

MAKALE

by ÖZGÜR TEZEL

Submission date: 15-Sep-2022 07:16PM (UTC+0300)

Submission ID: 1900546070

File name: ED_RNE_DE_LETMELER_N_SINIR-_TES_T_CAR_FAAL_YET_STRATEJ_LER.docx (1.07M)

Word count: 7353

Character count: 52731

SINIR İLİ EDİRNE’DE İŞLETMELERİN SINIR-ÖTESİ TİCARİ FAALİYET STRATEJİLERİ

Özgür TEZEL
Trakya Üniversitesi
SBE Yönetim ve Organizasyon BD
Doktora Öğrencisi
Orcid id: 0000-0003-2572-4980
ozgurtezel@trakya.edu.tr

Prof. Dr. İlknur KUMKALE
Trakya Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon ABD
Orcid id: 0000-0001-7950-7389
ilknurkumkale@trakya.edu.tr

ÖZET

İşletmeler, gerek büyüme amaçlarının bir yansıması olarak, gerekse yerel pazarlardaki talep daralmasının olumsuz etkilerinden kaçınmak için küreselleşmenin getirdiği fırsatlardan yararlanarak kendilerine uygun stratejiyi seçip uluslararası pazarlara girmektedirler. Strateji seçimlerinde pazar yapısı, işletme durumu, kültür, çevresel koşullar vb. etkili olmaktadır.

Bu çalışmada amaçlanan, önemli bir sınır ili olan Edirne’de uluslararası pazarlara girmiş olan işletmelerin uyguladıkları uluslararası pazarlara giriş stratejilerini ortaya koymak ve literatürde daha önce bu konuda yapılan bir çalışmaya rastlanmadığından, farklı örgüt ve yöneticilerin yanı sıra araştırmacılara da temel bilgiler sağlamaktır.

Bu amaçla, nitel araştırma desenlerinden keşifsel araştırma tasarımı, **veri toplama yöntemi** olarak yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada Edirne Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO)’ndan alınan ve uluslararası faaliyet gösteren 56 firmayı gösteren listeden ulaşılamayan ve kapanmış olanlar dışındaki işletmelerin tamamına görüşme talebinde bulunulmuş ancak, 20 firma görüşme talebini kabul etmiştir.

Araştırmada, Edirne’de uluslararası pazarlara açılan işletmelerin genel olarak doğrudan ya da dolaylı olarak ihracat stratejisi uyguladıkları, bunun yanı sıra az da olsa doğrudan yatırım yaptıkları görülmüştür. Ortaklık stratejilerinin (stratejik ortaklık, ortak girişim, montaj operasyonları vb.) ise riskten kaçınmak adına tercih edilmediği anlaşılmıştır. Uluslararası faaliyete başlayan işletmelerin karlılıklarını ve işlem hacimlerini artırdıkları, uluslararası pazarlarda tanındıkları, uluslararası arenadaki gelişmeleri ve fırsatları yakalayabildikleri ifade edilmiştir. Bunun yanında, Edirne’deki uluslararası işletmelerin yöneticilerden yasal garantiler, kur farkından daha az etkilenmek için finansal istikrar düzenlemeleri, uluslararası fırsatlara dair ETSO ve diğer kamu kuruluşlarından bilgilendirmeler ve Edirne’nin Avrupa’ya olan coğrafi yakınlığının bölgeye ve ülkeye daha fazla fayda sağlaması adına düzenlemeler yapılması şeklinde beklentilerinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası İşletmeler, Stratejik Yönetim, Uluslararası Ticaret Stratejileri, Edirne.

CROSS-BORDER COMMERCIAL ACTIVITY STRATEGIES OF BUSINESSES IN THE BORDER PROVINCE EDİRNE

ABSTRACT

Businesses enter international markets by choosing the appropriate strategy for themselves by taking advantage of the opportunities brought by globalization, both as a reflection of their growth goals and to avoid the negative effects of the contraction in demand in local markets. Market structure, business situation, culture, environmental conditions, etc. are effective on select strategy.

The aim of this study is to reveal the strategies to enter the international markets applied by the enterprises that entered the international markets in Edirne, which is an important border province and to provide basic information to researchers as well as different organizations and managers, since there is no previous study on this subject in the literature.

For this purpose, exploratory research design, one of the qualitative research designs, and semi-structured interview method as data collection method were used. In the research, interview requests were made for all of the businesses, except the closed ones, which could not be reached from the list of 56 companies operating internationally and obtained from the Edirne Chamber of Commerce and Industry (ECCI), but 20 companies accepted the interview request.

In the research, it has been seen that the enterprises that opened to international markets in Edirne generally apply export strategy directly or indirectly, as well as make a little direct investment. It has been understood that partnership strategies (strategic partnership, joint venture, assembly operations, etc.) are not preferred to avoid risk. It has been stated that businesses that have started their international operations have increased their profitability and transaction volumes, they have been recognized in international markets, and they have been able to catch up with developments and opportunities in the international arena. In addition, it has been observed that international businesses in Edirne have expectations from managers such as legal guarantees, financial stability arrangements to be less affected by the exchange rate difference, informing ETSO and other public institutions about international opportunities, and deciding for Edirne's geographical proximity to Europe to provide more benefits to the region and the country.

Keywords: *International Businesses, Strategic Management, Strategies of International Trade, Edirne.*

GİRİŞ

Günümüz dünyasında meydana gelen ve tüm sektörleri etkileyen değişimler baş döndürücü bir etkiye ulaşmıştır. Bu değişimlerin bir sonucu da işletmelerin faaliyetlerini sadece ulusal sınırlar içerisinde gerçekleştirmesinin neredeyse imkânsız hale gelmesidir. Bu bağlamda, küresel hale gelmiş olan dünyada uluslararası aktivitelere ya da bunların etkilerini ulusal nitelikteki bölgesel işletmelerin faaliyetlerinde dahi görmek mümkündür (Wild ve Wild, 2017: 4).

Uluslararası ticaret çalışmalarının son zamanlarda ortaya çıkan bir kavram olmadığı bilinmektedir. Eski çağlarda, genel olarak birbirlerine komşu olan ülke işletmeleri arasında ortaya çıkan mal takasları, ulaşım olanaklarının gelişmesiyle daha da uzakta bulunan ülke işletmeleri arasında da yapılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda uluslararası ticaret faaliyetlerinin binlerce yıllık bir geçmişe dayandığı ve öneminin her geçen gün arttığı anlaşılmaktadır (Mirze, 2018: 7).

Uluslararası işletmeciliği ulusal işletmecilikten ayıran yönler vardır. Bu yönler uluslararası işletmeciliği üzerine daha fazla çalışılması gereken bir konu haline getirmektedir. Bunun yanında, son dönemde ortaya çıkan bazı gelişmelerle beraber uluslararası işletmecilik daha çok önem kazanmıştır. Bu gelişmeler; teknoloji, rekabet, standardizasyon, iş çevresi, uluslararası işletmeciliğin siyasi etkisi, ekonomik entegrasyon ve globalleşme alanındaki gelişmelerdir (Özalp, 2004: 5-6).

Bu araştırmanın amacı, Edirne ilinde uluslararası pazarlara açılmış olan işletmelerin uyguladıkları stratejileri, sebepleri ve sonuçları ile birlikte ortaya koyarak literatürdeki bir boşluğu doldurmak ve bu konuda daha sonra yapılacak çalışmalara ışık tutmaktır.

1. ULUSLARARASI İŞLETMELER

İşletmeler faaliyetlerine genellikle ulusal sınırlar dahilindeki pazarlarda başlamaktadırlar. Ancak belirli bir zaman sonra, işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı işletmeleri bu ulusal sınırların dışına çıkmaya zorlamaktadır. Uluslararası ticaret faaliyetleri, sınır ötesindeki ticari işlemlerin toplamı olarak tanımlanmakla birlikte; yeni ortaya konmuş bir kavram değildir. Tarihsel süreçte, komşu ülkeler arasında mal takasları yapılmıştır. Ulaşım olanaklarının artmasıyla bu mal takasları, daha uzak mesafelerdeki ülkeler arasında da yapılmaya başlamıştır. Bu karşılıklı alışverişler ülkelerin refah seviyelerinde artışa sebep olmuştur. Bu bakımdan uluslararası ticaret faaliyetlerinin binlerce yıllık bir geçmişe sahip olduğunu söylemek mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2020: 286).

Fayerweather'e (Özalp, 1995: 61) göre, iki veya daha çok ülkede dolaysız bir biçimde faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler uluslararası işletmeler olarak ifade edilmektedir (Kabar, 2011: 18; Wild ve Wild, 2017: 4). Koparal ve diğerlerine göre ise, uluslararası işletmecilik, işletmeler tarafından ulusal sınırlar dışında yapılan faaliyetlerin tümüdür ve uluslararası ticaret ve yatırım olarak ikiye ayrılmaktadır (Koparal, Tonus, Ersoy, Aydın, Güllüpinar ve Önce 2004: 3). Mutlu (1999: 9)'a göre de kendi ülkesi haricinde bir ya da daha çok sayıda ülke dahilinde faaliyetlerini devam ettiren işletmeler uluslararası işletmeler olarak ifade edilmektedir.

Uluslararası işletmeciliğin tarihsel gelişimi beş ana bölümde ele alınmaktadır. Bunlar, ticaret öncesi dönem, ticaret dönemi, sömürgecilik dönemi, imtiyazlar dönemi ve uluslararası dönemdir. Ticaret öncesi dönem (1500 öncesi), Avrupa'dan Çin ve Hindistan'a kadar olan coğrafyada ipek ve baharat ticaretini kapsayan dönemdir. Ticaret dönemi (1500-1850), Sanayi Devrimi'ne kadar olan dönemdir. Deniz ulaşımı ve coğrafi keşiflerdeki gelişmelerle beraber zengin hammadde, esir ve diğer mamullerin daha geniş coğrafyalara pazarlandığı dönemdir. Sömürgecilik dönemi (1850-1914), Sanayi Devrimi ile 1. Dünya Savaşı başlangıcı arasındaki dönemdir. Bu dönemde, coğrafi keşifler bitmiş, ticaret hacmi genişlemiştir. Sanayi Devrimi sonrası büyük işletmeler kurulmuştur. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) alt yapı eksikliğinden dolayı pasiftir. İmtiyazlar Dönemi (1914-1945), 1. Dünya Savaşı başlangıcından 2. Dünya Savaşı bitimine kadar olan dönemdir. Bu dönemde, uluslararası alanda otomobil sektöründe yapılan yatırımlar dikkat çekmektedir. Modern olarak ilk uluslararası işletme İngiltere'deki Lever Brothers'ın girişimidir. Ticaret hacminde genişleme olmuştur. Coca-Cola ve Woolworth gibi ABD şirketlerinin uluslararası atılımları dikkat çekmektedir. 1929 yılındaki ekonomik buhranın ekonomiyi ciddi zarar verdiği görülmüştür. Almanya'nın ülkelerle birlikte uluslararası işletmeleri de işgal etmesi uluslararası ticareti olumsuz anlamda etkilemiştir. Uluslararası dönem (1945 sonrası), 2. Dünya Savaşı bitiminden günümüze kadar olan dönemdir. 1945-1970 arası dönemde uluslararası işletmelerin pazar ve kaynak olarak arayışları sebebiyle bu dönem "global genişleme"

olarak da ifade edilmektedir. Bu dönemde, globalleşme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle ABD uluslararasılaşmada lider duruma gelmiştir. Bu dönemde rekabetin yoğun olması sebebiyle ABD'nin öncülüğü riske girmiştir (Koparal vd., 2004: 8; Can, 2012: 14; Aktaş, 2015: 7; Mirze, 2017: 14-15).

1.1. Uluslararası Stratejik Yönetim

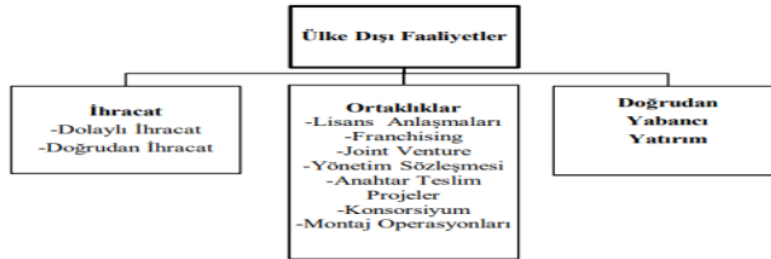
Stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayacak, onlara rekabet üstünlüğü ve bunun yanında ortalamanın üzerinde bir kar getirecek olan faaliyetler bütünüdür (Ülgen ve Mirze, 2020: 7). İşletmeler, stratejik anlamda alt yapıya sahip yöneticiler eliyle stratejik yönetim sürecini oluşturacak stratejilerini oluşturmakta ve işletmenin misyon, vizyon ve amaçlarına hizmet edecek şekilde işletmenin iç ve dış çevre faktörlerine dair çalışmalarına başlamaktadırlar. Stratejik yönetimde atılacak adımlar, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, strateji uygulama ve stratejik kontroldür (Rugman ve Collinson, 2009: 458-459). Uluslararası stratejik yönetim ise, ifade edilen bu stratejik yönetim işlev ve süreçlerinin işletmenin faaliyet göstermekte olduğu ana ülke haricinde işletme faaliyetlerini yürüttüğü yabancı ülke ve uluslararası çevrede bulunan kavramlar, kurumlar ve gelişmeler dahilinde ortaya koyması ve uygulaması olarak tanımlanmaktadır (Mirze, 2018: 25).

Uluslararası işletmeler genel olarak, yereldeki ürünlerini uluslararası anlamda faaliyet gösterecekleri ülkelere uyarlamaya odaklanmaktadır. Bu işletmeler, koordinasyon ve idare anlamında ana şirkete bağlı olsalar da yereldeki firmaların davranışlarını örnek almakta ve onlar gibi davranmaktadırlar. İşletmeler yerel pazarlara odaklı rekabet stratejileri oluşturmak durumundadırlar. Uluslararası işletme stratejisinde, sözü edilen bu yerel faaliyetler en güçlü rekabet avantajına temel oluşturmaktadır. Genelde ana ülke dahilinde oturmuş yetenekler ve kaynaklar, işletmenin uluslararası stratejisine yön vermektedir (Çalışkan, 2011: 25; Hitt, Ireland and Hoskisson 2009: 331). Fakat, araştırmalar göstermektedir ki, uluslararası arenada büyüdükçe ana ülkedeki rekabet avantajına verdikleri önem azalmaktadır. Bu sebeple ülkeler kendilerine özgü davranışlar göstermektedirler. Bu duruma şöyle bir örnek verilebilir: Güney Kore benzeri bazı Asya ülkeleri, geniş doğal kaynaklardan yoksundur. Fakat bunun yanında bu ülkeler iş ahlakı anlamında oldukça güçlü görülmektedirler. Bu sayede çok sayıda mühendis ve küresel ölçekte üretim yapma imkânı olan firmalar ortaya çıkmaktadır (Hitt vd., 2009: 213).

İşletmelerin uluslararası pazarlara girme sebeplerinin ilki yereldeki talep daralmasıdır. Yerelde arz ettikleri ürün ya da hizmetin talebindeki azalma ya da üretilen ürünlerin ürün yaşam eğrisindeki olgunlaşma ile talebin aşağı yönde evrilmesi, işletmeleri uluslararası pazarlara yönlendirebilmektedir. İşletmeler, mavi okyanus stratejisinde de ifade edildiği üzere, kendi alanlarında daha az rekabet ve daha fazla alıcının bulunduğu uluslararası pazarlara girmektedirler. Mavi okyanus pazarları yakın çevrelerinden uzağa doğru olacak şekilde aranmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005: 77-78). Firmalar, uluslararası pazarlara girmeden önce PEST (politik, ekonomik, siyasi ve teknolojik unsurlara dair) ve CAGE (kültür, idari, coğrafi ve ekonomik boyutlar açısından uzaklığa dair) analizleri kullanarak uluslararası pazarlara girme kararlarını vermektedirler (Ülgen ve Mirze, 2020: 307-308).

1.2. İşletmelerin Uluslararası Giriş Yöntemleri

Uluslararası işletmeler, uluslararası pazarlara girmek için Şekil 1'de gösterilen yöntemlerden bir ya da birkaçını kullanmaktadır. Bu seçimi yaparken içinde bulundukları dış çevrenin analizi önem arz etmektedir (McCarthy ve Perreault, 1987; aktaran: Can, 2012: 13).



Şekil 1: Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Kaynak: McCarthy ve Perreault, 1987; aktaran: Can, 2012: 13.

İşletmeler, kendi şartları ve çevre şartlarını analiz ederek ortaya koyacakları uluslararası stratejilerini oluşturmakta ve bu stratejiler ile uluslararası pazarlara girme yöntemlerinden bir ya da birkaçını seçmektedirler. Burada dikkat edilmesi gereken husus, girilmek istenen pazardaki riskler ve işletmenin durumu arasındaki dengeyi sağlayacak ve işletmeye fayda sağlayacak en doğru yöntemin seçilerek uygulamaya konmasıdır (Koparal vd., 2004: 89).

1.3. Uluslararası İşletmecilikte Karşılaşılan Riskler

İşletmeciliğe dair tüm faaliyetlerin risk içerdiği bilinmektedir. Bunun yanında, uluslararası işletmecilik faaliyeti yerel işletme faaliyetlerinden çok daha fazla siyasi, ekonomik ve finansal risk barındırmaktadır (Musonera, 2008: 2). Uluslararasılaşan işletmeler için dört temel risk unsuru bulunmaktadır. Bunlar, kültürlerarası risk, politik risk, finansal risk ve ticari risktir. İşletmeler mali açıdan zarar etmemek veya ürün bazında başarısız olmamak adına bu riskleri iyi yönetmek zorundadır (Çavuşgil, Knight, Riesenberger, Rammal & Rose, 2014: 11). Söz konusu bu riskler Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2: Uluslararası İşletmecilikteki Temel Riskler

Kaynak: Çavuşgil vd., 2014: 45.

İşletmeler belirtilen bu riskleri göz önünde bulundurarak stratejilerini oluşturmalı ve uygulamaya koymalıdır. Aksi halde, başarısız sonuçlarla karşılaşmaları kaçınılmazdır (Çavuşgil vd., 2014: 14).

1.4. Uluslararası Pazar Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

İşletmeler, uluslararası alanda başarı olasılıklarını arttırmak adına iyi bir pazar analizi yapmalıdırlar. İlk olarak, ülke seçiminde dikkat edilecek faktörler belirlenmektedir. Daha sonra, belirlenen ülkeler bu faktörlere göre analiz edilir. Üçüncü aşamada, uluslararasılaşma sürecinin işletme açısından fayda maliyet analizi yapılmaktadır. Son aşamada ise, belirlenen kriterlere en uygun olan ülke seçilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018: 306). Söz konusu değerlendirme faktörlerinden bazıları şunlardır (Griffin ve Pustay 2010: 356-358):

- Yabancı pazar ve ürün,
- Yabancı pazarlarda ürün ve pazar özellikleri ve yerel pazarlardan farkları,
- Yerel pazarda rakiplerin hedef pazara girme olasılığı,
- Yabancı pazardaki rakiplerin analizi,
- Hedef pazarın yapısal özellikleri,
- Yabancı pazarda trendler,
- Yabancı pazarda başarı faktörleri,
- Yabancı pazarda stratejik açılımlar.

İşletmelerin uluslararası pazarlara girme sebeplerinin ilki yereldaki talep daralmasıdır. Yerelde arz ettikleri ürün ya da hizmetin talebindeki azalma ya da üretilen ürünlerin ürün yaşam eğrisindeki olgunlaşması ile talebinin aşağı yönde evrilmesi, işletmeleri uluslararası pazarlara yönlendirebilmektedir. Uluslararası pazarlara girme sebeplerinden ikincisi ise, her geçen gün önemli artan küreselleşme olgusudur. İşletmeler, dünyanın bir pazar olarak görüldüğü, sınırların adeta ortadan kaldırıldığı, küreselleşme ile işletmeler faaliyetlerine uluslararası arenada devam etmeye yönelmekte, daha az rekabetin ya da mümkünse hiç rekabetin olmadığı pazar arayışına girmektedirler. Firmalar, uluslararası pazarlara girmeden önce PEST ve CAGE analizlerini kullanarak uluslararası pazarlara girme kararlarını vermektedirler (Ülgen ve Mirze, 2020: 307-308).

1.5. Uluslararası Pazarlara Giriş Teorik Alt Yapı

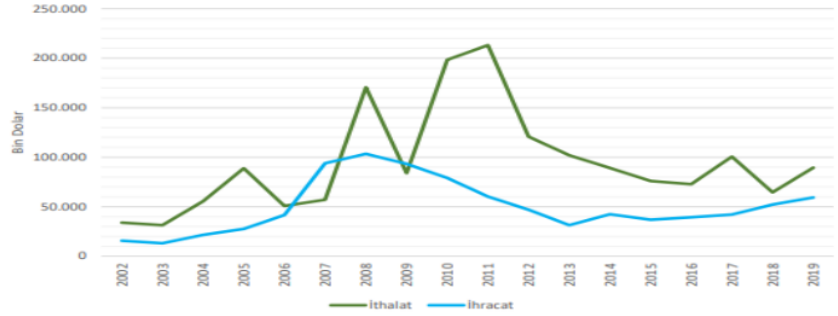
Araştırma kapsamında, uluslararası pazarlara giriş, teorik anlamda koşul bağımlılık ve örgütsel ekoloji kuramlarına dayandırılacaktır.

İşletmeler, uluslararası pazara girme kararını vermek adına yukarıda ifade edilen analizleri yaparak içinde bulundukları duruma ve girmek istedikleri pazara göre uygun kararı vermektedirler. Bu durum, koşul bağımlılığı kuramı (Pfeffer ve Salancik, 1978: 373-388) ile açıklanabilmektedir. Örneğin işletme, coğrafi açıdan yakınlığı ve ürün grubuna olan talep sebebiyle, bir uluslararası pazara girebilecekken; kendisine daha uzak konumda, politik anlamda kendi ülkesi ile ilişkilerin iyi olduğu, daha rahat ticaret yapabildiği uluslararası pazarlara da girmek isteyebilirler. Bu hususta, işletmeler, içerisinde bulundukları duruma ve seçeneklerin kendilerine sağlayacakları getirilerine göre karar vermektedirler.

Uluslararası işletmeler, uluslararası pazarlara girdikten sonra, bu pazardaki varlıklarını devam ettirebilmek ve karlılıklarını sürdürmek istegindedirler. Pazar şartlarına uygun davranmayan işletmelerin söz konusu pazarlardaki varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün değildir. Bu durum ise, örgütsel ekoloji kuramı (Hannan ve Freeman, 1977: 929-964) ile açıklanmaktadır. İşletmelerin girdikleri ya da girecekleri pazarlardaki kültürel, siyasi, ekonomik ve hukuki unsurları çok iyi analiz ederek faaliyetlerine devam etmeleri, uluslararası pazarlardaki varlıklarını devam ettirebilmelerinde son derece önemlidir. Örneğin, işletmenin faaliyette bulunduğu uluslararası pazardaki kültürel değerlerin içerdiği, inanç ve dil gibi unsurlar ve bunların getirdiği hassasiyetlerin gözetilmesi işletmelerin bu pazardaki varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından oldukça önemlidir.

1.6. Sınır İli Edirne’de Ticaret

Edirne, Türkiye’nin Avrupa ve Balkanlar’a açılan sınır kenti konumundadır. Osmanlı Devleti’ne en güçlü döneminde 96 yıl başkentlik yapmıştır. Meriç ve Tunca köprüleri, Karaağaç Senti, Selimiye Camii başta olmak üzere mimari yapıları ve Kırkpınar Şenlikleri ile gerek ulusal gerekse de uluslararası anlamda çok sayıda turistik ziyarete ev sahipliği etmektedir. Edirne, asırlardır bir tarım kenti olarak bilinmektedir. Yaşanan savaşlar ve göç hareketleri önemli nüfus değişimlerine yol açmıştır. Bulgar ve Rum halklarının Batıya göç etmeleri sonrası bölgeye yerleşen halka birlikte şarapçılık, bağcılık ve ipek böcekçiliği gibi işler önemli ölçüde azalarak bölgede ay çiçeği ve çeltik üretimi hızlanmıştır. 1950’lerde traktör kullanımının yaygınlaşması sonucu bölgede hayvancılık ve mandıracılık faaliyetleri de azalmıştır. 1969 yılında “Kalkınma Öncelikli Şehirler” kapsamında olan Edirne, 1976 yılında bu kapsamdan çıkarılmıştır. İlin ekonomik yapısı ağırlıklı olarak tarım sektörüne dayanmaktadır. Avrupa’dan İstanbul’a ve Orta Doğu’ya geçiş noktasında yer akması sebebi ile diğer faaliyetlerinde geliştiği görülmektedir (ETSO-1, <https://etso.org.tr/site/edirne/edirmenin-tarihi>, E.T.: 19.06.2022). Edirne İlinin 2002-2019 yılları arasındaki dış ticaret grafiği aşağıda gösterilmektedir.



Grafik 1: Edirne İli Dış Ticareti (2002-2019)

Kaynak: TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri (Özel Ticaret Sistemi).

Grafik 1'den hareketle, Edirne'deki dış ticaretin dalgalanmalar gösterdiği görülmektedir. Araştırma konusu gereği ihracat verilerine odaklanıldığında, Edirne'de 2002 yılından kriz yılı 2008'e kadar olan dönemde bir artış görülürken; 2008 sonrası 2013 yılına kadar bir düşüş görülmektedir. 2013 sonrasında ise yine bir artış başladığı ve devam ettiği görülmektedir. TÜİK 2019 verilerine göre Edirne İli, %0,035 pay ile ihracatta 56. sırada; %0,044 pay ile ithalatta 41. sırada yer almaktadır. Bulgaristan ve Yunanistan'a sınır komşu olması Edirne İlinin ekonomik olarak hareketli olmasına sebep olmaktadır. Edirne'de ihracat yapılan ülkelerin başında 10.503.019 Dolar (%17,68) ile Bulgaristan yer almaktadır. Edirne'de sanayi faaliyetleri tarımsal faaliyetlere bağlı olarak gelişmiştir. Bu sebeple, kentte imalat sanayinde, gıda, tekstil, metal sanayi ve madencilik faaliyetleri gelişmiştir. 2014-2019 yılları arasındaki TÜİK verilerine göre, ildeki ihracat verilerinde imalat sanayisinin payı %83'ten %96'ya çıkmıştır (TÜİK, <https://data.tuik.gov.tr/Search/Search?text=d%C4%B1%C5%9F%20ticaret,E.T.:12.09.2022>).

D-100 Karayolu'nun Orta Doğu ülkelerine bağlanması ile kentteki ticaret de artmıştır. 19 Mart 1997 yılında Kapıkule Sınır Kapısı'nda Bulgaristan ve Türkiye arasında sınır ticareti yapılmasına yönelik karar alınmış ve Resmî Gazete'de yayınlanmıştır. Bu kapsamda 158 gerçek ve tüzel kişi sınır ticareti belgesi almıştır. Edirne Valiliği'ne 321 ithalat başvurusu yapılmış ve bunlardan 285'i uygun görülerek belgelendirilmiştir. Bu uygulama 28.04.2000 tarih ve 2000/364 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile sonlandırılmıştır. Bu süreçte 22.927.924 Dolar değerinde ithalat yapılmıştır. Kentteki fabrikalarda üretilen ürünler hem yurt içine hem de yurt dışına satılmaktadır. Bunun yanı sıra ay çiçeği, buğday unu ve pirinç gibi tarım ürünleri satılmakta ve dayanıklı tüketim malları alınmaktadır. Bilinen en önemli madenleri linyit kömürü ve bentonittir. Önemli işletmelerin linyit rezervleri değeri 106 milyon ton civarındadır (ETSO-2, <https://etso.org.tr/site/edirne/edimede-sanayi-ve-ticaret,E.T.:19.06.2022>).

2. EDİRNE'DEKİ İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

2.1. Yöntem

Araştırmanın keşifsel nitelikte olması sebebi ile araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Zira, nitel araştırmanın doğası gereği, sorular ve cevaplar arasında sebep sonuç ilişkileri kurarak "neden, nasıl" gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır. Araştırmanın mevcut olan bir durumu ortaya koyma amacı, araştırmanın keşifsel bir durum çalışması deseni olarak ele alınmasını gerekli kılmıştır (Davey, 1991: 1-3; Mills, Durepos and Wiebe, 2010: 582-583). Veri toplama yöntemi olarak ise görüşme yöntemi uygulanmıştır. Katılımcıların bilgi ve görüşlerinden daha fazla faydalanmak adına görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşmeler şeklinde yapılmış ve katılımcıların hazırlanan sorular dışındaki bilgi ve görüşlerine de yer verilmiştir.

Araştırmaya Edirne Ticaret Odası (ETSO)'ndan alınan bilgilerle başlanmış olup ETSO yetkilisi ile yapılan görüşmede Edirne İlinde faaliyet gösteren ve uluslararası pazarlara açılmış olan 56 firma olduğu ve bu firma listesinin ETSO'nun resmi internet sitesinde yer aldığı ifade edilmiştir (ETSO-3, https://etso.org.tr/site/uyelerimiz/ETSO_ihracatci_uyeler,E.T.:03.06.2022). İfade edilen bu listedeki

56 firma araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Bu 56 firmadan ulaşılamayan ve görüşmeyi kabul etmeyen firmalar haricinde 20 firmaya ulaşılarak görüşmeler yapılmıştır. Ulaşılan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 20 firma araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Görüşmeler, firmaların üst düzey yetkilileri ya da firma sahipleri ile yapılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme formu, araştırmaya başlamadan önce araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Görüşmeler çoğunlukla yüz yüze yapılmıştır. İş yoğunluğu olanlar veya üst pozisyonlardaki yetkililerinden izin almak isteyen firmalar görüşme formunu doldurmak üzere istemişler ve sonrasında mail ya da WhatsApp uygulaması üzerinden dönüş yapmışlardır. Araştırmaya katılan firma yöneticilerine görüşme başında kendilerine ve firmaya dair bilgilerin (katılımcının ismi, firma ismi gibi) kesinlikle kullanılmayacağına dair bilgilendirme yapılmıştır. Araştırma dahilinde katılımcı firmalardan k-01, k-02, k-12 vb. şeklinde bahsedilecektir. Araştırmada elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş, bu analizde MAXQDA programından faydalanılmıştır.

2.2. Araştırma Soruları

Araştırma kapsamında katılımcılara, literatürden yola çıkarak ve ortaya koyulmak istenen sonuçlara ulaşabilmek adına sekiz soru yöneltilmiştir. Söz konusu araştırma soruları araştırmaya başlamadan önce uzman görüşleri alınarak ve odak grup çalışması yapılarak gözden geçirilmiş ve son hali verilerek araştırmada kullanılmıştır. Araştırma soruları şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Firmanız hakkında kısaca bilgi verir misiniz?
2. Uluslararası pazarlara açılma kararını vermenizdeki etkili olan faktörler ve sebepleri nelerdir?
3. Uluslararası pazarlara girmeden önce yapmış olduğunuz analizlere dair bilgi verir misiniz?
4. Uluslararası pazara girişte uyguladığınız stratejiler nelerdir?
5. Bu stratejileri uygulama sebepleriniz nelerdir?
6. Uyguladığınız stratejiler nasıl sonuç vermiştir?
7. Uyguladığınız stratejiler sonucunda yaptığınız analizlerde girmeyi düşündüğünüz yeni uluslararası pazarlara dair geliştirdiğiniz yeni stratejiler ve sebepleri nelerdir?
8. Uluslararası arenada varlığınızı devam ettirebilmek adına uyguladığınız rekabet stratejileri ve sebepleri nelerdir?

Görüşmelerin yarı yapılandırılmış şekilde yapılması sebebi ile katılımcıların yukarıdaki sorular dışındaki fikirlerini de ifade etmeleri istenmiştir. Bu sayede katılımcıların görüşlerinden maksimum şekilde faydalanmak amaçlanmıştır.

2.3. Bulgular

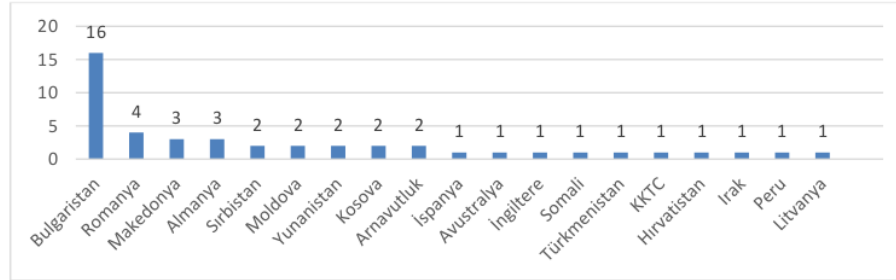
Araştırma kapsamında görüşülen 20 firmanın farklı sektörlerde faaliyet gösterdiği görülmüştür. Söz konusu sektörel dağılım Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Görüşülen Firmaların Sektörel Dağılımı

Sektör	Sayı
Mermer Sanayi	1
Metal Sanayi	2
Çelik San. İnşaat Taahhüt Hizmetleri	1
Tekstil Sanayi	2
Geleneksel Süpürge İmalatı	1
PVC-Mobilya-Cam Sanayi	3
Mobilya Dekorasyon	1
Yağ Sanayi	1
Yapı ve İnşaat Malzemeleri	4
Gıda ve İhtiyaç Malzemeleri	2
Makine Sanayi	1
Traktör ve Yedek Parça Satışı	1
Toplam	20

Tablo 1 incelendiğinde, görüşmeye katılan firmaların en fazla oranda yapı ve inşaat malzemeleri (dört firma) ile PVC-mobilya-cam sanayi (üç firma) sektörlerinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Onları metal sanayi, tekstil sanayi ve gıda ve ihtiyaç malzemeleri (ikişer firma) sektörleri takip etmektedir. Mermer sanayi, Çelik sanayi inşaat taahhüt hizmetleri, geleneksel süpürge imalatı, mobilya dekorasyon, yağ sanayi, makine sanayi ve traktör ve yedek parça satışı sektörlerinde ise birer firma ile görüşülmüştür. Özellikle tekstil alanında uluslararası faaliyet gösteren iki firmanın Türkiye'nin önde gelen tekstil firmalarından olduğu ve ülkemizin tekstil sanayii alanında önde gelen ülkeler arasında bulunması durumunu yansıttıkları görülmüştür. Görüşülen firmaların her ikisinin de dünyanın önde gelen markalarına üretim yaptıkları ve kalite ve uzmanlık sebebi ile pazarlarını sürekli olarak genişlettikleri saptanmıştır. Firmalardan birine, 2021 yılında dünyaca ünlü bir firma tarafından “*En Kaliteli Üretici Ödülü*” verilmiştir. Benzer şekilde, görüşülen yağ sanayii firmasının da ülkemizin önemli yağ tedarikçi firmalarından olduğu ve uluslararası anlamdaki gelişmeleri takip ederek Uzak Doğu, Avrupa, Balkanlar ve Türkiye Cumhuriyetleri’ de faaliyet gösterdiği görülmüştür. Bir başka dikkat çeken husus ise Edirne’nin geleneksel mesleklerinden olan süpürge imalatının uluslararası pazarlara taşınması ve halen devam ettirilmesidir. Süpürge imalatçısı olarak uluslararası pazarlara açılan, pazarlardaki başka iş fırsatlarını görerek gıda ve ihtiyaç malzemeleri satışı ihracatı yapan bir firmanın da olduğu görülmüştür. Makine sanayi alanında görüşülen firmanın ise, tıbbi atık bertaraf cihazları üretmek amacıyla, Trakya Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü’ndeki bir yüksek lisans öğrencisi tarafından KOSGEP Ar-Ge İnovasyon desteği ile kurulduğu ve uluslararası anlamda tercih edilir bir firma haline geldiği ifade edilmiştir. Bu bulgular ışığında, Edirne’de farklı faaliyet alanlarında önemli uluslararası işletmeler olduğu ve bu işletmelerin faaliyetlerine devam ettiği ve bu bölgede ortaya konulacak araştırma ve projelerin önem arz ettiği görülmüştür.

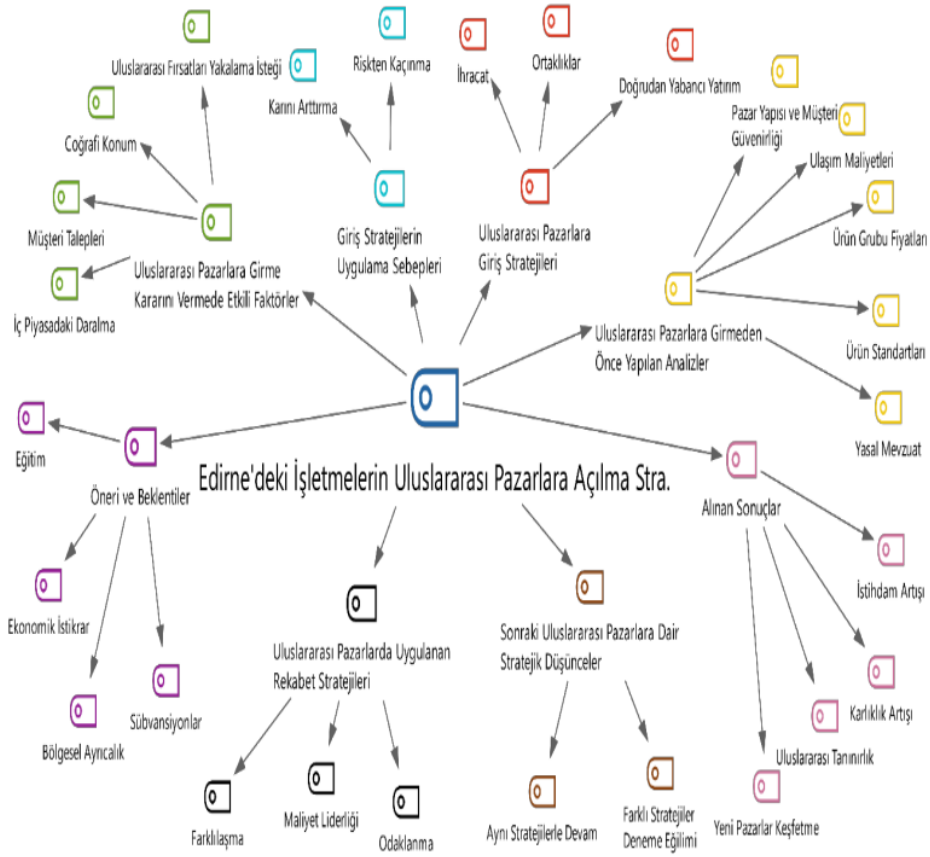
Araştırmada görüşülen 20 Edirne firmasının toplam 19 uluslararası pazarda faaliyet gösterdiği bilgisine erişilmiştir. Bu pazarların adları ve bu pazarlarda faaliyet gösteren firma sayısı Grafik 2’de gösterilmektedir.



Grafik 2: Edirneli Firmaların Faaliyet Gösterdikleri Uluslararası Pazarlar

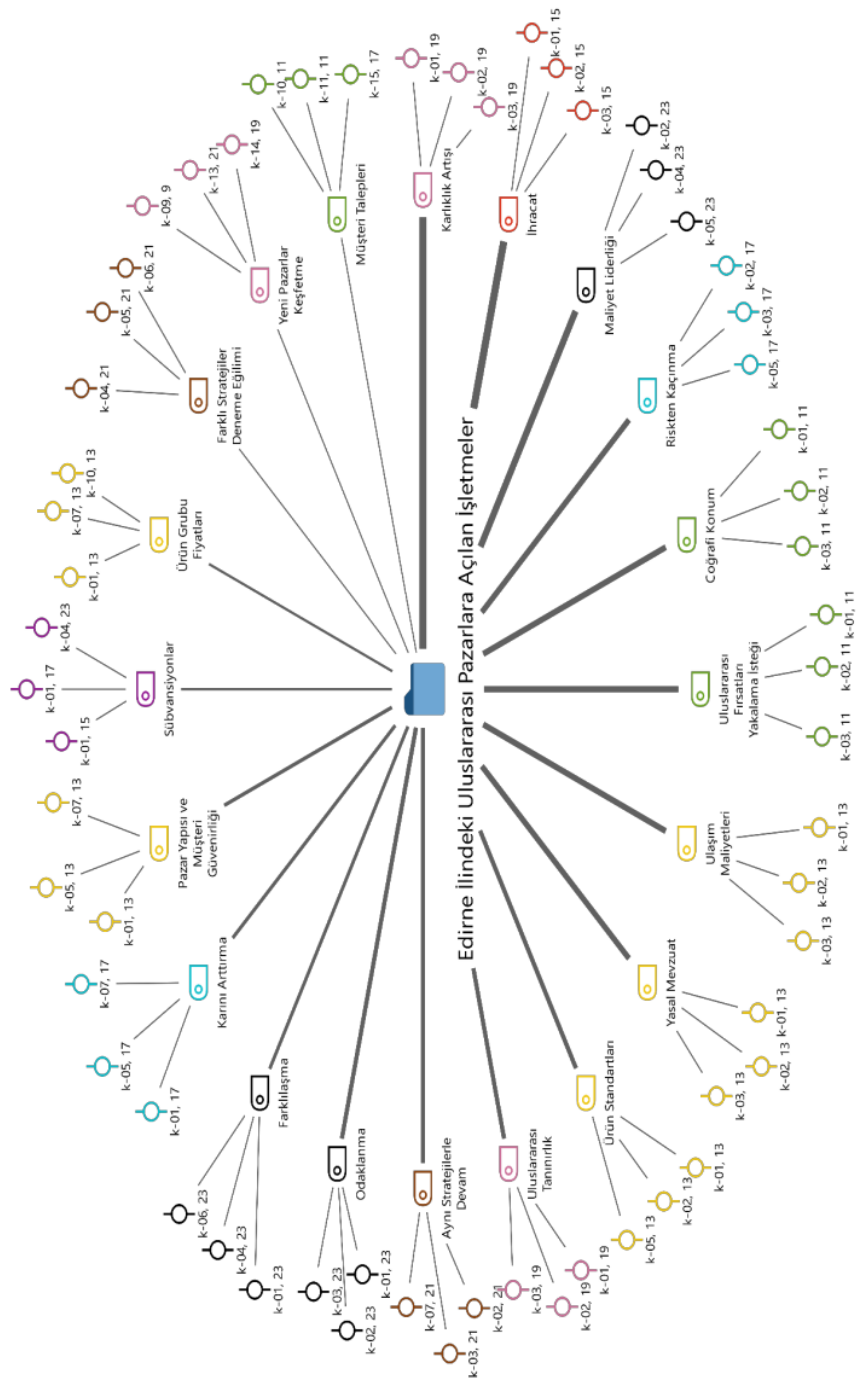
Görüşme yapılan 20 firmanın uluslararası anlamda 19 farklı ülke pazarında faaliyet gösterdikleri görülmüştür. Bunlardan en yoğun faaliyet gösterilen pazarın Edirne’nin sınır kenti konumunda olduğu Bulgaristan pazarıdır. Görüşülen 20 firmadan 16’sının Bulgaristan pazarında yer aldığı görülmüştür. Edirne ile sınırı bir diğer pazar olan Yunanistan pazarında ise aynı durum olmadığı saptamıştır. Görüşülen 20 firmadan sadece iki tanesi Yunanistan pazarında faaliyet gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanında Romanya’da 4, Makedonya ve Almanya’da üçer, Sırbistan, Moldova, Arnavutluk ve Kosova’da ikişer, Arnavutluk, Avustralya, İngiltere, Somali, Türkmenistan, KKTC, Hırvatistan, Irak, Peru ve Litvanya’da birer firmanın faaliyet gösterdiği görülmüştür.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerin analizinde MAXQDA programı kullanılmıştır. MAXQDA programında araştırmaya dair ana tema, kod ve alt kodlar oluşturularak kodlamalar yapılmış ve bu kodlamalara dayalı olarak kod matris tarayıcısı, tek vaka modeli ve kodlar arası ilişkiler gibi analizler yapılmıştır. Araştırmaya dair kod sistemi Şekil 3’te gösterilmektedir.

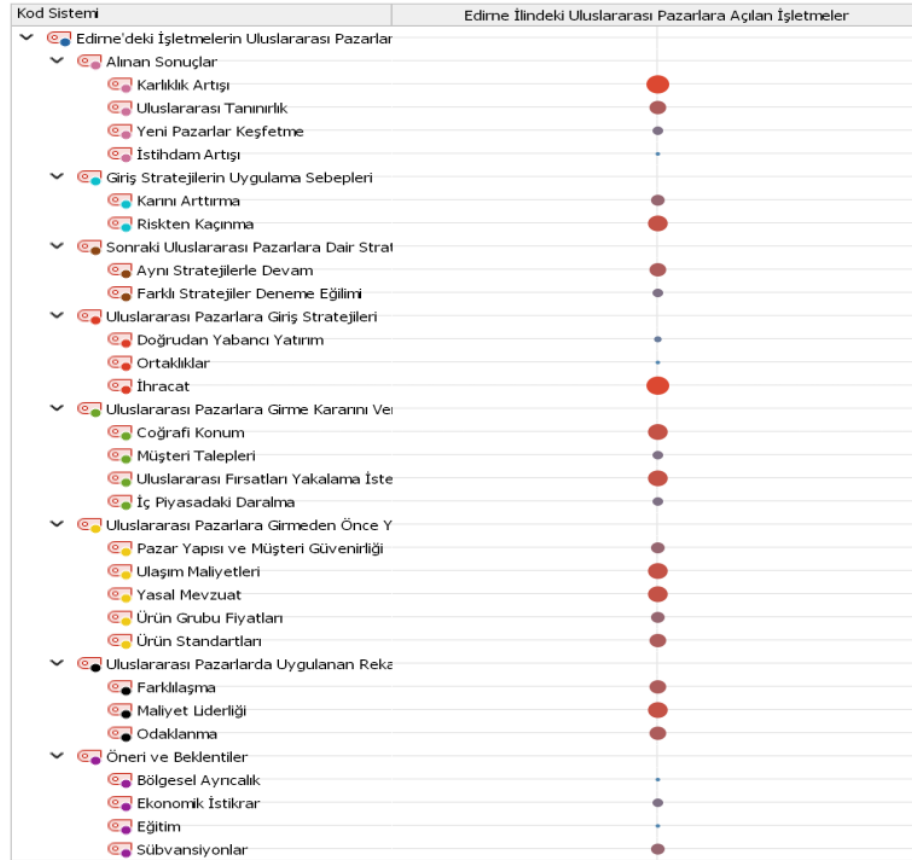


Şekil 3: Araştırmaya Dair Kod Sistemi

Araştırmanın ana teması, "Edirne İlindeki İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılma Stratejileri" dir. Bu tema altında uluslararası pazarlara girme kararını vermede etkili faktörler, uluslararası pazarlara giriş stratejileri, giriş stratejilerini tercih etme sebepleri, uluslararası pazarlara girmeden önce yapılan analizler, alınan sonuçlar, sonraki uluslararası pazarlara dair stratejik düşünceler, uluslararası pazarlarda uygulanan rekabet stratejileri, öneri ve beklentiler şeklinde sıralanan sekiz ana kod belirlenmiştir. Belirlenen bu sekiz ana kod altında da toplam 27 alt kod oluşturularak kodlamalar yapılmıştır. Şekil 3'te gösterilen kodların yapılan görüşmelerde ne sıklıkta yer aldığı MAXQDA programındaki Tek Vaka Modeli ile analiz edilmiştir. Araştırmadaki kod sıklıklarının tek görselde ve daha anlaşılabilir olarak görülmesi için Şekil 4'teki tek vaka modeli oluşturulmuştur.



Şekil 4'teki modelde çizgi kalınlıkları kodların sıklığını göstermektedir. Kodlardan sonraki k-01,13 gibi ifadeler ise görüşme içerisindeki kodlu bölüme dair adresleme örneğini ifade etmektedir. Örneğin, karlılık artışı kodunun 1., 2. ve 3. görüşmelerin 19. satırlarında (k-01,19; k-02,19 ve k-03,19) yer aldığına dair örneklemeler yapılmıştır. Bu bilgilerden hareketle, en sık ifade edilen kodun *ihracat* ve *karlılık artışı* kodları olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra, *maliyet liderliği*, *risten kaçınma*, *coğrafi konum*, *uluslararası fırsatları yakalama isteği*, *ulaşım maliyetleri*, *yasal mevzuat*, *ürün standartları*, *uluslararası tanınırlık* ve *aynı stratejilerle devam* kodlarının da sıkça ifade edildiği görülmektedir. *Odaklanma*, *farklılaşma*, *karını artırma*, *pazar yapısı* ve *müşteri güvenirliliği*, *sübvansiyonlar*, *ürün grubu fiyatları*, *farklı stratejiler deneme eğilimi*, *yeni pazarlar keşfetme* ve *müşteri talepleri* kodlarının sıklıklarının daha az olduğu görülmektedir. Tek vaka modelinde maksimum 20 koda yer verilebildiğinden sıklığı en az olan kodlar bu modelde yer almamıştır. Görüşmelerde belirlenen kodların sıklığı Şekil 5'teki kod matris tarayıcısında da gösterilmektedir.



Şekil 5: Kod Matris Tarayıcısı

Şekil 5'te gösterilen dairelerin büyüklüğü söz konusu kodun görüşmelerdeki sıklığını göstermektedir. Buradan hareketler, *Uluslararası pazarlara girme kararını vermede etkili olan faktörler* kodun altında *coğrafi yakınlık* ve *uluslararası fırsatları yakalama isteği* alt kodlarının *iç piyasadaki daralma* ve *müşteri talepleri* alt kodlarına göre daha sık bahsedildiği görülmektedir. Söz konusu kodların sıklık frekansları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Uluslararası Pazarlara Girme Kararını Vermede Etkili Olan Faktörler Koduna Dair Alt Kodların Sıklığı

Kod	Sıklık
Coğrafi Yakınlık	17
Uluslararası Fırsatları Yakalama İsteği	16
İç Piyasadaki Daralma	6
Müşteri Talepleri	6
Toplam	45

Edirne'den uluslararası pazarlara açılan işletmelerin çoğunlukla coğrafi konum ve uluslararası fırsatları yakalama isteklerini, uluslararası piyasalara girme nedenleri olarak ifade ettikleri görülmüştür. Yapılan görüşmelerden birinde bu durum görüşülen firma yetkilisi tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

"Kuruluş amacımız dış ticaret yapmak. Uluslararası alanda Almanya'ya yatırım yapmayı düşündük. Sonrasında bundan vazgeçerek Edirne'de bu fabrikayı kurduk. Edirne'nin sınır kenti olması, Avrupa'ya yakınlığı ve maliyetler gibi sebepler bu durumda etkili oldu (k-05, Konum 11)."

Coğrafi konum ve uluslararası fırsatları yakalama sebepleri dışında iç piyasadaki daralmanın da uluslararası pazarlara açılma kararının verilmesinde etkili olan sebeplerden olduğu ifade edilmiştir. Bu durum görüşmelerden birinde şöyle ifade edilmiştir:

"İç piyasada faaliyete başladık. Fakat iç piyasada müşteri anlamında beklentimizi karşılayamadık. Bu yüzden Edirne'nin de sınır kenti olmasının avantajı ile dış ülkelerdeki fırsatları yakalamak istedik (k-01, Konum 11)."

Görüşülen firmalardan yağ sanayi alanında faaliyet gösteren bir firma kuruluş amaçlarını ve uluslararası alandaki gelişmelerle beraber bu alandaki fırsatları nasıl değerlendirdiklerini şu şekilde ifade etmiştir:

"1972 yılında Aile şirketi olarak kurulmuştur. Faaliyet alanımız yağ sanayidir. Edirne bölgesinde sık ekilen ürünlerden olan ay çiçeği ürününün bulunması kuruluşumuzda etkili olmuştur. Hem iç hem dış piyasada faaliyet göstermekteyiz. 1990-2000 yılları arasındaki dönemde Uzak Doğu (Japonya, Tayvan, Güney Kore), Türki Cumhuriyetler, Rusya, Ukrayna ve Balkan ülkeleri gibi ülkelerle ticaret yaptık. Bu dönemde, Sovyetler Birliği'nin ve Yugoslavya'nın dağılması sonucunda bu bölgelerde ortaya çıkan talepleri fırsata çevirdik ve pazar payımızı arttırdık. 2000'ler sonrasında özellikle Amerika ile bu bölge ülkeleri arasında yapılan ticaret anlaşmaları sonucunda buradaki bazı pazarları kaybettik. 2000 sonrasında, Makedonya, Arnavutluk, Romanya, Sırbistan, Kosova ve Bulgaristan gibi Balkan ülkeleri, Almanya ve Avustralya gibi Avrupa ülkeleri ve KKTC gibi ülke pazarlarında faaliyet göstermekteyiz. Bugün itibari ile yaklaşık 200 çalışanımız var. Önceliğimiz her zaman iç piyasa. Zira iç piyasa müşterimiz devamlılık arz ediyor. (k-09, Konum 9)."

Uluslararası alandaki fırsatları akademik eğitimi esnasında gören ve makine sanayi alanında tıbbi atık bertaraf cihazı üretimine başlamak amacıyla KOSGEP Ar-Ge ve inovasyon desteği ile işletmesini kuran firma sahibi ise kuruluş amacını ve uluslararası pazarlara girişini şöyle ifade etmiştir:

"2011 yılında yüksek lisans eğitimim TÜBİTAK Ar-Ge İnovasyon Projesinden destek alarak şirketi kurdum. Şu anda da Trakya Üniversitesi'nde Makine Mühendisliği Bölümü'nde Doktora yapmaktayım. Tıbbi atık, sterilizasyon ve bertaraf cihazları üretiyoruz. Bu cihazları hem ülke içine hem de Romanya, Hırvatistan, Bulgaristan, Moldova, Irak ve Peru gibi ülkelere satıyoruz. Cihazlarımız Alman Akreditasyon Kurulu onaylı. Bu yüzden uluslararası firmalar bizi tercih ediyor (k-17, Konum 9)."

Edirne'nin sınır kenti olması sebebiyle dış firmalardaki müşterilerden gelen taleplerin de Edirneli firmaların uluslararası pazarlara açılma sebeplerinden biri olduğu görülmüştür. Bu durum görüşülen bir firma yetkilisi tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

"Sınır kenti olmamızın etkisiyle yurt dışındaki firmaların bize ilettikleri talepler doğrultusunda ihracat yapmaya başladık (k-20, Konum 11)."

Uluslararası pazarlara girmeden önce yapılan analizler kodu altında en sık bahsedilen alt kodların yasal mevzuat ve ulaşım maliyetleri olduğu ve onları sırasıyla ürün standartları, ürün grubu fiyatları ve pazar yapısı ve müşteri güvenilirliği alt kodlarının takip ettiği görülmektedir. Bu durum Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Uluslararası Pazarlara Girmeden Önce Analizlere Dair Kodların Sıklığı

Kod	Sıklık
Yasal Mevzuat	16
Ulaşım Maliyetleri	16
Ürün Standartları	15
Ürün Grubu Fiyatları	6
Pazar Yapısı ve Müşteri Güvenirliği	12
Toplam	50

Buradan hareketle, Edirneli firmaların uluslararası pazarlara açılmadan önce yaptıkları analizlerin başında yasal mevzuatlar ve ulaşım maliyetleri gibi analizlerin geldiği görülmüştür. Bu durum görüşmelerde şu şekilde ifade edilmiştir:

“...Bizlerde uluslararası pazarlara girmeden önce politik gelişmeleri, yasal yapıyı ve ekonomik şartları değerlendiriyoruz (k-05, Konum 13).”

“Çalıştığımız ürünlerin yurt dışı fiyatları, nakliye ücretleri ve kalite standartları araştırılmıştır (k-19, Konum 13).”

Uluslararası pazarlara açılmadan önce yapılan bir diğer analizin de söz konusu ülke pazarındaki ürün grubuna dair standartlar olduğu görülmüştür. Bu durum görüşmelerde şöyle ifade edilmiştir:

“Alıcı ülkelerdeki yağ standartlarını inceledik. Biz Avrupa standartlarında üretim yapıyoruz. Bu da bizim tercih edilme sebeplerimizden (k-09, Konum 13)...”

Firmaların söz konusu ülkelerdeki ürün standartları ile birlikte ürünün o pazardaki fiyatına dair analizler de yaptıkları ifade edilmiştir:

“Çalıştığımız ürünlerin yurt dışı fiyatları, nakliye ücretleri ve kalite standartları araştırılmıştır. (k-19, Konum 13).”

Firmaların yaptığı diğer bir analiz ise girilmesi düşünülen pazarın yapısına ve pazardaki müşterilere dair güvenilirlik analizidir. Bu durum şu şekilde ifade edilmiştir:

“Önemli ticaret hacmine sahip bir firmayız. Çalıştığımız firmaların da böyle olması ve aramızdaki ticaretin devamlılık arz etmesi gerekir. Dünyanın önde gelen markaları ile çalışıyoruz. Bunun yanında, tekstil sektöründeki uluslararası rakiplerimiz Uzak Doğu firmalarıdır. Avrupalı firmalar lokasyon avantajı ile bizi tercih ediyorlar. Bizlerde uluslararası pazarlara girmeden önce politik gelişmeleri, yasal yapıyı ve ekonomik şartları değerlendiriyoruz (k-05, Konum 13).”

Uluslararası pazarlara giriş stratejileri ana kodu altında en sık ifade edilen alt 4. kodun ihracat olduğu, onu sırasıyla doğrudan yabancı yatırım ve ortaklıklar alt kodlarının takip ettiği görülmektedir. Bu durum Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: Firmaların Uluslararası Pazarlara Açılma Stratejilerine Dair Kodlarının Sıklığı

Kod	Sıklık
İhracat	20
Doğrudan Yabancı Yatırım (+ İhracat)	4
Ortaklıklar (+ ihracat)	1
Toplam	25

Edirne'den uluslararası pazarlara açılan firmaların tamamının ihracatı tercih ettiği görülmüştür. Söz konusu ihracatın doğrudan ya da dolaylı ihracat şeklinde yapıldığı görülmüştür. İhracat yapan

firmalardan 4'ü ihracatın yanında söz konusu pazarlarda doğrudan yabancı yatırım da yaptıklarını ifade etmişlerdir. Yurt dışında kurulan şirketlerini köprü olarak kullanıp bölge pazarlarına ihracat yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu köprü şirketlerin de coğrafi yakınlığı sebebi ile genellikle Bulgaristan'da kurulduğu görülmüştür. Bu durum şu şekilde ifade edilmiştir:

"Bulgaristan'daki bir aracı firmaya satış yapıyoruz. Firma o pazara hâkim (k-03, Konum 15)."

"Bu şirketimizden Bulgaristan'daki şirketimize ihracat yapıyoruz. (k-07, Konum 15)."

"Biz ürünlerimizi toptan olarak Bulgaristan'daki iş yaptığımız firmalara satmaktayız. Onlarda oradaki pazarda satış yapmaktalar (k-20, Konum 15)."

Görüşülen 20 firmadan sadece 1 tanesinin Bulgaristan'da stratejik ortağı olduğu bir firması olduğu ifade edilmiştir. Firma yetkilisi bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

"İhracat yapıyoruz. Bulgaristan'da üç farklı şehirde satış ofisimiz var. Firmalardan biri ile de ortaklığımız var (k-14, Konum 15)."

Giriş stratejilerini tercih etme sebepleri ana kodunun altında yer alan riskten kaçınma alt kodunun karını artırma koduna göre daha sık bahsedildiği görülmektedir. Tablo 5'te bu durum gösterilmektedir.

Tablo 5: Firmaların Uluslararası Pazarlara Açılma Stratejilerini Tercih Etme Sebeplerine Dair Kodların Sıklığı

Kod	Sıklık
Riskten Kaçınma	17
Karını Artırma	12
Toplam	29

Firmaların risk almaktan kaçınma ve kaynak bağımlılığı yaratmak istememeleri sebebi ile ihracata yöneldikleri ifade edilmiştir. Bu durum görüşmelerde şu şekilde ifade edilmiştir:

"En önemlisi risk almamak. Yatırıma gerek olmaması (k-11, Konum 17)."

"Riski azalmak istedik. Biz bunu öğrendik ve bunu yapıyoruz (k-14, Konum 17)."

"Bir şirkete bağlı olmak istemiyoruz. Karlılığımız daha çok oluyor ve riski azaltıyoruz (k-17, Konum 17)."

İhracat yapan firmalardan doğrudan yabancı yatırım ile dış pazarlarda yatırım yapan firmalar, karlılıklarını arttırmak, dış pazarda firmalara bağlı olmamak ve bu yabancı yatırım şirketlerini köprü olarak kullanarak diğer pazarlara ulaşabilmek adına bu stratejiyi uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumu görüşmelerde şu şekilde dile getirmişlerdir:

"Aracıları ortadan kaldırmak. Kaliteyi daha ucuz fiyata tüketici ile buluşturmak ve dış pazardaki şirketlere bağımlı olmamak. Ayrıca oradaki şirketi köprü olarak kullanarak Balkanlar ve Avrupa'ya açılmak (k-07, Konum 17)."

"Bulgaristan'da kurulan bir firmamız var. Bu firmamızdan oradaki firmamıza ihracat yapıyoruz. Riski azaltmak ve karımızı arttırmak için bu uygulamaları yapıyoruz (k-04, Konum 15-17)."

"Uluslararası arenada holdingimize bağlı dış ticaret firmaları aracılığıyla ihracat yapmaktayız. Bu, müşteri kitlemizle ilgili. Müşteri portföyümüz gereği sadece ihracat yapıyoruz. Zaten dış ticaret şirketlerimiz var. Ortaklıklara ise yönetim olarak sıcak bakmıyoruz ve gerek de duymuyoruz. (k-05, Konum 15-17)."

"Doğrudan yatırım olarak bir şirketimiz var. Bunun aynı sıra ihracat da yapmaktayız. Risk alandan karlılığımızı arttırmak ve aracıları ortadan kaldırmak. (k-12, Konum 15-17)."

Alınan sonuçlar ana kodu altındaki en sık bahsedilen alt kodun karlılık artışı olduğu ve onu sırasıyla uluslararası tanınırlık, yeni pazarlar keşfetme ve istihdam artışı alt kodlarının takip ettiği görülmektedir. Söz konusu kodların sıklıkları Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Alınan Sonuçlara Dair Kodların Sıklığı

Kod	Sıklık
Karlılık Artışı	20
Uluslararası Tanınırlık	14
Yeni Pazarlar Keşfetme	6
İstihdam Artışı	1
Toplam	41

Firmaların uluslararası pazarlara açılma stratejileri sonucunda karlılıklarını ve uluslararası alanda tanınırlıklarını arttırdıkları, yeni pazarlar keşfettikleri ve bunlar sonucunda sağladıkları istihdamda artış gerçekleştirdikleri aktarılmıştır. Bu durum görüşmeye katılan yetkililer tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Öncelikle kazancımız arttı. Sonrasında Bulgaristan pazarında tanınır olduk. Şimdi hem iç hem de dış piyasada daha kaliteli işler alıyoruz (k-01, Konum 19).”

“Bu uygulamalar sayesinde 1000 çalışan kapasiteli olarak kurulan fabrikamızda bugün 2500 kişi çalışmaktadır. Uluslararası anlamda tanınırlığımız arttı. Karlılığımız da önemli ölçüde arttı. Ticaret hacmimiz artıyor. Satışla ilgili bir sıkıntımız yok. Ürettiğimizi satabiliyoruz. Dolayısı ile ne kadar üretirsek o kadar satıyoruz (k-05, Konum 19).”

“Uyguladığımız stratejiler sayesinde 2007-2010 arası stabil gitti. 2010’dan sonra tanınırlığımız arttı ve perakende ile pazar pazımız arttı (k-07, Konum 19).”

Sonraki uluslararası pazarlara dair stratejik düşünceler ana kodu altında aynı stratejilerle devam etme alt kodunun farklı stratejiler deneme eğilimi alt koduna göre daha fazla bahsedildiği görülmektedir. Bu kodlara dair sıklık bilgileri Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Yeni Uluslararası Pazarlara Dair Stratejik Düşünce Kodlarının Sıklığı

Kod	Sıklık
Aynı Stratejilerle Devam Etme	13
Farklı Stratejiler Deneme Eğilimi	7
Toplam	20

Firmaların uyguladığı uluslararası stratejiler ve aldığı sonuçlar sonrasında girmeyi düşündüğü yeni uluslararası pazarlarda çoğunlukla aynı stratejilerle devam etme eğiliminde olduğu görülmüştür. Görüşülen firmalardan 14’ü aynı stratejilerle devam etme eğilimindeyken, 6’sı farklı stratejiler deneme eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum görüşmelerde şu şekilde ifade edilmiştir:

“Küreselleşme ile birlikte, şartlar ne kadar değişse de yeni pazarlara girişte yine ihracatı kullanırız. Ortaklık ve doğrudan yatırım riskini almak istemeyiz. Uluslararası alandaki gelişmeler belirsizlik yaratmaktadır (k-09, Konum 21).”

“Yeni pazarlarda ortaklıklar düşünüyoruz. Oradaki işletmelerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanmak istiyoruz (k-01, Konum 21).”

Görüşmelerde bazı firmaların yeni pazarlara girişte aynı stratejileri uygulamakla birlikte, farklı alıcı gruplarına ve farklı pazarlara yatırım yapma eğiliminde oldukları görülmüştür. Bu durum görüşmelerde şöyle ifade edilmiştir:

“Daha ufak ve daha yüksek kâr marjı ile satış yapılabilecek pazarlardan talepler alıyoruz. Ancak, şu durumda yapılanmamız bu duruma uygun değil. İleride buna uygun bir girişimde bulunulabilir ‘(k-05, Konum 21).”

“Geçmişte uyguladığım stratejileri yine uygulardım. Ancak, daha uzun ve yüksek getirili yatırımlar için Almanya gibi Avrupa ülkelerine yatırım yapardım (k-07, Konum 21).”

Uluslararası pazarlarda uygulanan rekabet stratejileri ana kodu altında maliyet liderliği alt kodunun odaklanma ve farklılaşma alt kodlarından daha sık ifade edildiği görülmektedir. Söz konusu kodların görüşmelerdeki sıklıkları Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: Firmaların Uluslararası Pazarlarda Uyguladıkları Rekabet Stratejilerine Dair Kodların Sıklığı

Kod	Sıklık
Maliyet Liderliği	18
Odaklanma	14
Farklılaşma	13
Toplam	45

Firmaların genel olarak girdikleri uluslararası pazarlarda maliyet liderliği stratejisi ile rekabet ettikleri ifade edilmiştir. Firmalar bunu kur durumuna bağlamaktadırlar. Bu durum görüşmelerde şu şekilde ifade edilmektedir:

“İlk sırada hız avantajımız var. Ürünleri çok kısa sürede ulaştırabiliyoruz. Daha sonrasında işçilik maliyetleri sebebiyle bir avantajımız var. İşçilik çıktımız Türk lirası ancak girdimiz döviz. Bu durum fiyatlandırmada bize avantaj sağlıyor. Bunun yanında, hammadde konusunda dış ülkelerden döviz ile yapılan alımlar ise tam tersi bir etki yapıyor (k-05, Konum 23)...”

Maliyet liderliğinin yanı sıra farklılaşma ve odaklanma stratejileri de Edimli firmalar tarafından uluslararası rekabette kullanılmaktadır. Bu durum görüşmelerde şöyle ifade edilmiştir:

“Yeni pazarlara girdikten sonra uygulamış olduğumuz stratejiler olarak farklılaşma stratejisini sayabiliriz. Ticarete başladığımız ülkelerde orada yapılmayan ancak Türkiye’de uygulamış olduğumuz yeni uygulamaları hayata geçirdik. Böylece rakiplerimizden ayrılarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalıştık (k-13, Konum 17).”

“Belirli ürün gruplarını satıyoruz, bunların bizde olduğu biliniyor. Bazı ürünlerimiz Bulgaristan’da yok ya da kalitesiz olarak var (k-10, Konum 23).”

Bazı firmalarınsa tüm rekabet stratejilerini kullanarak uluslararası pazarlarda rekabet ettikleri görülmüştür. Bu durum şöyle ifade edilmiştir:

“Fiyat öncelikli. Ucuza mal edip ucuza satabilmeyi amaçlıyoruz. Bunu yaparken de standartlardan ödün vermiyoruz. Savunma sanayi temelli bir firmayız. Bu da sağlamlık olarak firmaların bizi tercih etmesini sağlıyor (k-17, Konum 23).”

Öneri ve beklentiler ana kodu altında ise en sık bahsedilen alt kodun sübvansiyonlar olduğu ve onu sırasıyla ekonomik istikrar, eğitim ve bölgesel ayrıcalıklar alt kodlarının takip ettiği görülmektedir. Bu durum Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9: Öneri ve Beklentilere Dair Kodların Sıklığı

Kod	Sıklık
Sübvansiyonlar	8
Ekonomik İstikrar	4
Eğitim	2
Bölgesel Ayrıcalıklar	2
Toplam	16

Firmaların öneri ve beklenti konusunda en çok üzerinde durdukları konu sübvansiyonlar olmuştur. Günümüz itibarıyla uluslararası firmalar KDV iadesi desteğinden faydalanmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Firmalar uluslararası anlamda ülkedeki yerel ve merkezi yönetimden garantiler ya da destekler beklentisinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum görüşmelerde şu şekilde ifade edilmiştir:

“Şu anda ihracat yapmaktayız. Ortaklığımız yok ancak ileride düşünüyoruz, hatta orda bir şirket kurmayı da düşünüyoruz. Bu konuda bazı endişelerimiz var. Devlet büyüklerimizden bu konuda

bazı destekler ve güvenceler olsa daha rahat girişimlerde bulunabiliriz (k-01, Konum 15). Tüm fırsatları yakalamak ve kazancımız arttırmak sebebi ile bu uygulamaları yapıyoruz. Güvenceler olmadığı için yatırım ve ortaklıklara girmekte bazı endişelerimiz var. (k-01, Konum 17)."

"...hammadde konusunda dış ülkelerden döviz ile yapılan alımlar ise tam tersi bir etki yapıyor. Bu sebeple, yerli piyasada tekstil hammaddesinin mümkün olduğunca desteklenerek dışa bağımlılığın azaltılması gerekir. Tarımın sanayi desteklemesi gerekli (k-05, Konum 23)..."

Firmaların beklenti içerisinde olduğu bir diğer önemli unsur ise ekonomik istikrardır. Firmalar ekonomik anlamda belirsizliklerden ve uluslararası anlamda sürekli değişen kurdan olan rahatsızlıklarını ve çözüm beklentilerini dile getirmişlerdir. Bu durum görüşmelerde şu şekilde ifade edilmiştir:

"...kur farkından dolayı sıkıntılar yaşanıyor. İstikrar ihtiyacı var (k-12, Konum 19)... Maliyeti aşağı çekerek pazara uygun fiyatlı ürün satmaya çalışıyoruz. Buradaki ürünler, ithal edilen yani ülkemizde olmayan ürünler. Bu yüzden zorlanıyoruz (k-12, Konum 23)."

"Ülkemiz enflasyonist ekonomiye yenilmiştir. 2020 sonundan itibaren günümüze kadar olan süreçte yurt içi fiyatları yurt dışı fiyatlarının üzerine çıkmıştır (k-19, Konum 19). Yeni pazar arayışı her zaman devam edecektir. Ama ülkemizdeki maliyetlerden dolayı yurt dışı fiyatlarının üzerinde kalmaktayız. (k-19, Konum 21). Günümüz ekonomik şartları bu şekilde devam ettikçe, strateji geliştirmekte zorlanmakta ve yurt dışında rekabet edememekteyiz. (k-19, Konum 23)."

Firmaların üzerinde durdukları diğer bir önemli başlık ise eğitimidir. Firmalar hem uluslararası ticaret anlamında hem de uluslararası firmaların iş yaptıkları pazarlarda kendileri ve ülkemizi daha iyi temsil etmesi adına eğitim ve denetim beklentilerini dile getirmişlerdir. Bu durum görüşmelerde şöyle ifade edilmiştir:

"Ticaret hacmimiz büyüdü. Ancak son zamanlarda, yerli esnafın yanlış ve kötü uygulamaları sebebi ile Edirneli firmalar kötü bir imajla tanınmaya başlandı. Bu durum sebebiyle özellikle Bulgaristan müşterileri Çorlu, Çerkezköy, Tekirdağ gibi bölgelere yönelmeye başlandı. Birkaç firmanın ortaya koyduğu kötü uygulamaların faturası maalesef tüm Edirne firmalarına kesiliyor. Bu anlamda ETSO, Belediye ve Valiliğin denetimler yapmasını bekliyoruz (k-11, Konum 19)."

"...ülkemizdeki banka personellerinin ihracat işlemleri konusunda eğitilerek işlemlerin hızlandırılması gerekli. İhracat işlemlerinde hız çok önemli (k-12, Konum 19)."

Edirne'deki firmaların bir diğer beklentisi ise sınır kenti olmalarının avantajlarından daha fazla faydalanmalarını sağlayacak düzenlemelerin hayata geçirilmesidir. Bu durum görüşmelerde şu şekilde ifade edilmiştir:

"...bu çalışmaların daha iyi sonuç vermesi için Edirne esnafına Kapıkule sınır kapısındaki işlemlerde öncelik tanınmasının faydalı olacağını düşünüyorum. Yetkililerden bu konuda çalışmalar bekliyoruz (k-08, Konum 24)."

Sonuç ve Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda, Edirne kurulan işletmelerin coğrafi konum avantajı, uluslararası fırsatları yakalama istekleri, iç piyasalardaki daralma ve müşteri talepleri gibi sebeplerle uluslararası pazarlara açıldıkları görülmüştür. Bu anlamda en fazla faaliyet gösterilen pazarın Edirne'ye sınırı olan Bulgaristan pazarının olduğu görülmüştür. Edirne'deki uluslararası firmaların Bulgaristan'ın yanı sıra, Yunanistan, Romanya, Makedonya, Almanya, Sırbistan, Moldova, Arnavutluk, Kosova, Arnavutluk, Avustralya, İngiltere, Somali, Türkmenistan, KKTC, Hırvatistan, Irak, Peru ve Litvanya'da faaliyet gösterdikleri görülmüştür. Firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlerin ise, yapı ve inşaat malzemeleri, PVC-mobilya-cam sanayi, metal sanayi, tekstil sanayi, gıda ve ihtiyaç malzemeleri, mermer sanayi, çelik sanayi inşaat taahhüt hizmetleri, geleneksel süpürge imalatı, mobilya dekorasyon, yağ sanayi, makine sanayi ve traktör ve yedek parça satışı olduğu görülmüştür.

Firmaların uluslararası pazarlara girmeden önce yasal mevzuat, ulaşım maliyetleri, ürün standartları, ürün grubu fiyatları ve pazar yapısı ve müşteri güvenilirliğine dair analizler yaptıkları; bu analiz sonuçlarına göre söz konusu ülke pazarına giriş kararını verdikleri görülmüştür.

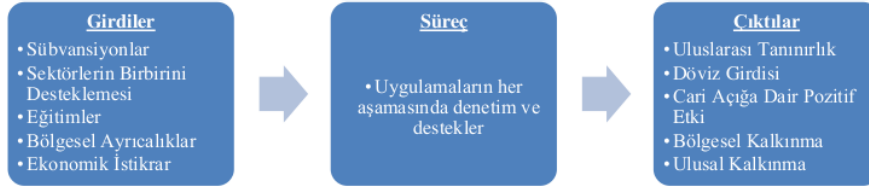
Firmaların tamamının riskten kaçınma ve karını artırma gibi sebeplerle uluslararası pazarlara doğrudan ya da dolaylı ihracat yönetimi ile girdikleri görülmüştür. İhracatın yanında az sayıda (görüşülen firmaların %20'si) firmanın doğrudan yabancı yatırımı da kullanarak yabancı ülke pazarında firma kurdukları ve bu firmaları daha fazla pazara ulaşabilmek adına köprü olarak kullandıkları görülmüştür. Ortaklıkların ise firmalarca riskli görüldüğü ve görüşülen firmalardan yalnızca bir firmanın Bulgaristan pazarında stratejik ortaklığı bulunduğu saptanmıştır.

Firmalar tarafından ortaya konan uluslararası stratejiler sonucunda, karlılık artışı, uluslararası tanınırlık, yeni pazarlar keşfetme ve istihdam artışı gibi sonuçlar aldığı görülmüştür. Görüşülen firmaların elde ettikleri tecrübeler ile girmeyi düşündükleri pazarlarda çoğunlukla (%65 oranında) aynı stratejilerle devam etmeyi düşündükleri; daha azının (%35 oranında) farklı stratejiler deneme eğiliminde olduğu görülmüştür.

Görüşülen firmaların uluslararası pazarlarda M. Porter'ın maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma stratejilerinin tamamını kullandıkları görülmüştür. Bu rekabet stratejilerinden en yoğun olarak kullanılan maliyet liderliği olduğu, onu sırasıyla odaklanma ve farklılaşma stratejilerinin takip ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında görüşülen firmaların öneri ve beklentilerine de yer verilmiştir. Firmaların beklenti içerisinde oldukları en önemli konunun kendilerine verilmesini beklemedikleri sübvansiyonlar olduğu görülmüştür. Firmaların kendilerini uluslararası alanda güvende hissetmek adına ihracata dair bazı destek ve garantiler beklentisinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer önemli bir beklenti ise ekonomik istikrardır. Firmalar maliyetleri ve kur farklılıkları dolayısı ile ekonomik istikrar beklentilerini hep bir ağızdan dile getirmişlerdir. İhracata işlemlerine dair tüm paydaşları kapsayacak eğitim ve denetim talepleri de firmaların beklentileri arasındadır.

Edirne İlindeki Uluslararası işletmelerin uluslararası pazarlara açılma stratejilerinin tespiti amacı ile yürütülen bu nitel araştırmada, nitel araştırmanın doğası gereği bir genelleme yapılamamaktadır (Patton, 2014: 3-37). Bununla birlikte, araştırmanın ana kütlesi olan ETSO'ya kayıtlı 56 işletmenin tamamı ele alınmış ve bu işletmelerden görüşmeyi kabul eden 20 işletmenin tamamı ile görüşülerek verdikleri bilgiler araştırmaya dahil edilmiştir. Bu sebeple, araştırmada elde edilen bulgularla Edirne İli ile sınırlı bir uluslararası ticaret modeli önerisinin ortaya konabileceği ve bu model önerisinin bölgesel ve dolayısı ile ulusal anlamda fayda sağlayacağı düşünülmektedir.



Şekil 6: Edirne İli Özelinde Uluslararası Ticarete Dair Bir Model Önerisi

Şekil 6'da önerilen modelde, Edirneli firmaların uluslararası pazarlara açılması için şu an itibarı ile sağlanan KDV iade desteğine ek olarak gerekli olan devlet destekleri ve garantilerinin (sübvansiyonların) sağlanması; tarım sektörü başta olmak üzere, sektörlerin birbirini desteklemesi son derece önemlidir. Örnek olarak Türkiye, tekstil sanayi alanında önemli bir ülkedir. Bununla birlikte, ham madde konusunda da mümkün olduğunca kendisine yetecek duruma gelerek dışa bağımlılığı azaltması ve döviz çıktısını azaltması mümkündür. Ayrıca, tüm paydaşları kapsayacak eğitimlerle hem sektörel hem teknik hem de yeni uygulamalara dair bilgilendirmeler yapılarak uygulamaların ileriye taşınması, geçmişte Bulgaristan ve Edirne arasında uygulanan sınır ticareti uygulamasına benzer şekilde bölgesel uygulamaların ortaya konması, sırlanan tüm bu uygulamaların sürdürülebilir olması adına politik anlamda ekonomik istikrar ortamının sağlanması modelin girdilerini oluşturmaktadır. Ortaya konan bu girdilerle uygulamaların uygulanması sürecinin her aşaması, ETSO, yerel yönetim ve genel idare tarafından takip edilmeli ve gerekli destekler sağlanmalıdır. Bu uygulamalar sonucunda ise, bölgesel ve ulusal anlamda uluslararası tanınırlığın ve ülkemize giren dövizde artış sağlanacağı ve bu durumun ülkemiz cari açığına pozitif anlamda etki edeceği ifade edilmektedir. Bu modelin uluslararası anlamda uygulamalardan sorumlu yerel yönetim, genel idare ve STK'lar tarafından ortaya konacak

projelerde dikkate alınması sonucunda, bölgesel ve dolayısı ile ulusal anlamda bir kalkınma sağlanacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kaynak Kitaplar

- CAN, Esin, İstanbul: Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulaması, 4. Baskı, 2012.
- ÇALIŞKAN, Esra. Nemli, İstanbul: Uluslararası Yönetim Stratejik Bir Yaklaşım. Beta Yayınevi, 2011.
- ÇAVUŞGİL, et al., Australia: International business: The New Realities, Pearson, Third Edition, 2014.
- GRİFFİN & PUSTAY, Pearson: International Business, 6. Edition, 2010.
- HİTT, et al., Canada: The Management of Strategy: Concepts, Copyright. Cengage Learning Inc., 2009.
- KABAR, Melik Muhammed, Ankara: Uluslararası İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Politikaları ve Stratejileri, Seçkin Yayıncılık, 2011.
- KIM & MAUBORGNE, Boston: Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Harvard Business School Press, 2005.
- KOPARAL, et al., Eskişehir: Uluslararası İşletmecilik, Editör: Özalp, İnan, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.
- MILLS, et al., Encyclopedia of Case Study Research, Sage Publications, 2009.
- MİRZE, Salih Kadri, İstanbul: Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim, 1. Baskı, Beta Yayınları, 2018.
- ÖZALP, İnan (Ed.), Eskişehir: Uluslararası İşletmecilik. Anadolu Üniversitesi, 2004.
- PATTON, Michael Quinn, Ankara: Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri (3. Baskıdan Çeviri), Çeviri Editörleri: Bütün, Mesut ve Demir, Selçuk Beşir, 2014.
- PFEFFER & SALANCIK, Routledge: External Control of Organizations Resource Dependence Perspective. In Organizational Behavior 2, 2015.
- RUGMAN & COLLINSON, International Business, 5th Ed., Prentice hall, 2009.
- ÜLGEN ve MİRZE, İstanbul: İşletmelerde Stratejik Yönetim, 10. Baskı, Beta Yayınları, 2020.
- WILD & WILD, Ankara: Uluslararası İşletmecilik Küreselleşmenin Zorlukları, Çeviri Editörü: Arı Sağlam, Güler. Nobel Yayınları, 8. Baskı, 2017.

Kaynak Makaleler

- AKTAŞ, Kadir, "Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim", Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C. 2, S. 1, 2015: 5.
- DAVEY, Lynn, "The Application of Case study Evaluations", (Çev: Tuba Gökçek). Elementary Education Online, C. 8, S. 2, 2009: 1-3.
- HANNAN & FREEMAN, "The Population Ecology of Organizations" American Sociological Review, S. 82, 1977: 929-964.
- MUSONERA, Etienne, "Country Risk Factors: An Empirical Study of FDI Determinants in SSA", Journal of International Management Studies, New Mexico, 2008: 2.
- ÖZALP, İnan, "Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II)", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995: 61.

İnternet Kaynakları

ETSO-1, <https://etso.org.tr/site/edirne/edirnenin-tarihi>, Eriřim Tarihi: 19.06.2022.

ETSO-2, <https://etso.org.tr/site/edirne/edirnede-sanayi-ve-ticaret>, Eriřim Tarihi: 19.06.2022.

ETSO-3, https://etso.org.tr/site/uyelerimiz/ETSO_ihracatci_uyeler, Eriřim Tarihi: 03.06.2022.

TÜİK, 2019; <https://data.tuik.gov.tr/Search/Search?text=d%C4%B1%C5%9F%20ticaret>, Eriřim Tarihi: 12.09.2022.

MAKALE

ORIGINALITY REPORT

3%

SIMILARITY INDEX

3%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

doczz.biz.tr

Internet Source

1%

2

acikbilim.yok.gov.tr

Internet Source

1%

3

www.scribd.com

Internet Source

<1%

4

www.researchgate.net

Internet Source

<1%

5

Submitted to Bozok Üniversitesi

Student Paper

<1%

6

avesis.marmara.edu.tr

Internet Source

<1%

7

bilgepay.blogspot.com

Internet Source

<1%

8

dspace.marmara.edu.tr

Internet Source

<1%

9

ichus.org

Internet Source

<1%

10

docplayer.biz.tr

Internet Source

<1 %

11

arastirma.tarimorman.gov.tr

Internet Source

<1 %

12

dergipark.org.tr

Internet Source

<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography On