişkileri ve Kosova-Türkiye kültürel ilişkiler konuları anlatılmaktadır.

2.1.1. Kosova – Türkiye siyasi ilişkileri

Kosova ve Türkiye arasında var olan olumlu ilişkiler, esas olarak ortak tarihe sahip olmanın yanında birçok farklı unsurların da yer almasıyla oluşmuştur. Kosova 1998 – 1999 yılları arasında içinde bulunduğu savaş süreci nedeniyle, ekonomik, askeri ve sosyal alanda yardıma ihtiyaç duyan bir ülkeydi. Türkiye Cumhuriyeti söz konusu dönemde Kosova'ya her türlü alanda destek olmuştur. Bu destek, iki ülke arasındaki bağlarının sağlam temelini de göstermektedir ("T.C. Dışişleri Bakanlığı'ndan"). Aynı zamanda çok fazla sayıda Kosova vatandaşının Türkiye'de bulunması ve aynı şekilde Kosova'da Türk topluluğunun bulunması bu iki ülkenin güçlü ilişkilere sahip olmasında ayrıca rol oynamıştır ("Kosova Cumhuriyeti Büyükelçisi Sayın Avni Spahiu ile Özel Röportaj"). Türk topluluğunun Kosova'da yer alması, Kosova meclisinde bir Türk partisinin yer almasına fırsat vermiştir. Böylece 1999 yılında Prizren şehrinde "KDTP- Kosova Demokratik Türk Partisi" kurulmuştur ve KDTP Kosova Meclisi'nde bir sandalye kazanmış ve Kosova Türk topluluğuna ayrılmış olan ek iki sandalyeye daha sahiptir>("KDTP" Kosova Demokratik Türk Partisi").

Daha sonra Kosova'nın bağımsızlığının 2008 yılında Türkiye tarafından tanınmasıyla birlikte, bir sene sonra ilk Türk Büyükelçiliği kurulmuştur. Bu adımın atılmasıyla beraber, iki ülke arasındaki ilişkiler güçlenmiş ve birçok anlaşmanın oluşmasına da katkı sağlamıştır.

Siyasi ilişkinin ötesinde Türkiye ve Kosova arasında ekonomik anlamda da önemli anlaşmalar sağlanmış ve Türkiye, Kosova'nın kalkınmasında ve aynı zamanda önemli uluslararası anlaşmalarda yer almasında destek olmuştur ("T.C. Dışişleri Bakanlığı'ndan").

Görüldüğü gibi bu iki ülke aslında hem eskiye dayanan faktörler nedeniyle hem de daha sonra oluşan unsurlar nedeniyle güçlü bağlara sahiptir. Türkiye, Kosova'ya nazaran daha büyük ve güçlü bir ülke olduğundan, Kosova'nın her açıdan ve özellikle ekonomi açısından kalkınmasında her zaman destek olmuş ve işbirliğinde bulunmuştur. Bununla birlikte, Kosova da her zaman Türkiye ile olumlu ilişkilerin bulunmasında çaba göstermiştir.

2.1.2. Kosova – Türkiye ticari ilişkileri

Kosova ve Türkiye olumlu siyasi ilişkilere sahip olmalarının yanı sıra ekonomik anlamda da çok yakın ve olumlu ilişkilere sahiptirler. Türkiye'nin Kosova'ya karşı gösterdiği yakınlık ve destek, Kosova'yı her zaman minnettar kılmıştır ve aynı şekilde bu ilişkilerin daha da güçlenmesine yol açmıştır. Türkiye, Kosova ekonomisinin kalkınmasına katkı sağlamak adına birçok ticari anlaşmaların oluşmasında rol oynamıştır. Kosova'nın gerçekleştirdiği ithalatın büyük oranda Türk mallarından oluşması bu ikilinin ticari anlaşmaya gitmesinde önemli rol oynamıştır.

Kosova'nın Avrupa pazarlarına erişiminde coğrafik anlamda stratejik bir pozisyona sahip olması, aynı zamanda balkan bölgesinde merkezi bir pozisyonda yer alması, bu iki ülkenin ticari amaçlar için birlikte hareket etmesini iki taraf içinde cazip hale getirmiştir. Diğer önemli unsurların dışında bu faktör de iki ülkenin ticari ilişkilerinin gelişmesinde rol oynamaktadır ("Marrëdhëniet me Turqinë - Ministria e Punëve të Jashtme - Ambasada e Republikës së Kosovës në Ankara").

Bununla beraber aynı zamanda Türkiye de Kosova için ticaret anlamında önemli bir aktördür. Güçlü bağlara sahip olmaları ve bu bağların olumlu yönde değerlendirilmesi adına, Türkiye ve Kosova arasında önemli anlaşmalar sağlanmıştır. Bu anlaşmalar, ekonomi dışında kültür, eğitim, sağlık ve birçok farklı alanları da olumlu biçimde etkileyebilecek kapsamlı anlaşmalardır ("Kosova Cumhuriyeti Büyükelçisi Sayın Avni

Spahiu ile Özel Röportaj"). Bu anlaşmaların hayata geçmesiyle beraber ilişkilerin daha fazla güçlenmesinde etki göstererek, ticaret hacminin ve Türk yatırımcıların sayısının artmasında da olumlu bir şekilde rol oynamaktadır.

Türk yatırımcıların yatırımlarının Kosova pazarında daha fazla yer alması amacıyla Türkiye potansiyel yatırımcıları teşvik ederek Kosova ekonomisinin kalkınmasını desteklemektedir. Bu destek adına atılmış en önemli adımlarından biri Kosova ve Türkiye arasında 27 Eylül 2013 yılında, Serbest Ticaret Anlaşması (STA) imzalanmasıdır. Böylece Kosova, ticari anlaşmalarda ve özellikle uluslararası ticarete önemli yere sahip anlaşmalardan biri olan STA anlaşmasını ilk kez Türkiye ile gerçekleştirmiştir. Bu önemli anlaşmanın sonuçlanmasıyla beraber iki ülke, aralarında ticari ilişkilerini daha da kolaylaştırarak ticari hacminde de artış sağlamışlardır. Ticaret hacminin artması bir yana, Türk yatırımcıların doğrudan yatırımları da artış göstererek, buna yönelik sermaye girişi de önemli rakamlara ulaşmıştır ("Kosova ile Serbest Ticaret Anlaşması imzalandı").

Önemli anlaşmaların oluşmasına ek olarak farklı kuruluşların da Kosova'da yer alması Türkiye Cumhuriyeti ile Kosova arasında ki ticari ilişkilere ayrı bir önem katmaktadır. Kosova Türkiye Ticaret Odası'nın (KTTO) Kosova'da kurulması, hem ticaret hacminin artmasında hem de yatırımcıların Kosova'da yer almasına teşvikte bulunarak, bu iki ülkenin ticari ilişkilerinin gelişmesinde rol oynamaktadır. KTTO 1 Temmuz 2008 yılında Kosova da faaliyetini başlatmıştır ("Kosova Türkiye Ticaret Odası"). KTTO'nun kurulması doğrudan iki ülke arasında ki ticari ilişkileri etkilemekte, yatırımcıların, Türk veya Kosovalı olsun, her iki tarafta da yatırımlarını gerçekleştirmesini desteklemektedir. Böylece ticaretin gelişmesinde aracılık rolüne üstlenerek, iki ülke arasındaki ilişkilerin yakınlaşmasında ek bir unsur olarak yer almaktadır. Kosova'nın ticari koşulları incelenmekte ve bu bağlamda yatırımcılara hukuki anlamda da yol gösterici olunmaktadır. Ayrıca döviz kurları gibi konularda da destek göstererek Türk yatırımcıların Kosova'da yatırım yapmalarını teşvik etmektedir ("ODA TREGTARO KOSOVARO TURKE").

Anlaşılabileceği gibi, her iki taraf da daha hacimli ve daha sıkı ticari ilişkiler oluşması amacıyla aşamalı bir şekilde işbirliğinde bulunarak olumlu koşullar

yaratmışlardır. Böylece her iki ülke de farklı sektörlerde ve değişik ticaret biçimleri ile birbirlerinin ekonomisine katkılar sağlayabilmiştir.

Bu faktörlerin etkisiyle, iki ülke arasında ki ticaret önemli bir hacme ulaşmıştır. Kosova'nın ithalat rakamlarına bakıldığında, Kosova'nın ithalatının önemli bir kısmının, özellikle 2008-2012 yılları arasında Türkiye'den gerçekleştirdiğini ve bu yıllar arasında Türkiye'nin genellikle ilk üç sırada olduğunu görülmektedir. Ayrıca Türkiye ve Kosova arasında ithalatın ve ihracatın ötesinde, Kosova da Türk yatırımcıların doğrudan yatırımları, toplam yabancı yatırım miktarı olan %40'ın %28.67'sini oluşturmaktadır (Kursani, 2013).

Türkiye ve Kosova arasında ciddi rakamlarda ticaret gerçekleşmiştir ve beş yıl içinde Kosova'nın ekonomik ve ticari faaliyetleri incelendiğinde, Türkiye'nin önemli bir partner olduğu görülmüştür. Türkiye'nin Kosova ekonomisinde ki varlığı ilerleyen yıllarda da görülmektedir. Aşağıdaki gösterilen Tablo 2.1.1'de bu iki ülkenin olumlu ticaret ilişkilerini görülmektedir.

Tablo 2.1.1 Kosova'nın ihracattaki ana ortakları

Dünyanın geri kalanı ile Kosova'nın ihracatı - ana ortakları ('000 €)										
Yıl/Yer	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Türkiye	1.041	1.668	1,660	3,044	6,512	9,357	7,831	11,380	7,393	10,365
İsviçre	681	7,047	12,937	7,380	10,510	17,786	17,611	15,132	7,155	10,038
Çin	0	0	0	31	1,595	14,779	28,268	3,266	1,290	42,152
Hindistan	0	0	3,141	24,089	15,528	44,895	15,482	22,889	28,953	27,425

Kaynak: KİK, 2015

Tabloya bakıldığında, Kosova ihracatında önemli partnerlerden biri ve potansiyel pazar olarak Türkiye de yer almaktadır. Çin ve Hindistan ülkelerine nazaran Türkiye ve İsviçre 2005 yılından beri Kosova'nın devamlı ihracat etiği pazarlar olarak tabloda yer almaktadır ("Ministry of Trade and Industry", 2015)

İthalata bakıldığında ise Kosova 2005 yılından beri ithalatını önemli rakamlar kapsayacak şekilde Türkiye'den gerçekleştirmiştir. Kosova 2014 yılında Türkiye'den 238.267 milyon Euro ithalat gerçekleştirmiştir. Sonrasında ise Çin'den önemli rakamlarda ithalat yapmıştır ("Ministry of Trade and Industry", 2015). Aşağıdaki Tablo 2.1.2'de rakamlar gösterilmektedir.

Tablo 2.1.2 Kosova'nın İthalattaki ana ortakları 2014

Dünyanın geri kalanı ile Kosova'nın ithalatı - ana ortakları ('000 €)										
Yıl/Yer	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Türkiye	85,37	97,07	101,82	128,24	141,54	150,36	184,45	199,88	204,92	238,26
	5	5	7	9	5	0	2	1	2	7
İsviçre	18,41	22,80	28,222	32,441	21,949	20,981	22,194	22,664	21,020	30,184
	5	0								
Çin	54,86	74,85	104,95	121,05	128,31	135,40	170,28	159,90	179,68	204,93
	4	5	1	9	8	6	5	4	9	4
ABD	17,69	11,55	14,698	23,610	26,703	35,311	42,847	46,916	52,152	62,713
	3	5								
Brezilya	16,84	18,57	30,282	43,499	37,888	27,188	40,925	41,791	45,756	39,546
a	0	8								

Kaynak: KİK, 2015

Tablolardan da görülebileceği gibi Kosova, uluslararası bazda gerçekleştirdiği ticaret rakamları bakılırsa, Türkiye'ye ihracat yapmaktan fazla Türkiye'den önemli miktarda ithalat yapmaktadır. Bu da göstermektedir ki, ikilinin arasında gerçekleşen anlaşmalar, iki ülkenin ekonomilerine olumlu şekilde katkıda bulunmaktadır. Diğer yandan aşağıdaki 2.1.3. Tablodan da görülebileceği gibi, ithalat ve ihracatın dışında, Türk firmalarının doğrudan yatırımları da önemli göstergelere sahiptir.

Tablo 2.1.3 Kosova'da gerçekleşen Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Ülke	İşletme Sayısı
Arnavutluk	78
Türkiye	62
Almanya	43
İsviçre	36
Sırbistan	31
İtalya	29
Makedonya	26
ABD	20
BK	19
Avusturya	12
Diğer	114
Toplam	470

Kaynak: KTSD, 2015

2.1.3. Kosova – Türkiye kültürel ilişkileri

Kosova ve Türkiye'nin siyasi ve ekonomik yakınlığının ötesinde, ikilinin arasında kültürel anlamda da yakınlık oluşmuş topluluğun kalkınmasına yönelik olumlu anlaşmalar da yapılmıştır. Kosova'da TİKA¹, YETKM² gibi kuruluşların yer alması ve aynı zamanda KKM'nin³ İstanbul'da yer alması kültürün gelişmesinde ve iki ülkede yer alan Türk veya Kosovalı vatandaşlara katkı sağlanmasında önemli bir rol oynamıştır ("T.C. Dışişleri Bakanlığı'ndan"). Daha öncede vurgulandığı üzere, Türkiye'deki Kosova kökenli topluluğun bulunması ve Kosova da Türk topluluğunun bulunması, ikilinin arasında farklı kuruluşların oluşmasına yol açmıştır.

Bu toplulukların her iki ülkedeki varlığı ve bu insanlara destek vermek adına Kosova da Prizren şehrinde özellikle belediye'de Türkçe dilinde de belgeler verilmektedir. Buna ek olarak Türk hükümeti tarafından Kosova topluluğundan önemli sayıda öğrenciye

¹TİKA - Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı

²YETKM - Yunus Emre Türk Kültür Merkezleri

³Kosova Kültür Merkezi

Türkiye’de eğitimlerini tamamlamaları adına burslar verilmektedir (“T.C. Dışişleri Bakanlığı'ndan”).

Böylece Kosova ve Türkiye devletleri ticari faydaların ötesinde her iki topluluk adına, kültürel ve eğitim anlamında da gelişme için, farklı kuruluşlar oluşturarak bunun sürdürülebilirliği için bir ilişkide bulunmaktadırlar.

2.2. Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşma kavramı hakkında her ne kadar üzerinde uzlaşmış belirli bir anlam oluşmamış olsa da, yazarlar buna ilişkin farklı düşünceler ortaya koymuşlardır. Bakıldığında, yazarların kavramı farklı cümlelerle tanımlanmasına rağmen sonuç olarak anlaşılmaktadır ki uluslararasılaşma, kendi ulusal çevresi alanı dışında, yeni farklı ülkelerde, farklı biçimlerde faaliyette bulunmak anlamına gelmektedir.

Andersen (1993), Üner ve Karatepe (1999), Calef ve Beamish (1995), (aktaran Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 150) yazarların literatürlerine bakıldığında görülmektedir ki uluslararasılaşma kavramı işletmelerin yabancı ülkede yer almasından farklı bir anlama gelmemektedir. İşletmeler uluslararası niteliği, yabancı bir ülke pazarına girmeleriyle kazanmaktadır ve o ülkelere girme biçimleri her ne olursa olsun (ihracat, doğrudan yatırım veya diğer modeller) o işletme uluslararası niteliktedir denilebilir. (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 150).

Uluslararası İşletme kapsamında farklı çalışmaların yapılmasının, uluslararasılaşmanın firmaların uluslararası faaliyetlerde bulunmasıyla ilişkin bir süreç olduğunu belirlemektedir Johanson ve Vahlne (1977: 23). Aynı şekilde buna ilişkin Welch ve Luostarinen’da (aktaran Morgan ve Katsikeas, 1997: 71) uluslararasılaşmayı “ uluslararası faaliyetlerde, katılımın artmasıyla ilişkin süreç ” olarak belirlemektedir. Bazıları uluslararasılaşmayı uluslararası faaliyetlerin hacminin artması ve onun bir süreç olduğunu belirleyerek, Gjellerup ise (2000; aktaran Ruzzier vd., 2006: 477) uluslararasılaşmanın kendi ulusal ülkesinde gösterdiği faaliyetlerin sınır dışına taşınması ve böylece coğrafi olarak faaliyetlerin genişlemesi anlamına geldiğini öne sürmektedir.

Uluslararasılaşmanın, dış pazarlarda faaliyetlerin genişlemesi görüşe ilişkin Coviello ve Mc Auley; Lau (1992); (aktaran Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 151) uluslararasılaşmayı bu şekilde tanımlamaktadır “ firmaların eşit ya da eşit olmayan biçimlerde, uluslararası kapsamda pazarlarının genişlemesi”. Öte yandan, uluslararasılaşmanın dış pazarlarda yer almanın dışında,uluslararasılaşmanın kendince benimsenmesinin önemli olduğunu ve firmaların farklı ülkelerde faaliyette bulunması durumunda bu olgunun önem taşıdığını vurgulayan yazarlar vardır (Fletcher vd., 2013). Onu anlamının, gereken bilgiye, tecrübeye sahip olmanın uluslararası pazarlarda başarılı olmakta önemli olduğunu vurgulanmaktadır. Cui, Griffith ve Cavusgil’e (2005; aktaran Fletcher vd., 2013: 48) göre, firmaların bir uluslararası faaliyette bulduklarında oradaki tepkilere, kendi ulusal ülkesinde sahip olduğu bilgilerle cevap verebiliyorlarsa, demektir ki o firma uluslararasılaşma anlamında benimsediği bilgileri uluslararası faaliyetlerinde kullanılabilir hale gelmiştir. Söz konusu firmalar, yeni bir pazarda yer almaya karar verdiklerinde uluslararası kapsamda bilgiye sahip olmalı ki yeni pazarlarda başarılı olabilsinler. Bu firmalar girişimde bulunacağı ülkenin ticaret koşullarını bilmeli ve girişimin nasıl gerçekleştirildiğine dair bilgilere erişmelidir. Bu yüzden yeni uluslararası pazarlara girildiğinde uluslararasılaşmaya yönelik bilgileri benimsemek bu süreçte çok önemlidir Madsen ve Servais göre (1997; aktaran Fletcher vd. 2013: 49); buna ek Fletcher vd. (2009: 49) bilgilerin benimsenmesiyle beraber o pazarlara ne şekilde girileceği konusuna da önem göstermek gerektiğini vurgulamaktadır.

Böylece firmalar kendi ulusal ülkeleri dışında yabancı bir ülkede veya bir kaç ülkede yer alarak uluslararası niteliğine sahip olabilmektir. Bu katılım hacmi veya o pazarlara girme biçimleri ne olursa olsun firmanın o niteliği kazanmasında engel değildir, ama diğer taraftan dış pazarlarda yer almaya karar verildiğinde o pazara girme şeklinin de önem gösterdiğini ihmal edilmemelidir. Bununla beraber dış pazarla ilgili bilgilere erişmek, o pazardaki çevreyi tanımak, taleplere başarılı bir şekilde karşılık göstermek adına uluslararası anlamda kapsayıcı bilgileri iyice benimsemekte de fayda vardır.

Ayrıca uluslararasılaşmış firmaların, dış pazarlarda yer alarak uluslararası bir işletme olduklarını ve farklı faktörleri de kapsayarak daha geniş bir anlam kazandıkları da söylenebilir.

2.2.1. Uluslararası işletme

Uluslararası işletme kavramına bakıldığında, ticaretin ulusal sınırların dışında taşınmasının ötesinde teknoloji, know-how, iş gücü ve daha birçok önemli unsurların da dolaşımını kapsadığı görülmektedir.

Diğer taraftan uluslararası işletmenin ülke ekonomilerine sağladığı birçok olumlu etkiler olduğunu da söyleyebiliriz, aynı zamanda ekonomi dışında ülkelerin kültürel, eğitim ve sağlık gibi alanlarda da kalkınmasını da etkileyebilmektedir. Bununla beraber, uluslararası işletmeleri ulusal sınırların dışında faaliyetlerde bulunarak önemli uluslararası anlaşmaların oluşmasında da bir gösterge olarak görülebilmektedir. Böylece ülkeler de aralarında bu anlaşmaları imzalayarak faaliyetlerin uluslararası çapta gerçekleşebilmesi kolaylaşmaktadır. Örneğin, önceden de belirtildiği gibi Kosova ve Türkiye arasında mevcut olan tarihsel ve diğer bir takım faktörlerin ötesinde “Serbest Ticaret Anlaşması” gibi uluslararası anlaşmaların gerçekleşmesi, bu ikilinin ticaret anlamında kapılarının açılmasında bir kat daha etki göstermiştir. Sonuç olarak denilebilir ki, Türk firmaları Kosova pazarında yer alarak uluslararasılaşmış firma niteliğini kazanarak uluslararası işletmeciliğin içinde yer almış bulunuyorlar. İşletmelerin dış pazarlarda yer alması uluslararası işletmeciliğinin önemli bir olgu olduğunu da göstermektedir.

Uluslararası işletme, mal ve hizmetlerin dışında beceri, teknoloji ve ya bilgi gibi önemli unsurların da ulusal sınırların dışında dolaşımını kapsamaması şeklinde belirlenmektedir (Shenkar ve Luo, 2004: 9). Malın dolaşımını denildiğinde bu, tüketiciye giden ürünler olabilir veya yarı mamul de olabilir. Diğer yandan kaynakların dolaşımını düşündüğümüzde insanlar veya ihtiyaç duyulan hammadde olabilir ve aynı zamanda sermaye dolaşımını da kapsamaktadır. Hizmet ise, eğitim gibi önemli bir sektörü kapsamamasıyla beraber, sağlık sektörünü de kapsamaktadır. Ayrıca bankacılık ve turizm gibi sektörler de hizmet dolaşımında yer almaktadır. Değinen unsurların dışında teknoloji, bilgi ve beceri unsurları da mevcuttur ve bunların faaliyetleri bireyler, hükümet ve uluslararası kuruluşlar tarafından yürürlüğe koyulabilmektedir (Shenkar ve Luo, 2004: 9). Aynı şekilde uluslararası kavramını Yüksel (1999: 16) şu şekilde tanımlamıştır

“Uluslararası işletme faaliyetleri malların, hizmetlerin, sermayenin, personelin uluslararası hareketi şeklinde olabileceği gibi teknoloji transferi şeklinde de olabilir”.

Uluslararası işletmeciliğin içinde yer alan ticaret dolaşımının ötesinde, bu kavramın çok daha geniş bir anlama sahip olduğunu Yüksel (1999: 17) şu şekilde açıklamaktadır;

“ Uluslararası işletmecilik alanı özel sektörün ve ya devletin, imalat petrol, tarım, madencilik, ticaret v.b. sektörlerdeki faaliyetlerini ve ayrıca pazarlama, hukuk, finansman, sigorta, ulaşım, muhasebe, yönetim danışmanlığı gibi konularda hizmet sunma faaliyetlerini kapsar”

Shenkar ve Luo (2004: 9) “International Business” kitabında ise uluslararası işletmeyi “ulusal işletmenin büyümesi” olarak belirlemiş ve örnek olarak Japonya’daki “Toyota, Honda ve Mitsubishi” gibi önemli firmaların dış pazarlara açılmadan önce iç pazarda faaliyetlerine başladıklarını vurgulamıştır.

Uluslararası faaliyetlerde bulunmak bazen ulusal faaliyetlerinden daha zor ve riskli olabilmektedir. Sonuç olarak farklı kültür, ekonomi, politik çevrelere sahip olan ülke pazarlarına giriş yapılmaktadır. Bu yüzden uluslararası faaliyetlerde bulunduğumuzda bu tür faktörleri de göz önünde bulundurarak onlara yönelik kararlar ve adımlar atılmalıdır.

Buna ilişkin Yüksel (1999: 20) her işletmenin uluslararası faaliyete bulunarak politik, ekonomik ve sosyo-kültürel çevresel sistemlerden etkilenebileceğini söylemektedir.

“Uluslararası Politik Sistem” denildiğinde aslında, ulusal hükümetlerin kendi çıkarlarının, kendi topluluğunun çıkarlarının korunması adına dış hükümet ülkelerine karşı kurdukları yönetim yapılarından söz edildiği söylenebilir (Yüksel, 1999: 20). Bu şekilde firmalar dış ülkelerde faaliyete bulduklarında hiç tanımadıkları bir politik sistem ile karşı karşıya bulunarak zorluklar yaşayabilir.

Yüksel (1999: 23), “Uluslararası Sosyo-Kültür Sistem” bir topluluğun kendi değerlerine, normlarına sahip olmasıyla beraber iletişim, inanç ve birçok daha faktörlerin beraberinde bir topluluğun kültürünün belirlenir ve yabancı firmalar tarafından bunlara özen gösterilmelidir. Bu da göstermektedir ki bir firmanın yabancı bir ülkede faaliyet

gösterdiğinde o topluluğa ilişkin değerlere saygı duyarak aynı zamanda onlara hitap edecek şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmelilerdir.

“Uluslararası Ekonomik Sistem”, ekonomi sistemi aslında bir yabancı firmanın bir ülkede faaliyete bulunarak ekonomik alanı da kapsayacak her tür unsur ile karşılaşmasıdır denilebilir. Döviz kurlarının farklı olması durumunda bile bu anlamda uluslararası firmanın böyle bir ekonomik faktör ile karşı karşıya bulunduğu görülmektedir (Yüksel, 1999: 27).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında görebiliyoruz ki, bir işletmenin veya devlet kuruluşunun ulusal sınırları dışında faaliyet göstermesi ile uluslararası bir işletme veya kurum olarak tanımlanabilirler. Ayrıca bu, işletmenin veya kurumun bütün faaliyetlerini kapsamaktadır. Yani günümüzde gerçekleşen ticareti, mal ve hizmetlerin dolaşımını kapsamaması ötesinde, bilgi akışı ve beceriler de bu uluslararası faaliyetlerde yer almaktadır. Buna ilişkin firmaların farklı biçimlerde yabancı pazarlara girerek sermaye transferi de olabilmektedir, ayrıca uluslararası faaliyetlerin gerçekleşmesi adına gerektiğinde işgücü dolaşımı da yer alabilmektedir. Bütün bunlara rağmen, işletmeler uluslararası boyuta geldiklerinde farklı ülkeler ve o ülkelerin politik, ekonomik ve kültürel yapılarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu yüzden işletmeler, kendi ulusal sınırları dışında girişimde bulduklarında kendilerini uluslararası anlamda bilgilendirmeli ve bu faktörleri göz önünde bulundurarak hareket etmelidirler.

2.2.2. İşletmeleri uluslararasılaşmaya güdüleyen etkenler

Kristo (2002: 5)’ya göre işletmeleri uluslararası işletme olarak yabancı pazarlarda yer almaya iten nedenler: “satışlarını genişlemek, kaynaklara erişmek, satışların ve tedarikin çeşitlendirilmesi” olarak belirlemektedir.

Shenkar ve Luo (2004: 11) göre firmalar uluslararası faaliyette bulunmalarında şu tür güdüler tarafından etkilenmektedir : “Pazar güdüleri, ekonomik güdüler ve stratejik güdüler”.

Pazar güdülerinde, bunları ofansif ve defansif olarak tanımlamıştır. Ofansif olarak işletmelerin yabancı ülkelerde yer almasını ve bunun ticaret ile veya yatırım şeklinde

gerçekleştirdiğini söylemektedir. Defansif anlamında ise işletmelerin aslında kendi ulusal çevrenin yapısından korunmak adına dış ülkelerde yer almayı tercih etmeleri şeklinde açıklanmaktadır.

Ekonomik güduları ise işletmelerin aslında ekonomik ölçeklerden faydalanmak ve gelirlerini arttırma adına uluslararası pazarlara açıldıkları şeklinde vurgulamaktadır. Örneğin birçok Amerikan firması Çin pazarlarının sunduğu ölçek ekonomi fırsatlardan yararlanma adına faaliyetlerini orada gerçekleştirmektedir. Diğer yandan Shenkar ve Luo (2004: 12) belirlemektedir ki stratejik güdüler, firmaların dış pazarlara açılmasında diğer güdülere nazaran daha az etki göstermektedir.

Diğer taraftan ise literatürde firmaların uluslararası pazarlara girmesinde farklı güdüler de öne sürülmüştür. Globerman (1986: 30) göre firmaların uluslararası pazarlarda yer almasını etkileyen güdüler “nakit girişlerin önemi, risk dağılımı, döviz kurlarının oluşturduğu sermaye kazançları” şeklinde açıklamıştır.

Czinkota (2012) ise işletmeleri uluslararası pazarlara açılmaya iten güduları, proaktif ve reaktif olarak belirlemiştir. Proaktif de firmanın karar yönelik olması diğer yandan ise reaktif güdülerin daha çok iç pazarların daralmasıyla, iç pazarda rekabetin artması yani firmanın dışsaldan çok iç faktörlerden kaynaklan bir güdülenme biçiminde olduğunu söylenebilir. Aynı zamanda reaktif güdülere nazaran proaktif güdülere sahip olan firmaların hizmet sektöründe yer alarak başarı gösterdiklerini vurgulamaktadır. Czinkota (2012)’ya göre bu güdülerin işletmelerdeki göstereceği etki ve oluşturacağı değişiklikleri daha iyi anlamak amacıyla onların yabancı pazarlara girme modelinin de bilinmesi önemlidir (Czinkota, 2012).

2.3. Uluslararası Giriş Stratejileri

Shenkar ve Luo (2004: 260) firmaların uluslararası pazarlara girme modellerini anlatmadan önce bunu “uluslararası girme stratejileri” şeklinde adlandırarak onu iki bölüme ayırmıştır; birincisi firmaların nereye girmeleri yani konumu belirlemesine ilişkindir diğeri ise girme modellerini açıklamaktadır. Shenkar ve Luo (2004: 260)’ya göre uluslararası pazarlarda yer almak istenildiğinde aslında nerede, hangi ülkede veya seçilecek ülkede

hangi şehir veya bölge seçileceğinin önemli olduğun belirlenmektedir. Buna ilişkin Shenkar ve Luo (2004) Motorola örneğini vererek konumun seçiminin önemini açıklamaktadır. Motorola Çin pazarında yer almaya karar verdiğinde Beijing veya Shanghai seçmek yerine makro ve mikro faktörleri ele alarak Tianjin'i seçmektedir.

Bu yüzden Shenkar ve Luo (2004: 261) göre konumun seçilme sürecinde bu seçimin belirleyicilerini analiz etmenin ve bu belirleyicilere göre karar verilmesinde fayda olduğunu söylemektedir. Böylece Shenkar ve Luo (2004)'nun açıkladığı belirleyiciler gruplandırılmıştır ve bu şekilde sunulacaktır;

2.3.1. Konum belirleyicileri

Konum Belirleyiciler vergi maliyetlerin faktörleri, talep faktörleri, stratejik faktörler, düzenleyici/ekonomik faktörler, sosyo-politik faktörler şeklinde gösterilmiştir.

2.3.1.1. Vergi maliyetlerin faktörleri

- Taşıma Maliyetleri
- Ücret Oranı
- Arazi kullanılabilirliği ve maliyetleri
- İnşaat maliyetleri
- Kaynak ve hammadde maliyetleri
- Finansal maliyetleri
- Vergi oranları
- Yatırım teşvikleri
- Kar geri dönüşüm

2.3.1.2. Talep faktörleri

- 2.1. Pazar büyüklüğü ve büyüme
- 2.2. Müşterilerin varlığı
- 2.3. Yerel rekabet

2.3.1.3. Stratejik faktörler

- 3.1. Altyapı yatırımı
- 3.2. İmalat yoğunluğu
- 3.3. Endüstriyel bağlantılar
- 3.4. İşgücü verimliliği
- 3.5. Gelen ve giden lojistik

2.3.1.4. Düzenleyici/ekonomik faktörler

- 4.1. Sanayi politikaları
- 4.2. Doğrudan yatırım politikaları
- 4.3 Özel kullanılabilirlik ekonomik bölgeleri

2.3.1.5. Sosyo-politik faktörler

- Politik kararsızlık
- Kültürel bariyerler
- Yerel işletmelerin uygulamaları
- Hükümet verimliliği ve yolsuzluk
- Yabancı işletmelere yönelik
- Topluluk Özellikleri
- Çevreye karşı duyarlılığı

Shenkar ve Luo (2004: 267) bu belirleyicilerin hepsini makro ve mikro şeklinde ayırmıştır. Bu ayırım, aşağıdaki 2.3.1 Tabloda daha iyi şekilde açıklanmaktadır:

Tablo 2.3.1 Konum Belirleyiciler

Konum Belirleyiciler	
Mikro Bağlamda	Makro Bağlamda
<ul style="list-style-type: none">❖ Vergi Maliyetlerin Faktörleri<ul style="list-style-type: none">○ Taşıma Maliyetleri○ Ücret Oranı○ Arazi kullanılabilirliği ve maliyetleri○ İnşaat maliyetleri○ Kaynak ve hammadde maliyetleri○ Finansal maliyetleri○ Vergi oranları○ Yatırım teşvikleri○ Kar geri dönüşüm❖ Talep Faktörleri<ul style="list-style-type: none">○ Pazar büyüklüğü ve büyüme○ Müşterilerin varlığı○ Yerel rekabet❖ Stratejik Faktörler<ul style="list-style-type: none">○ Altyapı yatırımı○ İmalat yoğunluğu○ Endüstriyel bağlantılar○ İşgücü verimliliği○ Gelen ve giden lojistik	<ul style="list-style-type: none">❖ Düzenleyici/Ekonomik Faktörler<ul style="list-style-type: none">○ Sanayi politikaları○ Doğrudan yatırım politikaları○ Özel kullanılabilirlik ekonomik bölgeleri❖ Sosyo-Politik Faktörler<ul style="list-style-type: none">○ Politik kararsızlık○ Kültürel bariyerler○ Yerel işletmelerin uygulamaları○ Hükümet verimliliği ve yolsuzluk○ Yabancı işletmelere yönelik○ Topluluk Özellikler○ Çevreye karşı duyarlılığı

Kaynak: Shenkar, O., & Luo, Y, 2004

Aslında firmaların kendi amaçlarını belirlemeleriyle beraber bu faktörlerin amaçlara göre rol oynayabileceği görülmektedir. Her ne kadar bu faktörlerden bazıları x konumu seçmelerinde neden olsa da bazı faktörler de o şehir, ülke ve ya bölgede bulduklarında çektikleri zorluklar olarak da görülebilir. Tabi ki bununla beraber firmaların o pazarlara girmeye karar verdiklerinde aslında ne biçimlerde yer alacakları da ayrı bir öneme sahiptir.

2.4. Uluslararası Girme Modelleri

Uluslararası girme modelinin seçimi çok önemlidir ve aynı zamanda stratejik olarak da ayrı bir önem taşımaktadır (Lu, 2002; aktaran Laufs ve Schwens, 2014:1). Hill vd. (1999); Hill ve Kim (1988); Anderson ve Gatignon (1986); (aktaran Laufs ve Schwens, 2014: 1) göre firmaların belirli pazarlara belirli modeller ile girmeleri onların aslında yabancı pazarlarda ortaya çıkacak zorluklar ile nasıl mücadele edecekleri, dahası onların kaynak bağımlılığını gösterecek ve o pazardaki kontrol payını da belirleyecektir. Brouthers ve Nakos, (2004); Hill vd. (1999); Hill ve Kim (1988), Laufs ve Shwens (2014) çalışmasında Küçük Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) uluslararası pazarlara girdiklerinde ne tür modeller seçtiklerine dair gerçekleşen çalışmada görebiliyoruz ki KOBİ'ler ve çokuluslu şirketler, kendi yapılarına göre girme modellerini seçmektedir. Brouthers ve Nakos, (2004); Nakos ve Brouthers (2002) göre (aktaran Laufs ve Schwens, 2014:1) KOBİ'lerin finansal ve kaynak açıdan sınırlı olmaları onların çokuluslu firmalara göre farklı uluslararası girme modelleri seçmelerini gerektirebildiğini söylemektedir.

Shenkar ve Luo (2004: 274) giriş modlarını “ hedef seçilen ülkeye girme veya o ülkedeki stratejik hedeflerin altında yatan uluslararası varlığı elde etmek için belirli formlar veya girme yollarıdır” şeklinde tanımlamaktadır. Girme modelleri farklı şekillerde gruplandırılrsa da aslında bilinen ve firmalar tarafında sıkça kullanılan modeller belirlidir. Kristo (2002: 10) girme modellerini şu şekilde gruplandırmaktadır. İlk olarak malların ve hizmetlerin ihracatı ve ithalatı olarak, daha sonra yatırımlar ve stratejik birlikler olarak gruplandırmaktadır. Her üç grup kendine ilişkin alt bölümlerden oluşmaktadır, bu gruplar aşağıdaki 2.4.1 Tabloda gösterilmektedir;

Tablo 2.4.1 *Kristo (2002) göre uluslararası girme modelleri*

İthalat/İhracat	Yatırımlar	Stratejik birlikler
Malların İthalatı-İhracatı	Doğrudan Yatırımlar	Ortak Girişimler
Hizmetlerin İthalatı-İhracatı	Portfolyo Yatırımları	Lisans Anlaşmaları
		Yönetim Sözleşmeleri
		Sözleşmeli Anlaşma

Kaynak: *Yazar tarafından oluşturulmuştur*

Teixiera ve Grande (2012) girme biçimlerini, öz sermaye ile gerçekleştirenler ve yabancı-sermaye şeklinde gerçekleşen biçimler olarak ayırmıştır. Öz sermaye ile gerçekleşen girme modelinde joint venture ve satın almalar yer aldığını belirleyerek diğer yandan yabancı sermaye ile gerçekleştirenlerin sözleşmeli anlaşmalar, lisans, franchise, ihracat ve anahtar teslim şeklinde olduklarını söylemektedir.

Carpenter ve Dunung (2012: 423) göre firmaların uluslararası girme modelleri, en çok bilinen beş modelden oluşmaktadır. Carpenter ve Dunung bu modelleri ihracat, sözleşmeli anlaşmalar (lisans ve franchise şeklinde), satın almalar ve yeni bilinen greenfield venture şeklinde açıklamaktadır. Bu modelleri avantajlarını ve dezavantajlarını kapsayacak şekilde 2.4.2 Tabloda göstermiştir. Shaker vd., (2000: 92-50); (aktaran Carpenter ve Dunung, 2012: 423).

Tablo 2.4.2 *Uluslararası girme modelleri Carpenter ve Dunung göre*

Giriş Modeli	Avantajları	Dezavantajları
İhracat	Hızlı giriş, düşük risk	Kontrol seviyesi düşük, yerel bilginin az olması, olumsuz çevre olasılıkları ulaşımı etkilemek
Lisans ve Franchise	Hızlı giriş, düşük maliyet, düşük risk	Daha az kontrole sahip olmak, lisans sahibi rekabetçi olabilmesi, yasa ve düzenlemelerin istikrarlı olması
Ortaklık ve Stratejik Birleşmeler	Maliyetlerin paylaşılması yatırım ihtiyacını azaltması, riskin azalması, yerel varlık olarak görülmesi	Lisans, Franchise ve ya İhracattan daha maliyetli, iki şirketin kültüründe entegrasyon problemi olması
Satın Alma	Hızlı giriş, bilinmesi, kurulmuş işlemler	Maliyetin yüksek olması, genel merkez şirketin entegrasyon konuları
Greenfield Venture (tamamına sahip olmuş yeni yan kuruluşun lansmanı)	Yerel Pazar hakkında bilgi edinme, tam kontrole sahip olması, ve yerel istihdam'da bulunarak yerel görünmek	Maliyetin yüksek olması, bilinmeyenlerden dolayı riskin yüksek olması, kurulum zamanı nedeniyle yavaş bir giriş modeli olması

Kaynak: *Carpenter, M., & Dunung, S, 2012*

Shenkar ve Luo (2004: 274) girme modellerini şu şekilde gruplandırmaktadır: “ticaret ile ilişkin”, “transfer ile ilişkin”, “doğrudan yabancı yatırım (dyy) ile ilişkin”. Her üç bölüm de kendi alt bölümlerinden oluşmaktadır. Bölümler aşağıdaki 2.4.3 Tabloda gösterilmektedir ve daha sonra her alt bölüm Shenkar’a (2004) göre açıklanacaktır.

Tablo 2.4.3 *Uluslararası Girme Modelleri Shenkar ve Luo göre*

Ticarete ilişkin	Devretmeye ilişkin	Doğrudan Yabancı Yatırım
İhracat	Uluslararası Leasing	Şube
Alt sözleşme	Uluslararası Lisans	Kooperatif joint venture
Karşılıklı Ticaret	Uluslararası Franchise	Tam mülkiyet bağlı şirket
	Yap İşlet Devret	Holding Şirket

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

2.4.1. Ticarete ilişkin girme modelleri

Ticaret ilişkin girme modellerin ihracat, alt sözleşme, karşılıklı ticaret şekline açıklanmıştır.

- a) İhracat
- b) Alt Sözleşme
- c) Karşılıklı Ticaret

a) İhracat

Shenkar ve Luo (2004: 275) göre firmaların büyüklüğünün önemi olmadan uluslararası faaliyet göstermelerinde ilk model olarak ihracatın seçildiğini vurgulamaktadır. Bununla beraber firmaların bu model ile giriş yapmalarının, kendi ulusal ülkelerinde imalatlarını gerçekleştirerek daha sonra o ürünü yabancı pazarlarda satarak ihracat gerçekleştirilmesi anlamına geldiğini belirlemektedir (Shenkar ve Luo, 2004: 275). Aslında firmaların, ilk uluslararası pazarlara girme adımlarını ihracat şeklinde yapma nedenleri, kaynak açısından sınırlı olmaları ve aynı zamanda bu model ile yabancı pazarlarda daha düşük bir risk almış olmalarıdır. Bu yüzden ihracat ile giriş yaparak daha sonra uluslararası kapsamda tecrübe edinerek doğrudan yatırım gibi modellere yönelebilmektedirler. (Shenkar ve Luo, 2004: 275).

Her ne kadar Shenkar ve Luo (2004) uluslararası girme modelleri arasında ilk adım olarak ihracatın olduğunu belirlese de, ithalattan söz etmemektedir, ancak Kristo (2002) göre ihracat ile beraber ithalatın da yer aldığı görülmektedir. Kristo (2002: 10) İthalat ve İhracatın uluslararası pazarlara girme modelleri arasında çoğu zaman ilk adım olarak seçilmesiyle beraber bu modelin KOBİ'ler tarafından seçildiğini vurgulamaktadır. İthalatın ve İhracatın her zaman ilk adım olmasa da çoğu zaman ilk olarak seçilme nedeni ise bu aşamada firmaların daha düşük bir risk ile karşı karşıya olmaları ve aynı zamanda imalatı kendi ulusal ülkesinde gerçekleştirdiği için bu yönden yabancı pazarlarda çok fazla zorluklar çekmeyecek olmalarıdır. (Kristo, 2002: 10).

Diğer yandan düşündüğümüzde ise ihracatın malların yabancı ülkelerde satılması anlamında geldiğine göre demektir ki bu aşamada da malların o ülkeye gönderilmesinde ki maliyetler ortaya çıkmaktadır (Carpenter ve Dunung, 2012: 425). Ve Carpenter ve Dunung (2012: 424) göre ihracatçı firmalar ülkeleri seçtiklerinde onlara coğrafya olarak veya tesislerine daha yakın olan ülkeleri seçtiklerini vurgulamaktadır.

Aynı zamanda belirtilmelidir ki ihracat girme modeli de iki yöntem ile gerçekleşebilmektedir. Biri doğrudan ihracatken diğeri ise dolaylı ihracattır.

Firmalar dış ülkelere açıldıklarında, uluslararası kapsamda sahip oldukları bilgilere göre ne tür bir ihracat şekli seçeceklerine karar vermektedirler. Dış ülke hakkında bilgiye sahip olan firmalar doğrudan ihracatı seçerken, fazla bilgiye sahip olmayan firmalar dolaylı ihracatı seçerek bu işlemi aracılar tarafından gerçekleştirmektedir (Özalp, 2012: 153).

b) Alt Sözleşme

Her ne kadar alt sözleşme belirlenen diğer literatürlerde yer almasa da Shenkar ve Luo (2004: 276)'ya göre bu model daha çok çokuluslu şirketler tarafından kullanılmaktadır. Örneğin, Nike firması Çin, Vietnam gibi düşük maliyetli işgücüne sahip olan ülkelerde, bu tür sözleşme ile tesisler kurarak, düşük maliyetli işgücünden yararlanmaktadır. Aynı zamanda ürünlerini üretmek için bütün gereksinimlerini temin etmek suretiyle düşük maliyet ile ürünü üreterek daha fazla kâr elde etmektedir (Shenkar ve Luo, 2004: 276).

c) Karşılıklı Ticaret

Karşılıklı ticaret uluslararası işletme kapsamında yabancı pazarlara girme modelidir. Girme modeli olmasından öte uluslararası ticarete bir ödeme şekli olarak da bilinmektedir. Bu tür modelin daha çok gelişmekte olan ülkeler tarafından kullanıldığını Çavuşgil vd. (2008) söylemektedir. Bu tür anlaşmalar iki ülke arasında olmaktadır. Örneğin bir ülke diğer ülkeye ihracat ettiği mal veya hizmet karşılığında diğer ülkeden başka bir mal veya hizmet almaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler ithalat ettikleri bir ürün karşılığında ödemeyi gerçekleştiriyorsa karşılık olarak kendi ülkesine ait bir ürün vermektedir. Bu tür faaliyetler genelde hükümet organları ile gerçekleşmektedir (Çavuşgil vd., 2008).

2.4.2. Devretmeye ilişkin girme modelleri

Bu model ise bir bedel karşılığında firmaların kendine ait bir varlığı başka birine satmaları söz konusudur. Örneğin teknolojiye ilişkin bir devretme olması. Bu girme modelinde malın veya hizmetlerin dolaşımı gerçekleşerek şirketin bir varlığı diğerine bir bedel karşılığında kullanma hakkını vermesidir (Shenkar ve Luo, 2004: 278). Bu modelin biçimleri de aşağıdaki gibi Leasing, Lisans, Franchise ve Yap-İşlet-Devret şeklinde sıralanmaktadır.

- a) Uluslararası Leasing
- b) Uluslararası Lisans
- c) Uluslararası Franchise
- d) Yap-İşlet-Devret

a) Uluslararası Leasing

Leasingi Shenkar ve Luo (2004: 278) şu şekilde tanımlamaktadır, “yabancı firmanın (lessor), yeni veya kullanılmış makine veya teçhizatın yerel şirketlere (genelde gelişmekte olan ülkelere) kiralaması”. Bu durumdan Leasing yapan firmanın faydalanmasının yanında yerel şirketler de faydalanmaktadır çünkü bu firmalar finansal açıdan sınırlı olmasına rağmen, gelişmiş teknolojiye veya gereken makinelere bu şekilde erişebilmektedirler.

Örneğin Mitsubishin, farklı amaçlar için kullanılmaya yönelik Çinli şirketlere çok sayıda kamyon kiralamıştır (Shenkar ve Luo, 2004: 278).

b) Uluslararası Lisans

Wach (2014: 141) göre uluslararası lisans “yerel lisans veren ve yabancı lisans alan arasındaki anlaşmalı sözleşmedir”. Lisans anlaşmasına göre “lisansı alan” know-how veya maddi varlıklara sahip olmak adına bir bedel ödeyerek bu şekilde daha bir düşük risk ile yabancı ülkede yer alabilmektedir. Diğer yandan iki taraf da bu anlaşmanın gerçekleşmesi ile “kontrol, kâr ve mülkiyet” gibi unsurların aralarında paylaşma durumunda bulunmaktadır. (Michalski, 2015: 110).

Shenkar ve Luo (2004: 278) göre ise lisans anlaşmasıyla yerel bir firmanın bir bedel karşılığında yabancı bir firmanın mülkiyet haklarına sahip olur ve sürenin bu ikili arasında karar verilir. Shenkar ve Luo (2004: 278) bu telif haklarının “patentler, markalar, teknoloji, yönetici becerileri” ve farklı unsurları kapsadığını söylemektedir. Aslında bu modelin daha sıkça çokuluslu firmalar tarafından kullanıldığı söylenebilir. KOBİ’lerin finans ve tecrübe açısından daha sınırlı olmaları nedeniyle bu modeli seçmekten kaçınabilirler.

c) Uluslararası Franchise

Franchise modeli bir şirketin kendi faaliyetleri başka bir firmaya işletme hakkını vermesi ama her zaman franchise veren kontrolün altında olacağı anlamına gelmektedir (Bradley, 2005: 246; Gunnarsson, 2011: 15 aktaran). Franchise her ne kadar eskiye dayansa da bugünlerde daha sıkça kullanılmaya başlayan bir girme modeli olmuştur (Bradley, 2005: 246; Gunnarsson, 2011: 15 aktaran). Franchise modeli bir şirketin kendi faaliyetlerinin işletme hakkını başka bir firmaya vermesidir ancak faaliyetlerin her zaman franchise verenin kontrolü altında olacağı anlamına gelmektedir (Bradley, 2005: 246; Gunnarsson, 2011: 15 aktaran). Yerel işletme bu hakkı kazanarak franchisor tarafından belirlenen sıkı kuralara uyarak faaliyetini göstermelidir (Shenkar ve Luo, 2004: 279). Shenkar ve Luo (2004: 279) belirlemektedir ki diğer modellere göre ve diğer üreten şirketlere göre hizmet sunan şirketler bu tür uluslararası girme modelini tercih edebilmektedirler. Franchise veren, franchise alan için hazırladığı anlaşmada kullanım haklarını da belirler ve bu hakların

sınırlarına franchise alan tarafından uyulması gerekir, franchisor kendi markanın adını koruma adına sıkı bir şekilde kontrol göstermektedir ve o yüzden sıkı kurallar yer almaktadır (Shenkar 279).

Diğer yandan Baena (2012) belirlemektedir ki (aktaran Mporu ve Chigwende, 2013: 16) uluslararası olarak genişlemek isteyen firmalar kendi markalarının haklarını bir bedel karşılığında yerel bir firmalara sunmaktadır ve bunu franchise şeklinde gerçekleştirmiş olurlar.

Bakıldığında, kurulmuş bir firmanın markasına bir bedel karşılığında sahip olmak ve o bilinen marka ile yabancı pazarlara girmek daha düşük riskli olabilir. Ama bu modelinde sıkı kurallar ile oluşmuş bir yapıya sahip olduğunu ve bu kurallara kesinlikle uyulması gerektiğini de göz önünde bulundurarak bu sıkı durumun dezavantaj olabileceği de görülebilmektedir. Bununla beraber eğer güçlü bir şirketin markasına sahip olunacaksa onun maliyeti de yüksek olabileceğini kabul edilmelidir.

d) Yap-Devret-İşlet

Pirler (1995) göre

“Bazı yatırım ve hizmetlerin, mali imkânsızlar nedeniyle, yerli ve yabancı şirketler devreye sokularak, bunlar aracılığı ile yaptırılması, işletmesi ve belirli bir süre geçtikten sonra yapılanların idarelere devredilmesidir”.

Yabancı firmalar böyle bir sorumluluğu üstlenerek gerçekleşmesi gereken projelerin finansmanını sağlayarak, işletme faaliyette bulunacak duruma getirir. Daha sonra yerel yöneticiye devreder. Devredildikten sonra yatırımcıya yatırımının karşılığı olarak periyodik bir şekilde ödemeler yapılmaktadır. (Shenkar ve Luo, 2004: 280).

Özalp ve Koparal (2013) bu tür modeli bu şekilde tanımlamaktadır:

“ Bir firmanın kendi başına, diğer firmalarla bir şirketler birliği içinde, ev sahibi ülkenin bir özel işletmesini devleti olan sahibine devretmeden önce, bütün bir üretim ya da hizmet tesisini faaliyete geçirmek için tasarım, yapım, donatım ve personel eğitimini taahhüt ettiği bir anlaşmayı tanımlar”.

Bu tür model genellikle gelişmiş ülkeler tarafından kullanılmaktadır ve alt yapı gibi alanlarda görülmektedir (Özalp ve Koparal, 2013).

2.4.3. Doğrudan yabancı yatırım ilişkin girme modelleri

Doğrudan yabancı yatırımı diğer modellere göre daha fazla risk taşımakta ve aynı zamanda uluslararası pazarda daha fazla taahhütte bulunulacağı anlamına gelmektedir. Bununla beraber bu tür modelin çok daha karmaşık bir model olduğunu ve çoğu zaman yatırımların uzun vadeli amaçla gerçekleştiği de söylenebilir (Shenkar ve Luo, 2004: 280).

Chung ve Enderwich (2001: 444) göre (aktaran Gunnarsson, 2011: 17) doğrudan yabancı yatırımın uluslararası ülkelere stratejik anlamda giriş yapılmasında kullanılacak bir model olduğunu belirlemektedir. Aynı şekilde bu model ile yatırımda bulunulacak ülkede daha fazla kontrole sahip olunmaktadır. doğrudan yabancı yatırımlar başlangıçta yüklü miktar ile gerçekleşmesiyle beraber aynı zamanda yüksek riskli olması ile de diğer modellere göre daha özel bir girme modelidir. Ancak diğer yandan belirlenmelidir ki bu girme biçimi ile kâr oranı da diğerlerine göre daha fazladır (Chung ve Enderwich, 2001: 444; Bradley, 2000: 269; aktaran Gunnarsson, 2011: 17-18).

Shenkar ve Luo (2004: 280) bu modelin şu şekillerde gerçekleşebileceğini söylemektedir.

- a) Şube
- b) Kooperatif ortak girişim
- c) Öz sermaye ortak girişimi
- d) Tam mülkiyetli bağlı şirket
- e) Holding Şirket

a) Şube

Şube yabancı firmanın kendisine ait şubesinin ev sahibi ülkede yer alması anlamına gelmektedir. Bu şekilde firmanın yan şubesi ev sahibi ülkede kurularak orada gereken faaliyetlerini yatırım yapılan ülkenin mevzuatlarına uyacak şekilde

gerçekleştirebilmektedir. Aynı zamanda genişlemek adına aynı ülkenin içinde bir kaç şehir veya bölgede yan şube kurabilmektedir (Shenkar ve Luo, 2004: 281). Shenkar ve Luo (2004: 281) buna yönelik British Standard Bank'ın Afrika da birçok sayıda şubesi bulunduğunu örneğini vermektedir.

b) Kooperatif ortak girişim

Sözleşmeli ortak girişiminde ortaklar, aralarında imzaladıkları sözleşme ile ikili kâr paylarını ve sorumluklarını sözleşmede belirlendiği şekilde üstelenirler. Ama burada vurgulanmalı ki ikilinin üstelendiği kâr ve sorumluluk oranı, onların yatırım oranlarından bağımsız olarak ikilinin sözleşmesine göre belirlenir (Shenkar ve Luo, 2004: 281).

Globerman (2012: 11) göre ise ortaklar yatırım maliyetini paylaşılacak şekilde bu tür girişimde bulunurlar. Çoğu zaman bir projenin gerçekleşmesi adına böyle bir model kullanırlar ve genelde projenin bitmesiyle ortaklık da sonlandırılabilir. Bu tür girişimde şirketler ile beraber devlet kurumları da yer alabilir (Globerman, 2012: 11).

c) Öz sermaye ortak girişimi

Globerman (1986: 12) göre öz sermaye girişimi “bir şirketin birden fazla kuruluş tarafından sahiplenmesidir”. Ortaklık kurularak yeni bir yan şirketin oluşması şeklinde ortaklar hisse sentlerine sahip olurlar. Böylece mülkiyetlerine göre şirketin kâr ve zararlarını da kendi aralarında paylaşmaktadırlar. Uluslararası pazarlarda büyümek adına sıkça kullanılan bir modeldir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler bu tür modelin gerçekleşmesi için yabancı firmaları kendi yerel firmalar ile ortaklık kurmak için teşviklerde bulunmaktadırlar (Globerman, 1986: 12).

Shenkar ve Luo (2004) göre ortak girişim “bir kaç firmanın ortak bir şekilde yatırım yaparak ortaya yeni bir varlık oluşturmasıdır” şeklinde açıklamaktadır. Ortakların paylaşacağı yatırım, teçhizat veya işgücü gibi unsurları kapsayacak şekilde yapılmaktadır (Shenkar ve Luo, 2004).

Mpofu ve Chigwende (2013: 14) ortak girişimin, yatırımı paylaşacak şekilde gerçekleştirilmesinin yanında girişimde buldukları faaliyette yer alan risk veya yönetim

gibi sorumlulukları da paylaşarak, faaliyeti yürütmeleri anlamına geldiğini söylemektedir. Bu tür modelde ortaklar bunun uzun vadeli olması amacıyla girişimde bulunurlar (Karkkainen, 2005; aktaran Mpofus ve Chigwende, 2013: 14). Aynı şekilde vurgulanmalı ki bu tür modelde girişimciler ev sahibi ülkede var olan hukuki bilgilere daha kolayca erişecek, böylece risk oranı da daha düşük olabilecektir (Luostarinen ve Welch, 1990; Root, 1994; aktaran Mpofus ve Chigwende, 2013: 14).

d) Tam mülkiyetli bağlı şirket

Firmalar, yabancı ülkelerde daha fazla kontrole sahip olmak istediklerinde bu tür modeli seçmektedirler. Bu model iki farklı şekilde gerçekleştirilmektedir ilk olarak greenfield yatırım şekli olarak veya uluslararası yatırımlar şeklinde. Uluslararası yatırımlar olarak yabancı firmanın ev sahibi ülkede var olan bir firmayı satın alması, diğer yandan ise orada yeni bir firma veya tesis ederek greenfield yatırımı gerçekleştirilmesi söz konusudur. Ev sahibi ülkede var olan bir firmanın satın alınması, uluslararası pazarlara daha çabuk bir şekilde yer almak için kullanılan bir modeldir. Aynı zamanda bu tür model ile var olan şirketi satın alınmasıyla beraber faaliyetlerin gerçekleşmesi için gereken unsurlara da (dağıtıcılar, tüketiciler veya işgücü vb.) sahip olunmaktadır (Shenkar ve Luo, 2004: 286).

Bu da göstermektedir ki greenfield yatırım ile ev sahibi ülkede yeni bir şirketin veya tesisin kurularak oradaki yerel dağıtıcılara, işgücüne daha sonra tüketicilere, gereken kaynaklara ve bilgilere erişmesi gerekmektedir. Bu durumda daha fazla zamana ihtiyaç duyulur ve bu modelin daha riskli olduğu da söylenebilir.

Ayrıca belirlenmelidir ki ev sahibi ülkede bu tür satın alınmalar gerçekleştiğinde veya yeni şirketler kurulduğunda, yüzde yüz olarak satın alan tarafından yönetim gerçekleştirilmektedir ve kontrol onun elindedir (Shenkar ve Luo, 2004: 282).

Carpenter ve Dunung (2012: 463) de aynı şekilde satın almanın uluslararası girme modeli seçilmesinin nedenlerinden birinin ev sahibi ülkede faaliyetlere hakim olmak ve kontrolü kendi elinde tutmak olduğunu belirtmektedir. Böylece oradaki var olan bir şirketi satın alarak veya yeni şirket kurarak, bu özeliğe sahip olabilmektedir. Ama diğer yandan belirlenmeli ki 100% kendine ait olan şirket ile ev sahibi ülkede yer almak, orada

doğabilecek zorlukları üstelenilmeyi gerektirecektir. Bu durumda da bu model ile yabancı pazarda yer almak risk oranının da yüksek olması anlamına gelmektedir. Ancak tamamen yabancı ülkede yer alarak yerel bilgi daha fazla benimsenmekte ve yasal çerçeve tanınmaktadır. Aynı zamanda bütün zorluklara ve risk taşıma oranı yüksek olmasına rağmen belirlenmeli ki, bu tür girme modelin de diğer modellere göre kâr oranı daha fazladır (Carpenter ve Dunung, 2012: 470).

Eicher ve Kang (2005; aktaran Teixeira ve Grande, 2012: 7947) şirketlerin yabancı ülkelerle ticarete bulduklarında doğabilecek zorluklardan kaçınma adına satın alma modeline yönelmektedirler, böylece ev sahibi ülkede var olan bir şirketi satın almakta veya yeni bir şirket kurmaktadır.

e) Holding Şirket

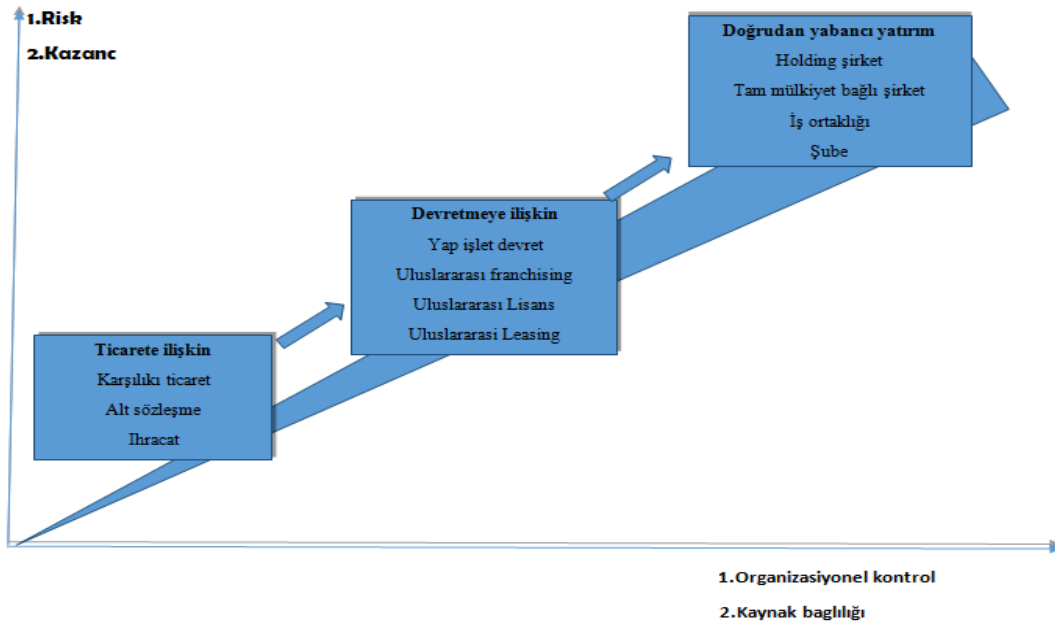
Holding şirkette, firmanın diğer “joint ventures (iş ortaklığı), şubeler, satın almalar” gibi yatırımları bir çatı altında olma amacıyla ev sahibi ülkede yer alır. Böylece diğer gerçekleşmiş olan yatırımların faaliyetleri de bir çatı altında takip edilmektedir. Çokuluslu şirketlerin farklı alanlarda ve farklı ülkelerde yatırımlar yaparak faaliyetlerini koordine etmesi zordur bu yüzden genellikle çokuluslu şirketler faaliyetlerini daha iyi koordine etme adına ev sahibi ülkede holding şirket şeklinde yer almaktadır. Diğer yandan sermayenin bir ülkeden diğer ülkede ki şirketlerine aktarılmasında da bu tür model kolaylıklar getirmektedir (Shenkar ve Luo, 2004: 283). Ancak Shenkar ve Luo (2004: 283) göre holding şirket ile yabancı ülkede yer almak istenildiğinde ev sahibi ülkede ki holding şirket kurma düzenlemelerine göre holding şirket kurulabilmektedir.

Shenkar ve Luo (2004: 283) şirketlerin bu modeli seçme nedenlerini şöyle sırlamaktadır:

1. Yan kuruluşlara ilişkin projelerde yatırım yapılması için
2. Tüm yerel faaliyetlerde nakit akışı veya döviz dengesinin kolaylaştırılması için.

Aslında anlaşılabilceği gibi ihracatın veya sözleşmeli girme modelinin risk oranı daha düşük olabilmektedir. Bakıldığında, Franchise ile yabancı pazarda bulunmak bilinen

bir markanın faaliyetlerini yürütmek demektir. Aslında onun sahip olduğu başarıyı başka yabancı bir ülkede devam ettirmeye çabalanmakta, ancak bu modelin de kendince riskleri olduğunu söylenmelidir. Aynı şekilde bu tür modeller ile yabancı pazarlarda bulunmak faaliyetlerin kontrolüne kısmen sahip olmak anlamına da gelebilmektedir. Oysa satın almalar daha fazla kontrole sahip olmak adına seçilmektedir ve aynı zamanda KOBİ'lere göre bu modelin daha çok uluslu şirketler tarafından tercih edildiği de söylenebilir. Öz sermaye, bilgi veya teknoloji gibi önemli unsurların KOBİ'lerde sınırlı olması nedeniyle bu tür modeli seçmekten KOBİ'ler kaçınılmaktadırlar. Ama vurgulanmalıdır ki, ortak girişim veya 100% satın alma gibi daha hacimli olan girme modellerinin risk oranları diğer modellere göre daha fazla olsa da, kâr oranı da bu tür modelde diğer modellere göre daha yüksektir. Bütün bu girme modellerinin risk oranını, yatırımların dönüş oranını, kontrol ve kaynak taahhüt çısından nasıl yer aldıklarını aşağıdaki 2.4.1. Şekilde görülmektedir.



Şekil 2.4.1 Risk, Yatırım oranı – Kontrol, Kaynak açısından Girme Modelleri

Kaynak: Shenkar, O., & Luo, Y, 2004, syf. 284

2.5. Uluslararası Firmaları Başarıya Götüren Faktörler

Firmaların farklı pazarlarda yer almaları onları değişik çevre yapıları ile karşı karşıya bırakırlar ve onları farklı şekillerde etkilemektedir. İşletmeler uluslararası boyutlara geldiklerinde daha önce de vurgulanan unsurları göz önünde bulundurarak faaliyette bulunmaktadır. Söz konusu unsurları gözetemeyen firmaların yabancı pazarlarda başarısız olmaları güçtür.

Uluslararası firmaları başarıya götüren faktörler araştırılmış ve literatürde farklı yazarlar tarafından belirlenmiştir. Bu faktörler firmalar tarafından göz önünde bulundurulmalıdır ki yabancı pazarlarda başarı ile yer alabilsinler.

Pelle (2007) firmaların başarılı olmasında rol oynayan faktörlerin zaman, kurumsal sosyal güvenlik ve mix pazarlama olduğunu söylemektedir. Zaman olarak uluslararası pazarlara girme ile ilgili bir zamandan bahsedilmektedir. Böylece firmaların ne zaman yabancı pazarlarda yer aldıkları önemlidir. Yabancı pazarda var olmayan bir marka ile girişte bulunmanın aslında iyi bir zamanlama olduğu söylenebilir, en azından firmanın başlangıç olarak rakipleri olmadığını da anlamına da gelir. Aynı zamanda erken davranarak yabancı pazardaki yetkililer ile olumlu ilişkiler kurulmasında da etkili olabilmektedir (Pelle 2007).

Pelle (2007) vurgulamaktadır ki bir firmanın kurumsal sosyal güvenlik kapsamında faaliyetlerde bulunması yerel yetkililer ile daha yakın olmasında etki göstermekte, ayrıca yerel halka karşı da sorumlu bir firma olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Özellikle kırsal bölgelerde halkın kalkınmasına yönelik davranışlarda bulunarak ve böylece yerel pazarda olumlu bir imaja sahip olarak yabancı pazarlarda başarı ile faaliyetlerini yürütmektedirler (Pelle, 2007).

Mix pazarlama ise yerel ihtiyaçları anlamak ve onlara hitap eden şekilde ürünleri sunmaktır. Bunu da yerel dağıtıcılar ile işbirliğinde bulunarak ihtiyaçların belirlenmesi ve ürünlerin ona göre pazara adapte edilmesi şeklinde gerçekleştirirler (Pelle, 2007).

Firmaları başarıya götüren faktörlere ilişkin yazarlar tarafından var olan literatürün ötesinde farklı kurumlar da bu konu ile ilgilenmektedir. Economist Intelligence Unit⁴ gerçekleştiren anketlerin sonucunda 13 başarı faktörü belirlemiştir. Ayrıca Anket sırasında yöneticiler tarafından üç en önemli başarı faktörünün belirlenmesi istenmiş. Böylece değerlere göre en fazladan en azına sahip olan başarı faktörleri sıralanmıştır (Economist Intelligence Unit, 29008). Bu da aşağıdaki 2.5.1. Şekilden görülmektedir.



Şekil 2.5.1 Değerle Göre Sıralanmış Başarı Faktörleri

Kaynak: EIU, 2008 (Halibryam, 2010 belirlenmiştir)

Bilgin vd. (2004) ise başarı faktörlerini birçok örnek olay çalışmalarını gerçekleştirmesiyle belirlemiştir. Varılan sonuçlara göre başarı faktörleri dört grup şeklinde açıklamaktadır. Grupta ki yer alan başlıklar ise şu şekildedir: organizasyon ile ilgili faktörler, pazar ile ilgili faktörler, insanlar ile ilgili faktörler ve operasyon ile ilgili faktörler (Bilgin vd., 2004).

Organizasyon ile ilgili faktörleri Bilgin (2004), yönetim şeklinin ve maliyetlerin genel kurumun değerlendirilmesinde önem gösterdiğini belirlemiştir. Yönetim her ne kadar

⁴“The Economist içinde yer alan bağımsız bir işletmedir”.

merkezi bir şekilde gerçekleşiyor olsa da bilgi paylaşımı en üst yöneticiye ulaşmalıdır. Ayrıca maliyetlerin kontrol altında tutulması adına “düşük maliyetli üretim” stratejisi uygulanmalı, böylece hem kurum değerleri hem de verimlilik artmaktadır (Bigin vd., 2004).

Kurum değerleri ötesinde organizasyon ile ilgili faktörlerde “kalite odaklı olmak” unsuru da yer almaktadır. Bilgin vd. (2004) göre firmaların uluslararası anlamda açıldıklarında kaliteye özen göstermeleri gerekir, özellikle gelişmekte olan ülke pazarlarında yer alıyorsa. Gelişmekte olan ülke pazarlarında kaliteli ürün eksikliği olabileceği için o pazarlarda yer alan üreticiler kaliteye özen göstermelidir (Bigin vd., 2004).

Kalite odaklı olmalarıyla beraber, organizasyonun başarılı olması için firmanın müşteri odaklı olması da gerekir. Aslında bunun firma için en önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir. Müşterilerin farklı ihtiyaçlara ve özelliklere sahip olmaları, firmaların onların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ürünler sunmalarını gerektirir (Bilgin vd., 2004).

Aynı şekilde yukarıda belirlenen unsurlar dışında yenilikçilik de önem göstermektedir. Ülkelerin gittikçe teknoloji anlamında gelişmeleri ve onlara bir şekilde erişebilmeleri onları daha bilinçli hale getirmiştir. O yüzden firmalar yabancı pazarlarda yer aldıklarında başarılı olmak için teknoloji ve yenilikçi olmak için çaba göstermelidir (Bilgin vd., 2004).

Organizasyon ile ilgili belirlenen faktörler dışında Bilgin vd. (2004) pazara ilişkin olan faktörleri de şu şekilde belirlemiştir: pazarı seçme süreci, pazara girme esnekliği, çok kademeli yaklaşım ve son olarak çevre belirsizliklerini yönetmek.

Bilgin vd., (2004) göre firmaların yabancı pazarlarda bulunma kararı almalarıyla beraber ne tür bir model ile girişimde bulunacaklarının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Johanson, Vahlne (1977; Halibryam, 2010 aktaran), firmaların genelde yabancı pazarlarda riski düşük olan modelleri seçmeyi tercih ettiklerini söylemektedir. Düşük riskli girme biçimlerini düşündüğümüzde ilk olarak ihracat yer almaktadır yani firmalar çok risk altına girmeme adına ihracat türlerini seçmektedir. Ancak Bilgin vd. (2004) bu durumun özellikle

gelişmekte olan pazarlarda yer alan firmalar için geçerli olmadığını söylemektedir. Bilgin vd. (2004) bu tür firmaların girme modellerini daha esnek bir şekilde seçtiklerini vurgulamaktadır.

Ve son olarak çevre belirsizliklerinden kaçınma adına Bilgin vd. (2004) göre firmalar farklı alanlarda yer alarak bu belirsizliklerden kaçınabilmektedir.

Organizasyon ve Pazar ile ilgili belirlenen başarı faktörlerinden sonra, Bilgin vd. (2004), insanlar ile ilgili olan faktörleri belirlemiştir. Bu faktörün de ayrıca bir önem taşıdığı söylenebilir. Bilgin vd. (2004), Law vd. (2003), (aktaran Halibryam, 2010) bir firmanın yabancı pazarda başarı ile yer almasında insan kaynaklarının çok önemli role sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bir firmanın içinde nitelikli yöneticiler ve aynı zamanda beceriye sahip olan işçilerin yer alması firmanın başarısında etki göstermektedir. Yöneticilerin iyi bir eğitimi bulunmalı ve bununla beraber girişimci ve yenilikçi ruha sahip olması gerekir (Bigin vd., 2004).

Bu faktörlerin ötesinde firmalar yabancı pazarlarda başarılı olmaları için ve karşı karşıya kalabilecekleri zorlukların üstesinden gelmeleri için gerekli ilişkileri ve bağlantıları kurmalıdır (Bilgin vd., 2004).

İnsan kaynaklarında yer alan diğer bir faktör ise yerli yöneticilere sahip olmaktır. Önceden de belirlendiği gibi yerel ihtiyaçları en iyi şekilde karşılamak adına firmalar yerel yöneticilere sahip olmalıdır. Ayrıca firmalar yerel dağıtıcılar ile anlaşmalar kurarak ev sahibi ülkede daha başarılı olabilmektedir. Böylece tüketiciler çabuk, kolay ve en doğru şekilde yabancı ürünlere ulaşabilmektedir.

Gruplanmış başarı faktörlerinde en son grupta Bilgin vd. (2004) operasyon ile ilgili olan faktörleri açıklamıştır. Bu faktör üç alt faktörden oluşmaktadır. Bilgin vd. (2004) işlem sürecinde başarılı olmak için yerel ihtiyaçlara hitap edecek şekilde ürünlerin sunulmasını gerektiğini söylemektedir. Ayrıca ev sahibi ülkede var olan isteklere ve yaşam sekline göre ürünlerin de özelleştirilmesi de gereklidir başarılı olmak için. (Bilgin vd., 2004).

Ve son olarak Bilgin vd., (2004) firmaların yabancı ülkede faaliyette bulduklarında marka oluşturmasının önemli olduğunu belirlemektedir.

Firmalar yabancı pazarda var olan bir marka veya yeni bir marka ile yer almaya karar verdiklerinde o markayı doğru bir şekilde ev sahibi ülkede oluşturmalıdır. Yabancı ülke normlarını, yaşam biçimlerini ve genel kültürü de düşünerek orada var olan tüketicilere hitap edecek şekilde marka oluşturulmalıdır. Aynı zamanda firmaların yabancı ülkelere girdiklerinde, kendi ulusal ülkelerinde ki marka ile mi yoksa aynı ürün ama farklı marka ile mi girişimde bulunacakları konusu da ayrı bir önem taşımaktadır.

Knab (2008) göre işletmeler her ne kadar yerel pazarlarda başarılı olsalar da, yabancı pazarlara açılmak istediklerinde, kendi işletmelerinin özelliklerini ve işletme modelini bir kez daha inceleyerek ve gereken değişiklikleri yaparak, yabancı pazarlarda başarı ile yer alabileceklerini vurgulamaktadır.

Bu yüzden başarı faktörlerinin belirlenmesi önemlidir, çünkü firmalar bu faktörleri göz önünde bulundurarak yabancı pazarlarda yer almaya karar vermekte ve ona göre işletme modellerini adapte etmektedirler (Knab, 2008: 6). Yani Knab (2008: 6) göre yerel pazarlarda rol oynayan başarı faktörleri, yabancı pazarlarda aynı etkiye sahip olmayabilir, ama bu durumun anlaşılması ileride ki faaliyetlerde başarılı olmalarında fayda sağlamaktadır.

Başarı faktörlerine ile ilişkin Leung (vd., 2005; aktaran Knab, 2008: 55), kültürün önemli role sahip olduğunu vurgulamaktadır. Kültürün diğer unsurlara göre daha fazla önem taşıdığını ve bunun ayrıca incelenmesi gerektiğini söylemektedir Leung (vd., 2005; aktaran Knab, 2008: 55).

Knab (2008: 93), başarı faktörlerini Delphi yöntemini kullanarak belirlemiştir. Bu yöntem sonucu elde edilen sonuçlar ile Knab başarı faktörlerini şu şekilde belirlemektedir; 1) deneyimli yerel yöneticilerden oluşan güçlü operasyonel personeli kurmak ve geliştirmek, 2) yerel kültürü ve pazarı anlamak ve 3) yerel pazarı ve kültürü anlayarak, bu bilgiler ışığında ürünü çeşitlendirerek ve özelleştirerek, yerel ihtiyaçların karşılamak.

Aynı zamanda anket sonucu en güçlü başarı faktörü olarak “yerel pazarın ihtiyaçlarını anlayan güçlü yerel yöneticiye sahip olmak” faktörü belirlenmiştir (Knab, 2008).

Aslında görülebildiği gibi yabancı pazarlarda faaliyette bulunulduğunda oradaki var olan yerel özelliklerin, farklı kültürün olması, önemli bir unsur olarak yer almaktadır. Bu yüzden yeni pazarlarda yer aldığımızda kendi ulusal ülkemizde uyguladığımız iş modeli veya ürünler yabancı pazarda kabul edilmeyebilir. Böylece kendi ulusal sınırlarımız ötesinde faaliyette bulunduğumuzda yerel pazarlarda gösterilen faaliyet ve onunla beraber kendi ulusal ülkede belirlenmiş olan başarı faktörleri ile yabancı pazarlarda başarılı olunacağı anlamına gelmemektedir. Dış pazarlarda yer almak istenildiğinde ulusal faktörlerin aksine uluslararası başarı faktörlerin benimsenmesi önemlidir.

2.6. Uluslararası Firmaların Karşı Karşıya Kalabileceği Zorluklar

Uluslararası işletme niteliğinde olan işletmeler faaliyetlerini kendi ulusal sınırları dışında bulundurarak farklı etkenler ile karşılaşmaktadır. İşletmelerin uluslararası faaliyetlerde bulduklarında karşılaştıkları farklı yapıların arkasındaki asıl neden, her ulusal ülkenin kendine özgün yapılaraya sahip olmasıdır. Değişik yapıların var olması birçok zorlukların farklı yönlerde işletmelerin önüne çıkarabilmektedir. O zorluklar bazen işletmelerin başarısını etkileyebilmekte, bazen ise işletmeler farklı stratejiler ile onların üstesinden gelebilmektedir. Literatürde bu zorluklar bazen engel olarak da tanımlanmaktadır. İşletmelerin, yabancı pazarlarda karşı karşıya kalabilecekleri zorluklar farklı alanlarda yer alabilmektedir.

Bakıldığında kültür, politik, ekonomik ve ya teknoloji gibi alanların ülkeden ülkeye farklı yapılaraya sahip olmasının, firmaların uluslararası işletme kapsamında üstesinden gelmeye çalıştıkları zorluklar olarak önlerine çıktıkları söylenebilir. Bu tür unsurların farklılığı firmalara faaliyet sürecinde güçlükler yaşatabilmektedir, önemli olan firmaların onlara ilişkin tedbirlerini almaları ve gereken stratejileri devreye koymalarıdır.

Çavuşgil vd. (2008) göre firmaların yabancı pazarlarda buldukları anda farklı zorluklar ile karşı karşıya kalabileceklerini vurgulamakla beraber bu zorlukların özellikle gelişmekte olan ülke pazarlarında bulduklarında ortaya çıktığını belirlemektedir.

Firmaların yabancı pazarda bulduklarında veya gelişmekte olan ülkeler pazarlarında bulduklarında karşılaşabileceği güçlükleri Çavuşgil vd. (2008) şu şekilde sıralamaktadır: 1) politik istikrasızlık, 2) fikri mülkiyet hakların korunması güçsüz olması, 3) şeffaflığın olmaması, 4) nitelikli yöneticilerin olmaması, 5) aile şirketlerin üstünlük göstermesi.

Çavuşgil vd. (2008), politik istikrasızlığın hükümetlerin sabit bir şekilde işlem yapmamasından kaynaklandığını söylemektedir. Aynı zamanda bu hükümetlerin düzgün bir yasal yapıya sahip olmamaları, o ülkede yolsuzluğa yol açmaktadır. Bu durum hem yabancı doğrudan yapılacak yatırım oranını etkilemektedir aynı zamanda orada faaliyet gösteren yabancı firmaları da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.

Fikri mülkiyet hakların korunması unsuru her ne kadar da bir ülkede unsur olarak var olsa da uygulama düzgün bir şekilde gerçekleşmez ise o zaman yasal olarak işlenmesi gereken süreç yavaşlamaktadır. Bu da yabancı firmaları etkilemesiyle beraber yatırım oranlarını da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Çavuşgil vd., 2008).

Çavuşgil vd. (2008) göre bir ülkede şeffaflık oranı yüksek değilse demektir ki bürokratik yapı baskındır. Bürokrasinin baskın olması oradaki yabancı işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde gecikmeler yaşatabilmektedir. Böylece şeffaflığın yer almamasıyla beraber bürokrasinin fazla olması o ülkede rüşvetin öne çıkmasında etki göstermektedir. Rüşvetin yer alması yabancı işletmeleri o ülkede bir takım zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır (Çavuşgil vd., 2008).

İşletmelerin yabancı pazarlarda yaşayabileceği başka bir zorluk, onların yerel nitelikli yöneticilere ulaşamaması veya nitelikli ortaklıklar kuramamasıdır. Bazı yabancı firmalar yerel ihtiyaçları daha iyi anlamak adına nitelikli yerel yöneticilere ihtiyaç duymaktadır ve onlara ulaşamamaları faaliyetlerinde başarılı olmalarını da etkilemektedir (Çavuşgil vd., 2008). Çavuşgil'in zorluk olarak belirlediği bu unsur Knab (2008) doktora araştırmasında belirlediği başarı faktörlerden biri ile de ilişkilili olduğun görülmektedir. Knab (2008) göre "yerel ihtiyaçlarını iyi bilinen güçlü personele sahip olmak" bir başarı faktörü olarak belirlenmiştir. Çavuşgil'de görülmektedir ki bu faktörün olmaması aslında yabancı firmalar için karşılaştıkları zorluklardan birisi olmasıyla beraber firmanın başarısını etkilemektedir.

Son olarak Çavuşgil vd. (2008) belirlemiştir ki bir ülkede aile şirketlerinin çok fazla üstünlük göstermesi, orada yer alan yabancı firmalar için zorluklar yaşatabilmektedir.

Griffin ve Pustey (2007), işletmeleri yabancı pazarlarda etkileyebilecek unsurların, yasa, kültür, teknoloji ve politik olduğunu söylemektedir.

Ulusal hükümetlerin kendi ülkelerine yönelik yasal yapıya sahip olmaların dışında, yabancı ülkelere yönelik yapıları da bulunmaktadır. Hükümetin bir dış politikasının olması yabancı firmaları etkileyebilmektedir. Bu yüzden firmalar uluslararası boyutlara geçtiklerinde farklı yasal yapılar ile karşı karşıya kalabilmektedir (Griffin ve Pustey, 2007: 62).

Kültürel farklılıklar da firmalar için zorluklar yaşatmaktadır. Her ülkenin yaşam biçimi ve tüketim beğenileri farklıdır, o yüzden firmalar yabancı pazarlarda bu unsuru da göz önünde bulundurarak ürünlerini sunmalıdır. Ürünün sunulmasından öte ürün hakkında bilgilendirme de o kültüre ilişkin gerçekleşmeli, aksi takdirde ürün yanlış algılanarak olumsuz tepkiler doğabilir ve firmanın olumsuz olarak etkilemesine neden olabilmektedir (Griffin ve Pustey, 2007: 66).

Kültür, politika gibi unsurların ötesinde bir ülkenin teknoloji anlamında ki durumu da yabancı firmaları etkilemektedir. Griffin ve Pustey (2007: 67) bir ülkenin sahip olduğu teknoloji seviyesi o ülkenin kaynak temelini göstermektedir. Örneğin bir ülkenin tarım sektörünün gelişmesine yönelik araziye sahip olması ama diğer yandan gerekli teknolojiye sahip olmaması, oradaki faaliyeti gösterecek yabancı firmaya güçlükler yaşatabilir. Veya teknolojiye sahip olup da o teknolojiyi kullanacak nitelikli işgücüne sahip olmamak da zorluklar oluşturmaktadır. Aynı şekilde alt yapı durumu da ayrı bir role sahiptir (Griffin ve Pustey, 2007: 67-68).

Bir diğer zorluk politik yapılarıdır. Ulusal hükümetler yabancı firmalara farklı politik yapılar uygulayarak zorluk yaşatabilirler. Aynı zamanda politik çerçevenin içinde doğabilecek riskler farklı zorluklar yaşatabilir. Örneğin bir ülkede yasal olarak işçilere ödenmesi gereken en düşük ücretin belirlenmesi, yabancı firmaların işçilere ödemek zorunda olduğu bedeli belirlemektedir. Bununla beraber çevreye karşı duyarlılığı veya

kullanmakta olduğu bölgeye ilişkin kullanma hakları belirlenebilir (Griffin ve Pustey, 2007: 70). Belirlenen yasalara göre bu faktörlerde sınırlamalar olması, firmaların alışık olmadığı durumlar ise ve onların lehine değilse, yabancı firmalara güçlükler yaşatabilmektedir.

Hodgetts ve Luthans (2000), işletmelerin yabancı ülkelerde faaliyet gösterdiklerinde yönetim esnasında iletişimde doğabilecek engelleri anlatmıştır. Yanı genel olarak firmaların etkilenmesinden öte firmaların ana ülke ve ev sahibi ülke arasında ki iletişimde öne gelen zorlukları açıklamıştır.

Hodgetts ve Luthans (2000), iletişimde doğabilecek zorlukların konuşulan dil ve algılamanın ev sahibi ülke kültürü ve kendi kültürünün farklı olmasından kaynaklandığını vurgulamaktadır. Ana ülke ve ev sahibi ülke arasında dil farklılığı olması, ev sahibi ülkede faaliyete bulunduğunda oradaki konuşulan ya da daha yaygın olan dili bilmemek, iletişimde zorluklar yaratmaktadır (Hodgetts ve Luthans, 2004: 204).

Ev sahibi ülkede konuşulan dilin bilinmemesi zorluklar yaşattığı gibi kültürün de farklı olması firmalara zorluklar yaşatabilmektedir. Burada iletişim açısından değerlendirme yapıldığı için kültür de iletişim açısından açıklanmaktadır. Hodgetss ve Luthans (2000: 206-207) göre işletmelerin arasında veya işletmenin içinde bilgilerin aktarılmasının da farklı yöntemlerde gerçekleştiğini söylemektedir. Örneğin bir kültüre göre ilk olarak kötü haber iletilebilir ama diğer ülke kültürüne göre kötü haber en son iletilebilir (Hodgetss ve Luthans 2000: 206-207).

Son olarak Hodgetss ve Luthans (2000: 2007) algılama engellerini açıklamıştır. Ülkelerin farklı kültürlere sahip olmaları ve değişik hayat biçimleri altında yetişmeleri neticesinde ülkeler arasında algılama kültürü değişkenlik göstermektedir. O yüzden yabancı ülkelerde yer alındığında markanın imajı veya markanın reklamında ki verilen mesaj da önemlidir (Hodgetss ve Luthans, 2000: 2007). Kendi ulusal ülkesinde olumlu şekilde algılanan, kabul edilen bir unsurun algılanma şekli diğer ülkede aynı şekilde olmayabilir. O yüzden yanlış anlaşılmalara doğabilir veya o kültüre karşı hakaret olabilir ve ister istemez firma bu durumdan olumsuz şekilde etkilenebilir. Bu tür zorlukların üstesinden gelmek

adına firmalar, girişimde bulunacak kültür hakkında gereken bilgiye sahip olmalı ve ona göre faaliyete bulunmalıdır.

Bunlara ilişkin Austin (1990) aynı şekilde zorlukları açıklamaktadır. Austin (1990) göre ülkelerin farklı işletme çevrelerine sahip olması zorlukların doğmasına neden olmaktadır. Ülkelerin farklı yasal yapıları uygulaması bununla beraber teknoloji seviyelerinin farklı olması, daha sonra makro ekonomik olarak değişiklikler olması, yabancı firmaların karşılaştığı zorluklardır. Ülkelerin farklı kültüre, farklı inançlara sahip olması, ayrıca kendi ulusal ülkesinden farklı para biriminin kullanılması, firmaların yabancı pazarlarda faaliyete bulduklarında yüzleşmeleri gereken güçlüklerdir (Austin, 1990: 3).

Head (2006) ise işletmelerin kendi ulusal sınırları dışında faaliyette bulunarak farklı faktörlerle karşı karşıya kalarak, zorluklar yaşayabildiklerini vurgulamaktadır. Head (2006: 18) bu zorlukları “altı ayırma şekilleri” olarak adlandırmıştır. O altı ayırım şekilleri ise şunlardır: 1) politik ayırımı, 2) fiziksel ayırımı, 3) ilişkisel ayırımı, 4) çevre ayırımı, 5) gelişimsel ayırımı, 6) kültürel ayırımı.

1) Politik Ayırım

Her ülke kendi sınırları çerçevesinde oluşmaktadır. Bu sınırların varlığı aslında ülkeleri birbirinden ayırmaktadır. Sınırların olması, ülkeler arasında politik sınırların olması demektir, politik sınırların olması her ülkenin kendine özgün yasaları olması anlamına gelmektedir. Ülke hükümetlerin farklı yasal yapılara sahip olmaları mal ve hizmet dolaşımına ilişkin farklı kısıtlamalar veya düzenlemeler uyguladıkları görülmektedir. Aynı şekilde ülkeler arasında para birimi de farklı olabilmektedir (Head, 2006: 19). Bu da göstermektedir ki firmaların kendi ulusal sınırları dışında faaliyete bulduklarında çeşitli kısıtlamalar, düzenlemeler ve para birimi farklılıkları ile karşı karşıya kalabilmektedir.

2) Fiziksel Ayırım

Ülkelerin birbirinden sınırlar ile ayrılmasının ötesinde fiziksel olarak da aralarında engeller olabilmektedir. Örneğin ülkeler arasında var olan dağlar veya akarsular göller ve denizler de ülkeler arasında ki fiziksel bariyerlerdir. Bunun ötesinde haritada bakıldığında

iki ülkenin dünyanın iki farklı ucunda olabildiğini görülmektedir bu da bu ülkelerin fiziksel olarak birbirlerine ne kadar uzak olduklarını gösterir (Head, 2006: 20).

Head (2006: 20) göre ülkelerin birbirinden fiziksel olarak ne kadar uzaktalar ise bu ülkeler arasında ticaretin gerçekleşme olasılığı da o kadar düşüktür. Aradaki mesafe iletişimi zorlaştırdığı için ve aynı zamanda uzaklık bir maliyet doğurduğu için zorluklar yaşatmaktadır (Head, 2006: 20).

3) İlişkisel Ayrım

İlişkisel ayırmda ise iş ağı rol oynamaktadır. Ülkeler arasında oluşan iş ağları arasında dolaşan bilgiler olumlu veya olumsuz şekilde ilişkileri etkileyebilmektedir. Ayrıca Head (2006: 21) göre eğer alıcı ve satıcı arasında geçmişe dayanan bir ilişki kurulmuşsa veya birbirine ihtiyaç duyarlarsa bu taraflar diğer üçüncü yabancı ülkeye karşı ilgi göstermeyebilirler.

4) Çevresel Ayrım

Ülkelerin çevresel olarak birbirlerinden farklı olması, her ülkede yer alan ürünlerin de o ülkeye yönelik olması sonucunu doğurur. Ülkeler arasında iklim, sahip oldukları kaynaklar ve toprak yapıları farklılıklar göstermektedir. Bu yüzden Head (2006: 22) göre ülkelerin çevre yapılarının birbirine benzer olması, örneğin aynı iklime sahip olmaları, onlar arasında ticaretin gerçekleşme oranını yükseltir.

5) Gelişimsel Ayrım

Head (2006: 25) ülkelerin ekonomik açıdan birbirlerinden çok farklı olduklarını vurgulamaktadır. Ülkelerin ekonomi anlamında gelişim seviyeleri ticareti doğrudan etkilemektedir. Ticaretin dışında ülkenin ekonomi seviyesi oradaki topluluğun kalkınmasında da etki göstermektedir. Bakıldığında ülkeler arasında gelir oranının farklı olması topluluğun tüketim şekillerini de etkilemektedir. Gelirlerin daha fazla olduğu ülkelerde tüketimin gelirlerin az olduğu ülkeye göre daha fazla olduğu görülmektedir. Lüks malların da tüketim oranı ülkeden ülkeye fark etmektedir. Aynı zamanda ekonomi olarak daha zengin olan ülkelerde alt yapı ve yasal yapıların da fakir ülkelere göre değişiklik

göstermektedir. Güçlü Yasal yapılara sahip olmak yolsuzluğa da izin verilmemesi demektir. Yolsuzluğun var olduğu bir ülkede yatırımlar yabancı firmalar için de daha maliyetli olabilmektedir (Head, 2006: 25).

Ekonomi seviyesi o ülkedeki var olan topluluğun tüketim isteklerini etkilemektedir. Bu yüzden firmalar yabancı ülkelerde yer aldıklarında o ülkelerdeki gelir oranlarını, kalkınma seviyesini göz önünde bulundurarak ürün sunmaktadırlar. Bazen de o topluluğun karşılamayacağı ürünler ile yer alarak başarısız olabilmekte veya zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedirler.

6) Kültürel Ayrım

Önceden de değinildiği gibi ülkeleri birbirinden farklılık göstermenin nedeni, birçok faktörün yer almasından kaynaklanmaktadır. Faktör denildiğinde ülkelerin birbirinden farklı dil konuşması, farklı hükümet yapılarına sahip olmaları, farklı çevresel unsurlardan oluşması (iklim dahil), bunlar ile beraber coğrafya olarak buldukları konum ve bir çok daha faktör yer almaktadır.

Ülkeler arasında farklılıkları düşündüğümüzde kültürün de ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiği ihmal edilmemelidir. Kültürün farklılık göstermesi her ülkenin kendine özgün varlıklara, adetlere, alışkanlıklara sahip olduğunu gösterir. Bunların hepsi uluslararası işletme kapsamında büyük role sahiptir, çünkü bir firmanın yabancı pazarda bulunması o kültür ile karşı karşıya kalabilecek anlamına gelebilmektedir. Kültürün ülkeden ülkeye farklılık göstermenin nedenini Profesör Keith Head bu şekilde açıklamaktadır.

Head (2006: 27) göre ülkelerdeki var olan insanların sahip oldukları kültürün onların çevresel nedenlerden oluşmadığını belirlemektedir. Vatandaşların ülkeden ülkeye farklılık göstermesi aslında onların geçmişten miras ettikleri kültür nedeniyle oluşmaktadır. Ailedeki var olan alışkanlıklar nesilden nesile iletilmesi ve onların bu tür adetleri, alışkanlıkları benimseyerek bir kültür oluşturdukları anlamına gelmektedir. Daha sonra benimsenmiş olan unsurların aileden aileye ve böylece çevreye yayılarak bir “ sosyal

etkinleştirme” gerçekleşir. Head bu durumu bir örnek ile açıklamaktadır. Aynı inançlara sahip olmalarına rağmen ülkeler kültürel anlamında farklılıklar gösterebilir. Almanların ve Brezilyalıların Hıristiyan olmalarına rağmen her iki ülkenin de kültürel anlamında farklılık göstermişlerdir. Almanların kuralara çok önem göstermeleri daha sonra hayatlarında fazla disiplinli olmaları onların geçmişten ailelerinden bu tür unsurları benimsemeleriyle beraber bu tür kültüre sahip olduklarını gösterir. Brezilyalıları ise o tür alışkanlıklara sahip olmamaları göstermektedir ki onlar ailelerinden o tür alışkanlıklar ile karşı karşıya kalmadılar. Sonuç olarak, Almanların ve Brezilyalıların aynı inançlara sahip olmasına rağmen aynı kültürü miras edinmemişlerdir.

Özellikler nesilden nesile taşınması onların o özelliklere sahip olmalarına neden olur. O tür unsurlar ile bir kültüre sahip olmalarıyla beraber, ülkeler o tür özellikler ile belirlenmeye başlar. Bunu ticaret açısından bakıldığında görülmektedir ki tüketiciler de bazı alışkanlıklarına göre tüketimde bulunmaktadırlar. İşletmelerin yabancı ülkelerde sunmak istedikleri ürünler bir ülkenin kültürüne hitap etmeli. Örneğin bir ülkede sevilen veya tüketilen bir ürün diğer ülkede aynı şekilde kabul edinmeyebilir. İşletmelerin yabancı ülkelerde ürün sunmalarının dışında, farklı bir ülkede yeni yatırımda bulduklarının da kültürel farklılıkları ile başa çıkmalı.

Kültürel farklılıklar istihdam kapsamında da değişiklikler gösterebilir. Head (2006: 28) göre İngiltere tarafından kolonize edilen ülkelerde çalışma saatleri sabah dokuz’dan başlayarak öğlen beşte bitmesiye İspanya tarafından kolonize edilen ülkeler aynı sisteme sahip olmayabilir.

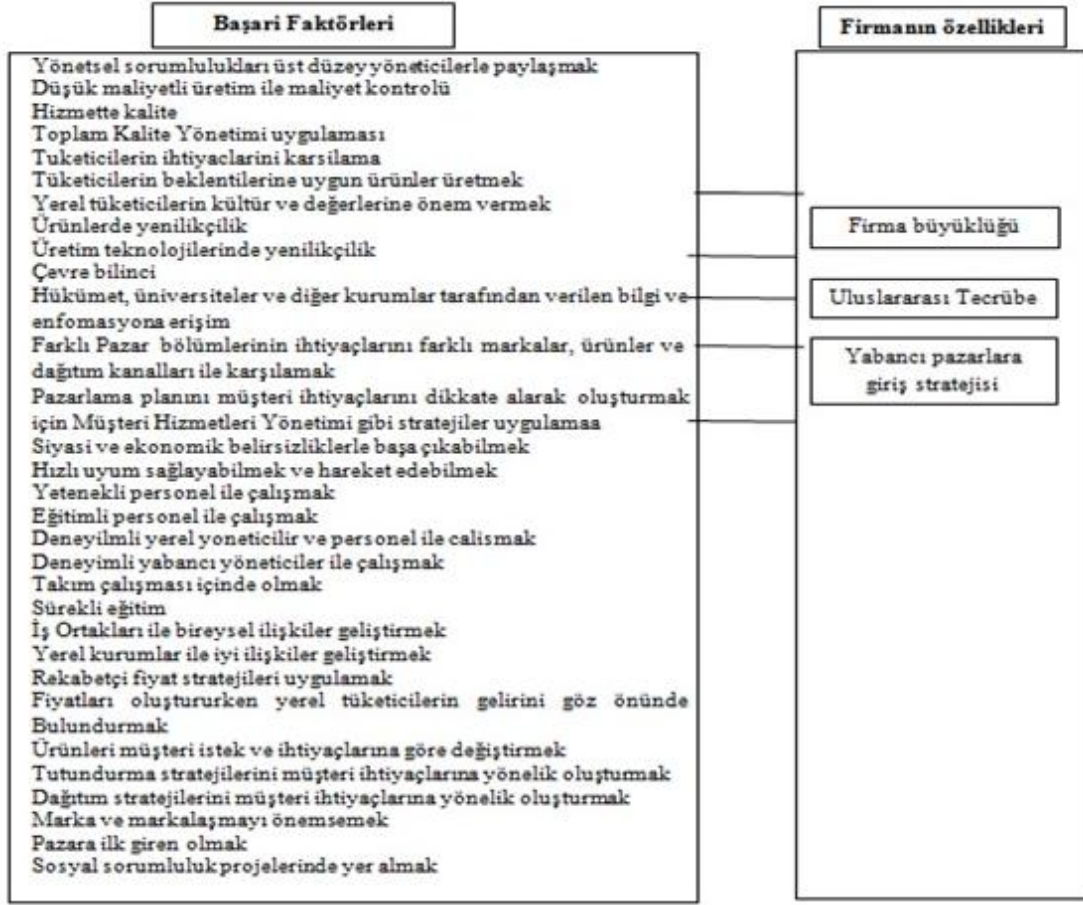
Anlaşılabileceği gibi kültürün ülkelerden ülkeye farklılık göstermesi insanların geçmişten ailelerinden miras ettikleri bir kültürdür. İnsanlar miras ettikleri kültürü benimseyerek ve aynı zamanda yaşadıkları çevrede onu yansıtarak, vatandaşlar o tür kültüre sahip olmaktadırlar. Uluslararası işletme kapsamında ki ilişkisi ise ister tüketicilere yönelik ister ticarete yönelik kültürün farklılık göstermesi bu tür faaliyetlerde etki göstermektedir. O yüzden işletmeler yabancı pazarlarda farklı kültüre sahip olan ülkelere faaliyete bulduklarında kültürü göz önünde bulundurmalı ki başarılı olabilsinler.

3. ARAŞTIRMA MODELİ

Tanımlayıcı nitelikte olan bu araştırmada, literatür taraması doğrultusunda deđiŐkenlerin elde edilmesi için ilk olarak literatür taraması gerçekteŐmiştir. Literatür kısmında özellikle uluslararası işletmeleri başarıya götüren faktörler, uluslararası işletmeyi ve tezin amaçlarını kapsayan şekilde seçilmiş ve açıklanmıştır. Bunun ötesinde araştırmanın amacı, Kosova pazarında var olan Türk firmaları analiz etmektir. Bu başlık altında ilk olarak araştırma hipotezlerine yer verilmiştir.

3.1. Hipotezler

Şirketlerin bazı özellikleri ve başarı faktörleri arasındaki ilişkiyi anlamak adına araştırma hipotez kurulmuştur. AŞağıda (Şekil 3,1) hipotezlerin oluşturulmasında yararlanılan başarı faktörleri ile firmanın özellikleri görölmektedir.



Şekil 3.1 Hipotezlerin oluşturulmasında yararlanılan başarı faktörleri ile firmanın özellikleri

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Hipotezler Şu Şekilde oluşturulmuştur:

H1: Firmanın bŕyŕklŕgŕ ve başarı faktŕrŕ arasında belirgin bir ilişki vardır.

H2: Firmanın uluslararası tecrŕbesi ve başarı faktŕrŕ arasında belirgin bir ilişki vardır.

H3: Firmanın seĀtiĐi giriş stratejisi ve başarı faktŕrŕ arasında belirgin bir ilişki vardır.

3.2. Veri Toplama Yŕntemi

Veriler, iki tŕrde toplanılmıŐtır. İlk olarak, kitaplardan, makalelerden, resmi web sitelerinden, farklı tezlerden ve araŐtırmalardan ikincil veriler toplanmıştır. Daha sonra ise oluŐturulan anket ile birincil veriler toplanmıştır. Anket soruları kapalı uĀlu ve aĀık uĀlu Şeklinde tasarlanmıŐtır ve bazı Şirketlere elden ulaŐtırılmıŐ, bazı Şirketlere ise mail ŕzerinden iletilmiŐtir.

Ankette yer alan sorular, Halibryam'ın (2010) yapmıŐ olduğu araŐtırmadan yararlanılarak, elde edilmesi beklenen amaĀlar doğrultusunda hazırlanmıŐtır. İlk 10 soru firmaların ŕzelliklerini tanımlamaktadır ve tezin birinci amacını belirlemektedir. 11 ve 13. soru, ikinci amaĀ olan Şirketlerin tercih ettikleri girme modelleri ile iliŐkilidir. 14. soru ile ŕçŕncŕ amaĀ olan pazar seĀiminde etkili olan faktŕrler elde edilmiştir. 15. soru ile firmaların karşı karşıya kaldıkları engeller sorularak dŕrdŕncŕ amaĀ ile iliŐkilendirilmiŐtir. Son olarak araştırmanın ana amacı doğrultusunda 16. Soruda başarı faktŕrlerinin ilişkin ifadeler, derecelendirme Şeklinde sorulmuştur.

3.3. ŕrnekleme

Katılımcılar tam sayım Şeklinde seĀilerek araştırmada yer almıştır. İlk olarak Tŕrk Ticaret Odası'ndan, Kosova'da yer alan Tŕrk firmalarının listesine ulaşılmıştır. Listede 800 firma yer almasına rağmen, Kosova Ticaret Sicil Dairesi'ne bakıldığında 800 firmadan sadece 70'inin aktif olduğu gŕrŕnmŕŐtur. Daha sonra, Tŕrk Ticaret Odası'ndan yeni bir liste elde edilmiştir. Listede 116 firma yer almıştır, ancak liste gŕncellenmediĐinden, listede yer alan bazı bilgilerin doğru olmadığı tespit edilmiştir. BirĀok firmaya bilgilerin doğru olmadığı nedeniyle ulaŐılamamıŐtır, aynı zamanda listedeki yer alan birĀok firmanın

artık Kosova pazarında yer almadıkları da tespit edilmiştir. Anketin online gerçekleştirilmesine rağmen ve email ile dağıtılmasına rağmen, ilk aşamada ayrıca her firmayla yüz yüze veya telefon ile ulaşılmıştır. Çeşitli nedenlerle e-mail ile ulaştırılmayan firmalara anket elden verilmiştir. Araştırma esnasında listede yer almayan firmalar da tespit edilerek ankete dahil edilmiştir.

Sonuç olarak, Türk Ticaret Odası'ndan elde edilen listenin güncellenmemesi nedeniyle ve birçok bilginin doğru olmaması nedeniyle anket, 52 firma (n=52) ile gerçekleştirilmiştir.

3.4. Veri Analiz Teknikleri

Veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22.0 istatistik amaçlı bilgisayar programı ile analiz edilmiştir. İlk olarak, tanımlayıcı analizi kullanılarak ölçekler tanımlanmıştır ve başarı faktörleri için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra tek yönlü ANOVA ile hipotezler test edilmiştir. İstatistiksel analizleri değerlendirilmek amacıyla önem seviyesi .05 olarak belirlenmiştir (sig=.05), diğer yandan ise güvenilirlik testi Cronbach's Alpha ile gerçekleştirilerek, değerler .70 ve üstü olduğu için ölçeklerin güvenilirliği kabul edilmiştir ($\alpha \geq 70$).

3.5. Değişken Listesi

Literatür taraması esnasında birçok değişken elde edilmiştir. Bu değişkenler, daha sonra soru şekline dönüştürülerek anket soruları olarak araştırmada yer almıştır. Aşağıda yer alan tabloda (Tablo 3.1) değişken listesi görülmektedir:

Tablo 3.1 *Değişken Listesi*

Değişkenler	Değişken No	Soru	Açıklama	Kaynak
Firmanın büyüklüğü	D 1	S1	İşçi sayısı <ul style="list-style-type: none">• 50 ve altı• 51-200• 201-500• 501-1000• 1001-2000• 2000 ve üstü	Halibryam (2010)
Firma kuruluş zamanı	D 2	S2	Firmanın kuruluş zamanı	Halibryam (2010)
Uluslararası tecrübe	D 3	S3	Uluslararası pazarlardaki tecrübesi <ul style="list-style-type: none">• 1-2 yıl• 3-5 yıl• 6-10 yıl• 11-15 yıl• 16-20 yıl	Halibryam (2010)
Kosova pazarındaki tecrübesi	D 4	S4	Kosova pazarındaki tecrübe yılları <ul style="list-style-type: none">• 1990-1995• 1996-2000• 2001-2006• 2007-2011• 2012-2015	Halibryam (2010)
	D 5	S5	Kosova pazarında hiç çıkıldı mı? <ul style="list-style-type: none">• Evet• Hayır	Halibryam (2010)

Tablo 3.2 Değişken Listesi (Devam)

Değişkenler	Değişken No	Soru	Açıklama	Kaynak
	D 6	S6	Kosova pazarında sürekli faaliyet gösteren firmalar <ul style="list-style-type: none">• 1990-1995• 1996-2000• 2001-2006• 2007-2011• 2012-2015	Halibryam (2010)
Uluslararası faaliyetlerin büyüklüğü	D 7	S7	Faaliyet gösterilen yabancı ülke sayısı <ul style="list-style-type: none">• 1-5• 6-10• 11-15• 16-20• 20'den daha fazla	Halibryam (2010)
En fazla 5 ülkede faaliyet gösteren firmalar ve en önemli pazarları	D 8 D 9 D 10	S8	En önemli 5 ülke (Açık uçlu)	Halibryam (2010)
En az 5 ülkede faaliyet gösteren firmalar ve en önemli pazarları	D 11 D 12 D 13 D 14 D 15 D 16 D 17	S8	En önemli 5 ülke (Açık uçlu)	Halibryam (2010)
Ürün yelpazesi	D 18	S9	Ürün yelpaze sayısı <ul style="list-style-type: none">• 1• 2-5• 6-10• 10'dan daha fazla	Halibryam (2010)

Tablo 3.3 *Değişken Listesi (Devam)*

Değişkenler	Değişken No	Soru	Açıklama	Kaynak
Satış payı	D 19	S10	Kosova'daki satış payı <ul style="list-style-type: none">• %10'dan daha az• %10-25• %26-50• %50'den daha fazla	Halibryam (2010)
Giriş stratejisi	D 20	S11	Kosova pazarına ilk giriş stratejisi <ul style="list-style-type: none">• Dolaylı İhracat• Doğrudan İhracat• Lisans Anlaşması• Franchising• Ortaklık Anlaşması• Satın alma• Doğrudan yeni yatırım	Halibryam (2010)

Tablo 3.4 *Değişken Listesi (Devam)*

Değişkenler	Değişken No	Soru	Açıklama	Kaynak
Operasyon strateji uygulaması	D 21	S12	Uluslararası operasyonlarda uygulanan strateji <ul style="list-style-type: none">• Her ülke için aynı pazara giriş yöntemi kullanmak• Farklı ülkeler için farklı Pazar giriş yöntemi uygulamak• Aynı pazarda zaman içinde pazara giriş yöntemini değiştirmek	Halibryam (2010)
Halen uygulamakta olan giriş stratejisi	D 22	S13	Değişiklik söz konusu değilse halen Kosova pazarında uyguladıkları giriş stratejisi <ul style="list-style-type: none">• Dolaylı ihracat• Doğrudan ihracat• Lisans anlaşması• Franchising• Ortaklık anlaşması• Satın alma• Doğrudan yeni yatırım	Halibryam (2010)

Tablo 3.5 Değişken Listesi (Devam)

Değişkenler	Değişken No	Soru	Açıklama	Kaynak
<i>Pazar seçim faktörleri</i>		S14	Pazar seçiminde etkili olan faktörler belirlenmesi	Shenkar, O. ve Luo, Y. (2004).
• Taşıma Maliyetleri	D 23			
• Ücret Oranı	D 24			
• Arazi kullanılabilirliği ve maliyetleri	D 25			
• İnşaat maliyetleri	D 26			
• Kaynak ve hammadde maliyetleri	D 27			
• Finansal maliyetleri	D 28			
• Vergi oranları	D 29			
• Yatırım teşvikleri	D 30			
• Kar geri dönüşüm	D 31			
• Pazar büyüklüğü ve büyüme	D 32			
• Müşterilerin varlığı	D 33			
• Yerel rekabet	D 34			
• Altyapı yatırımı	D 35			
• İmalat yoğunluğu	D 36			
• Endüstriyel bağlantılar	D 37			
• İşgücü verimliliği	D 38			
• Gelen ve giden lojistik	D 39			
• Sanayi politikaları	D 40			
• Doğurgudan yatırım politikaları	D 41			
• Özel kullanılabilirlik ekonomik bölgeleri	D 42			

Tablo 3.6 Değişken Listesi (Devam)

Değişkenler	Değişken No	Soru	Açıklama	Kaynak
• Politik kararsızlık	D 43			
• Kültürel bariyerler	D 44			
• Yerel işletmelerin uygulamaları	D 45			
• Hükümet verimliliği ve yolsuzluk	D 46			
• Yabancı işletmelere yönelik	D 47			
• Topluluk Özellikleri	D 48			
• Çevreye karşı duyarlılığı	D 49			
<i>Karşı karşıya kalınan engeller</i>		S15	Kosova pazarında firmaların karşı karşıya kalınan engeller	Çavuşgil vd. (2006); Griffin ve Pustey (2007); Hodgetts ve Luthans (2000); Austin (1990); Head (2006)
• Politik istikrarsızlık	D 50			
• Kültür farklılığı	D 51			
• Teknoloji	D 52			
• Dil	D 53			
• Yasa	D 54			
• Gelişim düzeyi	D 56			
• Fiziksel uzaklık	D 57			
• Çevresel unsurlar	D 58			
• Makroekonomik değişiklikleri	D 59			
• Şeffaflığın yetersizliği	D 60			
Başarı Faktörleri				
Yönetim Sorumlulukları	D61	S16.1	Yönetimsel sorumlulukları üst düzey yöneticilerle paylaşmak	Bilgin vd. (2004)

Tablo 3.7 Değişken Listesi (Devam)

Değişkenler	Değişken No	Soru	Açıklama	Kaynak
Maliyet kontrolü	D62	S16.2	Düşük maliyetli üretim ile maliyet kontrolü	Bilgin vd. (2004)
Kalite	D63	S16.3	Hizmette kalite	Bilgin vd. (2004); EIUWP (2008)
Kalite	D64	S16.4	Toplam Kalite Yönetimi uygulaması	Bilgin vd. (2004); EIUWP (2008)
Müşteri İhtiyaçları	D65	S16.5	Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama	Bilgin vd. (2004)
Müşteri beklentileri	D66	S16.6	Tüketicilerin beklentilerine uygun ürünler üretmek	
Yerel kültür	D67	S16.7	Yerel tüketicilerin kültür ve değerlerine önem vermek	EIUWP (2008)
Yenilikçilik	D68	S16.8	Ürünlerde yenilikçilik	Bilgin vd. (2004)
Yenilikçilik	D69	S16.9	Üretim teknolojilerinde yenilikçilik	Bilgin vd. (2004)
Çevre	D70	S16.10	Çevre bilinci	Bilgin vd. (2004)
Bilgi	D71	S16.11	Hükümet, üniversiteler ve diğer kurumlar tarafından verilen bilgi ve enformasyona erişim	Bilgin vd. (2004)
Farklı pazar bölümleri	D72	S16.12	Farklı pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını farklı markalar, ürünler ve dağıtım kanalları ile karşılamak	Bilgin vd. (2004)

Tablo 3.8 Değişken Listesi (Devam)

Değişkenler	Değişken No	Soru	Açıklama	Kaynak
Müşteri Hizmetleri Yönetim Stratejisi	D73	S16.13	Pazarlama planını müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak oluşturmak için Müşteri Hizmetleri Yönetimi gibi stratejiler uygulamak	Halibryam (2010)
Siyasi ve ekonomik belirsizlikler	D74	S16.14	Siyasi ve ekonomik belirsizliklerle başa çıkabilmek	Bilgin vd. (2004)
Uyumluluk	D75	S16.15	Hızlı uyum sağlayabilmek ve hareket edebilmek	EIUWP (2008)
Yetenek	D76	S16.16	Yetenekli personel ile çalışmak	Bilgin vd. (2004)
Eğitim	D77	S16.17	Eğitimli personel ile çalışmak	Bilgin vd. (2004)
Deneyimli yerel yöneticiler	D78	S16.18	Deneyimli yerel yöneticiler ve personel ile çalışmak	Bilgin vd. (2004); Knab (2008); EIUWP (2008)
Deneyimli yabancı yöneticiler	D79	S16.19	Deneyimli yabancı yöneticiler ile çalışmak	Bilgin vd. (2004)
Takım çalışması	D80	S16.20	Takım çalışması içinde olmak	Bilgin vd. (2004)
Eğitim	D81	S16.21	Sürekli eğitim	Bilgin vd. (2004)
Bireysel ilişkiler	D82	S16.22	İş ortakları ile bireysel ilişkiler geliştirmek	Bilgin vd. (2004)
Kurumlar ile ilişkiler	D83	S16.23	Yerel kurumlar ile iyi ilişkiler geliştirmek	Bilgin vd. (2004); EIUWP (2008)
Mal ve hizmet fiyatlandırılması	D84	S16.24	Rekabetçi fiyat stratejileri uygulamak	EIUWP (2008)
Özelleştirilmiş fiyat stratejisi	D85	S16.25	Fiyatları oluştururken yerel tüketicilerin gelirini göz önünde bulundurmak	Bilgin vd. (2004); Knab (2008)

Tablo 3.9 *Değişken Listesi (Devam)*

Değişkenler	Değişken No	Soru	Açıklama	Kaynak
Özelleştirilmiş ürünler	D86	S16.26	Ürünleri müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre değiştirmek	Bilgin vd. (2004); Knab (2008); EIUWP (2008)
Özelleştirilmiş tanıtım stratejileri	D87	S16.27	Tutundurma stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına yönelik oluşturmak	Bilgin vd. (2004); Knab (2008); Pelle (2007); EIUWP (2008)
Özelleştirilmiş dağıtım stratejileri	D88	S16.28	Dağıtım stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına yönelik oluşturmak	Bilgin vd. (2004); Knab (2008); Pelle (2007); EIUWP (2008)
Marka	D89	S16.29	Marka ve markalaşmayı önemsemek	Bilgin vd. (2004)
İlk giren olmak	D90	S16.30	Pazara ilk giren olmak	Pelle (2007)
Sosyal sorumluluk	D91	S16.31	Sosyal sorumluluk projelerinde yer almak	Pelle (2007)

Kaynak: *Halibryam, 2010*

4. BULGULAR

Bu başlık altında şirketin özellikleri, Kosova'daki Faaliyetler, Başarı Faktörleri, Faktör Analizi açıklanmaktadır.

4.1. Şirketlerin Özellikleri

Şirketlerin özellikleri sıklık analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki başlıklarda tablolar şeklinde açıklamaktadır.

4.1.1. Şirketlerin büyüklüğü

Tablo 4.1.1'de şirketlerin büyüklüğüne ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 4.1.1 *Şirketlerin Büyüklüğü*

Çalışan Sayısı	Sıklık	Yüzde (%)
50 ve altı	25	48.1
51-200 arası	9	17.3
201-500 arası	14	26.9
501-1000 arası	1	1.9
2000 ve üstü	2	3.8
Toplam	51	

Şirketlerin büyüklüğünü elde etmek amacıyla şirketlerde çalışan sayısı analiz edilmiştir. Yukarıdaki tablodan (Tablo 4,1) da görülebileceği gibi en fazla oran (%48,1) 50 ve altı çalışan sayısı grubunda görülmüştür. Bu oranı 201-500 arası çalışan sayısına sahip 14 şirket (%26,9) ve ardından 51-200 arası çalışandan oluşan (%17,3) şirket takip etmektedir. Bunların ötesinde, 2 büyük şirketin de Kosova'da yer aldığı görülmektedir. Bu 2 şirkette ise 2000 ve üstü çalışan (%3,8) bulunmaktadır. En az oranın ise (%1,9) 1 şirketin bulunduğu 501-1000 arası çalışan sayısı grubunda olduğu görülmüştür.

4.1.2. Şirketlerin kurulma yılları

Tablo 4.1.2'de şirketin kurulma yılları verileri yer almaktadır.

Tablo 4.1.2 Şirketin Kurulma Yılı

Kurulma Yılı	Sıklık	Yüzde (%)
1988 ve öncesi	11	21.2
1989-2000	4	7.7
2001-2006	8	15.4
2007-2010	17	32.7
2011-2015	10	19.2
Toplam	50	

Şirketlerin kurulmuş yılına bakıldığında şirketlerin en fazla 2007 ve 2010 yıl arasında kurulduğu (%32.7) görülmüştür. Bu yıllar arasında Kosova’da 17 şirket kurulmuştur. Ardından ise 1988 öncesine ait olan 11 (%21.2) şirket belirlenmiştir. Aslında bu durum Kosova’da eski ve tecrübeli şirketlerin de yer aldığını göstermektedir. Bunların dışında sırasıyla 2011-2015 yıllarında 10 şirket (%19.2), 2001-2006 yılları arasında 8 şirket (%15,4) ve 1989-200 yılları arasında 4 şirket (%7,7) kurulmuş olduğu görülmektedir.

4.1.3. Uluslararası deneyim

Uluslararası deneyim kapsamında uluslararası pazarlardaki deneyimi, şirketlerin yabancı ülkede faaliyet gösterdiği ülke sayısı ve şirketlerin uluslararası operasyonlarında uyguladıkları stratejilere ilişkin bulgular açıklanmaktadır.

4.1.3.1. Uluslararası pazarlardaki deneyim

Şirketlerin özellikleri analiz edildikten sonra, yabancı pazarlarındaki deneyimleri de analiz edilmiştir. Böylece şirketlerin kaç yabancı ülkede faaliyet gösterdiklerini analiz ederken aynı zamanda uluslararası faaliyetlerinde ki yer alan ülkelerin sayısı da analiz edilmiştir.

Tablo 4.1.3 Şirketlerin Uluslararası Deneyimleri

Uluslararası Pazarlardaki Deneyim	Sıklık	Yüzde (%)
1-2 yıl	10	19,2

Tablo 4.1.4 Şirketlerin Uluslararası Deneyimleri (Devam)

Uluslararası Pazarlardaki Deneyim	Sıklık	Yüzde (%)
3-5 yıl	10	19,2
6-10 yıl	14	26,9
11-15 yıl	9	17,3
16-20 yıl	8	15,4
Toplam	51	

Tablo 4.1.3'e bakıldığında, şirketlerin %26, 9'unun 6-10 yıl arasında bir tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Şirketlerden 10'u 1-2 yıl arası (%19,2) ve 10'u 3-5 yıl arası (%19,2) uluslararası faaliyetlerde bulunmuştur. Diğer yandan, uluslararası faaliyetlerde daha çok tecrübeli olan şirketlerin (11-15 yıl, %17.3) ve (16-20 yıl, %15.4) daha az oranda olduğu görülmektedir.

4.1.3.2. Şirketlerin yabancı ülkede faaliyet gösterdiği ülke sayısı

Şirketlerin yabancı ülkede faaliyet gösterdiği ülke sayısı Tablo 4.1.4'teki gibidir.

Tablo 4.1.5 Yabancı Ülke Sayısı

Ülke Sayısı	Sıklık	Yüzde (%)
1-5	29	55,8
6-10	3	5,8
11-15	3	5,8
16-20	3	5,8
20'den daha fazla	13	25,0
Total	51	

Yukarıdaki tablodan da görebileceğimiz gibi 29 şirket (%55.8) en fazla 5 yabancı ülkede faaliyette bulunmaktadır. Hemen ardından ise %25 ile 13 şirketin 20'den daha fazla yabancı ülkede faaliyete bulunduğu görülmektedir. Ayrıca, 3'er şirket 6-10, 11-15 ve 16-20 arasında (%5.8) ülkede faaliyet göstermektedir. Bu doğrultuda, Kosova'da az ülkede faaliyet gösteren firmaların yanında uluslararası faaliyetlerde tecrübeli şirketlerin de yer aldığı söylenebilir.

4.1.3.3. *Şirketlerin uluslararası operasyonlarında uyguladıkları stratejiler*

Şirketlerin uluslararası operasyonlarında uyguladıkları stratejiler Tablo 4.1.5'te gösterilmektedir.

Tablo 4.1.6 *Uluslararası Operasyonlarında Uyguladıkları Stratejiler*

Stratejiler	Sıklık	Yüzde (%)
Her ülke için aynı pazara giriş yöntemini kullanmak	18	34,6
Farklı ülkeler için farklı pazar giriş yöntemleri uygulamak	29	55,8
Aynı pazarda zaman içinde pazar giriş yöntemini değiştirmek	4	7,7
Toplam	51	

Şirketlerin uluslararası operasyonlarında uyguladıkları stratejilere bakıldığında ise 29 şirketin (%55.8) farklı ülkeler için farklı pazara giriş yöntemleri uyguladıkları açıkça görülmektedir. Ardından da her ülke için aynı pazar giriş yöntemi kullanan 18 firma (%34,6) gelmektedir. Diğer yandan %7.7 oranındaki küçük bir kısım (4 şirket) aynı pazarda zaman içinde pazar giriş yöntemi değiştirmiştir. Bu durum ülkeler arasında farklılık olabileceği için her ülke için aynı pazar giriş yöntemi uygulamanın başarılı olmayabileceğini göstermektedir.

4.2. Kosova'daki Faaliyetler

Bu kısımda ise Türk firmaların Kosova pazarına ilk giriş stratejileri analiz edilmiştir. Bununla beraber, firmaların hangi yıllar arasında giriş yaptıkları, kaç ürün yelpazesi ile yer aldıkları ve Kosova pazarında gerçekleştirdikleri satış payları da analiz edilmiştir.

4.2.1. Kosova pazarına ilk giriş zamanı

Tablo 4.2.1'da firmaların Kosova pazarına ilk giriş yılları ve oranları verilmektedir.

Tablo 4.2.1 Kosova Pazarına İlk Giriş Yılı

Yıl	Sıklık	Yüzde (%)
1990-1995	4	7,7
1996-2000	4	7,7
2001-2006	15	28,8
2007-2011	14	26,9
2012-2015	14	26,9
Toplam	51	

Tablodan da görülebileceği gibi (Tablo 4.6) şirketlerin büyük bir çoğunluğu olan 15 şirket (%28.8) 2001-2006 yılları arasında Kosova pazarına giriş yapmışlardır. Ardından ise 2007-2011 ve 2012-2015 yılları arasında benzer sayıda ve oranda şirketin pazara giriş yaptığı görülmüştür. 2007-2011 ve 2011-2015 yılları arasında 14'er şirket (%26.9) Kosova pazarına girişte bulunmuştur. En az giriş oranının olduğu yıllar ise benzer oranlarda 1990-1995 ve 1996-2000 yılları olmuştur. Bu yıllar arasında 4'er şirket (%7.7) Kosova pazarına giriş yapmıştır. 2001 yılından bu yana şirketlerin Kosova pazarında yer alma sayısının artmasının sebebinin Kosova'da 1999 yılında savaşın bitmesi ve bu yılların savaş sonrası dönem olmasından kaynaklanabileceğini söylemek mümkündür.

4.2.2. Kosova pazarına giriş yaptıktan sonra çıkış yapan şirketler

Kosova pazarına giriş yaptıktan sonra çıkış yaparak ara veren şirketler tablo 4.2.2'deki gibidir.

Tablo 4.2.2 Kosova pazarından çıkış yapan şirketler

Çıkış	Sıklık	Yüzde (%)
Evet	2	3,8
Hayır	49	94,2
Toplam	51	

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi çok sayıda Türk şirketi (%94,2) Kosova pazarına giriş yaptıklarından sonra hiç çıkış yapmamışlardır. Bu durumu da 40 şirketin

hayır cevabı vermesi açıklamaktadır. Yalnızca 2 şirket (%3,8) Kosova pazarına giriş yaptıklarından sonra çıkış yapmışlardır.

4.2.3. Şirketlerin Kosova pazarında yer aldıkları ürün yelpaze sayısı ve satış payı

Şirketlerin Kosova pazarında yer aldıkları ürün yelpaze sayısı ve satış payı aşağıdaki gibidir (Tablo 4.2.3).

Tablo 4.2.3 Kosova Pazarında Yer Aldıkları Ürün Yelpazesi ve Satış Payları

Ürün Yelpaze Sayısı	Sıklık	Yüzde (%)
1	10	19,2
2-5	15	28,8
6-10	6	11,5
10'dan daha fazla	21	40,4
Toplam	52	
Satış payı		
10%'dan daha az	27	51,9
10-25%	11	21,2
26-50%	5	9,6
50%'den daha fazla	7	13,5
Toplam	50	

Türk firmaların Kosova pazarında kaç ürün yelpazesi ile yer aldıklarına bakıldığında 21 şirketin (%40.4) 10'dan daha fazla ürün yelpazesi ile yer aldığı görülmektedir. Ardından da 2-5 ürün yelpazesi ile 15 şirket (%28.8), 1 ürün ile 10 şirket (%19.2) ve 6-10 arası ürün yelpazesi ile (%11,5) 6 şirket Kosova pazarında yer almıştır.

Diğer taraftan ise gerçekleştirdikleri satış payına bakıldığında 27 şirket (%51.9), %10'dan daha az bir satış payına sahiptir. Ardından da 10-25% bir satış payı ise 11 şirket (%21.2) gelmektedir. Bunun ötesinde %50'den daha fazla satış payı gerçekleştiren şirket sayısı 7 (%13.5) ve %26-50 satış payı gerçekleştiren şirket sayısı ise 5'tir.

4.2.4. Şirketlerin Kosova pazarına seçtikleri girme stratejisi

Şirketlerin seçtikleri girme stratejileri Tablo 4.2.4'deki gibidir.

Tablo 4.2.4 Şirketlerin Seçtikleri Girme Stratejileri

Giriş Stratejisi	İlk Giriş Stratejisi		Şimdiki Giriş Stratejisi	
	Sıklık	Yüzde (%)	Sıklık	Yüzde (%)
Dolaylı ihracat	5	9,6	2	3,8
Doğrudan ihracat	13	25,0	14	26,9
Lisans anlaşması	4	7,7	4	7,7
Ortaklık anlaşma -joint venture	4	7,7	5	9,6
Satın alma-brownfield	4	7,7	4	7,7
Doğrudan yeni yatırım- greenfield	21	40,4	21	40,4
Franchising			1	1,9
Toplam	51		51	

Yukarıdaki tablodan da (Tablo 4.9) anlaşıldığı gibi Kosova pazarında en çok kullanılan ilk giriş stratejisi doğrudan yeni yatırım şeklindedir (%40.4). Bu tür giriş stratejisi 21 firma tarafından tercih edilmiştir. Ardından ise 13 şirket (%25) doğrudan ihracat şeklinde Kosova pazarına giriş yapmıştır. Lisans anlaşması, ortaklık ve satın alma biçimleri ise 4'er işletme açısından benzerlik göstermiştir ve bu biçimlerde giriş yapan şirketlerin oranı %7,7'dir.

Şimdiki giriş stratejisine bakıldığında ise şirketlerden 5'inin ilk giriş stratejileri dolaylı ihracat biçimindeyken (%9,6) daha sonra değişiklik göstererek 2 işletmeye (%3,8) düşmüştür. Diğer yandan ise 13 şirketin (%25,0) ilk giriş stratejileri doğrudan ihracat şeklindeyken, şimdiki giriş stratejilerine bakıldığında 14 şirkete çıkarak (%26,9) artış göstermiştir. Aynı şekilde ortaklık biçimi de 4 şirketten 5'e artış göstermiştir. Doğrudan yeni yatırım, lisans anlaşması ve satın alma stratejileri uygulayan işletme oranları ise değişiklik göstermemiştir.

4.2.5. Pazar seçiminde etkili olan faktörler

Pazar Seçiminde Etkili Olan Faktörler Tablo 4.2.5’da gösterilmektedir.

Tablo 4.2.5 *Kosova Pazarını Seçilmesinde Etkili Olan Faktörler*

Konum Belirleyiciler	Sıklık	Yüzde (%)
Vergi Maliyetleri Faktörleri		
Taşıma maliyetleri	11	21.2
Ücret oranı	21	40.4
Arazi kullanılabilirliği	13	25.0
Kaynak ve hammadde maliyetleri	7	13.5
Finansal maliyetleri	12	23.1
Vergi oranları	24	46.2
Yatırım Teşvikleri	8	15.4
Kar geri dönüşüm	12	23.1
Talep Faktörleri		
Pazar büyüklüğü ve büyüme	18	34.6
Müşterilerin varlığı	26	50.0
Yerel rekabet	8	15.4
Stratejik Faktörleri		
Altyapı Yatırımı	5	9.6
İmalat Yoğunluğu	2	3.8
Endüstriyel bağlantılar	4	7.7
İşgücü verimliliği	10	19.2
Gelen ve giden lojistik	6	11.5
Düzenleyici/Ekonomik Faktörler		
Sanayi Politikaları	3	5.8
Doğrudan yatırım politikaları	7	13.5
Özel kullanılabilirlik ekonomik bölgeleri	1	1.5
Sosyo-Politik Faktörler		

Tablo 4.2.6 Kosova Pazarını Seçilmesinde Etkili Olan Faktörler (Devam)

Konum Belirleyiciler	Sıklık	Yüzde (%)
Politik kararsızlık	6	11.5
Kültürel bariyerler	4	7.7
Yerel işletmelerin uygulamaları	2	3.8
Hükümet verimliliği ve yolsuzluk	3	5.8
Yabancı işletmelere yönelik	4	7.7
Çevreye karşı duyarlılığı	5	9.6

Yukarıdaki tabloya bakıldığında en belirgin olan faktörler %40,4 ile “Ücret Oranları”, daha sonra % 46,2 ile “Vergi Oranları” ve son olarak %50 ile “Müşterilerin Varlığı” olmuştur. Görülebileceği gibi Türk firmalarının Kosova pazarını seçmelerinde cazip olan en önemli etmenlerin bu etmenler olduğu düşünülmektedir.

4.2.6. Şirketlerin karşı karşıya kaldıkları engeller

Şirketlerin karşı karşıya kaldıkları engeller Tablo 4.2.6’de açıklanmaktadır.

Tablo 4.2.7 Karşı Karşıya Kalınan Engeller

Engeller	Karşı Karşıya Kalan Şirketler		Karşı Karşıya Kalmayan Şirketler	
	Sıklık	Yüzde (%)	Sıklık	Yüzde (%)
Politik istikrarsızlık	29	55.8	20	38.5
Kültür farklılığı	9	17.3	39	75
Teknoloji	18	34.6	30	57.7
Dil	17	32.7	31	59.6
Yasa	17	32.7	31	59.6
Gelişim düzeyi	15	28.8	33	63.5
Fiziksel uzaklık	2	3.8	46	88.5
Çevresel unsurlar	6	11.5	42	80.8
Makroekonomik değişiklikler	3	5.8	45	86.5
Şeffaflığın yetersizliği	10	19.2	38	73.1

Yukarıdaki tablodan görülebileceği gibi (Tablo 4.2.6) şirketler en çok politik istikrarsızlık engeli ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu kapsamda, şirketlerin 29’u (%55,8)

bu tür engelle karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir. Diğer taraftan ise fiziksel uzaklık (%3,8), çevresel unsurlar (%11,5) ve makroekonomik değişiklikler (%5,8) gibi engellerle daha az karşı karşıya kaldıklarını ifade etmişlerdir.

4.3. Başarı Faktörleri

Bu kısımda ise Türk firmaların Kosova pazarındaki başarı faktörlerini analiz etmek amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizini gerçekleştirmeden önce ölçeğin iç tutarlığı ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır.

4.3.1. Güvenilirlik analizi

Bir ölçeğin içinde yer alan maddelerin puanlamanın iç tutarlığı ölçülmektedir, bu da o ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir (Creswell, 2009). Sosyal bilimlerde güvenilirlik analizi farklı birçok teknik ile gerçekleştirilmektedir, ancak bu araştırmada Cronbach's Alpha Ölçeği kullanılmıştır. Tablo 4.3.1'de başarı faktörlerindeki yer alan maddelerin Cronbach's Alpha değeri verilmektedir.

Tablo 4.3.1 Başarı faktörlerindeki yer alan maddelerin Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.979	31

Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri çıkması durumu, güvenilirliğin kabul edilmiş olduğu anlamına gelmektedir (Cresswell, 2009). Tabloya bakıldığında (Tablo 4.3.1) değer 0,979 çıktığı görülmektedir. Böylece başarı faktörlerinde yer alan maddelerin güvenilir olduğu belirlenmiştir. Tablo 4.3.2'de her madde için Cronbach's Alpha değerleri verilmektedir.

Tablo 4.3.2 Her madde için Cronbach's Alpha

Faktörler	Madde çıkarılırsa
Yönetmel sorumlulukları üst düzey yöneticilerle paylaşmak	.979
Düşük maliyetli üretim ile maliyet kontrolü	.979
Hizmette kalite	.978
Toplam Kalite Yönetimi uygulaması	.979
Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama	.979
Tüketicilerin beklentilerine uygun ürünler üretmek	.979
Yerel tüketicilerin kültür ve değerlerine önem vermek	.979
Ürünlerde yenilikçilik	.979
Üretim teknolojilerinde yenilikçilik	.980
Çevre bilinci	.979
Hükümet, üniversiteler ve diğer kurumlar tarafından verilen bilgi ve enformasyona erişim	.979
Farklı Pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını farklı markalar, ürünler ve Dağıtım kanalları ile karşılamak	.979
Pazarlama planını müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak oluşturmak için Müşteri Hizmetleri Yönetimi gibi stratejiler uygulama	.978
Siyasi ve ekonomik belirsizliklerle başa çıkabilmek	.979
Hızlı uyum sağlayabilmek ve hareket edebilmek	.978
Yetenekli personel ile çalışmak	.978
Eğitilmiş personel ile çalışmak	.978
Deneyimli yerel yöneticiler ve personel ile çalışmak	.978
Deneyimli yabancı yöneticiler ile çalışmak	.979
Takım çalışması içinde olmak	.978
Sürekli eğitim	.979
İş Ortakları ile bireysel ilişkiler geliştirmek	.979
Yerel kurumlar ile iyi ilişkiler geliştirmek	.978
Rekabetçi fiyat stratejileri uygulamak	.978
Fiyatları oluştururken yerel tüketicilerin gelirini göz önünde Bulundurmak	.978

Tablo 4.3.3 Her madde için Cronbach's Alpha (Devam)

Ürünleri müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre değiştirmek	.979
Tutundurma stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına yönelik oluşturmak	.979
Dağıtım stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına yönelik oluşturmak	.978
Marka ve markalaşmayı önemsemek	.978
Pazara ilk giren olmak	.979
Sosyal sorumluluk projelerinde yer almak	.979

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi (Tablo 4.3.2) 31 maddenin toplamı ve her bir ifade için çıkan Cronbach Alpha 0.979' dur ve 0,70'den yukarı olduğu için güvenilirliği kabul edilmiştir.

4.3.2. Tanımlayıcı analiz

Ankette yer alan şirketler son soruyu Kosova pazarında başarıya götüren faktörleri önem derecesine göre cevaplamıştır. Derecelendirme 1'den 5'e kadar gerçekleşmiştir (1- Hiç önemli değil, 2-Önemli değil, 3-Kısmen önemli, 4- Oldukça önemli, 5- Çok önemli).

Cevaplara tanımlayıcı analiz yapılarak her ifade için ortalama çıkarılmıştır. Sonuçlara bakıldığında, en yüksek ortalama değeri 4.05 iken en düşük ortalama ise 3.07 olmuştur. En yüksek ortalamaya (4.05) sahip olan ifade "Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamadır". Hemen ardından 3.88 ortalama ile "Hizmette Kalite" gelmektedir. 3.07 ile en düşük ortalamaya sahip olan ifade ise "Hükümet, üniversiteler ve diğer kurumlar tarafından verilen bilgi ve enformasyona erişim" ve ardından 3,15 ile "Deneyimli yabancı yöneticiler ile çalışmak" olmuştur. Daha sonra aynı ortalamaya sahip olan (3.19) "Düşük maliyetli üretim ile maliyet kontrolü" ve "Farklı pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını farklı markalar, ürünler ve dağıtım kanalları ile karşılamak" ifadeleri görülmüştür. Aynı şekilde "Pazarlama planını müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak oluşturmak için Müşteri Hizmetleri Yönetimi gibi stratejileri uygulamak" ve "Siyasi ve ekonomik belirsizliklerle başa çıkabilmek" ifadeleri de 3.26 ile aynı ortalamaya sahipler. "Yönetimsel sorumlulukları üst düzey yöneticilerle paylaşmak" ve "Çevre bilinci" ifadelerinin de ile aynı ortalamada (3.30) oldukları görülmektedir. Aynı ortalamaya (3.38) sahip olan diğer iki ifade ise "Üretim teknolojilerinde yenilikçilik" ve

“Fiyatları oluştururken yerel tüketicilerin gelirini göz önünde bulundurmak” olmuştur. “Deneyimli yerel yöneticiler ile ve personel ile çalışmak”, “Sürekli eğitim” ve “Yerel kurumlar ile iyi ilişkiler geliştirmek” de 3.48 ile aynı ortalamaya sahiplerdir. “Rekabetçi fiyat stratejileri uygulamak” ve “Sosyal sorumluluk projelerinde yer almak” ifadeleri de sırasıyla 3.44 ve 3.40 bir ortalamaya sahipler. Diğer ifadelere bakıldığında, “Takım çalışması içinde olmak” 3,71 ortalamaya, “Tüketicilerin beklentilerine uygun ürünler üretmek” ve “Eğitimli personel ile çalışmak” 3.73 ile aynı ortalamaya ve son olarak “Yetenekli personel ile çalışmak” ise 3.75 ortalamaya sahiptir. Bunu daha iyi aşağıdaki Tablo 4.3.3’de görebiliriz. Tabloda (4.3.3) başarı faktörü altındaki yer alan her madde için ortalamalar açıklanmıştır.

Tablo 4.3.4 Başarı Faktörlerin Ortalaması

Başarı Faktörleri	Ortalama	Standart Sapma
Yönetsel sorumlulukları üst düzey yöneticilerle paylaşmak	3.3077	1.51513
Düşük maliyetli üretim ile maliyet kontrolü	3.1923	1.62141
Hizmette kalite	3.8846	1.65273
Toplam Kalite Yönetimi uygulaması	3.5962	1.53724
Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama	4.0577	1.51351
Tüketicilerin beklentilerine uygun ürünler üretmek	3.7308	1.83768
Yerel tüketicilerin kültür ve değerlerine önem vermek	3.6538	1.55783
Ürünlerde yenilikçilik	3.5000	1.54031
Üretim teknolojilerinde yenilikçilik	3.3846	1.64679
Çevre bilinci	3.3077	1.63945
Hükümet, üniversiteler ve diğer kurumlar tarafından verilen bilgi ve enformasyona erişim	3.0769	1.54471
Farklı Pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını farklı markalar, ürünler ve dağıtım kanalları ile karşılamak	3.1923	1.66908
Pazarlama planını müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak oluşturmak için	3.2692	1.59798
Müşteri Hizmetleri Yönetimi gibi stratejiler uygulama	3.2692	1.69330
Siyasi ve ekonomik belirsizliklerle başa çıkabilmek	3.2692	1.69330
Hızlı uyum sağlayabilmek ve hareket edebilmek	3.6923	1.73249
Yetenekli personel ile çalışmak	3.7500	1.79187
Eğitimli personel ile çalışmak	3.7308	1.68168

Tablo 4.3.5 Başarı Faktörlerin Ortalaması (Devam)

Başarı Faktörleri	Ortalama	Standart Sapma
Deneyimli yerel yöneticiler ve personel ile çalışmak	3.4808	1.77665
Deneyimli yabancı yöneticiler ile çalışmak	3.1538	1.73074
Takım çalışması içinde olmak	3.7115	1.73020
Sürekli eğitim	3.4808	1.73194
İş Ortakları ile bireysel ilişkiler geliştirmek	3.5490	1.62866
Yerel kurumlar ile iyi ilişkiler geliştirmek	3.4808	1.61477
Rekabetçi fiyat stratejileri uygulamak	3.4423	1.75358
Fiyatları oluştururken yerel tüketicilerin gelirini göz önünde bulundurmak	3.3846	1.72813
Ürünleri müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre değiştirmek	3.5769	1.80789
Tutundurma stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına yönelik oluşturmak	3.3462	1.76995
Dağıtım stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına yönelik oluşturmak	3.6538	1.64358
Marka ve markalaşmayı önemsemek	3.6923	1.70970
Pazara ilk giren olmak	3.5769	1.74160
Sosyal sorumluluk projelerinde yer almak	3.4038	1.51152

4.4. Faktör Analizi

“Faktör Analizi, birçok maddeden oluşan bir ölçme aracını alt başlıklara bölmeye, maddeleri gösterdikleri benzer özelliklere göre alt gruplar altında toplamaya yardımcı olur” (Akbulut, 2010: 84).

Bu araştırmada son soru (S16) için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Son soruda başarı faktörleri sorulmuştur ve son soru 31 maddeden oluşmaktadır.

Daha önce buna benzer ancak Bulgaristan pazarında yapılan araştırmada başarı faktörleri dört boyut altında toplanmıştır. Halibryam (2010), Türk firmaların Bulgaristan pazarındaki başarısını araştırdığı çalışmasında başarı faktörlerini dört boyut altında toplamıştır. Diğer yandan, Kosova pazarında yapılan araştırmanın sonucunda da faktörler dört boyut altında toplanmıştır. Fakat en yüksek veriler tek boyut altında oluşarak diğer üç boyut çok düşük verilere sahip olmuştur. Bu yüzden bu araştırmada başarı faktörlerindeki

yer alan maddeler sabit sayıda tutularak, hepsinin tek boyut altında toplanması uygun görülmüştür. Tablo 4.4.1’de Başarı faktörlerinin faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 4.4.1 *Başarı Faktörlerinin Faktör Analizi Sonuçları*

	Faktör Yükleme	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Faktör1: Başarı Faktörü		62.266	.979	31
Yönetimsel sorumlulukları üst düzey yöneticilerle paylaşmak	,658			
Düşük maliyetli üretim ile maliyet kontrolü	,751			
Hizmette kalite	,816			
Toplam Kalite Yönetimi uygulaması	,725			
Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama	,752			
Tüketicilerin beklentilerine uygun ürünler üretmek	,808			
Yerel tüketicilerin kültür ve değerlerine önem vermek	,758			
Ürünlerde yenilikçilik	,720			
Üretim teknolojilerinde yenilikçilik	,580			
Çevre bilinci	,632			
Hükümet, üniversiteler ve diğer kurumlar tarafından verilen bilgi ve enformasyona erişim	,693			
Farklı Pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını farklı markalar, ürünler ve dağıtım kanalları ile karşılamak	,739			
Pazarlama planını müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak oluşturmak	,847			
İçin Müşteri Hizmetleri Yönetimi gibi stratejiler uygulama				
Siyasi ve ekonomik belirsizliklerle başa çıkabilmek	,747			
Hızlı uyum sağlayabilmek ve hareket edebilmek	,853			
Yetenekli personel ile çalışmak	,835			
Eğitilmiş personel ile çalışmak	,883			
Deneyimli yerel yöneticiler ve personel ile çalışmak	,858			

Tablo 4.4.2 Başarı Faktörlerinin Faktör Analizi Sonuçları (Devam)

	Faktör	Açıklanan	Cronbach	Madde
	Yükleme	Varyans	Alpha	Sayısı
Deneyimli yabancı yöneticiler ile çalışmak	,770			
Takım çalışması içinde olmak	,916			
Sürekli eğitim	,762			
İş Ortakları ile bireysel ilişkiler geliştirmek	,770			
Yerel kurumlar ile iyi ilişkiler geliştirmek	,871			
Rekabetçi fiyat stratejileri uygulamak	,844			
Fiyatları oluştururken yerel tüketicilerin gelirini göz önünde bulundurmak	,894			
Ürünleri müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre değiştirmek	,799			
Tutundurma stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına yönelik oluşturmak	,739			
Dağıtım stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına yönelik oluşturmak	,823			
Marka ve markalaşmayı önemsemek	,890			
Pazara ilk giren olmak	,811			
Sosyal sorumluluk projelerinde yer almak	,796			

Kosova pazarındaki Türk firmaları başarıya götüren faktörlerin analiz sonucu olarak (Tablo 4.4.1) tüm faktörleri tek boyut altında toplanmıştır ve o boyut “Başarı Faktörü” olarak adlandırılmıştır. Başarı faktörü altındaki yer alan maddelerin Cronbach’s Alpha güvenilirlik analizi yapılmış ve boyutun değeri 0.979 olarak bulunmuştur. Sonuç, 0.70’in üzerinde çıktığı için, ölçeğin güvenilirliği kabul edilmiştir.

Böylece “Başarı Faktörü” boyutu altında yer alan faktörler şu şekilde olmuştur; “Yönetimsel sorumlulukları üst düzey yöneticilerle paylaşmak”; “Düşük maliyetli üretim ile maliyet kontrolü”; “Hizmette kalite”; “Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması”; “Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama”; “Tüketicilerin beklentilerine uygun ürünler üretmek”; “Yerel tüketicilerin kültür ve değerlerine önem vermek”; “Ürünlerde yenilikçilik”; “Üretim teknolojilerinde yenilikçilik”; “Çevre bilinci”; “Hükümet,

üniversiteler ve diğer kurumlar tarafından verilen bilgi ve enformasyona erişim”; “Farklı Pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını farklı markalar, ürünler ve dağıtım kanalları ile karşılamak”; “Pazarlama planını müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak oluşturmak için Müşteri Hizmetleri Yönetimi gibi stratejiler uygulamak”; “Siyasi ve ekonomik belirsizliklerle başa çıkabilmek”; “Hızlı uyum sağlayabilmek ve hareket edebilmek”; “Yetenekli personel ile çalışmak”; “Eğitilmiş personel ile çalışmak”; “Deneyimli yerel yöneticiler ve personel ile çalışmak”; “Deneyimli yabancı yöneticiler ile çalışmak”; “Takım çalışması içinde olmak”; “Sürekli eğiti”; “İş Ortakları ile bireysel ilişkiler geliştirmek”; “Yerel kurumlar ile iyi ilişkiler geliştirmek”; “Rekabetçi fiyat stratejileri uygulamak”; “Fiyatları oluştururken yerel tüketicilerin gelirini göz önünde bulundurmak”; “ Ürünleri müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre değiştirmek”; “Tutundurma stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına yönelik oluşturmak”; “Dağıtım stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına yönelik oluşturmak”; “ Marka ve markalaşmayı önemsemek”; “ Pazara ilk giren olmak”; “Sosyal sorumluluk projelerinde yer almak”.

4.5. Hipotezlerin Tek Yönlü ANOVA İle Test Edilmesi

Firma büyüklüğü ve başarı faktörü arasındaki ilişki, firmanın uluslararası deneyimi ve başarı faktörü arasındaki ilişki, girme stratejisi ve başarı faktörü arasındaki ilişki sunulan hipotezler açıklanmıştır.

4.5.1. Firma büyüklüğü ve başarı faktörü arasındaki ilişki

Firma büyüklüğü ve başarı faktörü arasındaki ilişki tek yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Yapılan tek yönlü ANOVA sonucunda (Tablo 4.16) firma büyüklüğünün başarı faktörünü etkilemediği görülmüştür ($F(5,46) = 1.255; p=0.300$). Sonuç, aşağıdaki tablodan da (Tablo 4.5.1) görülmektedir.

Tablo 4.5.1 *Firma Büyüklüğü ve Başarı Faktörü Arasındaki İlişki*

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p>
Gruplar arası	10.486	5	2.097	1.255	.300
Gruplar içi	76.898	46	1.672		
Toplam	87.384	51			

4.5.2. Firmanın uluslararası deneyimi ve başarı faktörü arasındaki ilişki

Yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda (Tablo 4.17) firmaların uluslararası tecrübesinin başarı faktörünü etkilemediği görülmüştür ($F_{(5,46)} = .609$; $p=0.693$). Bu durum şekilde aşağıdaki tabloda da (Tablo 4.5.2) gösterilmektedir.

Tablo 4.5.2 *Firmaların Uluslararası Tecrübe ve Başarı Faktör Arasındaki İlişki*

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p>
Gruplar arası	5.428	5	1.086	.609	.693
Gruplar içi	81.956	46	1.782		
Toplam	87.384	51			

4.5.3. Girme stratejisi ve başarı faktörü arasındaki ilişki

Yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda firmaların girme stratejisinin başarı faktörünü etkilemediği görülmüştür ($F_{(6,45)} = .624$; $p=710$). Bu durum da aşağıdaki Tablodan (Tablo 4.5.3) görülmektedir.

Tablo 4.5.3 *Firmanın Giriş Stratejisi ve Başarı Faktörü arasındaki İlişki*

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p>
Gruplar arası	6.714	6	1.119	.624	.710
Gruplar içi	80.670	45	1.793		
Toplam	87.384	51			

5. DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Son bölümde ise sonuçların açıklanmasıyla beraber tartışma ve tezin etkileri gösterilecektir ve aynı zamanda ileride yapılacak diğer araştırmalar için önerilere de yer verilecektir.

5.1. Kosova Pazarında Faaliyet Gösteren Türk Şirketleri

İlk olarak firmaların özelliklerine bakılırsa Kosova'da yer alan Türk firmaların çoğunun küçük ve orta büyüklükte olduğu görülmüştür. Diğer yandan, az sayıda büyük Türk şirketleri de Kosova'da yer almaktadır.

Şirketlerin kuruluş zamanına bakıldığında ise çok tecrübeli ve 1988 yıllarına ait olan firmaların da Kosova'da yer aldığı tespit edilmiştir. Ancak çoğunluk olarak 2006 yılından sonra kurulmuş Türk firmaları Kosova pazarında yer almaktadır.

Şirketlerin uluslararası pazardaki deneyimlerine bakıldığında ise en çok 6-10 yıl arası deneyim grubu olmasına rağmen, yabancı pazarlarda önemli bir kısmı 1-2 yıl arasında yer almaktadır. Bu durum, Türk firmaların kurulduktan sonra yabancı pazarlarda yer alma potansiyelinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Türk firmaların Kosova pazarındaki faaliyetlerine bakıldığında ise görülmektedir ki firma sayısı savaştan önce, savaştan sonrasına ve Kosova'nın bağımsızlığı gerçekleştirildikten sonrası olarak gruplandırılmıştır. 1999 yılında savaşın bitmesiyle başlayan kalkınma döneminde Kosova yabancı yatırımcılar tarafından cazip görülmüştür. Yasalar o dönemde henüz düzgün şekilde düzenlenmemesine rağmen ülkenin sunduğu yabancı yatırımcılara karşı teşvikler ve düşük maliyetli iş gücünden dolayı Türk firmalarının Kosova pazarını seçmiş olabilecekleri söylenebilir. Savaştan sonraki dönemden yararlanmayı seçen yabancı şirketler, bu dönemde Kosova pazarında yatırımda bulunmuştur. Aynı şekilde Kosova'nın 2008 yılında bağımsızlığını ilan etmesi ve özellikle Kosova ve Türkiye arasında oluşan ticari, kültürel ve siyasi anlaşmalar Türk yatırımcılara cazip gelmiştir. Aynı zamanda, bağımsızlığın ilan edilmesinden sonra Kosova, ekonomik anlamında kalkınma isteğinde ve Avrupa Birliği üyesi olma çabasında olmuştur. Bunun

sonucunda, birçok önemli ulusal kaynak Türk yatırımcılara satılarak özelleştirilmiştir. Bu da göstermektedir ki önemli Türk firmaları tüm bu nedenlerle Kosova pazarında yer almaktadır.

Kosova'da yer alan Türk firmaların çoğu küçük ve orta büyüklükte işletmeler olmalarına rağmen geniş bir ürün yelpazesi ile ülkede yer almaktadırlar. Firmaların %40,4'ü 10'dan daha fazla bir ürün yelpazesi ile aktif olarak Kosova'da faaliyet göstermektedirler. Bu sonuca göre Kosova'da ürün çeşitliliğinin fazla olmadığı ve bazı ürün çeşitlerinin Türk firmaları tarafından sağlandığı düşünülmektedir.

Diğer yandan, bakıldığında firmaların %51,9'unun Kosova pazarı içindeki satış payları %10'dan daha azdır. Sadece %13,5'i %50'den daha fazla bir satış payına sahiptir. Bu durumun da Kosova'nın küçük bir ülke olduğu ve küçük bir pazara sahip olduğundan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Kosova pazarının yeni bir pazar olması ve aynı zamanda Türkiye ve Kosova arasındaki var olan olumlu ilişkiler Türk firmalara güven vermiştir. Böylece, firmaların %40,4'ü doğrudan yeni yatırım girme modeli ile Kosova pazarına girişte bulunmuştur. Ayrıca, doğrudan ihracat yapan firmaların da oranı yüksektir (%25). Bu doğrultuda Türk firmalarının Kosova pazarına giriş yaptıklarında doğrudan girme biçimlerini daha fazla tercih ettikleri söylenebilir.

Türk firmaların Kosova pazarını seçmesine etkili olan faktörlerin analizinden elde edilen sonuca göre ise en önde görülen faktörlerin ücret oranı, vergi oranları, müşteri varlığı, pazar büyümesi olduğu tespit edilmiştir. Özellikle vergi maliyetlerin cazipliğinin Türk firmalarının Kosova pazarını seçmelerinde rol oynadığı söylenebilir. Özellikle müşteri varlığı ve pazar büyümesi faktörleri göz önünde bulundurulduğunda bu sonucun Kosova'nın yeni gelişen bir pazar olması doğrultusunda ortaya çıktığı söylenebilir.

Türk firmaların Kosova pazarına giriş yaptıktan sonra yaşadıkları zorluklara ilişkin görülmektedir ki firmaların %55,8'i politik istikrarsızlık durumu nedeniyle zorluklar çekmişlerdir. Diğer yandan, Türk firmaları dil gibi veya kültürel farklılık, fiziksel uzaklık gibi konularda zorluk yaşamamışlardır. Bu da Kosova ve Türkiye arasında politik

istikrarsızlık dışında her anlamda fazla bir farklılık olmadığını göstermektedir. Çok fazla farklılık olmaması, bu iki ülke arasında ticaret ilişkilerinin oluşmasının yüksek olabileceğini belirlemektedir.

5.2. Başarıyı Etkileyen Faktörler

Kosova'daki faaliyet gösteren Türk firmalarını başarıya götüren maddelerin en önemlilerinin “tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama” ve “hizmette kalite” olduğu görülmektedir. Ardından ise Türk firmaları için önem gösteren maddeler “yetenekli personel ile çalışmak”, “eğitimli personel ile çalışmak” ve “tüketicilerin beklentilerine uygun ürünler uygulamaktır”. Bu da göstermektedir ki Türk firmaları eğitimli ve yetenekli personele önem göstermektedir ve onlara sahip olup kaliteli hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Bununla beraber Türk firmaları, Kosova pazarında veya herhangi pazarda yer alan tüketicilere karşı uygun biçimde ürün üreterek ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamayı hedeflemektedirler. Bu durum da hem Türk firmalarının tüketicilere ve kaliteye önem gösterdiğinin hem de Kosova'daki yer alan tüketicilerin kaliteye önem gösterdiğinin belirtisidir.

Diğer yandan, en az önem taşıyan ifadeler ise “hükümet, üniversiteler ve diğer kurumlar tarafından verilen bilgi ve enformasyona erişim ” ve “deneyimli yabancı yöneticiler ile çalışmak” olmuştur. Türk firmalar için deneyimli yabancı yöneticiler ile çalışmak ifadesi aksine deneyimli yerel yöneticiler ile çalışmak ifadesi önem göstermiştir. Bu durumda denilebilir ki Türk firmaları deneyimli yerel yöneticilere sahip olmayı, pazarı daha iyi tanıyıp yerel dağıtıcılar ile iş birliğinde bulunarak, ürünleri tüketicilere en hızlı ve iyi şekilde ulaştırılabileceklerinden dolayı tercih etmektedirler. Bunun da ötesinde yerel yöneticinin ev sahibi ülkeyi benimsemiş olduğu için işletmenin iç ve dış politikalarında ev sahibi ülkeye hitap edecek şekilde uygulayacak olmasının da bu tercihte etkili olabileceği düşünülmektedir.

Diğer yandan yapılan araştırmada sunulan hipotezler sonucunda, Türk firmaları yabancı pazarlarda ve özellikle Kosova pazarında yer aldıklarında şirketlerinin büyüklüğünün başarı faktörlerini etkilemediği görülmüştür. Aynı şekilde Türk firmalarının

uluslararası tecrübelerinin ve seçtikleri girme modellerinin de onların başarı faktörlerini etkilemediği belirlenmiştir.

5.3. Öneriler

Bu başlık altında ileriki araştırmalar için, firmalar için ve Türk ve Kosova hükümetleri için önerilere yer verilmiştir.

5.3.1. İleri araştırmalar için öneriler

İleride gerçekleştirilecek araştırmaların, gelişmekte olan Avrupa ülkelerini kapsayacak şekilde yapılması sonucunda ortaya dikkat çekici sonuçlar çıkabilir. Aynı zamanda Kosova ve diğer gelişmekte olan Avrupa ülkeleri arasında kıyaslamalar yapılabilir ve başarıya götüren faktörlerin gelişmekte olan ülkeler için benzerlik gösterip göstermediği de öne çıkarılabilir. Araştırmayı daha da fazla geliştirmek adına CEFTA anlaşmasında yer alan Avrupa Birliği olmayan ülkeleri de kapsayacak bir araştırma gerçekleştirilebilir. Bu çalışma ile orada yer alan ülkelerin ekonomik anlamında kalkınmasına katkı sağlanabilir.

5.3.2. Firmalar için öneriler

Araştırmanın sonuçlarına bakılırsa Kosova ve Türkiye arasındaki var olan olumlu ilişkiler, Kosova'nın olumlu coğrafi pozisyonu ve düşük vergi maliyetleri, Türk firmaların Kosova pazarına doğrudan yatırımda bulunmalarında etki göstermiştir. Böylece firmalar bu tür önemli kriterleri göz önünde bulundurarak Kosova pazarını yatırım ve ticaret için cazip bir ülke olarak olumlu bir şekilde değerlendirebilirler. Ayrıca az önce de belirtildiği gibi Kosova'nın hem Balkan hem Avrupa ülkelerine yakınlığı doğrultusunda stratejik yatırımcılara açık olan bir ülke olduğunu söylenebilir.

Türk firmaları için hizmette kalite ve tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak gibi faktörler önem göstermektedir. Ancak, Kosova pazarında hizmetin ve sunulan ürünlerin kalite anlamında en yüksek seviyede olduğunu söylenememektedir. Bu nedenle tüketiciler, her zaman daha kaliteli ve onların ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan firmaların ürünlerini tüketim için seçmektedirler. Bu da göstermektedir ki Türk firmaları kaliteye ve sunulan hizmete önem göstererek Kosova pazarında başarılı olabilirler.

Kosova'nın savaştan çıkmış ve yeni bağımsızlığını ilan eden ve aynı zamanda sanayi anlamında yeni gelişen bir ülkedir. Bu nedenle, bazı ürünlerin veya markaları Kosova pazarında yer almamaktadır ve tüketiciler bazı ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Türk firmaları bunu göz önünde bulundurarak, Kosova pazarında eksik olan ürün veya markalarla ve yenilikçi fikirler ile bu pazarda yer alabilirler.

Aynı zamanda çalışma sonucunda Türk firmalar için eğitimli ve yetenekli personel ile çalışmanın başarıya götüren önemli faktörlerden biri olduğu belirlenmiştir. Belirtilmelidir ki Kosova yeni ülke olmasıyla beraber Avrupa'da en genç nüfusa sahip ülkedir. Bu da göstermektedir ki Kosova, genç dinamik, yetenekli, yenilikçi bir iş gücüne sahiptir. Bu özelliklere sahip olmasıyla beraber düşük maliyetli iş gücüne de sahiptir. Bütün bu olumlu özelliklerden faydalanarak Türk firmaları Kosova pazarında etkili ve verimli bir şekilde faaliyette bulunabilirler.

Son olarak Türk firmaları, Kosova pazarının gelişmekte olan bir ekonomiye sahip olduğunu göz önünde bulundurarak Sosyal Sorumluluk Projelerinde daha duyarlı olmalıdırlar. Bu şekilde, Kosova'da uzun vadeli bir başarıya imza atabilecekleri düşünülmektedir.

5.3.3. Türk ve Kosova hükümetlerine öneriler

Türkiye ve Kosova arasında farklı alanlarda anlaşmalar olmasına rağmen, bu iki ülke ticaret anlamında birbirlerini daha fazla teşvik edebilirler. Böylece, her iki ülkenin ekonomisine de daha fazla katkıda bulunabileceklerdir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında Türk firmalarının önemli bir kısmı politik istikrarsızlık ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ancak, doğrudan yabancı yatırımcılara ilişkin politikalar, özel ekonomik bölgelerin uygunluğu gibi unsurların Kosova pazarını seçmelerinde etkili olmamıştır. Özellikle Kosova hükümetinin daha fazla yabancı yatırımcılara ihtiyaç duyması doğrultusunda yukarıda belirtilen ve diğer önemli olan unsurları göz önünde bulundurmaları ve onlara yönelik gelişmelerde bulunarak yabancı yatırımcıları Kosova pazarını seçmelerinde teşvik etmeleri önerilmektedir. Aynı duyarlılığı Türkiye hükümetinin

de göstermesi ve Kosova'daki potansiyel yatırımcılara cazip fırsatlar sunarak Kosova'nın dış ticaretinin gelişmesinde katkıda bulunması önerilmektedir.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Türk ticaret odasında yer alan Türk firmaların sayısı, telefon numaraları, adres ve e-mail bilgileri doğru olmadığı ve güncellenmediği için ankette yer alan örneklemin yeterli olmadığı söylenebilir. Aynı şekilde, Kosova Ticaret Sicil Dairesi'nde firmaların aktive olduğu halde pasif görünmesi veya pasif olduğu halde aktive görünmesi, firmalara ulaşmakta zorluklar çekilmesine ve bazılarında ulaşılamamasına neden olmuştur. Diğer yandan, bazı firmalara ulaşılmıştır ve bir kaç kez hatırlatma yapılmıştır. Ancak firmalar istek veya yeterince ilgi göstermedikleri için bazı firmalardan cevap alınamamıştır.

Bu araştırmada örneklemin büyüklüğü 52 anketten oluşmaktadır. Yazarlara göre (Comrey ve Lee, 1992; Cudeck ve O'Dell, 1994; Kline, 1994; MacCallum vd., 1999; Velicer, Peacock, ve Jackson, 1982 (Mundfrom, Shaw, Ke, 2005 belirlenmiş) ölçek ne kadar büyük ise faktör analizi daha başarılıdır. Gorsuch (1983) ve Kline'a göre (1994) ölçek büyüklüğü en az 100 olmalıdır. Comrey ve Lee (2005) de ölçek büyüklüğünü "50-çok kötü, 100-kötü, 200-orta, 300-iyi, 500-çok iyi ve 1000-mükemmel" şeklinde sıralamıştır. Faktör analizi için daha büyük bir örneklem önerildiğinden araştırmada bu kapsamda eksiklik olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, faktör analizi gerçekleştirilerek ileride yapılacak araştırmalarda ilk önce o araştırmada hangi büyüklükte örneklem belirleneceğine ve yeterli olup olmayacağına dikkat edilmelidir ve ona göre karar verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Carpenter, M., & Dunung, S. (2012). Exporting, Importing, and Global Sourcing. In *Challenges and Opportunities in International Business* (Vol. 10).
- Cavusgil, S., Knight, G., & Riesenberger, J. (2008). *International business: Strategy, Management, and the New Realities* (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall/Pearson.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Czinkota, M. (2012, January 31). Motivations in Going International - Professor Michael Czinkota. <http://michaelczinkota.com/2012/01/motivations-to-go-international/>. (Erişim tarihi: 15.11.2015).
- DEİK | Kosova Ülke Bülteni Temmuz 2015. (n.d.). https://www.deik.org.tr/6488/Kosova_Ülke_Bülteni_Temmuz_2015.html. (Erişim tarihi: 01.05.2016)
- Erkutlu, H., & Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 149-164.
- Fletcher, M., Harris, S., & Richey, R. (2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When? *Journal of International Marketing*, 21(3), 47-71. <http://dx.doi.org/10.1509/jim.12.0121>
- Globerman, S. (1986). *Fundamentals of international business management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Gunnarsson, A. (2011). *The selection of entry modes when penetrating a foreign market- A research study on the education institutes choice of entry mode* (Master Degree). Linnaeus University.

Halibryam, z. (2010). *Key Factors Affecting the Success of Business Operations of Turkish Firms Operating in Bulgaria – an Emerging Market Perspective* (master degree). Marmara Üniversitesi.

http://www.academicjournals.org/article/article1380537868_Teixeira%20and%20Grande.pdf. (Erişim tarihi: 25.11.2015)

<http://www.ambasada-ks.net/tr/?page=1,75>. (Erişim tarihi: 22.11. 2015)

<http://www.ambasada-ks.net/tr/?page=4,8,90> (Erişim tarihi: 05.12.2015)

<http://www.jstor.org/stable/254397>. (Erişim tarihi: 20.12.2015)

<http://www.kdtp.org/kdtp/> . (Erişim tarihi: 11.11.2015)

<http://www.kt-to.org/site/assets/files/1041/kttotanim2009projeler.pdf>. (Erişim tarihi: 27.11.2015)

<http://www.kt-to.org/submenu/amac-ve-faaliyetlerimiz/>. (Erişim tarihi: 01.12.2015)

<http://www.mfa.gov.tr/turkiye-kosova-siyasi-iliskileri-.tr.mfa>. (Erişim tarihi: 20.11.2015)

http://www.mti-ks.org/repository/docs/shkembimet_tregtare_2014_155559.pdf. (Erişim tarihi: 05.11.2015)

<https://www.akparti.org.tr/site/haberler/kosova-ile-serbest-ticaret-anlasmasi-imzalandi/52457#1>. (Erişim tarihi 08.12.2015)

Johanson, J., & Vahlne, J.-E.. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

- KDTP Kosova Demokratik Türk Partisi. (n.d.). (Erişim tarihi: 07.11.2015).
- Knab, E. (2008). *Going Global: Success Factors For Penetrating Emerging Markets*. Ph.D. University of Phoenix.
- Kosova Cumhuriyeti Büyükelçisi Sayın Avni Spahiu ile Özel Röportaj. (n.d.). <http://www.ambasada-ks.net/tr/?page=4,8,90>. (Erişim tarihi: 07.11.2015)
- Kosova ile Serbest Ticaret Anlaşması imzalandı. (n.d.). <https://www.akparti.org.tr/site/haberler/kosova-ile-serbest-ticaret-anlasmasi-imzalandi/52457#1>. (Erişim tarihi: 08.11.2015).
- Kosova Türkiye Ticaret Odası. (2009, May 1). <http://www.ktto.org/site/assets/files/1041/kttotanim2009projeler.pdf>. (Erişim tarihi: 08.11.2015).
- Kursani, S. (2013). Kosova në Kontekst Rajonal Marrëdhëniet Ekonomike dhe Tregtare. *Instituti Kosovar Për Kërkime Dhe Zhvillim Të Politikave*, (3/13).
- Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109-1126. doi:10.1016/j.ibusrev.2014.03.006
- Marrëdhëniet me Turqinë - Ministria e Punëve të Jashtme - Ambasada e Republikës së Kosovës në Ankara. (n.d.). <http://www.ambasada-ks.net/tr/?page=1,75>. (Erişim tarihi: 08.11.2015).
- Michalski, E. (2015). Foreign market entry strategy. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 14(2).
- Mitja Ruzzier Robert D. Hisrich Bostjan Antoncic, (2006),"SME internationalization research: past, present, and future", *Journal of Small Business and Enterprise*

Development, Vol. 13 Iss 4 pp. 476 – 497.
<http://dx.doi.org/10.1108/14626000610705705>

Mpofu, T., & Chigwende, S. (2013). An Exploration of Foreign Market Entry Modes for Zimbabwean Companies. *International Knowledge Sharing Platform*, 3(11). ISSN (online) 2225-0565.

Mundfrom, D. J., Shaw, D. G., & Ke, T. L. (2005). Minimum Sample Size Recommendations for Conducting Factor Analyses. *International Journal of Testing*, 5(2), 159-168. doi:10.1207/s15327574ijt0502_4

ODA TREGTARO KOSOVARO TURKE. (n.d.). <http://www.kt-to.org/submenu/amac-ve-faaliyetlerimiz/>. (Erişim tarihi 08.11.2015)

Özalp, İ. (2012). *Uluslararası İşletmeler ve Yönetim Stratejileri Global Bir Yaklaşım* (1st ed., Vol. 42-46, p. 308). Ankara: Nisan Kitabevi Yayınları.

Özalp, İ., & Koparal, C. (2013). *Uluslararası İşletmecilik / yazarlar Celil Koparal... [vb.] ; editör İnan Özalp*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, 2013. C2012.

Pirler, O. (1995). Yerel Yönetimler ve Yap-İşlet-Devret Modeli. 4(1), 47-60.

Robert E. Morgan, Constantine S. Katsikeas, (1997) "Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique", *Management Decision*, Vol. 35 Iss: 1, pp.68 – 78

Shenkar, O., & Luo, Y. (2004). *International business* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

T.C. Dışişleri Bakanlığı'ndan. (n.d.). <http://www.mfa.gov.tr/turkiye-kosova-siyasi-iliskileri-.tr.mfa>. (Erişim tarihi: 07.11.2015)

- Teixeira, A. (2012). Entry mode choices of multinational companies (MNCs) and host countries' corruption: A review. *African Journal of Business Management*, 6(27), 7942-7958. doi:10.5897/AJBM11.3011
- Wach, K. (2014). Market Entry Modes for International Business (chapter 7). In: E. Horská (Ed.). *International Marketing: Within and Beyond Visegrad Borders*. Kraków: Wydawnictwo Episteme. pp. 135-147 (ISBN 978-83-7759-039-3).
- Yüksel, Ö. (1999). *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları* (2nd ed.). Ankara.