

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE KÖKENLİ ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN
DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARINDAN KAYNAKLI
TERS BİLGİ TRANSFERİ ÜZERİNE BİR VAKA ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şevval TÖNEL

ARALIK - 2022

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE KÖKENLİ ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN
DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARINDAN KAYNAKLI
TERS BİLGİ TRANSFERİ ÜZERİNE BİR VAKA ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şevval TÖNEL

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

ARALIK - 2022

TRABZON

ONAY

Şevval TÖNEL tarafından hazırlanan “Gelişmekte Olan Ülke Kökenli Çokuluslu Şirketlerin Doğrudan Yabancı Yatırımlarından Kaynaklı Ters Bilgi Transferi Üzerine Bir Vaka Analizi” adlı bu Çalışma “20.02.2023” yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Ekrem TATOĞLU	Başkan	☐	☐	
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS	Danışman	☐	☐	
Prof. Dr. Taner ACUNER	Üye	☐	☐	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Şevval TÖNEL

27.12.2022

ÖNSÖZ

Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin son zamanlarda doğrudan yabancı yatırımlarının artması çokuluslu şirketlerinin dışarıya yönelik gerçekleştirdiği yatırımlarda ortaya çıkan bilgi paylaşımlarını incelemeyi önemli hale getirmiştir. Bu şirketler, bilgiyi dış yatırım yoluyla elde ederek, ana ülkelerindeki merkez firmalarına ve diğer şubelerine transfer etmektedir. Bu nedenle, gelişmekte olan ülkelerdeki şirketlerin bilgi arayışlarını ve elde ettikleri faydaları anlamak, uluslararasılaşma sürecinde önemli olmaktadır. Bu çalışma, Türk kökenli çokuluslu şirketlerin yurt dışında gerçekleştirdiği dış yatırım süreçlerinde ortaya çıkan bilgi transferini incelemektedir. Bu kapsamda, Türkiye'deki şirketler arasındaki bilgi paylaşım düzeyleri ve katkılarının belirlenmesi ve bu bilginin hangi kanallar aracılığıyla paylaşıldığının araştırılması hedeflenmektedir.

Lisansüstü eğitimimin başından sonuna kadar bana destek olan, bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük emekleri olan, desteğini, bilgisini ve hoşgörüsünü hiçbir zaman esirgemeyen, öğrencisi olmaktan dolayı her zaman onur duyduğum kıymetli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte değerli desteklerinden dolayı Sayın Prof. Dr. Hülya KALAYCIOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Aralık, 2022

Şevval TÖNEL

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VII
ABSTRACT	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
GRAFİKLER LİSTESİ	XI
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1-4

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5-29
1.1. Doğrudan Yabancı Yatırımlarda Konum, Giriş ve Sahiplik Biçimi Seçimleri	5
1.1.1. Uluslararasılaşma Motivasyonları ve Konum Seçimi	5
1.1.2. Giriş ve Sahiplik Biçimi Seçimi	7
1.2. Uluslararasılaşma Teorileri	9
1.2.1. Uppsala Uluslararasılaşma Süreç Modeli	10
1.2.2. Dunning'in Eklektik Paradigması	12
1.2.3. Mathews'un LLL Modeli.....	13
1.2.4. Sıçrama Tahtası Modeli	14
1.3. Çokuluslu Şirketlerde Bilgi, Bilgi Transferi ve Ters Bilgi Transferi.....	15
1.3.1. Bilgi Kavramı.....	15
1.3.1.1. Bilginin Tanımı	16
1.3.1.2. Bilginin Boyutları	17
1.3.1.3. Bilginin Stratejik Rolü	18
1.3.1.4. Bilgi ve Gelişmekte Olan Çokuluslu Şirketlerin Rekabet Gücü	19
1.3.2. Bilgi Transfer Kavramı	20
1.3.2.1. Çokuluslu Şirketlerde Bilgi Transferi	21
1.3.2.2. Çokuluslu Şirketlerde Ters Bilgi Transferi	22
1.3.2.2.1. Ters Bilgi Transferinin Faydaları.....	23

1.3.2.2.2. Ters Bilgi Transfer Mekanizmaları	23
1.3.2.2.3. Türk Kökenli Çokuluslu Şirketlerde DYY Kaynaklı TBT	26

İKİNCİ BÖLÜM

2. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE KÖKENLİ ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARINDAN KAYNAKLI TERS BİLGİ TRANSFERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	30-60
2.1. Araştırma Tasarımı	30
2.1.1. Araştırmanın Yöntemi	30
2.1.2. Araştırmanın Deseni	30
2.1.3. Araştırmanın Örnekleme	31
2.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Süreci	31
2.1.5. Verilerin Çözümleme, Kod ve Temaların Oluşturulma Süreci.....	33
2.1.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	36
2.2. Araştırmanın Bulguların Yorumlanması.....	37
2.2.1. Uluslararasılaşma Süreci.....	37
2.2.2. Bilgi Transfer Süreci	45
2.2.3. Ülkelerden Sağlanan Katkı	58
SONUÇ VE ÖNERİLER	61
KAYNAKÇA	68
EKLER.....	81
ÖZGEÇMİŞ.....	87

ÖZET

Gelişmekte olan ülke kökenli şirketlerin son zamanlarda doğrudan yabancı yatırımlarının (DYY) artması çokuluslu şirketlerinin dışarıya yönelik gerçekleştirdiği DYY'ler ile ortaya çıkan bilgi paylaşımlarını incelemeyi önemli hale getirmektedir. Literatürde özellikle Çin, Brezilya, Hindistan gibi gelişmekte olan ülke kökenli şirketlerin uluslararasılaşmalarından ortaya çıkan bilgi paylaşımlarıyla ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Diğer gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler gibi Türk DYY'lerde bazı sektörlerde dünyadaki sayılı üreticilerden biri haline gelmesi ve yalnızca sermaye girişi yarattıkları için değil, aynı zamanda bilgi paylaşımının kritik bir kaynağı oldukları için önem taşımaktadır. Bundan dolayı Türk kökenli çokuluslu şirketlerin de diğer gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler gibi araştırılması değer bir konumda yer almakta ve akademik çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu gerekçeyle Türk kökenli çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşmalarıyla ortaya çıkan bilgi paylaşımları hakkında bilgi sahibi olma ve sürdürülebilir rekabet ortamının yakalanması için Türk kökenli çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreçleri üzerinde durularak lokasyonlarda ortaya çıkan bilgi düzeylerinin keşfedilmesi ve ters bilgi transfer (TBT) faydasının ortaya konulması hedeflemektedir. Bu çalışmada vaka analizi yöntemi kullanılarak, gelişmiş ve gelişmekte olan bölgelerde DYY'leri bulunan bir Türk çokuluslu şirketin üst düzey yöneticileri ile yapılan mülakatlara dayanarak elde edilen bulgular değerlendirilmektedir. Bu bulgular sonucunda TBT'nin yalnızca gelişmiş ülkelerden değil aynı zamanda diğer gelişmekte olan ülkelere de farklı düzeylerde bilgiler elde edilebileceğini göstermektedir. Fayda bazında değerlendirildiğinde TBT'nin, zaman ve maliyet açısından faydalar sağlayarak süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda yeni bir ürün geliştirme, ürün tekliflerinin azaltılması, teknolojik gelişmenin yönlendirilmesi ve eksik bilgi süreçlerinin tamamlanması noktasında da faydalar sağladığı ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Uluslararasılaşma Motivasyonları, Ters Bilgi Transferi, Uluslararasılaşma Teorileri

ABSTRACT

The recent increase in foreign direct investment (FDI) of companies originating from developing countries makes it important to examine the information sharing that emerges with the outward FDIs of multinational companies. In the literature, there are many studies on information sharing that occurs in the internationalization of companies originating from developing countries such as China, Brazil, and India. Like other developing country origin companies, it is important for Turkish FDIs to become one of the few producers in the world in some sectors and not only because they create capital inflows, but also because they are a critical source of information sharing. For this reason, Turkish origin multinational companies are in a worthy position to be researched like other developing country origin companies and academic studies are needed more.

For this reason, it is aimed to discover the knowledge levels emerging in the locations and to reveal the benefits of reverse knowledge transfer (RKT) by emphasizing the internationalization processes of Turkish multinational companies in order to be informed about the information sharing that occurs with the internationalization of Turkish multinational companies and to achieve a sustainable competitive environment. In this study, the findings obtained based on interviews with senior managers of a Turkish multinational company with FDI in developed and developing regions are evaluated using the case study method. As a result of these findings, RKT shows that different levels of information can be obtained not only from developed countries but also from other developing countries. When evaluated on a benefit basis, it is seen that RKT helps to improve processes by providing benefits in terms of time and cost. At the same time, it is revealed that it provides benefits in terms of developing a new product, reducing product offers, directing technological development and completing incomplete information processes.

Keywords: Foreign Direct Investment, Internationalization Motivations, Reverse Knowledge Transfer, Internationalization Theories.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Özellikleri Bakımından Örtük ve Açık Bilgi Arasındaki Farklar	18
2	Araştırmalar İçin Yapılan Görüşmelerle İlgili Temel Bilgiler	32
3	Vaka Şirketinin Doğrudan Yabancı Yatırımları	37



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Uppsala Teorisi.....	11
2	Bilginin Oluşması	16
3	Bilgi Transfer Modeli	25
4	Araştırmanın Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli.....	35



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik Nr.	Grafik Adı	Sayfa Nr.
1	Türkiye’den Çıkış Yapan Doğrudan Yabancı Yatırımlar (2003-2020) (Milyon ABD Doları)	26
2	Uluslararasılaşmada İtici Faktörler Teması ve Kodları	38
3	Uluslararasılaşmada Çekici Faktörler Teması ve Kodları	39
4	Motivasyon Teması ve Kodları	41
5	Bölge Seçimi Teması ve Kodları	43
6	Giriş Modu Teması ve Kodları	44
7	İç Transfer Teması ve Kodları	45
8	Dış Transfer Teması ve Kodları	48
9	Bilgi Transfer Mekanizmaları Teması ve Kodları	51
10	Kişisel Kordinasyon Mekanizmaları Teması ve Kodları	52
11	Teknoloji Tabanlı Kordinasyon Mekanizmaları Teması ve Kodları	55
12	Ülkelerden Sağlanan Katkılar Teması ve Kodları	59

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
DYY	: Doğrudan Yabancı Yatırım
EO	: Entegre Oyuncu
GBT	: Geleneksel Bilgi Transferi
GOÜ1	: Gelişmekte Olan Ülke 1
GOÜ2	: Gelişmekte Olan Ülke 2
GOÜ3	: Gelişmekte Olan Ülke 3
GOÜ4	: Gelişmekte Olan Ülke 4
GÜ1	: Gelişmiş Ülke 1
KKM	: Kişisel Kordinasyon Mekanizması
KY	: Küresel Yenilikçi
LLL	: Linkage Leverage Learning
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development
OLI	: Ownership Location Internalization
TBT	: Ters Bilgi Transferi
TTKM	: Teknoloji Tabanlı Kordinasyon Mekanizması
UNCTAD	: United Nations Conference on Trade and Development
UR	: Uygulayıcı Rol
YYR	: Yerel Yenilikçi Rol

GİRİŞ

Son yirmi yılda gelişmekte olan ülkelerin uluslararası yatırımları dünya ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler, merkezi gelişmiş ülkelerdeki rakiplerinden daha hızlı büyüyerek uluslararası iş dünyasında önemli bir rol üstlenmektedir (Kogut ve Mello, 2018: 78). Kendi ülkelerinde gelişimini tamamlamış şirketler rotalarını yurtdışına çevirerek yatırımlarını en üst seviyeye taşıyabilecek ülkeler/pazarlar aramaktadır. Pek çok araştırmacı çokuluslu şirketleri küresel ticaretin ve ekonomik büyümenin yeni gizli motorları olarak görmektedir (Nair vd., 2015: 278).

Son araştırmalarda bilgi, çokuluslu şirketlerin en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. Singh (2007) yabancı çokuluslu bir şirketten ev sahibi ülkenin organizasyonuna bilgi gönderilmekle kalmayıp, ev sahibi ülkenin organizasyonundan yabancı çokuluslu şirkete de bilgilerin transfer edildiğini göstermektedir. Aslında ortalama olarak, çokuluslu şirketler ev sahibi ülkenin bilgisine ondan kazandıklarından daha az katkıda bulunmaktadır (Singh, 2007: 765).

Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin doğrudan yabancı yatırımlarının (DYY) son zamanlarda artması, çokuluslu şirketlerin DYY ile gerçekleşen bilgi paylaşımlarının incelenmesini mümkün kılmaktadır. Çokuluslu şirketlerin yan kuruluşları yerel çevreden çok sayıda yeni fikir ve bilgi kaynağına erişim sağlamak ve bilgi geliştirme işiyle gittikçe daha fazla ilgilenmektedir (Tavani-Najafi vd., 2012: 462). Yan kuruluşlardaki bilgi kaynaklarına ulaşarak bu bilgileri birleştirip entegre eden çokuluslu şirketler bugünün piyasasında kazananlar olarak konumlandırılmaktadır (Tavani-Najafi vd., 2012: 462). Dolayısıyla bu araştırma, ters bilgi transferini (TBT) geliştirmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır.

TBT, bilgilerin bir yan kuruluştan ana şirkete aktarıldığı ve bu aktarılan bilgilerin bir sonraki organizasyon birimi tarafından kaydedildiği ve kullanıldığı süreç olarak tanımlanmaktadır (Jimenez vd., 2020: 632). Çokuluslu şirketler bağlamındaki son literatür, yan kuruluşların, ev sahibi konumundaki değerli bilgilere erişimi olduğundan çokuluslu şirketler için yeni bir bilgi kaynağı olabileceğini savunmaktadır (Driffield vd., 2016; Eden, 2009; McGuinness vd., 2013; Miao vd., 2011; Michailova ve Mustaffa, 2012; Mudambi vd., 2014; Nair vd., 2015; Nair vd., 2016; Tavani-Najafi vd., 2012; Yang vd., 2008). Bu çalışmalar halihazırda TBT hakkında değerli bilgiler sağlasa da bu çalışmaların hiçbirisi bu transferin genel merkeze olan faydasına açıkça odaklanmamaktadır. TBT ile ilgili büyük miktarda literatür gelişmiş pazarlara odaklanmış olsa da (Ambos vd., 2006; Mudambi vd., 2014; Rabbiosi, 2011), geliştirmekte olan piyasalara verilen ilginin daha az olduğu

görülmektedir (Li ve Zhou, 2010; Ai ve Tan 2017). Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin, gelişmiş ülke kökenli çokuluslu şirketlere kıyasla TBT ile ilgilenen daha fazla denizaşırı yan kuruluşu bulunmaktadır. Günümüzün en kıymetli stratejik varlığı olan DYY aracılığıyla bilgiyi elde etme, ana ülkesindeki merkez firmasına ve diğer şubelere transfer etme uluslararasılaşmanın en önemli güdüleyicilerinden kabul edilmektedir. Bu nedenle gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin bilgi arayışlarını ve bunlardan elde ettikleri faydaların daha iyi anlaşılması onların uluslararasılaşma süreçlerini anlamak için önemli olmaktadır (Nair vd., 2018: 429).

Özellikle gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler üzerine yapılan çalışmaların çoğunluğunun hala Çin'de (Deng, 2013; Di Minin ve Zhang, 2010; Lu vd., 2014; Peng vd., 2016), Hindistan'da (Nair vd., 2015) ve ardından Brezilya'da (Kogut ve Mello, 2018) yoğunlaştığı görülmektedir. Bu noktada diğer gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler gibi Türk DYY'lerde bazı sektörlerde dünyadaki sayılı üreticilerden biri haline gelmesi ve yalnızca sermaye girişi yarattıkları için değil, aynı zamanda bilgi paylaşımının kritik bir kaynağı oldukları için önem taşımaktadır. Bundan dolayı Türk kökenli çokuluslu şirketlerin de diğer gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler gibi araştırılması değer bir konumda yer almakta ve akademik çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma, TBT'yi gelişmekte olan ülke bağlamında, daha spesifik olarak Türk kökenli çokuluslu şirketler ve onların denizaşırı yan kuruluşları ile ilgili olarak keşfetmeyi amaçlamaktadır. DYY kaynaklı transfer edilen bilgi düzeyinin ana merkez için yarar sağlayıp sağlamadığını anlamak için bu özel bilgi akışı yönüne ilişkin bir araştırma yapılması gerekmektedir. Özellikle alanında Türkiye'de 1'inci, dünyada ise 6'ncı sırada yer alan global bir şirkete odaklanarak aşağıdaki araştırma sorularını yanıtlamayı amaçlamaktadır.

- DYY ile yerel firmalar arasında etkin bir entegrasyonun sağlanıp sağlanmadığı,
- DYY ile yerel firmalar arasında bilgi paylaşımının gerçekleşip gerçekleşmediği, gerçekleşiyorsa düzeyi ve hangi mekanizmalar kullanıldığı,
- Bu süreçte yerel firma dinamik yeteneklerinin ne düzeyde etkili olduğu, sorularına yanıt aranmaktadır.

Gelişmiş ülkelerdeki çokuluslu şirketlerin gözlemine dayalı olarak, geleneksel çokuluslu işletme teorilerinden biri olan OLI (Ownership–Location–Internalization) çokuluslu şirketlerin, ev sahibi ülkelerdeki mevcut firmaya özgü avantajlarından yararlanmak için uluslararası alanda genişlediğini göstermektedir (Dunning, 1977). Mathews (2006) LLL (Linkage–Leverage–Learning) modelinde geç kalan çokuluslu şirketlerin, mevcut iç avantajlardan yararlanmak yerine dış bağlantı, kaldırıcı ve öğrenme yoluyla yeni rekabet avantajları elde etmek için DYY ile meşgul olmasını önermektedir. Küresel olarak rekabet edebilmek için yeni teknoloji veya teknik bilgi edinme, gelişmiş ekonomilere yatırım için en önemli stratejik güdü haline gelmektedir (Lyles vd., 2014). Gelişmiş ülkelerdeki yan kuruluşlar, bilgi tarama birimlerinin rolünü oynamakta (Dunning, 1994) ve gelişmiş ülkelerden elde edilen bilgiler yan kuruluşlar aracılığıyla Türkiye'deki ana merkezlere

aktarılarak rekabetin yakalanması açısından önem taşımaktadır. Luo ve Tung (2007) sıçrama tahtası perspektifinde gelişmiş ülke kökenli çokuluslu şirketlerin aksine, gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin uluslararası bağlantılar kurarken dikkate almaları gereken farklı bir dizi güdü ve faktöre sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Luo ve Tung (2007) göre gelişmekte olan çokuluslu şirketlerin kendi dezavantajlarının üstesinden gelmek ve küresel emellerini hızlandırmak için daha yetkin denizaşırı yan kuruluşlarında yer alan bilgi ve yetenek arama eğilimlerinin daha fazla olduğu ifade etmektedir. Bu, gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin TBT'ye katılma kararının büyük ölçüde sıçrama tahtası yapma arzularından kaynaklandığını ve onları TBT'ye katılmaya iten şeyin, onlara sıçrama tahtasına yardımcı olacak şeylerle yakından bağlantılı olduğunu göstermektedir (Nair, 2016: 153).

Alt yapıyı oluşturacak teorik temele ilişkin araştırmalar, uluslararasılaşma konusundaki geleneksel teorilerin gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin süreçlerini açıklamak için yeterli olup olmadığı konusunda (Cuervo-Cazurra, 2008; Fleury ve Fleury, 2007; Nair vd., 2015), daha fazla çalışmaya yer verilmesi gerekmektedir. Bu araştırma ile gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerine katkıda bulunmak istenmektedir. Yukarıdaki tartışmalardan hareketle bu çalışma, şirketlerin uluslararasılaşma faaliyetlerindeki nedenleri açıklamaya yardımcı olabilecek olan Dunning OLI Paradigması, Mathews LLL Modeli ve Sıçrama Tahtası Perspektifi ile Türkiye'den çıkan dış yatırımların uluslararasılaşma süreçleri üzerinde durularak lokasyonlarda ortaya çıkan bilgi düzeylerini keşfedilmesi ve faydanın ortaya konulması açısından bir çerçeve sunmaktadır.

Mevcut araştırmanın birkaç kısıtı bulunmaktadır. Bu araştırmanın ilk kısıtı, görüşmelerin Covid-19 salgını olduğu bir dönemde tek bir şirketin farklı üst kademe yöneticileriyle online görüşmeler gerçekleştirilerek yapılmasıdır. Nitel araştırma, etkileşimin yüz yüze görüşmeler aracılığıyla daha iyi sağlanabildiği yönündedir. Bu doğrultuda görüşmeciler ile yüz yüze gelinememesi, nitel araştırmanın gerekliliği olan ortam gözlemlemesi yapılamaması çalışmamız için önemli bir kısıt teşkil etmektedir. Bir diğeri ise, bilgi transferleri açısından sektörel bağlam büyük bir önem teşkil etmektedir. Çalışmamızda ise Türkiye'de tek bir sektöre hitap eden şirket baz alınarak araştırma keşfedilmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle çalışmamız için bir kısıt teşkil etmektedir.

Bu çalışma, amaç ve kapsamına göre iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde çokuluslu şirketlerin DYY süreçleri, DYY teorileri, şirketleri uluslararasılaşma sürecine iten motivasyonlar ve TBT sürecinin oluşmasında etkili olan bilgi ve bilgi transfer konuları üzerinde durularak TBT'ye giriş yapılmaktadır. Akabinde Türk kökenli çokuluslu şirketlerde DYY kaynaklı TBT konusu kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Araştırmanın son bölümü olan ikinci bölümde ise araştırma yöntemi, araştırmanın deseni, araştırmanın örnekleme, araştırmanın veri toplama süreci, elde edilen verilerin çözümlenme süreci son olarak da araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği

hakkında bilgiler sunularak araştırmanın bulgularına yer verilmektedir, bulgular neticesinde çalışmanın sonuçları tartışılarak gelecek çalışmalar için önerilerde bulunmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde ilk olarak çokuluslu şirketlerin DYY süreçleri ve uluslararasılaşma teorileri hakkında bilgi verilecektir, daha sonra çokuluslu şirketlerde bilgi, bilgi transferi ve TBT'ye sırasıyla değinilecektir. Son olarak da Türk kökenli çokuluslu şirketlerin DYY'lerinden kaynaklı TBT üzerinde durularak genel bir değerlendirme sunulacaktır.

1.1. Doğrudan Yabancı Yatırımlarda Konum, Giriş ve Sahiplik Stratejileri

DYY, bir ülkede yeni bir iş kurmak, mevcut bir yabancı şirkete ilave yapılması veya o ülkede mevcut bir şirketi satın almak suretiyle uluslararası olarak yaratılan sermaye akışını ifade eden bir kavramdır (Çinko, 2009: 118). Bir başka tanıma göre DYY, bir ekonomide yerleşik bir birim tarafından kendisinden farklı bir ekonomide, yerleşik bir girişimde, kalıcı bir menfaat elde etme hedefini yansıtmaktadır (OECD, 1999: 7).

Ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması ve bilginin hızla yayılmasının yarattığı fırsatların artması, ekonomik konsolidasyonun önünü açmıştır. Bu yakınlaşmalar geçmişte ağırlıklı olarak gelişmiş ülkeler arasında meydana gelmiş ve zamanla gelişmekte olan ülkelerin uluslararası faaliyetlere dahil edilmesi olağan hale gelmiştir (Öz, 2020: 2). 1990'lara kadar, gelişmekte olan ülkelerdeki çokuluslu şirketler yatırım yeri seçimi olarak gelişmekte olan ülkeleri seçtikleri, ancak mülkiyet ve giriş türleri olarak genellikle azınlık sahipli ortak girişimlerini ve yeşil alan yatırımları tercih ettikleri görülmektedir. Ancak 1990'lı yıllardan ve özellikle 2000'li yıllardan itibaren gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin DYY'leri artarak konum seçimi için gelişmiş ülkeleri tercih etmeye başlamışlardır. Ayrıca, giriş stratejileri ve mülkiyet seçenekleri olarak tam veya çoğunluk mülkiyet yapılarını satın almaya ve kullanmaya başladıkları görülmektedir (Özkasap, 2019: 73).

1.1.1. Uluslararasılaşma Motivasyonları ve Konum Seçimi

Gelişmekte olan ekonomilerin ve şirketlerin dışarıda DYY gerçekleştirirken kendine özgü nedenlerinin yanı sıra onları motive eden bir dizi düşünce bulunmaktadır. Dunning vd. (2007)'e göre, şirketlerin DYY gerçekleşmesini sağlayan temelde iki neden bulunmaktadır. Bunlardan ilki sahip oldukları varlık veya rekabet yeteneklerini kullanmaktır yani varlıkların kullanılması stratejisi (asset-

exploitation), bir diğeri ise yeni varlıklar elde etmek amacıyla varlıkların araştırılması (asset-seeking) yönünde gerçekleşmektedir. Varlık kullanma motivasyonu; kaynak, etkinlik ve pazar arama kriterlerini içermektedir (Dunning ve Lundan, 2008). DYY'nin varlık kullanma motivasyonu, genellikle şirketlere özgü avantajlara sahip olan ve bu avantajları pazar, düşük maliyetli doğal kaynaklar veya işgücü aramak amacıyla yurtdışında faaliyet göstermek için kullanıldığı varsayılmaktadır (Makino vd., 2002: 407). Varlıkların araştırılması motivasyonu, yabancı pazarda mevcut olan stratejik kaynaklara erişimini ve gelişimini sağlayacak ve pazar bilgisi, teknolojik bilgi birikimi ve yönetim bilgisi gibi bilgileri elde edecek yarar sağlama aracı olarak kullanılmaktadır (Deng, 2007: 74). İş ortamından kaynaklanan konuma özgü avantajlara sahip ev sahibi ülkeler, yatırım yapmayı planlayan çokuluslu şirketler için daha çekici konumda yer almaktadır. Böylece farklı motivasyonlara sahip şirketler farklı avantajları olan konumları tercih etmektedir (Kang ve Jiang, 2012: 46).

Dunning (1993) kaynak/varlık arayan DYY, pazar arayan DYY, etkinlik arayan DYY ve stratejik varlık arayan DYY olarak yatırım yapılacak ülkeyi belirleyen dört adet uluslararasılaşma motivasyonu sınıflandırması yapmaktadır.

Pazar arayan DYY'de amaç yerel, bölgesel veya komşu pazarlara ulaşmayı hedeflemektir. Ayrıca sahip olduğu pazar payını sürdürmek, korumak veya yeni pazarları bünyesine katmak amacıyla yatırım yapılmaktadır (Dunning ve Lundan, 2008: 70). Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin genellikle pazar arama motivasyonu ile DYY gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir (Lu vd., 2010: 228-229). Bu şirketler doğaları gereği az sayıda işletmenin bulunduğu ve bu nedenle rekabet ortamının sınırlı olduğu ülkelerde faaliyette bulunmaktadır (Saray, 2011: 385). DYY için pazarların tanımlanmasında ortaya çıkan ev sahibi ülkelerin ana ekonomik itici güçleri şunlardır (UNCTAD, 1998: 91):

- Pazar büyüklüğü ve kişi başına düşen gelir,
- Pazarın büyümesi,
- Bölgesel ve küresel pazarlara erişim,
- Ülkeye özgü tüketici tercihleri,
- Pazarların yapısı.

Ülkelerin sahip olduğu belirli coğrafi konumları ve buna bağlı olarak da farklı oranlarda (hammadde, doğal mineraller, madenler, gıda ürünleri) doğal kaynakları bulunmaktadır (Ayaz, 2018: 32). Kendi pazarında ulaşamadığı kaynaklara sahip olabilme güdüsüyle DYY yapan bir şirket, kaynak/varlık arayan DYY yapmaktadır. Bu tür DYY'de temel amaç, şirketlerin faaliyette bulundukları pazarlarda daha karlı ve rekabetçi olmasını sağlamaktır. Kaynak arayan DYY'ye karar verirken öne çıkan ev sahibi ülkelerdeki temel ekonomik belirleyiciler aşağıdaki gibidir (UNCTAD, 1998: 91):

- İşlenmemiş içerikler
- Düşük maliyetli vasıfsız işgücü
- Yetenekli işçi
- Bireylerde, firmalarda ve kümelerde somutlaşanlar da dahil olmak üzere teknolojik, yenilikçi ve diğer yaratılmış varlıklar (örneğin marka isimleri)
- Fiziksel altyapı (limanlar, yollar, elektrik, telekomünikasyon)

Uluslararası kabul görmüş, üretim süreçlerinde ustalaşmış ve standart ürünleri başarıyla üreten deneyimli, büyük ve çeşitlenmiş çokuluslu şirketler genellikle etkinlik arama motivasyonu ile DYY gerçekleştiren şirketler olarak görülmektedir (Dunning, 2000). Etkinlik arayışının, ekonomik faaliyetlerde bulunma maliyetlerini düşürmek için yurtdışına çıkan veya çeşitli yerlerde halihazırda mevcut olan operasyonlarını rasyonelleştirmeyi amaçlayan şirketler tarafından DYY'yi teşvik ettiğine inanılmaktadır (Benito, 2015: 16). Bu yatırımlar bölgesel ve küresel entegrasyona sahip ülkelerde ve gelişmiş pazarlarda gerçekleşmektedir. Etkinlik arayan DYY, farklı ülkelerdeki faktör donanımlarının maliyetindeki farklılıklardan yararlanarak, tüketici zevklerindeki farklılıkların yanı sıra ekonomik yapıya ve gelir düzeyine sahip ülkelerin ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanmayı, daha az merkezi üretim birimi ile çok sayıda pazara girmeyi amaçlamaktadır (Yavan, 2006: 53).

Stratejik varlık arayan DYY güdüsüyle hareket eden şirketler genellikle gelişmiş teknolojiye, nitelikli işgücüne, teknik bilgi gibi kendisine avantaj sağlayacak faktörlere sahip olmak ve bu sayede üretim kapasitesini arttırmaya çalışmaktadır (European Commission, 2012: 120). Yüksek rekabet, yurtiçinde mevcut yenilikçi teknolojilerin eksikliği ve zayıf marka adlarıyla karşı karşıya kalan stratejik olarak savunmasız şirketler, bu kaynaklara erişme ve elde etme aracı olarak DYY'yi tercih edebilmektedir. Buna karşılık, bu onların ölçek ekonomileri elde etmelerini, ürün teknolojileri kazanmalarını ve küresel rekabetçi konumlarını korumalarına ve hatta yükseltmelerine yardımcı olabilmektedir (Deng, 2007: 77). Özellikle gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler, stratejik güçlerini ve kaynaklarını gelişmiş ülkelerdeki rakiplerinden farklılaşmak için kullanmak istemektedir. Bu, şirketlerin sahiplik dezavantajlarının üstesinden gelmelerini sağlamaktadır (Li, 2007: 311-312).

Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler dışarıda DYY gerçekleştirirken uluslararasılaşma motivasyonları ve konum seçimi kadar şirketlerin uluslararası başarılarında büyük etkiye sahip olabileceği düşünülen giriş ve sahiplik biçimi seçimleri de önem arz etmektedir. Bu nedenle bir sonraki başlıkta bu konu üzerinde durulacaktır.

1.1.2. Giriş ve Sahiplik Biçimi Seçimi

Şirketler DYY'lerini gerçekleştirirken kendine en yüksek getiri sağlayacak giriş stratejisini seçmesi gerekmektedir (Agarwal ve Ramaswami, 1992: 3). Bu giriş stratejisi seçimi şirketler açısından yatırım yaparken vermesi gereken en stratejik karar olmakla birlikte en vazgeçilmez birleşenler arasında yer almaktadır (Yi-Zheng vd., 2001: 19). Çokuluslu şirketler yabancı bir ülkede DYY yapmaya karar verdiğinde en az iki önemli stratejik karar ile karşı karşıya kalmaktadır. İlk olarak, sıfırdan bir yabancı şirket kurmayı (sıfırdan tesise yatırım yapmayı) veya bir satın alma işlemi yapmayı (yabancı kuruluşta hisse senedi satın almayı) tercih edebilmekte, diğer önemli seçeneği ise bunu tek başına yapmaya (tamamen sahip olunan bir yan kuruluş kurmaya) veya yerel bir ortağı dahil etmeye (ortak mülkiyeti olan bir yan kuruluş kurmaya) karar verebilmektedir (Dikova ve Witteloostuijn, 2007: 1014).

Sıfırdan yatırım (yeşil alan yatırımı-greenfield investment), bir şirketin başka bir ülkede sıfırdan yeni tesis inşa ederek gerçekleştirmiş olduğu bir DYY şeklidir (Dikova ve Witteloostuijn, 2007). Bu yatırım türü yönetsel yetenekleri geliştirerek şirketin kendi personelini işe almasına ve kendi uygulamalarını yeniden başlatmasını izin vererek, bir yerelleştirme stratejisinin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu şirketlerin yerel olarak seçilmiş personeli kendi idari yapısına göre eğitmesini sağlayarak yabancı olma sorumluluğunun azaltılmasını sağlamaktadır (Child ve Rodrigues, 2005: 398). Yeşil alan yatırımı, yatırımcı şirket açısından maliyetli ve riskli olmakla birlikte büyük bir sermaye transferi gerektirmektedir. Bunun nedeni; yabancı yatırımcının sıfırdan yeni bir şirket kurması, yatırım gerçekleştirdiği ülkenin yasal ve ekonomik yapısı, üretim tarzı gibi alanlarda deneyim eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Calderon vd., 2004: 5-6).

Satın alma (kahverengi alan yatırımı-brownfield investment) ise şirketlerin sahip olmadığı bilgi ve kaynaklara erişim sağlayarak ev sahibi ülke pazarlarına giriş engellerini hızlı bir şekilde aşmasını sağlamaktadır. Bu giriş türü bir şirketin bilgi tabanını arttırmaya yardımcı olmakla birlikte şirketin yeni kaynaklar elde etmesine, mevcut operasyonları iyileştirmesine, yeniden yapılandırılmasına ve rekabete daha etkin bir şekilde cevap verebilmesine olanak sağlamaktadır (Elango ve Pattnaik, 2011: 465).

Ortak mülkiyete sahip girişler (uluslararası ortak girişimler-international joint venture) ise, çokuluslu şirketlerin ortaklık kurmuş olduğu yerel firmanın kaynaklarına erişim sağlamasına ve yatırım risklerini en düşük seviyeye indirmesine katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra bazen de ortaklar arası yetenek, çıkar veya hedefler gibi farklılıklar içerdiğinden yönetim açısından yerel operasyonlar üzerinde tam kontrolün faydalarını sunmakta, ancak yabancı olma yükümlülüğünün üstesinden gelme süreci, yerel bir ortağın meşruiyeti olmadan zorlayıcı olabilmektedir (Dikova ve Witteloostuijn, 2007: 1015).

Şirketler farklı sebepler ile farklı giriş stratejilerini devreye sokabilmektedir. Örneğin, şirketler farklı örgütsel ve teknik yeteneklere sahip olabilmekte ve bu durum şirketlerin yapacak oldukları

yatırımlarda kendi yönetsel uygulamalarını kurmasını sağlayarak şirketleri yeşil alan yatırımına yönlendirebilmektedir. Şirketler, kaynaklar taklit edilemediğinde veya ikame edilemediğinde yeşil alan yatırımını kahverengi alan yatırımı yerine tercih edilebilecek bir giriş stratejisi seçimi olarak görmektedir. Çünkü bu giriş stratejisi şirketin mevcut kaynak ve bilgisini daha fazla koruma sağlamaktadır. Ayrıca yeşil alan yatırımı etkili bilgi açısından diğer giriş stratejilerine oranla ana şirket ile yan kuruluş arasında daha fazla yarar sağlayabilmekte ve kültürel ve örgütsel uyum problemlerini engelleyebilmektedir (Demirbağ vd., 2008: 15). Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler, gelişmiş ülke kökenli çokuluslu şirketleri satın alarak “alt bilgi sınıfı” ülkelerden “daha yüksek bilgi sınıfı” ülkelere doğru genişleyerek karşılıklı bilgi akışına daha fazla açık olmaktadır (Madhok ve Keyhani, 2012: 33). Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin bilgi transferi faaliyetlerinin etkinliği, gelişmekte olan ülkeden gelişmiş ülkeye gerçekleştirilen satın almalarda daha anlamlı çıkmaktadır (Kaplan, 2021: 11).

1.2. Uluslararasılaşma Teorileri

Uluslararasılaşma teorileri, şirketlerin uluslararasılaşma faaliyetlerindeki nedenleri açıklamakta ve hangi stratejileri izleyerek hedef pazara girdiklerini ortaya koymaktadır. Uluslararasılaşma farklı aşamalardan oluşan bir süreç içermekte ve her şirketin aynı aşamalardan geçerek uluslararasılaşması mümkün olamamaktadır. Buna bağlı olarak her şirketin kendine özgü bir uluslararasılaşma süreci bulunmaktadır. Bunun en büyük nedeni her şirketin farklı organizasyon yapılarına sahip olmasının yanında şirketin bulunmuş olduğu ülkelerin sahip olduğu iş koşulları, politik ve finansal farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Ulaş, 2009: 19). Buna göre, her teori kendi sürecini farklı değişkenlere göre yorumlamaktadır.

Ulaş (2003), uluslararasılaşma teorilerini statik ve dinamik olarak iki gruba ayırmaktadır. Statik yaklaşımlar; Hymer Teorisi, İşlem Maliyet Teorisi, İçselleştirme Teorisi ve Eklektik Teori (OLI Paradigması) olarak karşımıza çıkmaktadır. Dinamik yaklaşımlar ise; Ürün Yaşam Eğrisi Teorisi, Yenilik Teorisi ve Uppsala Teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Statik yaklaşımlar şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerinden ziyade nasıl çokuluslu hale geldiklerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşım uluslararasılaşmanın yalnızca DYY şeklinde gerçekleştirileceğinden bahsetmektedir. Buna ek olarak dinamik yaklaşım ise uluslararasılaşmayı birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreç olarak görmektedir (Ulaş, 2009).

Çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerini inceleyen ve bu süreçteki gelişimlerine yön veren faktörleri değerlendirmek için araştırmacılar tarafından çeşitli teoriler ortaya koyulmaktadır. Bu çalışmada ise şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerini en temel şekilde açıklayan dört farklı teori üzerinde durulacaktır. Bu teorilerden ilki, şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerini en temel şekilde açıklayan Johanson ve Vahlne (1977)'nin Uppsala olarak adlandırdığı uluslararasılaşma süreç modelidir. Bir diğer teori ise, uluslararası işletmecilik literatüründe şirketlerin DYY süreçlerinde

gereken koşulları en kapsamlı şekilde açıklayan ve literatürdeki DYY çalışmalarında en çok kullanılan Dunning'in Eklektik Paradigması'dır. Bir diğer teori ise ana uluslararasılaşma çalışmaları gelişmiş ülke kökenli şirketlere odaklanırken geliştirmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerini farklı bir pencereden açıklayan ilk teorik çalışma olan Mathews'un LLL Modeli üzerinde durulacaktır. Son olarak da geliştirmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin global rakiplerle etkili bir şekilde rekabet etmek için gerekli olan stratejik varlıkları edinmede ve kendi ülkelerinde karşılaştıkları kurumsal ve piyasa kısıtlamalarından kaçınmak için yurtdışı yatırımlarını kullanan Sıçrama Tahtası Modeli teorisi üzerinde durulacaktır.

1.2.1. Uppsala Uluslararasılaşma Süreç Modeli

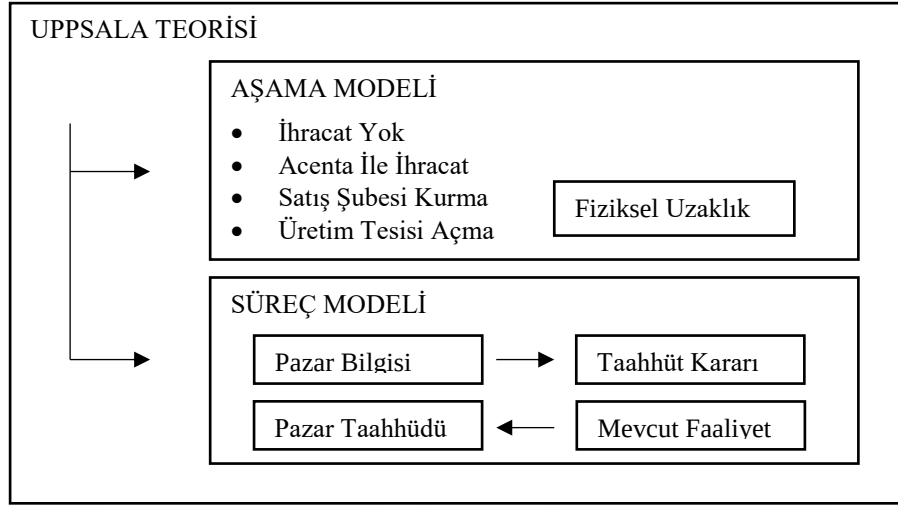
Şirketlerin uluslararasılaşma sürecini anlatan Uppsala uluslararasılaşma modeli Johanson ve Wiedersheim tarafından (1975), Johanson ve Vahlne (1977) tarafından geliştirilmiştir (Andersen, 1993: 210). Uppsala Teorisi, aşama modeli ve uluslararası süreç modeli olarak adlandırılan iki modelden oluşmaktadır. Her iki model de aynı konuyu açıklamakla birlikte çeşitli açılardan dolayı birbirlerinden farklılık göstermektedir.

Aşama modelinde uluslararası faaliyetlerin büyük kaynak, pazar deneyimi ve bilgisi gerektirdiği, bu nedenle şirketlerin uluslararası faaliyetlere ancak ülke içindeki piyasalarda geliştikten sonra ve göreceli olarak küçük ölçekte iken başladıkları ve uluslararası faaliyetleri, ani gelişmeler ve özellikle yatırım yaparak değil aşamalı olarak geliştirdikleri görüşü savunulmaktadır. Şirketler ülke dışındaki pazar hakkında bilgi eksikliği olduğunda, ilk ihracat faaliyetlerine komşu ülkelerle ve daha iyi bildikleri ülkelerle veya pazarlarla başlamaktadır (Ulaş, 2009: 32).

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) "Gerçekleşme Zinciri" adı verilen bu süreçte, birbirini takip eden dört farklı uluslararasılaşma aşamasını ortaya koymaktadır. Bu modelin ilk aşamasında şirketler düzenli olarak ihracat faaliyetleri gerçekleştirmekte ve bu seviyedeki şirketlerin bilgileri henüz düzensiz bir seviyede yer almaktadır. Bir sonraki aşamada ise şirketler bağımsız temsilciler yolu ile gerçekleştirdikleri ihracat faaliyetleri ile bilgi düzeylerinde artış söz konusu olmaktadır. Giderek artan bilgi akışıyla birlikte üçüncü aşamaya adım atan şirketler bu bilgiyle birlikte artık satış şubesi kurabilme düzeyine ulaşmış olmakta ve gittiği ülkelerde üretim tesisi kurarak son aşamaya gelmiş bulunmaktadır. Bu model şirketlerin kaynak miktarını, pazar ve sektöre yönelik bilgisini artırarak şirketlerin önündeki belirsizlik seviyesini azaltmaktadır. Ayrıca şirketlerin bir sonraki aşamaya geçmesini sağlayarak psikolojik mesafenin fazla olduğu ülkelere kolayca yatırım gerçekleştirilmesine imkan sağlamaktadır (Atlı ve Kartal, 2014: 146).

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) şirketlerin bazı pazarların kaynak gerektiren aşamalar için yeterince büyük olmaması ve diğer pazarlardan yoğun bir deneyim kazanmış şirketlerin zincirde zıplamalar yapabileceği noktasındaki iki istisna dışında bu zinciri takip edeceğini belirtmektedir.

Şekil 1: Uppsala Teorisi



Kaynak: (Ulaş, 2009: 32)'den uyarlanmıştır.

Uppsala modelinin ikinci bölümü daha fazla dikkat çekmektedir (Ulaş, 2009: 34). Johanson ve Vahlne (1977) uluslararasılaşma düzeyinin artan bir seyir izlemesini dinamik bir model ile açıklamaktadır. Şöyle ki, döngüdeki bir olayın sonucu diğer olayın sebebi şeklinde bulunmaktadır. Uluslararasılaşma değişkenleri arasında ise durumsal ve değişimsel bölüm gibi bir ayırıma gidilmektedir. Pazara katılım, dış pazar ve işlemlere dair bilgi durum kısmı olarak belirlenirken, kaynak aktarımı hakkındaki kararlar ve mevcut faaliyetlerin performansları değişim kısmı olarak adlandırılmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977).

Bu modele göre pazar bilgisi taahhüt kararında etkin rol oynamaktadır. Yabancı bir pazarda yer alan şirket acente ile bir sözleşme imzaladığında mevcut faaliyetler etkilenmekte ve zaman içinde faaliyetler taahhüdün artırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu artış şirkete ev sahibi ülke açısından birçok bilgi kazandırmakta ve mevcut döngü böylece devam etmektedir. Çoğalan bilgi ile mevcut taahhüt artmaktadır. Tecrübeli şirketler daha büyük yatırım yaparak, taahhütlerini daha yüksek seviyelere taşıyabilmektedir (Ulaş, 2009: 35).

Pazara katılma kararı ve bu kararın uygulama biçimini pazara katılım ve pazar bilgisi tarafından etkilenmektedir. Daha sonra da bu süreçte pazar bilgisi ve pazara katılım döngüsel olarak etkilenmektedir. Johanson ve Vahlne'a (1977) göre şirketlerin algıladığı risk ve fırsatlar pazar katılım kararı tarafından etkilenebilmekte ve belirli bir pazar alanı için yaratılan kaynaklar, o pazara katılım olarak değerlendirilebilmektedir. Johanson ve Vahlne'in (1977) varsayımına göre pazara katılım olgusu, pazara transfer edilen kaynak miktarı ve pazara katılım derecesi olarak iki faktör birleşiminden meydana gelmektedir. Pazara aktarılan kaynakların miktarı pazardaki organizasyon, personel, pazarlama vb. yatırımlarının boyutu ile belirlenmektedir. Bir diğer faktör olan pazara

katılım düzeyi ise farklı kullanım alanları ve bu alanlara bu kaynakları aktarmadaki zorluk ile belirlenmektedir.

Bundan sonraki başlıkta aynı Uppsala Modelinde olduğu gibi gelişmiş ülke kökenli şirketlerin strateji tercihlerini açıklamak üzere ortaya koyulmuş geleneksel bir model olan Dunning Eklektik Teorisi üzerinde durulacaktır.

1.2.2. Dunning'in Eklektik Paradigması

OLI çok farklı teorileri bir araya getirerek DYY'yi açıklamaya çalıştığından dolayı "Eklektik" olarak adlandırılmaktadır (Ulaş, 2009: 24). Bu teorinin temel amacı çokuluslu şirketlerin gittiği ülkelerdeki rakipleriyle rekabet edebileceği güçlü yönlerini ortaya koyabilmektir (Güngördü ve Yılmaz, 2016: 1007). Dunning, hedef pazardaki giriş stratejisi için üç tür faktörden etkilendiğini şart koşan kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır (Agarwal ve Ramaswami, 1992: 2). Dunning (1980)'e göre bir şirketin yurtdışında üretim yapmasına bağlı üç koşul şunlardan oluşmaktadır:

1. Şirketler maddi ve maddi olmayan mal ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu sayede yatırım yapacağı diğer ülkelerdeki yerli şirketler ile rekabet edebilmelidir.
2. Yatırım yapılacak ülkede elde edilecek avantajlar sayesinde ev sahibi ülkede üretim yapmak ana ülkede üretip ihraç etmekten daha karlı olmalıdır.
3. Şirketlerin dış pazarda yatırım yapması, sahip olduğu becerileri satması, kiralaması veya lisanslamasından daha karlı olmalıdır.

İşte bu koşullar sırasıyla Dunning'in OLI ismini verdiği avantajları içermektedir. Şirketlerin sahip olduğu mülkiyet üstünlükleri; çokuluslu şirketlerin sahip olduğu fikri sınai mülkiyet hakları, teknolojik üstünlükler, organizasyon ve yönetim modelleri, ticari markalar, dağıtım kanalları, bilgi ve finans kaynaklarına erişimdeki üstünlükler, şirketlerin ölçek büyüklüğünden dolayı elde ettiği ucuz girdi temin edebilme ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilme imkanını ifade etmektedir (Göver, 2005: 5). Bu avantajlar belirli bir pazardaki çokuluslu şirketler için ne kadar değerliyse, DYY yoluyla uluslararasılaşma eğilimi o kadar güçlü olmaktadır (Çavuşgil vd., 2008: 114).

Lokasyon avantajı olarak da isimlendirilen yer avantajları şirketlerin hangi faktörleri göz önüne alarak hangi ülkelere DYY gerçekleştireceğini göstermektedir (Şahin ve Mert, 2014: 76). Şirketlerin sahip olduğu ve kendi ülkesinde geliştirdiği üstünlükler olan sahiplik avantajının aksine yer avantajı, ev sahibi ülkeleri çekici hale getirerek yatırımı o konuma çekebilmektedir. Örneğin bir ülkenin pazar büyüklüğü veya üretim faktörlerinin miktarı veya kalitesi, politik ve ekonomik istikrar gibi faktörler yatırımı çekici hale getirebilmektedir. Eklektik teorisi, uluslararası yatırımlarda üretimin kilit belirleyicisinin, ülkelerin sahip oldukları yer avantajlarının öneminin belirlenmesi olduğunu söylemektedir (Dunning, 1988: 2-3).

İçselleştirme ise çokuluslu şirketlerin sahip olduğu mülkiyet üstünlüklerini piyasadaki şirketlere satmak veya kullanılmak yerine o piyasada DYY gerçekleştirme tercihinde bulunmaktır. Çokuluslu şirketlerin sahip oldukları mülkiyet üstünlükleri kendi organizasyon yapısı içinde kullanıldığında, kullanım hakkını hedef piyasalardaki şirketlere satma ya da kullanırma tercihine göre daha yüksek fayda sağlıyor ise, mülkiyet üstünlüğü şirket açısından içselleştirme üstünlüğünü de beraberinde getirmiş olmaktadır (Dunning, 1988: 3).

OLI Teorisi gerekse Uppsala Modeli öncelikli olarak gelişmiş ülke kökenli şirketlerin strateji tercihlerini açıklamak üzere ortaya konulmuş olan geleneksel teoriler arasındadır. Bu noktada özellikle, OLI modeline getirilen gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşmalarını açıklamakta yetersiz kaldığı yönündeki eleştiriler çerçevesinde Mathews'un LLL modeli ortaya koyulmaktadır (İlhan-Nas vd., 2020: 593).

1.2.3. Mathews'un LLL Modeli

Mathews'un ilk kez 2002 yılında öne sürdüğü ve 2006 yılında literatüre kazandırmış olduğu LLL Modeli'nde Mathews (2006) gelişmekte olan ülkelerin dış pazarlara taşıyacakları değerli varlıkları olmadığından, Dunning'in bahsettiği sahiplik avantajından faydalanamamaktadır. Bu bağlamda da gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler uluslararası genişlemekten ziyade yeni stratejik seçenekler aramaktadır.

OLI paradigması şirketlerin sahip oldukları avantajlardan faydalanarak uluslararası stratejilerinde rekabetçi başarı elde ettiklerini söylerken LLL Modeli, gelişmekte olan ülkelerdeki şirketlerin avantaj elde etme yolu olarak uluslararasılaştıklarını savunmaktadır. OLI paradigması uluslararasılaşmayı aşamalı ve uzun bir sürece yayılmış bir faaliyetler seti olarak görmekteyken LLL Modeli şirketlerin hızlı bir şekilde bu süreci gerçekleştirdiklerini ve çoğalarak büyüdüklerini ifade etmektedir. Aşamalı bir şekilde varlık kullanarak uluslararasılaşmak yerine hızlı ve çoğalarak büyümeyi hedefleyen LLL modeli varlık çoğaltma stratejisi sunmaktadır (Şahin ve Mert, 2014: 77). Mathews OLI paradigmasının açıklamada yetersiz kaldığı gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerini kaynak bağımlı yaklaşım ile açıklamaya çalışmakta ve bu tip şirketlerin kaynak eksikliğinden dolayı ortaya çıkacak olan hızlı genişlemenin yaratacağı riski yaymak için stratejik ortaklıklar kurma eğiliminde olduğunu söylemektedir (Mathews, 2006: 7-9).

Mathews'un LLL modeli şu şekildedir: Bağlantı, gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin yerel pazarlarda bulamadığı kaynakları elde etmek amacıyla ve uluslararası piyasalardaki riskleri ve belirsizlikleri bertaraf etmek amacıyla gerçekleşen birincil etken olarak yer almaktadır. Bu bileşen ile şirketler bünyesinde bulunmayan yeterli kaynak eksikliğini bertaraf etmek ve riskleri en az seviyeye indirmek amacıyla yabancı şirketler ile bağlantı kurabilmektedir (Türken, 2018: 17). Şirketler birleşme, ortak girişim ve küresel değer zincirine katılım gibi çeşitli yollar ile yabancı

şirketlerle bağlantı kurabilmektedir. Böylece yurtiçinde yeterli kaynak bulamayan çokuluslu şirketler yurtdışındaki şirketler sayesinde yol haritası edinebilmekte, bilgi elde edebilmekte ve kaynaklara erişimi kolayca sağlayabilmektedir (Can ve Utlu, 2018: 62).

İkinci sırada yer alan avantaj ise yabancı ülke firmaları ile gerçekleştirilen bağlantıların sonucu olarak dış kaynaklara erişimin sağlamaktır (Can ve Utlu, 2018: 62). Şirketler bu bağlantıları kullanarak küresel işbirlikçileri sayesinde mevcut kaynaklarını geliştirmeye çalışmakta ve genellikle gelişmiş ülke orijinli bu ortaklara gelişmekte olan pazarın düşük fiyat özelliği daha cazip gelmektedir (Türken, 2018: 17).

Diğer bir özellik olan öğrenme ise, bağlantı ve kaldırıcı süreçlerinde yaşanan tekrar ile şirketleri öğrenme aşamasına yönlendirmektedir (Mathews, 2006: 20). Bağlantıları kurup stratejik kaynaklara sahip olan ve yabancı ortaklarla iş yapan şirketler zaman içerisinde örgütsel öğrenme ile uluslararası faaliyet becerilerini şirketlerine katmaktadır (Can ve Utlu, 2018: 62). Böylece uluslararası pazarlara açılmalarını, “önce bağlantı kur, sonra bu bağlantıları kullanarak öğren” stratejisi ile açıklamaktadır (İlhan-Nas vd., 2020: 599).

Bundan sonraki başlıkta gelişmekte olan ülke kökenli şirketlerin hiçbir mülkiyet avantajına sahip olmadan, bu kaynaklara erişmek için uluslararasılaştığını ileri süren Mathews’in LLL modelinde olduğu gibi bir varsayıma sahip olmadığı için alanda eleştirilere maruz kalmamış ve çalışmalarda gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerinin DYY’lerini hangi açılardan kullandıkları konusunda mevcut teorilere katkı sağlayan bir çalışma olarak görülen Sıçrama Tahtası yaklaşımı üzerinde durulacaktır.

1.2.4. Sıçrama Tahtası Modeli

Luo ve Tung (2007) tarafından geliştirilen "Sıçrama Tahtası" davranışları, gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin genellikle, rekabetçi zayıflıklarını telafi etmek için gelişmiş ülke kökenli çokuluslu şirketlerden kritik varlıkları proaktif, agresif veya risk olarak satın alarak küresel aşamada geç kalan dezavantajlarının üstesinden gelmeleriyle karakterize edilmektedir. Ev sahibi ülkelerin çekici faktörlerinin önemi göz önüne alındığında, bu yaklaşım, dışa yönelik DYY’leri, gelişmekte olan ülkelere gelen çokuluslu şirketleri trampelen veya sıçrama tahtası olarak görmektedir (Sakr ve Jordaan, 2016: 9).

Luo ve Tung (2007)’a göre, sıçrama tahtası modelini benimseyen bir şirketin uluslararasılaşma süreci yavaş ve aşamalı değil, sıçramalıdır. Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler, sanayileşmiş ekonomilerden daha hızlı uluslararasılaşma sürecine girmektedir. Bunun nedeni ise gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler, aşamalı bir süreçten ziyade ancak sıçrayarak uluslararasılaşma sürecine girebilmektedir. Çünkü gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler,

hızlı uluslararasılaşma sürecini girerek dış pazarları keşfeder ve bu da onları sanayileşmiş ekonomilerde devasa satın almalar açısından motive edebilmektedir (Can ve Utlu, 2018: 61).

Luo ve Tung (2007) tarafından geliştirilen sıçrama tahtası çeşitli davranış veya etkiler ile kendini göstermektedir. İlk olarak gelişmekte olan ülke kökenli şirketler gelişmiş ülkelere yatırım kararı verirken yabancı şirketleri veya tescilli teknolojiye sahip birimleri satın alarak burada teknoloji ve üretim bilgisi aramakta böylece rekabet dezavantajlarının üstesinden gelmeye çalışmaktadır. İkinci olarak kritik kaynakları güvence altına alma, ileri teknoloji edinme, yönetsel uzmanlık edinme ve geç kalan dezavantajlarını bertaraf edebilmek için uluslararası genişlemeyi bir sıçrama tahtası olarak kullanmaktadır. Üçüncü olarak küresel rakiplerinin kendi ülke pazarındaki ana dayanak noktalarına karşı saldırıda bulunmak için uluslararası genişlemeyi bir sıçrama tahtası olarak kullanmaktadır. Dördüncü olarak ihracat engellerinden kaçınmak için, gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler doğrudan hedef ev sahibi ülkeye yatırım yapmaktadır. Beşinci olarak, yerel kurumsal kısıtlamaları hafifletmek için uluslararası genişlemeyi bir sıçrama tahtası olarak kullanmaktadır. Altıncı olarak finansal ve finansal olmayan ayrıcalıkları güvence altına almak için uluslararası genişlemeyi bir sıçrama tahtası olarak kullanmaktadır. Son olarak ise rekabet avantajlarından yararlanmak için uluslararası genişlemeyi bir sıçrama tahtası olarak kullanmaktadır (Luo ve Tung, 2007: 485-487).

Şirketler sadece tamamlayıcı varlıklar aramak için değil, aynı zamanda belirli varlıklarının karlılığını artırmak için de yurtdışına yatırım yapma eğiliminde olabilmektedir. Bu nedenle, yabancı yatırımların elde edilmesinde mülkiyet avantajları kadar mülkiyet dezavantajları da önemli sayılmaktadır. Sıçrama tahtası yaklaşımının temel fikri, hem avantajlara hem de dezavantajlara veya dengesizliklere bakmaktır. Dezavantaj ya teknik bilgi ve yönetim bilgisi gibi kaynakların eksikliği ya da küçük pazar payına sahip olmak olarak tanımlanmaktadır (Sakr ve Jordaan, 2016: 9).

Bundan sonraki başlıkta şirketlerin yurtdışı piyasalarda bilgi gibi değerli kaynakları elde ederek sağlamış olduğu faydanın ortaya konulabilmesi için bilginin öneminin kapsamlı olarak ifade edilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı bilgiye ait detaylı literatür çalışmalarına yer verilecektir.

1.3. Çokuluslu Şirketlerde Bilgi, Bilgi Transferi ve Ters Bilgi Transferi

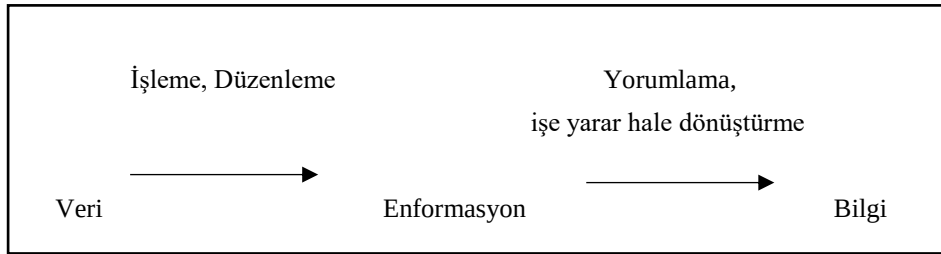
Bu başlık altında TBT sürecinin oluşmasında etkili olan bilgi ve bilgi transfer konuları üzerinde durulacak ve son olarak da TBT'ye giriş yapılarak konuya ilişkin literatür çalışmalarına yer verilecektir.

1.3.1. Bilgi Kavramı

Bilgi, hem kar odaklı hem de kar odaklı olmayan şirketlerin bir ürün ya da hizmet üretilmemesine bakılmaksızın etkili performans ortaya koyabilmeleri için iyi yönetilmesi gereken değerli bir kaynaktır. Şirketlerin bu değerli kaynaktan yararlanabilmesi için bunun nasıl meydana geldiğini, aktarıldığını ve kullanıldığını bilmesi gerekmektedir (Nooshinfard ve Anaraki, 2014: 242). Bilgi, çok boyutlu bir kavram olarak ifade edilirken aynı zaman farklı bağlamlarda farklı hedefler için farklı türlerde kullanılabilir. Bu farklı boyutlar veri (data) ve enformasyon (information) olarak karşımıza çıkmakta ve bu boyutlar birbirlerinin yerine sık sık kullanılabilir (İraz, 2005: 244). Bilgiyi tanımlamadan önce veri ve enformasyon kavramlarının bilinmesi gerekmektedir.

Veri, dünyanın gözlemlenebilir özelliklerini ve nesnelerin, olayların, çevrelerinin özelliklerini temsil eden sembollerdir (Aven, 2013: 31). Şirketler bağlamında veri, ortaya koyulan işlemlerin tutulmuş kayıtları olarak yer almaktadır (Uzun ve Durna, 2008: 34). Tüm şirketler veriye ihtiyaç duymaktadır. Buna bağlı olarak da her şirketin enformasyon üretmesi için ihtiyacı olan veri sayısını ve türünü belirlemesi gerekmektedir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353). Enformasyon karar almada kullanılabilecek herhangi bir biçimde düzenlenmiş veriyi ifade etmektedir (Seyidoğlu, 2008: 232). Böylece bize olay ve objeleri yorumlamak için bir bakış açısı kazandırmakta ve bilgi oluşturmak için gerekli bir öge sunmaktadır. Ayrıca bilgiye katkıda bulunarak onu etkilemektedir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353).

Şekil 2: Bilginin Oluşması



Kaynak: (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354)'den uyarlanmıştır.

1.3.1.1. Bilginin Tanımı

Bilgi gerçek dünyada doğrudan karşılığı olmayan soyut bir kavramdır (Andriessen ve Boom, 2007: 642). Bu soyut kavramın literatürde çeşitli tanımları yer almaktadır. Rennie (1999) bilgiyi, “gelecekteki gelirlerin elde edileceği maddi olmayan ekonomik kaynak” olarak tanımlamaktadır. Nonaka vd. (2000)’e göre ise bilgi, “gerçeğe yönelik kişisel inancı haklı çıkarmaya yönelik dinamik bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Howells (2002) bilgiyi “enformasyonun depolanabildiği, işlenebildiği ve anlaşılabilirdiği dinamik bir çerçeve veya yapı” olarak tanımlamaktadır. Bilginin birçok tanımının olmasına rağmen Davenport ve Prusak (1998) tarafından ortaya konulan tanım literatürde geniş çapta kabul görmektedir. Davenport ve Prusak (1998)’a göre bilgi, çerçevelenmiş deneyim, değerler, bağlamsal bilgiler ve yeni deneyimleri ve bilgileri değerlendirmek ve dahil etmek

için bir çerçeve sağlayan uzman görüşünün bir karışımıdır. Bilenlerin zihninde ortaya çıkmakta ve uygulanmaktadır. Şirketlerde, sadece belgelere veya havuzlara değil, aynı zamanda şirketin rutinlerine, süreçlerine, uygulamalarına ve normlara da gömülü hale gelmektedir (Davenport ve Prusak, 1998: 5).

Bilgi içinde yaşadığımız dünyayı ve olayları yorumlamak ve yönetmek için uyguladığımız bir dizi anlayış, kavrayış ve genellemeler ile bize güçlü bir kavrayış ve bakış açısı kazandıran her türlü zihni faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Aktan ve Vural, 2016: 2). Bilgiyi daha iyi anlamak için bilginin boyutlarının ortaya konulması gerekmektedir. Bu nedenle aşağıda bilginin boyutlarına ilişkin literatür çalışmalarına yer verilecektir.

1.3.1.2. Bilginin Boyutları

Bilgi, çeşitli terimler kullanılarak farklı boyutlarda karakterize edilmektedir (Dhanaraj vd., 2004: 430). Nonaka (1994) bilgi boyutlarını örtük veya açık olarak iki kategoride sınıflandırmaktadır. Bu bilgi sınıflandırması, bilgi sürekliliğinin karmaşıklığının düzeyine dayanmaktadır (Liyanage vd., 2009: 119). Bu sınıflandırmaya göre;

Örtük bilgi, bilişsel öğrenme, zihinsel modeller ve teknik beceriler dahil olmak üzere bir kişinin içsel bilgisini içermektedir (Walczak, 2005: 332). İçgörüler, sezgiler ve önseziler içeren “yumuşak” bilgi olarak tanımlanmaktadır. Örtük bilginin ifade edilmesi ve resmileştirilmesi zordur ve bu nedenle paylaşılması da zor olmaktadır. Her birimizin içinde sahip olduğumuz ve kolayca paylaşılamayacak bilgi ve becerileri içermektedir. Uygulamalara gömülü olmaktadır (Nooshinfard ve Anaraki, 2014: 242). Bu bilgi tamamen bireyde somutlaşan, kökleri pratik ve deneyime dayanan, becerikli uygulama yoluyla ifade edilen ve çıraklık ve eğitim yoluyla öğrenme biçimlerini izleyerek ve yaparak aktarılan bilgi türü olarak ifade edilmektedir (Lee ve Wu, 2010: 142). Örtük bilginin iki boyutu bulunmaktadır. Birincisi, genellikle “know-how” olarak adlandırılan gayri resmi kişisel beceri veya zanaat türlerini kapsayan teknik boyuttur. İkincisi içimize derinden kök salmış ve çoğu zaman doğal kabul ettiğimiz inançlar, idealler, değerler, şemalar ve zihinsel modellerden oluşmakta olan bilişsel boyuttur (Nonaka ve Konno, 1998: 42).

Açık bilgi, örtük bilgiye göre daha kolay söylenebilen, iletilebilen ve bireyler/şirketler arasında kolayca aktarılabilen bilgilerden oluşmaktadır (Chyi ve Yang, 2000: 784). Açık bilgi kolayca ifade edilebilmekte veya yazıya indirgenebilmektedir, genellikle doğası gereği kişisel olmamak ile birlikte resmidir ve sıklıkla belgeler, raporlar, teknik incelemeler, kataloglar, sunumlar, patentler, formüller vb. biçimlerde yer almaktadır (Holste ve Fields, 2010: 129). Açık bilgi, resmi ve sistematik olarak paylaşılabilen “zor” bilgi olarak tanımlanmaktadır (Nooshinfard ve Anaraki, 2014: 242).

Farklı bilgi alanları, nispeten örtük veya açık olarak sınıflandırılmaktadır. Genel olarak, ölçülebilir teknolojiler ve süreçler daha açıktır ve daha kolay aktarılabilir. Bunun aksine, yönetim ve pazarlama uzmanlığı, ürün geliştirme, üretim ve teknolojiden daha örtük olarak yer almaktadır. Yönetim ve pazarlama becerileri gömülüdür ve formüllerde veya kılavuzlarda kolayca kodlanamamakta; tersine mühendislik de kolaylıkla yapılamamaktadır (Dhanaraj vd., 2004: 430).

Tablo 1: Özellikleri Bakımından Örtük Bilgi ve Açık Bilgi Arasındaki Farklar

ÖZELLİK	ÖRTÜK BİLGİ	AÇIK BİLGİ
Doğası	Kişisel ve özel davranışlarla anlam kazanmaktadır.	Kodlanabilir ve açıklanabilir.
Biçimselleştirme	Birleştirmek, kodlamak veya kayıt ve formülize etmek zordur.	Kodlanabilir, sistematik bir biçime ve bilimsel bir dile çevrilebilir.
Gelişim Süreci	Deneme ve uygulamada hatalarla karşılaşılabilir.	Enformasyonun yorumlanmasında ve anlaşılmasında kapalılığın açıklanması.
Yer	İnsanın beyninde oluşur ve beyninde biter.	Dökümanlar, veri tabanları, web sayfaları, e-mail, kitaplar vs.
Değişim Süreci	Dışa vurma yoluyla açığa çıkarılabilir.	Özümseme ve anlama yoluyla örtülüye çevrilir.
Enformasyon Teknolojisi Desteği	Enformasyon teknolojisi desteği veya paylaşım ile yönetilmesi zordur.	Mevcut enformasyon teknolojileri tarafından desteklenir.
Ortalama İhtiyaç	Zengin bir iletişime ihtiyaç duymaktadır.	Geleneksel elektronik kanallarla aktarılabilir.

Kaynak: (Durna ve Demirel, 2008: 144)' den uyarlanmıştır.

Sonuç olarak bilgi, açık ve örtük olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bilginin öneminin anlaşılabilmesi için bilginin stratejik rolünün ortaya konulması gerekmektedir. Bu nedenle aşağıda bilginin stratejik rolü üzerinde durulacaktır.

1.3.1.3. Bilginin Stratejik Rolü

Bilgi, yönlendirdiği kararlar ve eylemler hakkında sonuçlar üretmekle birlikte, rakiplerin, müşterilerin, dağıtım kanallarının, ürün ve hizmetlerin döngü süreleri hakkında akıllı kararlar vermede önemli bir etken olmaktadır (İnce ve Oktay, 2006: 17). Bu nedenle şirketin iç ve dış çevresinden elde edilen bilgiler rekabete, yeniliğe ve verimliliğe stratejik katkı olarak kabul edilmektedir (İraz ve Yıldırım, 2004: 90). Günümüzde bu stratejik varlığı rakiplerinden daha hızlı elde eden ve daha etkin kullanan şirketler başarılı olabilmektedir. Nonaka (1991) bilginin önemli bir kaynak olduğunu ve bir şirketin organizasyon dışındaki diğer şirketlerin sahip olduğu prosedürlerin, teknik sırların ve ilişkilerin birçok şirket için önemli bir rekabet avantajı sağladığını savunmaktadır. İnce ve Oktay (2006)'a göre bilginin stratejik nitelikte olması ve uzun vadede rekabet avantajı

yaratabilmesi için şirkete özgü olmasının yanında elde edilmesi, yayılması ve transferinin kolay olmaması gerektiği ifade edilmektedir. İraz ve Yıldırım (2004)'a göre bilginin stratejik bir kaynak olarak öneminin vurgulanmasının, rakiplerin bir şirketin bilgisini taklit etmesinin zor olduğu fikrinden gelmekte olduğunu ifade etmektedir. Günümüzde hem ürettikleri ürün ve hizmetlerle ilgili bilgileri, hem de müşterileri ve bunları nasıl verimli ve zamanında kullanacaklarını bilen şirketler, zorlu rekabette avantajlı konumda yer alabilmektedir (Ersoy, 2012: 11). Bilgiye dayalı rekabet avantajı sürdürülebilirlik sağlamak ve bir şirket ne kadar çok şey bilirse o kadar çok şey öğrenebilmektedir (Zack, 1999: 127).

Ana ülkede yoğun rekabete maruz kalan gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler hayatta kalmak için yatırımlarını yurtdışına sevk etmektedir. Bu şirketler, bilgi temellerini ve rekabetçi pozisyonlarını geliştirmek için öğrenme fırsatlarını geliştirmeye imkan sağlayacak gelişmiş ülkelere yatırım yapma konusunda motive olmaktadır. Böylece gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler denizaşırı ülkelere yatırım yaptıkça bilgi kazanmaya devam ederek rekabet gücü elde edebilmektedir. Bundan dolayı bir sonraki başlıkta gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin bilgi ile elde etmiş olduğu rekabet gücü üzerinde durulacaktır.

1.3.1.4. Bilgi ve Gelişmekte Olan Çokuluslu Şirketlerin Rekabet Gücü

Bilgi günümüzde şirketlerin planlama, karar verme, denetleme ve strateji oluşturma süreçlerine yardımcı olarak kurumsal yapılanmalarını güçlendiren, değişim ve gelişim kazandırarak rekabet avantajı yaratan önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketler bilgi temelinde, organizasyon yapılarını geliştirerek diğer şirket için önemli kaynak olan bilginin üretimine ve etkin yönetimine büyük ölçülerde yatırım yapmaktadırlar. Bilgi kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve bunların değerlendirilmesi bu tür şirketlerin başlıca amacı olmaktadır. Çünkü bu tür şirketler bilgiye yeterince kaynak ayırdıkları için rekabette önemli avantajlar sağlamaktadır (Durna ve Demirel, 2008: 130).

Bilgi, gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin sadece kendi iç pazarında büyüyen küresel rakipleri karşısında kendi rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmelerine değil, aynı zamanda yeni ve yabancı pazarlara girme ve büyümeleri konusunda da yardım etmektedir (Chattopadhyay vd., 2013: 128). Genel olarak gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler her zaman rekabet etmek için gerekli yeteneklere sahip olmayabilmektedir (Nair vd., 2015: 279). Luo ve Tung'a (2007) göre, gelişmekte olan pazarlardaki şirketler genellikle bilgi aramak ve rekabet dezavantajlarını aşmak ve gelişmiş pazarlardaki rakiplerini yakalamak amacıyla işlerini yurtdışına genişletmektedir. Bu şekilde şirketler, gelişmekte olan ülkelerdeki zayıf yönetim, global deneyim eksikliği, düşük teknoloji gibi pek çok kısıtı sıçrama tahtası ile aşarak çokuluslu şirket haline gelmekte ve rekabet avantajı yakalamaktadır.

Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin gelişmiş ülke kökenli çokuluslu şirketler gibi uluslararası marka, yüksek teknoloji, uluslararası bilgi birikimi gibi mülkiyet avantajlarına sahip olmaması nedeniyle bu şirketlerin gelişmiş ülke şirketleri ile rekabet edemeyeceği ve OLI modelinin önerdiği bu kaynaklara sahip olmadıkları için uluslararasılaşmadaki başarılarının uzun soluklu olmayacağı ileri sürülmektedir (Dunning vd., 2007). Gelişmekte olan ülkeler ile ilgili teorilerden biri olan LLL modelinin öncüsü Mathews (2002)'a göre gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin mülkiyet avantajlarına sahip olmadığı, buna rağmen bu kaynakları edinmek için yabancı firmalarla işbirliği/ortaklıklar yolu ile yurtdışında yatırım yaparak çok kısa sürede başarılı bir şekilde uluslararasılaştıklarını ifade etmektedir. Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler bu bağlantıları bir kaldıraç gibi kullanmakta ve son olarak rekabet avantajı sağlayan kaynaklar ile birlikte uluslararası dinamikleri öğrenmektedir. Bu şirketlerin başarısının altında yatan en önemli neden avantajlar değil, kendilerinden önce gelenlerin stratejilerini taklit ederek kurdukları bağlantıları kaldıraç etkisiyle başarıya dönüştürülerek etkin öğrenme yaratmaktır (Mathews, 2002).

1.3.2. Bilgi Transfer Kavramı

Uluslararası işletmecilik yazınında bilgi transferinin çeşitli tanımları yer almaktadır. Lord ve Ranft (2000) bilgi transferini “bilginin aynı şirket içindeki bir bölümden diğerine yayılması” olarak tanımlamaktadır. Bilgi transferi şirketler arası bilgi türünü kopyalama girişimi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle bilgi transferi, bilginin ihtiyaç duyulacağı ve kullanılabileceği konuma aktarılmasıdır. Van Wijk (2008) bilgi transferini şirket çalışanlarının, grupların veya kuruluşların başkalarının tecrübe ve bilgilerinden etkilendiği bir süreç olarak tanımlayarak bu süreci öğrenme süreci olarak kavramlaştırmaktadır. Szulanski (1996) bilgi transferini alıcı ve verici birimler arasında karşılıklı bilgi alışveriş süreci olarak tanımlamaktadır.

Perez-Nordtvedt vd. (2008)'e göre bilgi transferi anlama, kullanışlılık, hız ve ekonomi olarak dört boyutta sınıflandırmaktadır. Bilginin anlama boyutu, aktarılan yeni bilginin alıcı tarafından tam olarak anlaşılma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bilginin kullanışlılığı boyutu, bilginin örgütsel başarı için ne ölçüde alakalı ve dikkat çekici olduğunu göstermektedir. Bilgi transferinin hız boyutu, alıcının yeni anlayış ve becerileri ne kadar hızlı edindiğini göstermektedir. Son olarak bilgi transferinin ekonomi boyutu ise, maliyetler ve kaynaklarla ilgili olarak bilgi transferinin etkinliği ve verimliliğiyle ilgili olan boyutu tanımlamaktadır (Perez-Nordtvedt vd., 2008: 717).

Szulanski (1996) bir aşamalı perspektif olarak bilgi transferinin başlatma, uygulama, hızlanma ve entegrasyon aşamalarında oluşan bir süreç olduğunu savunmaktadır. Bir transfer, muhtemelen keşfedilmemiş olarak şirket içinde bir arada var olduğunda başlamaktadır. İlk olarak, bu ihtiyacı karşılama arayışını tetikleyen bir bilgi ihtiyacı tanımlanmaktadır. İhtiyaç ve bu ihtiyaca yönelik potansiyel çözüm belirlendikten sonra, bu bilgiyi transfer etmenin fizibilitesi araştırılmaktadır. Uygulama aşaması, gerekli bilginin transferine karar verildiğinde başlamaktadır. Bu aşamada bilgi

kaynakları, kaynak ile alıcı arasında transfer edilmekte, alıcı ve kaynaklar arasında sosyal bağlar kurulmakta, transfer alıcının ihtiyaçlarına göre düzenlenmekte ve daha önceki transferlerde karşılaşılan sorunların yaşanmamasına özen gösterilmektedir. Bu faaliyetler, alıcı alınan bilgiyi kullanmaya başladığında sona ermektedir (Holsapple ve Joshi, 1999). Bir diğer aşama yükseltme aşamasıdır. Bu aşamada alıcı transfer edilen bilgiyi kullanmaya başladığında yani ilk kullanım gününden sonra başlamaktadır. Bu aşamada alıcı birim çoğunlukla transfer sonrası performans beklentilerini karşılama yeteneğini engelleyen faktörleri belirlemek ve çözüm üretmekle ilgilenmektedir. Entegrasyon aşaması alıcı birimin transfer edilen bilgi ile doyurucu sonuçlar elde edildiğinde başlamaktadır. Bu aşamada transfer edilen bilginin kullanımı rutinleşmekte ve zaman geçtikçe transfer edilen bilgiyle ilgili olarak eylemler ve aktörler tipik hale gelmekte ve eylem türleri, aktör türleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu paylaşılan anlam ve davranışlar faaliyetlerin koordinasyonunu kolaylaştırarak istikrarlı, öngörülebilir ve anlaşılır duruma getirir ve bu sayede yeni uygulamaların kurumsallaşması sağlanabilmektedir (Szulanski, 1996: 29).

1.3.2.1. Çokuluslu Şirketlerde Bilgi Transferi

Bilginin stratejik olarak ilgili kaynaklar hiyerarşisinde ilk sırada yer aldığı kabul edilmesinden dolayı şirketler için bilgi transferi giderek daha fazla dikkat çekmektedir (Rabbiosi ve Santangelo, 2013: 160). Bilgi transferi, çokuluslu şirketlerin hayatlarını devam ettirebilmesi ve refah içinde yaşamaları için en önemli kriterler arasında yer almaktadır. Bunun en büyük sebebi, şirketler faaliyette bulundukları dinamik ortamlarda karşılaştıkları zorluklara göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıklara cevap verebilmeleri için farklı türde bilgi, beceri, fikir gibi gerek şirket içi gerekse şirket dışındaki deneyimlere ihtiyaç duymaktadır. Buradan elde edilen bilgiler de ancak transfer yolu ile şirketlerde uygulayabilmektedir (Wang, 2016: 25). Bilgiyi bir birimden diğerine etkin bir şekilde transfer edebilen çokuluslu şirketlerin, bilgi transferinde daha az yetenekli olan çokuluslu şirketlere göre daha üretken ve hayatta kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Argote vd., 2000: 2). Böylece yan kuruluş ağı sayesinde farklı ekonomilerinden yaralanan çokuluslu şirketler, bilgi transferini kolaylaştırma ve yönetme yeteneklerini arttırarak rekabet avantajlarını arttırabilmektedir (Lee ve Wu, 2010: 120). Bu da çokuluslu şirketler açısından bilgi transfer kavramının önemini ortaya koymaktadır.

Genel olarak, çokuluslu şirketlerde bilgi transferi, iç ve dış transfer olarak sınıflandırılmaktadır. Dış transfer, çokuluslu şirket birimlerinin dışarıdan gelenlerle, örneğin müşteriler, tedarikçiler, diğer şirket ve hükümetler arasındaki bilgi transfer faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. İç transfer ise çokuluslu şirketlerdeki bilgi alışverişi faaliyetlerini ifade etmektedir. (Wang, 2016: 26-27). Grosse (1996) bilgi transferinin yatay ve dikey şekilde gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Yatay transfer, bağlı yan kuruluşlar arasında gerçekleşen transfer olarak ifade edilmektedir (Ambos vd., 2006). Örneğin, bir otomotiv montaj fabrikası, kardeş fabrikasında geliştirilen yeni bir uygulamayı uygulayarak performansını artırabilmektedir. Aynı zamanda bir otel zincirindeki diğer otellerin

deneyimlerinden yararlanarak etkin müşteri hizmetleri bilgisini artırabilmektedir. Bu örneklerde alıcı birim, şirketin diğer birimlerin deneyimlerinden öğrenebilmektedir (Argote vd., 2000: 3). Yani bilgi tek bir yerde oluşturulabilmekte ve bu elde edilen bilgi birçok yerde kullanıma sunulabilmektedir (Noorderhaven ve Harzing, 2009: 720). Dikey transfer ise, ana şirket ve yan kuruluşlar arasında gerçekleşen transfer olarak ifade edilmektedir (Dobrai vd., 2012). Dikey transfer kendi içinde geleneksel bilgi transferi (GBT) ve ters bilgi transferi (TBT) olarak iki bölüme ayrılmaktadır. GBT ve TBT'nin belirleyicilerinin farklı transfer mantıklarına dayanmaktadır. (Yang vd., 2008: 882). GBT ana merkezden yan kuruluşa aktarılan bilgi transferi iken TBT, yan kuruluşlardan ana merkeze transfer edilen bilgi olarak adlandırılmaktadır (Mudambi ve Navarra, 2004). TBT, GBT'den daha karmaşıktır ve TBT'deki bilgi özellikleri, GBT'den daha kritik bir rol oynamaktadır (Dobrai vd., 2012). Bir sonraki başlıkta TBT üzerinde durulmaktadır.

1.3.2.2. Çokuluslu Şirketlerde Ters Bilgi Transferi

Bilgi transferinin ana akımı genellikle merkezden yan kuruluşlara doğru yönelmektedir. Ancak zamanla, ev sahibi ülkelerde şiddetli rekabete maruz kalan yan kuruluşlar, kendi bilgi birikimlerini depolamaya yönelmektedir (Jimenez vd., 2020: 632). Yan kuruluşların verimliliğinin genel merkez üretkenliği üzerindeki olumlu etkisiyle birlikte çalışmaların giderek yan kuruluşlardan merkeze bilgi transferine kaydığı görülmektedir (Ambos vd., 2006; Schotter ve Bontis, 2009; Rabbiosi, 2011; Tavani-Najafi vd., 2012; McGuinness vd., 2013; Rabbiosi ve Santangelo, 2013; Chen, 2014; Mudambi vd., 2014; Tavani- Najafi vd., 2014; Nair vd., 2016; Driffield vd., 2016; Nair vd., 2017). Bilginin bir yan kuruluştan ana şirkete aktarıldığı süreç ve bu bilginin sonraki organizasyonel birimde özümsemi ve kullanılması TBT olarak adlandırılmaktadır (Jimenez vd., 2020: 632). Genel bir resim olarak bir TBT süreci sırayla şunları kapsamaktadır (Jeong vd., 2016: 292): (a) Bağlı kuruluşlar tarafından bilginin özümsemi, (b) yan kuruluşlar ve merkezler arasında bilgi paylaşımı, (c) bilginin genel merkezlerin sistemine ve hafızasına yerleştirilmesi ve (d) genel merkezler tarafından uygulanması.

Yerel çevredeki mevcut bilgi havuzuna erişimleri göz önüne alındığında Gupta ve Govindarajan (1994) ters bilgi transferini sağlayan yan kuruluşlara çeşitli roller yüklemiştir. Bu roller küresel yenilikçi, entegre oyuncu, uygulayıcı ve son olarak yerel yenilikçi olarak adlandırılmaktadır. Küresel Yenilikçi (KY) rolünde, yan kuruluş diğer birimler için bilgi kaynağı olarak hizmet etmektedir. Ülkeler arasındaki teknolojik boşluklar azaldıkça, bazı yabancı yan kuruluşlar tüm şirket için büyük bilgi yaratıcıları haline gelmeye başlamaktadır. Entegre Oyuncu (EO) rolü, diğer yan kuruluşlar tarafından kullanılacak bilgi yaratma sorumluluğunu beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte, EO ve KY rolleri, bir EO yan kuruluşunun kendi bilgi ihtiyaçlarını karşılamada kendi kendine yeterli olmaması bakımından farklılık göstermektedir. Uygulayıcı Rolü (UR), bağlı kuruluşun kendi başına çok az bilgi yaratması ile meşgul olduğu ve büyük ölçüde kardeş yan kuruluşlardan gelen bilgi akışlarına dayandığı bir rol oynamaktadır. Son olarak, Yerel Yenilikçi Rolü

(YYR), yan kuruluşun tüm önemli işlevsel alanlarda ilgili teknik bilginin yaratılması konusunda neredeyse tam yerel sorumluluğa sahip olduğu anlamına gelmektedir, bununla birlikte bu bilgi, diğer ülkelerde çok fazla rekabetçi kullanım için çok özel olarak görülmektedir (Gupta ve Govindarajan, 1994: 445-446).

1.3.2.2.1. Ters Bilgi Transferinin Faydaları

Çalışmalarda TBT'nin öneminin vurgulanması birçok nedene dayanmaktadır. Yabancı yan kuruluşlar, çeşitli dış bilgilere erişim sağlayarak kendilerine yeni yetkinlikler geliştirmektedir, bu bilgiyi ana şirket ve ağ içindeki diğer birimlerle paylaşarak, çokuluslu şirketlerin rekabet avantajlarının yaratılmasına katkıda bulunabilmektedir (Tavani-Najafi vd., 2012: 463). Yabancı pazarlarda faaliyet gösterirken, uluslararası yan kuruluşlar, ihtiyaç duyulan kaynakları güvence altına almak ve yerel pazar koşullarını, iş uygulamalarını ve ağları anlamak ve ülkeye özgü ticari uygulamalar ve kültürlere derinlemesine gömülü gerekli kaynakları veya bilgileri elde ederek yerel iş ortamlarındaki değişikliklere odaklanmaya çalışmaktadır (Li vd., 2009: 350). Bir yan kuruluşun rekabet avantajı ve dolayısıyla çokuluslu şirketlerin bilgi tabanına katkıda bulunma yeteneği büyük ölçüde yan kuruluşun yerel aktörlerle olan ağ bağlarının varlığına ve gücüne bağlı olmaktadır (Tavani- Najafi vd., 2012: 462). Müşteriler, tedarikçiler, rakipler, vb. yerel kuruluşlarla sık ve önemli etkileşimler sürdürdükleri için yerel çevreye güçlü bir şekilde bağlı olan yan kuruluşların, yeni teknik ve pazar bilgilerini yenilikçi yollarla özümsemek ve birleştirmek için avantajlı bir konumda olduğuna inanmaktadır (Hakanson ve Nobel, 2001: 398).

Yerel bilgi, genel merkezin genel stratejilerini iyileştirmesine ve koordine etmesine, kendi veya ağdaki diğer birimlerdeki süreçleri iyileştirmesine ve yeni ürünlerin daha da geliştirilmesinde eksik bağlantıları sağlamasına olanak tanımaktadır. Bu bilgiler pazarlama, satın alma ve teknoloji gibi çeşitli bilgi alanlarından gelebilmektedir (Ambos vd., 2006: 296). TBT yoluyla gelen bilgiler, ana üniteye alt ünitelerin kelime dağarcığı, kavramsal bilgi ve deneyimine aşina olma fırsatı vererek, temel genel bilgilerin edinilmesine yardımcı olmaktadır. Bu ortak bilgi, TBT aracılığıyla ne kadar çok birikirse, ana birim iletilen bilgiyi o kadar etkili bir şekilde kullanabilmektedir (Nair vd., 2017: 432). Ayrıca bu TBT, ana şirketin inovasyon kapasitesinin eğitimine katkıda bulunarak yeni ürünlerin geliştirilmesine ve çeşitli bölümlerde yeniliklerin uygulanmasına yardımcı olarak rekabet avantajının geliştirilmesini büyük ölçüde kolaylaştırabilmektedir (Jimenez vd., 2014: 48).

1.3.2.2.2. Ters Bilgi Transfer Mekanizmaları

Transfer mekanizmaları, kuruluşların nasıl etkileşimde bulunduğunu ve bilginin nasıl aktarılacağını etkilemekle birlikte (Chen vd., 2014: 2531), bu mekanizmalar bilgi transferinin anahtarı olarak tanımlanmaktadır (Schlegelmilch ve Chini, 2003: 223). Çünkü ana merkez ve yan kuruluşlar potansiyel olarak yararlı olabilecek önemli bilgiler biriktirmiş olabilmektedir. Fakat zayıf

iletişim ve teşvik eksikliği bu bilginin aktarılmasını ve kullanılmasını engelleyebilmektedir. Bu tür engellerin üstesinden gelmek için çokuluslu şirketlerin yabancı iştiraklerindeki çalışan ve farklı alt kademelerdeki yöneticiler arasında doğrudan iletişimi kolaylaştıran etkili bilgi paylaşım mekanizmaları gerekmektedir (Miao, 2011: 480).

Çokuluslu şirketler söz konusu olduğunda dahili bilgi transferi kolay bir iş değildir. Bilgi transferini kolaylaştırmak için farklı organizasyonel mekanizmalar gerekmektedir (Foss ve Petersen, 2002: 65). Ambos ve Ambos (2009) bu mekanizmaları genel olarak teknoloji tabanlı koordinasyon mekanizmaları (TTKM) ve kişisel koordinasyon mekanizmaları (KKM) olarak iki kategoride sınıflandırılmaktadır.

TTKM, bilgi kodlaması ve entegrasyonu için açık, uyumlu platformlar sağlayan, bilgi heterojenliğini azaltan ve böylece ortaklar arasında bilgi transferini destekleyen telefon aramaları, haber bültenleri, e-postalar ve görüntülü telefon konferansları gibi teknik araçları içermektedir (Wang vd., 2019: 3). İşbirliği ve dağıtılmış öğrenmeyi mümkün kılan teknoloji, mevcut olabilecek coğrafi engelleri ortadan kaldırmaya yardımcı oldukları için bilgi alışverişinde çok önemli unsurlardan biri olmaktadır. Bu, bireylerin coğrafi olarak uzak olsalar bile, birlikte çalışmasına ve etkileşimli olarak işbirliği yapmasına olanak tanımaktadır. Bilgi transfer etkinliği, TTKM kullanımdayken coğrafi mesafeden büyük ölçüde etkilenmemektedir (Nair, 2013: 83-84).

KKM, güvenilir ilişkiler kuran, bilişsel engelleri azaltan ve şirketler arası işbirliğinde bilgi paylaşımını geliştiren bir “sözlü ağ” oluşturarak geçici ekip çalışması, ziyaret ve komite faaliyetleri gibi sosyal etkileşimleri içermektedir (Wang vd., 2019: 3). Bilgiyi daha verimli bir düzeyde aktarmak için rutinlerin oluşturulması gerektiğinden, nedensel belirsizlik için düşük düzeyde alan bırakıldığından, KKM’nin organizasyonel gelişimi kritik önem içermektedir. Gönderici ve alıcı arasında güçlü bir ilişki, yalnızca anlamayı kolaylaştırmakla kalmayıp, aynı zamanda ilgili bilginin tanımlanmasını da daha makul hale getirmektedir (Ambos ve Ambos, 2009: 3). şirketler genellikle hem TTKM’yi hem de KKM’yi aynı anda benimsemekte ve bu sayede bilgi edinimini kolaylaştırılmaktadır.

Uygun olmayan transfer kanallarının kullanımı ne kadar büyük olursa, bilginin iletim kayıpları o kadar büyük olur ve bilgi transferinin etkinliği ve verimliliği o kadar düşük olmaktadır (Piscitello ve Rabbiosi, 2006: 2). Bu nedenle farklı bilgi türleri farklı kanallar gerektirmektedir. Açık bilginin çok çeşitli mekanizmalar tarafından transfer edilmesi daha olası olmaktadır. Posta ve telefonun yaygın kullanımı, şirket raporları ve ziyaretler artık bilgi teknolojisi ile giderek daha fazla desteklenmektedir. Yazılı ve elektronik modlar, yüz yüze etkileşimler yoluyla aktarılması mümkün olmayan büyük miktarda veriyi aktarabilmektedir. Aslında, uluslararası görevlerle ilgili seyahat masrafları gibi kişisel transfer mekanizması ile yüksek maliyetlere neden olabilmektedir. Bilgi sayısallaştırılmış veya yazılı bir formatta olabileceğinden, açık bilgi transferi daha kesin ve hızlı bir

şekilde yapılabilmektedir. Dahası, bilgilerin elektronik bir biçimde depolanması yer, zaman ve bağlamdan bağımsız olarak kalıcı erişim sağlamaktadır (Jincheng, 2013: 35). Örtük bilginin transferinde yöneticiler ve küresel ekipler gibi kişisel transfer mekanizmaları kullanılabilmektedir. Yabancı delegasyonlar, gönderici ile alıcı arasında güven oluşturulmasını gerektiren ve farklı kültürlerle, yasalara ve iş uygulamalarına uyarlanması gereken gönderenin farkında olmayabileceği bilgi transferine izin vermektedir. Küresel ekipler, farklı çokuluslu şirket birimleri arasında ara yüzler ve sınır belirleyiciler olarak da hareket edebilmektedir. Farklı ülkelerdeki yöneticilerden oluşan, coğrafi olarak dağınık bağlı kuruluşlar arasında örtülü bilgi alışverişinde bulunmak ve bunu belirli yerel koşullara uygun bir forma dönüştürmek için etkili mekanizmalar olduğu tartışılmaktadır (Lee ve Wu, 2010: 144).

Örgütlerde sosyalleşme, dışsallaştırma, içselleştirme ve birleştirmeden oluşan dört grup örtük ve açık bilgi transfer mekanizması bulunmaktadır (Nonaka, 1994). Bunlardan sosyalleşme, örtük bilgiyi örtük biçimde kodlayan başka bir bireye örtülü bilgi transfer etme süreci olarak ortaya çıkmaktadır. Sosyalleşme, kahve makinesinin veya yemek masasının etrafındaki gündelik konuşmalar gibi gayri resmi olarak veya bir mentorluk programında olduğu gibi daha resmi olarak gerçekleştirilebilmektedir. Dışsallaştırma, örtük bilgiyi e-posta mesajları veya şirket yazışmaları gibi bazı açık biçimlere kodlama süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Walczak, 2005: 332). İçselleştirme, açık bilginin örtük bir biçime dönüştürülme süreci olarak tanımlanmaktadır. Temel olarak, temsilcilerin belirli görevleri yerine getirmeleri için öğretildiği ve eğitildiği bir tür öğrenme sürecini yansıtmaktadır. Her dönüşüm modu, bilgi transferi ve yaratımı için bir araç oluşturmaktadır (Liyanage, 2009: 123-124). Son olarak birleştirme, kavramların sistemleştirilmesi ve bilginin dönüştürülmesi yoluyla açık bilginin daha karmaşık bir açık bilgi kümesine dönüştürülmesini içermektedir. Bireyler, belgeler, teknoloji, üretim kapasitesi ve bilgisayar ağları gibi ortamlar aracılığıyla bilgi alışverişinde bulunarak bunları birleştirmektedir (Lin vd., 2013: 10).

Şekil 3: Bilgi Transfer Modeli

Açıktan Örtüğe (İçselleştirme)	Örtükten Açığa (Dışsallaştırma)
Örtükten Örtüğe (Sosyalleşme)	Açıktan Açığa (Birleştirme)

Kaynak : (Liyanage vd., 2009: 124)'den uyarlanmıştır.

Bilgi transferinde öne çıkan bir diğer iki kanal ise resmi mekanizmalar ve gayri resmi mekanizmalardır (Schlegelmilch ve Chini, 2003: 223). Resmi mekanizmalar, iki taraf arasındaki resmi etkileşimleri içermektedir. Organizasyon raporları veya toplantılar, genel merkez ve yan kuruluşlar arasındaki bilgi transferini olumlu yönde etkileyen resmi mekanizmalar olarak görülmektedir (Mudambi, 2002). Gayri resmi mekanizmalar ise planlanmamış toplantılar, resmi

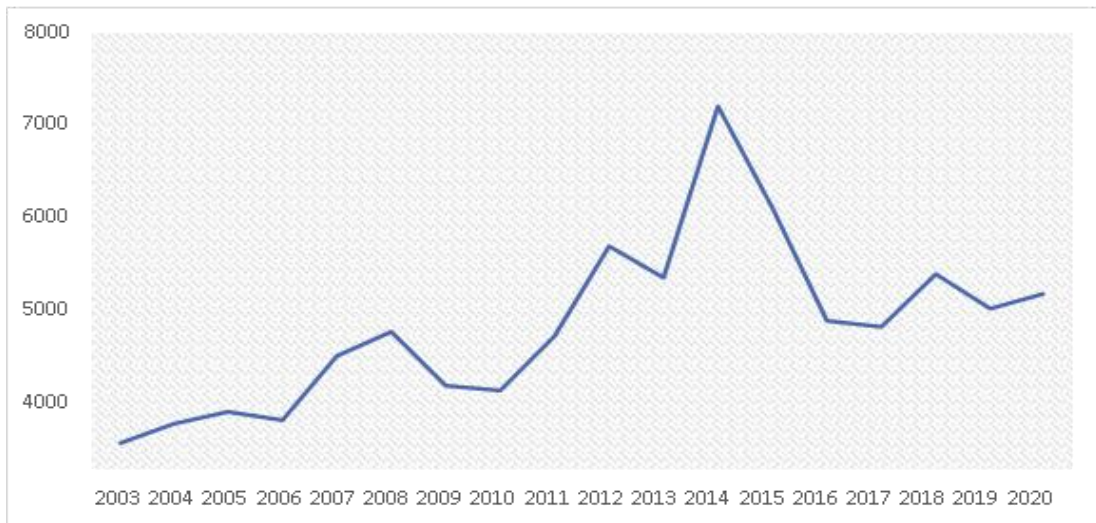
olmayan toplantılar ve kahve arası sohbetleri, bilgi edinmeye yönelik gayri resmi yaklaşımların klasik örnekleri olarak yer almaktadır. Gayri resmi mekanizmalar, aynı duygulara veya ortak ilgiye sahip olanlar tarafından gönüllü olarak organize edilmektedir (Jasimuddin, 2015: 468).

Bir sonraki başlıkta Türk kökenli çokuluslu şirketlerde DYY kaynaklı TBT üzerinde durularak, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke konumundan transferi gerçekleştirilen TBT'nin düzeyi ortaya konulacaktır.

1.3.2.2.3. Türk Kökenli Çokuluslu Şirketlerde DYY Kaynaklı TBT

DYY'nin iki ayağı bulunmaktadır. Bunlardan biri Türkiye'ye gelen DYY, diğeri ise Türkiye'den yurtdışına çıkan DYY'lerdir. Özellikle 1990'lı yıllardan beri farklı aktörler dış DYY için harekete geçmiş ve gelişmekte olan ülke kökenli şirketler bu süreçte dünya ticaretinde aktif rol alan aktörler haline gelmiştir (Demirbağ ve Tatoğlu, 2008). Gelişmekte olan ülke konumunda bulunan Türkiye'den ilk DYY çıkışlarının 1991 yılında 97 milyon dolarla gerçekleştirildiği görülmektedir (Bal ve Göz, 2010: 462). 2000 yılı sonuna gelindiğinde yurtdışına yönlendirilen DYY, 3.823 milyon dolara ulaşırken bu oran 2009 yılına gelindiğinde 15.794 milyon dolara ulaşarak büyük bir ilerleme kaydetmektedir (Bal ve Göz, 2010: 462). 2012 yılına gelindiğinde yurtdışına yönlendirilen DYY yatırımları 4.10 milyar dolara ulaşmaktadır. Fakat 2013 yılındaki küresel kriz sebebiyle bu oran düşerek 3.62 milyar dolara gerilemektedir. 2015 yılına gelindiğinde yurtdışına yönlendirilen yatırım 5.08 milyar dolara ulaşmaktadır. 2016 Nisan ayı dış yatırımları 266 milyon dolar olarak gerçekleşmektedir (Aydın, 2018: 60).

Grafik 1: Türkiye'den Çıkış Yapan Doğrudan Yabancı Yatırımlar (2003-2020)
(Milyon ABD Doları)



Kaynak: (UNCTAD, 2006: 301),(UNCTAD, 2012: 171), (UNCTAD, 2018: 186), (UNCTAD, 2021: 250), verileri kullanılarak tarafımızdan oluşturulmuştur.

Akçaoğlu (2005) Türkiye'nin yurtdışına yatırım yapmalarında etkili olan itici faktörlere ilişkin bir sınıflandırma oluşturmaktadır. Bu sınıflandırmada yer alan Türkiye'ye özgü itici faktörler olarak, genel ekonomik istikrarsızlık, üretim maliyetlerinin artışı, döviz kurlarındaki dalgalanmalar, yüksek faiz oranları, sermayenin erimesi, yüksek enerji maliyetleri, enerji tedarikinde yaşanan sıkıntılar, vasıflı işçilerin temini, işçi ücretlerinin yüksek oluşu ve son olarak bürokrasiden kaynaklanan zorluklar gibi faktörleri kapsamaktadır.

Şirketler ya doğal kaynak, pazar ve verimlilik arama motivasyonu ile mevcut varlık ve yeteneklerini kullanmak ya da sahip olmadığı stratejik varlıkları elde etme motivasyonu ile varlık ve yeteneklerini arttırmak için DYY girişmektedir (Cui vd., 2014). Gelişmekte olan ülkeler bu motivasyonlar ile birlikte gittikleri gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde DYY yatırımlarını sıfır alan operasyonları, satın almalar, ortak girişimler yoluyla gerçekleştirebilmektedir. Giriş modunun bir yan kuruluşun bilgi çıkışı üzerindeki etkisi birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır (Gupta ve Govindarajan, 2000; Hakanson ve Nobel, 2001; Kedia vd., 2012). Ayrıca TBT seviyeleri giriş modundan etkilenecek, yan kuruluşun yeşil alan yatırımı ya da satın alma durumuna göre sistematik farklılık içermektedir (Mudambi vd., 2014).

Satın alınan yan kuruluşların bilgi stokları, yeşil alan yatırımlı yan kuruluşlar ile karşılaştırıldığında, daha önceden var olan kuruluşlara dayandıkları ve yerel katılımcılarla kurulan ilişkilere sahip oldukları için daha fazla bilgi rezervine sahip olabilmektedir. Ayrıca yeşil alan yatırımlı yan kuruluşlara kıyasla satın alınan yan kuruluşların benzer olmayan bilgi havuzu daha yüksek olacağından, bu yan kuruluşlar küresel ağ sunmak için daha geniş bir bilgi havuzuna sahip olabilmektedir. Bu nedenle satın alınan yan kuruluşlar çokuluslu şirketlerin bilgi tabanına daha iyi katkıda bulunabilmektedir (Gupta ve Govindarajan, 2000). Örneğin 1994 yılında Brezilyalı bir otomotiv parçası olan Sabo tedarikçisi, uluslararası üretim ve teknolojik gelişmenin yüksek performans standartlarına ulaşmak ve bilgiyi edinmek için ünlü bir Alman otomotiv parçası üreticisi olan Kako'yu satın alarak Sabo'ya Kako'nun yönetsel ve operasyonel uzmanlığının yanı sıra Avrupa'daki ana Ar-Ge üssüne erişim sağlamasına olanak tanıdı (Kedia vd., 2012: 168). Satın alınan bağlı ortaklıkların satın almadan önce de var olduğu göz önüne alındığında, kendi organizasyon kültürleri ve yapıları bulunmaktadır. Bu nedenle satın alınan yan kuruluşlar genellikle ana şirketleriyle yakın ilişkiler geliştirmek konusunda isteksiz olabilmektedir. Buna karşılık, yeşil alan yatırımlı yan kuruluşlar ana şirketler tarafından kurulduğundan, bu birimler arasında yapısal ve kültürel benzerlikler bulunmakta ve ana şirketin bilgi tabanına önemli ölçüde katkı sağlayabilmektedir (Hakanson ve Nobel, 2001).

Gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler arasındaki eşitsizlik, bilgi ekonomisi olarak bilinen yeni ekonomik yapıda varlığını sürdürmekte ve sınırlı sermaye birikimi, düşük endüstriyel ve teknolojik yetenekler, beşeri sermayenin genel yetersizliği gibi faktörler açısından varlığını sürdürmektedir (Ekmekçi ve Ansal, 2009: 39). Türk kökenli çokuluslu şirketlerin de yurt dışına gerçekleştirmiş

olduğu DYY’ler bilgi düzeyleri açısından gelişmiş ve gelişmekte olan ülke konumundan farklılıklar ortaya koyabilmektedir. Gelişmiş ülkelerde teknoloji, Ar-Ge ve yönetim ve operasyonel uzmanlık gibi üst düzey işlevsel bilgi türlerinin aktarılması daha olası görölmektedir (Luo ve Tung, 2007). Bu gelişmiş ülkeler, bu bilgi türlerine sahip olan, bunları destekleyen ve koruyan nispeten daha gelişmiş çokuluslu şirketlere, eğitimli iş gücüne ve kurumsal altyapıya sahip olmaktadır (Kedia vd., 2012: 164). Operasyonel bilgi ve yönetim uzmanlığı, yalnızca birinci sınıf üretime ve iyi eğitimli yöneticilere sahip gelişmiş ülkelerdeki deneyimsel öğrenme yoluyla kazanılabilmektedir. Know-how, Ar-Ge ve teknoloji içeren faaliyetlerin büyük bir bölümü gelişmiş ülkeler tarafından yapıldığı için gelişmekte olan ülkelerin bu bilgileri kendi ana merkezlerine transfer etmesi büyük önem arz etmektedir (Akçomak vd., 2016: 451). Gelişmekte olan ülkelerin yatırımlarını gerçekleştirdiği diğer gelişmekte olan ülkelere operasyonel ortama ve pazara uygun mevcut yeni ürünlere aşinalıklarından dolayı bu ülkelere tüketici ve pazara yönelik ana merkeze bilgi transfer etme olasılığı daha yüksek görölmektedir. Bu yetenekler gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlere rekabetçi bir avantaj ve belirli pazar operasyonlarının ve tüketici pazarlarında uzun vadeli bir avantaj sağlayabileceği mantıksal bir temel sunmaktadır (Kedia vd., 2012: 166). Gelişmekte olan ülkeler en umut verici tüketici pazarını sunmaktadır. Bundan dolayı gelişmekte olan ülkelere diğer gelişmekte olan ülkelere bu tür bilgilerin aktarılması daha olası olmaktadır.

Daha önceki çalışmalara dayanarak transfer için dikkate alınması gereken farklı bilgi türleri, teknolojik bilgi birikimi, pazarlama bilgisi ve yönetim bilgisi olarak tanımlanmıştır. Teknolojik bilgi, özellikle imalat, bilgi yoğun ve yüksek teknoloji endüstrilerde çok önemli bir rol oynamaktadır (Almeida vd., 2002) ve bu nedenle birçok bilim insanı bu tür bilgilerle transferleri araştırmıştır (Hakanson ve Nobel, 2001; Simonin, 2004; Zander ve Kogut, 1995). Benzer şekilde, pazarlama bilgisinin transferi de diğer birçok çalışmanın odak noktası olmuştur (Monteiro vd., 2008; Simonin ve Özsoy, 2009). Teknolojik bilgi ve pazarlama bilgisine ek olarak, organizasyonel bilgi, esas olarak yönetim ve rekabet stratejileri ve ilgili iş modelleriyle ilgilenen yönetim bilgisini de kapsamaktadır (Fey ve Furu, 2008; Zhao ve Anand, 2009). Simonin’in belirttiği gibi, “bilgi transferi çalışmaları, deneysel araştırma uygun olduğunda neredeyse yalnızca teknoloji transferine yönelir” (Simonin, 1999b: 596). Yönetim sistemleri ve uygulamaları veya iç süreçler bilgisi gibi örgütsel bilginin diğer bileşenleri, gözden geçirilen çalışmaların çoğunda büyük ölçüde ihmal edilmiştir.

Literatür incelendiğinde, çokuluslu şirketlerde tartışılan bilgiler farklı düzeylerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan en yaygın kullanılan Gupta ve Govindarajan (2000)’ın pazarlama bilgisi, dağıtım bilgisi, ambalaj tasarımı/teknolojisi, ürün tasarımı, süreç tasarımı, satın alma bilgisi ve yönetim sistemleri ve uygulamaları sınıflandırmasıdır. Hong ve Nguyen (2009) bilgiyi çeşitli karmaşıklık, örtüklük, yapışkanlık, belirsizlik ve hiyerarşik düzeylere göre sınıflandırmakta ve teknik bilgi, sistemsel bilgi ve stratejik bilgi olarak üç türe ayırmaktadır. Teknik bilgi, kalite ölçümü ve organize pazar araştırması teknikleri ile ilgilidir. Yeni organizasyon sistemleri ve süreçleri bilgisi, sistemsel bilgidir. Son olarak, stratejik bilgi, üst düzey yöneticilerin örgütsel başarı için zihinsel

değişiklikleriyle ilgilidir. Yang vd. (2008) teknolojik bilgi birikimi hakkında bilgi, satış ve pazarlama hakkında bilgi, finansal kaynaklar hakkında bilgi ve son olarak yönetim hakkında bilgi olarak dört kategoride sınıflandırmaktadır. Rabbiosi (2011) yan kuruluşları ana merkeze aktarılan bilgileri satın alma yönetimi, imalat, lojistik/dağıtım, pazarlama/satış, Ar-Ge, insan kaynakları yönetimi, kalite yönetimi, finansal yönetim, işbirliği anlaşmalarının yönetimi, genel yönetim olarak on kategoride sınıflandırmaktadır. Park (2010) Ar-Ge/ürün geliştirme becerileri, pazarlama bilgisi, stratejik planlama becerileri, insan kaynakları yönetim becerileri ve finansal beceriler olarak yönetimsel bilgiyi altı kategoride sınıflandırmaktadır. Schulz (2003) ana merkeze aktarılan bilgileri teknolojiler hakkında bilgi, satış ve pazarlamayla ilgili bilgiler, devlet kurumları, rakipler ile ilgili bilgiler, ve tedarikçiler hakkında bilgi olarak sınıflandırmaktadır. Temel olarak, bilgi transferi teknoloji ve know-how transferi olarak ikiye ayrılmakta ve bu nedenle “ürün ve teknoloji bilgisi” veya “yönetim ve pazarlama bilgisi için beceriler” içermektedir (Giroud, 2000). Giroud (2000) ayrıca, denizaşırı yan kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen en yaygın bilgi transfer kaynağının, ürünün teknik desteği ve üretim süreci ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir.

Çokuluslu şirketler ve onların yan kuruluşlarından oluşan geniş bir örneklem kullanarak, yan kuruluşların verimliliğinin genel merkez üretkenliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu görülmekte ve bunu TBT'nin ana merkez için faydalı olduğuna dair kanıt olarak yorumlanmaktadır (Jimenez vd., 2020: 632). Daha yakın zamanlarda Nair vd. (2017), gelişmekte olan piyasalarda yan kuruluşları olan çokuluslu şirketlere odaklanarak, yan kuruluşların ana merkeze sağladığı bilgi ve becerilerin kapsamı ile TBT'nin genel olarak teknoloji, pazarlama ve yönetimdeki gelişmeler açısından faydaları arasındaki ilişkiyi destekleyen kanıtlar sağlanmaktadır.

Türk kökenli çokuluslu şirketlerin yurtdışına gerçekleştirdiği DYY ile elde ettiği bilgi düzeyi konusu hiç incelenmemiştir ki bu, TBT konusunda önemli bir kanal olabilmektedir. Dolayısıyla, Türk kökenli çokuluslu şirketlerin yurtdışındaki DYY'leriyle Türkiye'deki merkezlerine bilgi transferi gerçekleştirerek rekabet üstünlüğü kazandırabilmektedir. Özellikle Türk şirketlerinin DYY ile Türkiye'deki merkezlerine kaynak sağlama, yerel üretim ve hizmet faaliyetlerini yenileme, yabancı ülkelerdeki rekabet için gerekli unsurları kendi firmalarına ve Türkiye'ye kazandırmaları mümkün görülmektedir. Bu önemli bir faydadır çünkü benzersiz bilgiler yurtdışındaki farklı ülkelerden ana merkeze aktarılmaktadır. Yurtdışındaki faaliyetle ilgili bilgiler Türk yan kuruluşları tarafından deneyimleyerek öğrenilir ve başka bilgilerle sentezlenirse uzun dönem rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Kaya, 2006: 94). Ancak her bilgi akışının alıcı için eşit derecede yararlı olmayacağı muhtemeldir. Bazı birimler çok fazla bilgi alabilir, ancak bir nedenden ötürü bu bilgi operasyonlarının iyileştirilmesine dönüşmeyebilmektedir. Diğerleri sadece çok az giriş alabilir, ancak büyük fayda sağlayabilmektedir. Bu farklılıklar pazarlama, satın alma veya teknoloji gibi farklı bilgi alanlarından kaynaklanabilmektedir (Ambos vd., 2006: 296-297). Dolayısıyla Türk kökenli çokuluslu şirketlerin yurtdışına gerçekleştirdiği DYY ile elde ettiği bilgi düzeyleri bu noktada önem taşımaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE KÖKENLİ ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARINDAN KAYNAKLI TERS BİLGİ TRANSFERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Tasarımı

Bu başlıkta araştırma yöntemi, araştırmanın deseni, araştırmanın örnekleme, araştırmanın veri toplama süreci, elde edilen verilerin çözümleme süreci son olarak da araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği hakkında bilgiler sunulacaktır.

2.1.1 Araştırmanın Yöntemi

Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkeden çıkan DYY'lerin incelenmesi önem arz etmektedir. Diğer gelişmekte olan ülkelerdeki gibi Türk DYY'lerde yalnızca sermaye girişi yarattıkları için değil, aynı zamanda bilgi paylaşımının kritik bir kaynağı oldukları için de önem taşımaktadır. Bu çalışmada da Türk kökenli çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreci dikkate alındığında, yurtdışındaki DYY'ler ve Türkiye'deki şirketler arasında bilgi paylaşım düzeylerinin ve katkılarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Türkiye'den çıkan DYY'lerin hangi motivasyon ile yatırımlarının gerçekleştirildiği, transfer edilen bilginin yönlerinin (yani ana merkezden yan kuruluşlara ya da yan kuruluşlardan ana merkeze transfer edilen bilgi) tespit edilmesi, TBT düzeyinin ortaya konulması ve sağlamış olduğu fayda açısından çalışma Türkiye'den yurtdışına çıkan çokuluslu şirketlerin DYY süreçlerinden elde edilmiş olan bilgi bir nitel araştırma yöntemi olan vaka çalışması (case study) yöntemi kullanılarak araştırma keşfedilmeye çalışılmaktadır. Bu yöntem görüşmecilerin vaka şirketinde çalışma deneyimleriyle daha ayrıntılı bilgi edinebildiğimiz için TBT'yi derinlemesine keşfetmemizi sağladığından, çalışmamız için uygun görülmektedir. Bu sayede gelişmekte olan ülke kökenli şirketlerin uluslararasılaşmasına ilişkin nicel yöntemlerle elde edilemeyecek olan kapsamlı ve derinlemesine bilgi elde edilmeye çalışılmaktadır.

2.1.2. Araştırmanın Deseni

Nitel araştırma, standartlaştırılmamış verileri toplayarak ve sayılar ve istatistiklerden ziyade metinleri ve görüntüleri analiz ederek öznel anlamı veya sorunların, olayların veya uygulamaların toplumsal üretimini analiz etmekle ilgilenmektedir (Flick, 2014: 542). Nitel araştırmada, tümevarım

ilkesi hakimdir ve sahada kazanılan gözlemlerden ve sezgisel anlayışlardan teoriye doğru inşa edilmektedir (Merriam, 1998: 7). Eisenhardt vd. (2016) tarafından önerildiği gibi tümevarımsal yöntemler araştırmacıların teorik olarak örneklenmiş bir veya az sayıda vaka derinlemesine analiz etmesine ve bunları zaman içinde bir veri karışımıyla incelemesine izin vermektedir. Ayrıca süreçleri açıklamak ve “nasıl” sorularına cevap vermek için kullanıldıklarında olguya daha detaylı bir bakış açısı kazandırarak tümdengelim yöntemlerinden daha etkili olmaktadır (Eisenhardt vd., 2016: 1115). Vaka çalışması araştırmada “nasıl” ve “ niçin” sorularına odaklanıldığı, araştırmacının olaylar üzerinde çok az ya da hiç kontrolünün olmadığı, olayı ya da olguyu kendi doğal yaşam çerçevesinde çalıştığınızda, olay ve gerçek yaşam arasındaki bağ yeterince açık olmadığı zamanlarda kullanılan bir araştırma yöntemi olarak tanımlamaktadır (Subaşı ve Okumuş, 2017: 420). Creswell (2007) vaka çalışması araştırmasını, sınırlı bir sistem (yani, bir ortam, bir bağlam) içindeki bir veya daha fazla vaka aracılığıyla araştırılan bir konunun incelenmesi olarak tanımlamaktadır (Creswell, 2007: 225). Bu sebeple bu çalışmada araştırmacının örnekleme ve araştırmacının amacına da paralel olarak bir Türk firması olan vaka şirketinin neden ve nasıl uluslararasılaştıklarını anlamaya çalışarak uluslararasılaşma ile ortaya çıkan bilgi elde etme süreçlerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunun sonucunda bu çalışmada birden fazla yönetici ile görüşüleceği için vaka çalışması desenlerinden iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılarak araştırma keşfedilmeye çalışılmaktadır.

2.1.3. Araştırmanın Örnekleme

Nitel araştırmada kullanılan örneklem modeline “amaçlı örneklem” ismi verilmektedir. Olasılık kuramına dayalı olarak geliştirilmiş olan nicel örneklem yaklaşımlarının aksine amaçlı örneklem modelinde temel amaç, araştırmacının konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamaktır (Özdemir, 2010: 327). Amaçlı örneklem, alanda çalışanların elde edilecek verilerin “ne kadar” ve “ne sıklıkla” gibi soruları cevaplandırmak yerine “ne olduğunu”, “olan şeylerin altında saklanan anlamları ve ilgili oluşumların arasındaki ilişkileri keşfetme” gibi problemlere çözümler sunmaktadır (Honigmann, 1982: 84).

Türk kökenli çokuluslu şirketlerin yurtdışındaki DYY’leri ve Türkiye’deki firmaları arasında bilgi transfer düzeylerini inceleyen bu çalışmanın örneklemini 5 farklı yabancı ülkede DYY’si bulunan vaka şirketinin 9 farklı faaliyet alanından elde edilen bilgiler temel alınarak oluşturulmuştur. Örneklem olarak vaka şirketinin seçilmesinin nedeni, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde DYY’lerinin bulunması ve Türkiye’de uluslararasılaşan çokuluslu şirketleri temsil edebilecek nitelikte olduğunun düşünülmesidir.

2.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Süreci

Vaka çalışmaları, görüşmeler, arşiv verileri, anket verileri, etnografler ve gözlemler dahil olmak üzere çok çeşitli veri kaynaklarını barındırabilmektedir (Eisenhardt ve Graebner, 2007: 28).

Araştırmanın veri toplama süreci iki koldan ilerlemiştir. İlk olarak şirket hakkında internet sitelerinde yer alana bilgiler, şirketin DYY'leri hakkında basında çıkan haberler ve şirketin üst düzey yöneticilerinin basında yer alan mülakatları incelenerek şirketlerin DYY'leri hakkında ön bilgiler elde edebilmek amacıyla araştırılmıştır. Ancak bu bilgiler çözümleme sürecine dahil edilmemiştir.

Sosyal bilimlerde nitel çalışmalarda en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri mülakat yöntemidir. Mülakat, tarafların birlikte yer aldığı, araştırma yapılan konuya yönelik hazırlanan sorulara odaklanan iki tarafın da aktif olarak katıldığı konuşma sürecidir (DeMarrais, 2004). Yapılan çalışmada verilerin toplanması için mülakat yöntemi kullanılmaktadır. Mülakat yöntemi özel bilgilerin elde edilmesi için en uygun yöntemdir. Çalışmanın amacına uygun olarak özel bilgiler toplanması ve doğrudan gözlenemeyen durumlar çalışmanın konusunu oluşturduğu için de mülakat yöntemi seçilmiştir.

Bu bağlamda konu ile ilgili verilerin elde edilmesi için karar sürecinde etkili üst düzey yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelere 15.10.2021 tarihinde başlanmış, 28.11.2021 tarihinde sonlandırılmıştır. Dolayısıyla görüşmeler aracılığıyla veri toplama süreci yaklaşık iki aylık bir süreçte tamamlanmıştır. Görüşmeler Covid-19 sebebi ile Online Platform (Zoom) üzerinden sağlanan görüntülü görüşme ile gerçekleştirilmiştir. Tıpkı yüz yüze görüşmede olduğu gibi, bu görüşmede hem ses kayıt cihazıyla hem de el yazısı ile alınan notlarla kayıt altına alınmıştır.

Tablo 2: Araştırmalar İçin Yapılan Görüşmelerle İlgili Temel Bilgiler

Görüşme Tarihi	Yönetici Kodu	Görüşülen Yönetici Pozisyonu	Görüşme Süresi
15.10.2021	Y1	Teknik Direktör	140 dk
29.10.2021			80 dk
21.10.2021	Y2	İnsan Kaynakları Direktörü	60 dk
26.10.2021	Y3	İş Planlama ve İnovasyon Direktörü	60 dk
21.11.2021	Y4	Kalite ve Kalite Sistemleri Direktörü	90 dk
21.11.2021	Y5	Satınalma Direktörü	50 dk
26.11.2021	Y6	Tedarik Zinciri Direktörü	60 dk
27.11.2021	Y7	Yatırım ve Projeler Direktörü	60 dk
27.11.2021	Y8	Bilgi Teknolojileri Direktörü	50 dk
28.11.2021	Y9	Satış ve Pazarlama Direktörü	60 dk

Tablo 3'ten de görülebileceği üzere, 10 adet görüşme toplam 9 farklı yönetici ile gerçekleştirilmektedir. Vaka şirketi ile görüşmeler yapmak için kendileriyle e-posta yoluyla iletişimde bulunulmuş, e-posta aracılığı ile dönüş alındıktan sonra Teknik Direktör, İnsan Kaynakları

Direktörü, İş Planlama ve İnovasyon Direktörü ile Zoom üzerinden bir ön görüşme yapılarak onay alınmıştır. Yapılması planlanan görüşmeler için Tablo 2’de yer alan yöneticilere yönlendirmişlerdir. Üst düzey yöneticilerle şirketin yurtdışı faaliyetlerinin yoğunluğuna göre görüşme süreleri minimum 50 dk ile maksimum 220 dk arasında sürmüştür. Tablo 2’de görüştüğümüz yöneticilerin pozisyonları ve görüşme süreleri yer almaktadır.

Nitel araştırmalarda görüşmeler, genellikle yarı-yapılandırılmış görüşmelerdir. Yarı yapılandırılmış görüşme, daha ayrıntılı yanıtlar ortaya çıkarmak için tasarlanmış, tutarlı ve sistematik bir şekilde belirlenen temalar tarafından yönlendirilen hazırlanmış soruları içermektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme, esnek, erişilebilir ve anlaşılır olması ve daha da önemlisi, insan ve örgütsel davranışın önemli ve genellikle gizli yönlerini açığa çıkarabilmesine olanak sağlamaktadır (Qu ve Dumay, 2011: 246).

Katılımcılar, çalışmanın araştırılması gereken ana noktalarını belirlemek ve odaklanmak için belirli bir modelde monoton sorularla boğulmamalıdır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, sohbette konunun bir takım sorularla genişletilmesini sağlayarak konuyla ilgili yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu şekilde soru esnektir ve sınırları açıkça belirlenmiş cümleler yer almamaktadır. Bu nedenler, bu anketin yarı yapılandırılmış görüşme formatı ile yapılmasına karar verilmesinin en önemli etkenleri arasında yer almaktadır.

Türkiye’deki şirketlerin uluslararasılaşma süreci ile elde etmiş olduğu bilgi düzeyi ve bu sürecin ilgili literatürdeki teorilerle açıklanması bir eksiklik olarak görülmüş ve çalışmanın bu şekilde çerçevelenmesine karar verilmiştir. Dolayısıyla konu ile ilgili elde edilecek veriler önem arz etmektedir. Bu sebeple yarı-yapılandırılmış görüşmelerde sorulacak sorular literatürle bağlantılı olarak titiz bir şekilde hazırlanmıştır.

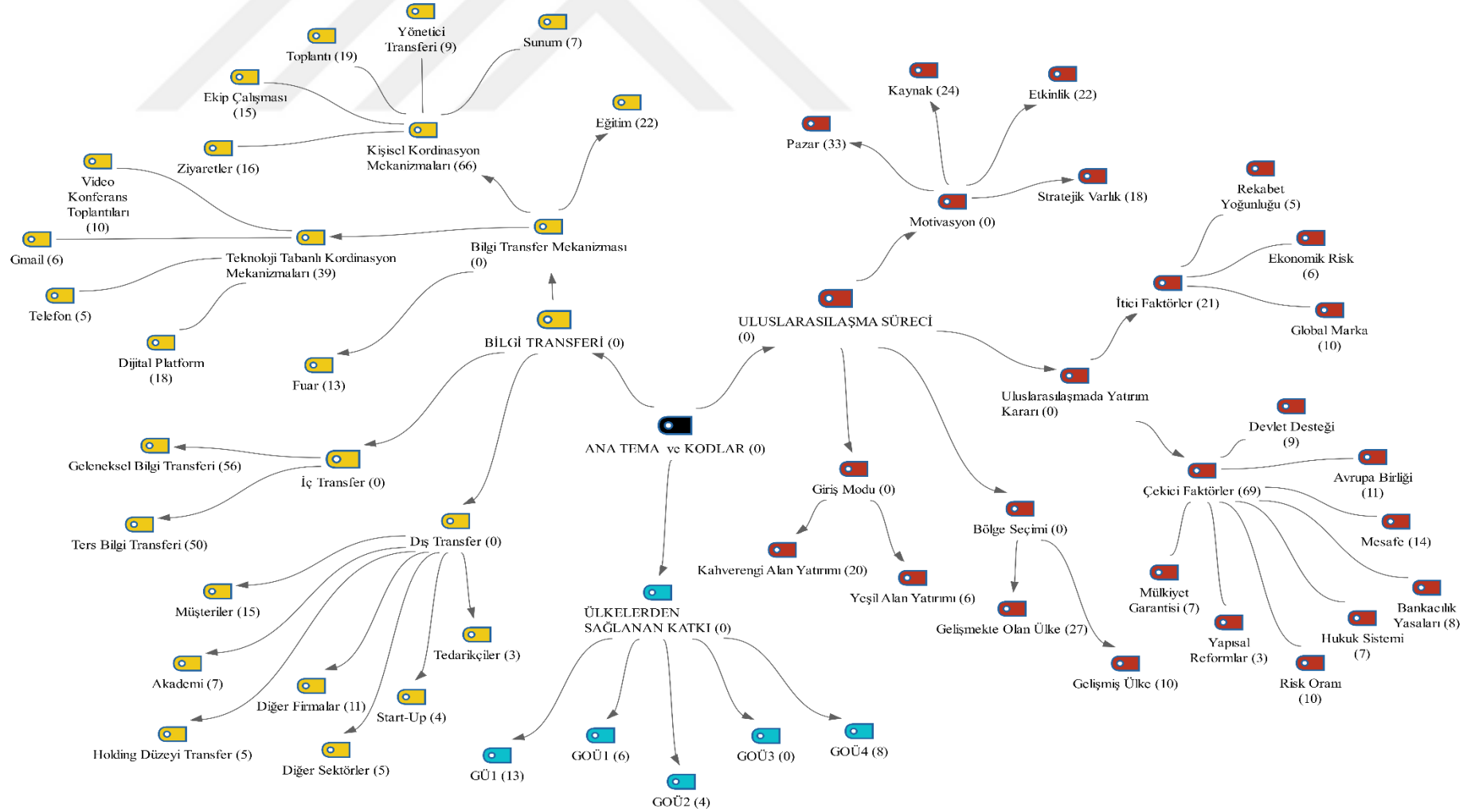
2.1.5. Verilerin Çözümlemesi, Kod ve Temaların Oluşturulma Süreci

Mülakat sürecinin tamamlanmasından sonra elde edilen ses kayıtları analiz edilmek için tümüyle yazılı bir metin haline getirilmiştir. Vaka şirketinin 9 farklı alanda faaliyet gösteren üst düzey yöneticileri ile yapılan mülakattan toplam 700 dakikadan fazla bir ses kaydı elde edilmiştir. Mülakatların deşifresi 31.01.2022 tarihinde tamamlanmıştır. Ses kayıtları ve görüşmelerden elde edilen veriler birincil veri olarak kaydedilirken, notlar, bilgiler ve diğer yöntemlerle toplanan veriler ikincil veri olarak kayıt altına alınmaktadır. Son yıllarda nitel verilerin analiz edilmesi sürecinde bilgisayar destekli yaklaşımların giderek ağırlık kazandığı görülmektedir (Özdemir, 2010: 325). Bu çalışmada ise birincil verilerin çözümlemesi için MAXQDA adlı bilgisayar destekli nitel veri analizi yazılımı kullanılmıştır. Elde edilen ses kayıtlarının hepsi bu yazılım ile çözülmüştür.

Verilerin kodlanma süreci genellikle araştırmacının verileri tekrar tekrar okuması ve daha önceden yapılmış olan literatür taraması yardımıyla oluşturduğu kodların üzerinde tekrar tekrar çalışmasını gerektirmektedir. Verilerinin derinliğine ve kapsamına göre kodlar değişmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 244). Kodlama süreci yukarıda bahsedildiği gibi verilerin çözümlenmesinin ardından literatüre dayandırılarak ve tekrar tekrar okunması sonucunda yapılmıştır. Yapılan çalışmada kodlanan verilerin bir haritasını çıkartmak için MAXQDA 2020 paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreçleri ve bu süreçlerde DYY ile ortaya çıkan bilgi düzeylerini anlamaya çalıştığından temalarda bu durumları ortaya çıkarmaya yardımcı olacak şekilde seçilmiştir. Temaların belirlenmesinde çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreçleri ve ortaya çıkan bilginin kavramsal altyapısından faydalanılmıştır. Ana temalar “uluslararasılaşma süreci”, “ bilgi transferi” ve “ülkelerden sağlanan katkı” olmak üzere üç kısma ayrılmakta ve bunların da alt tema ve kodları bulunmaktadır. Araştırmanın analizinde kullanılan tema ve kodların haritası Şekil 4’te yer almaktadır.

Şekil 4: Araştırmanın Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



2.1.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu çalışmada araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak ile ilgili Yin (2003) tarafından önerilen yöntemlerden yararlanılmıştır.

Yapısal (construct) geçerlilik; araştırmada incelenen kavramlar için doğru işlevsel ölçüm araçlarının kullanılmasıdır. Vaka çalışmaları yaparken yapı geçerliliğini artırmak için üç durum mevcuttur. Birincisi, tutarlı sorgulama hatlarını teşvik edecek şekilde birden fazla kanıt kaynağının kullanılmasıdır ve bu durum veri toplama sırasında geçerli olmaktadır. İkinci durum, veri toplama sırasında da geçerli olan bir kanıt zinciri oluşturmaktır. Üçüncü durum, taslak vaka çalışması raporunun kilit bilgi kaynakları tarafından gözden geçirilmesini sağlamaktır (Yin, 2003: 35-36). Bu çalışmada, görüşmeler öncesi şirketin DYY'leri ile ilgili web sitesinde yer alan açıklamalar, basında çıkan haberler ve tezlerde yer alan mülakatlardan gerekli bilgiler elde edilmiş, daha sonra şirketin üst düzey yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar yapılarak veriler toplanmıştır. Şirket yöneticileri ile yapılan mülakatlar, ses kayıt cihazına alınarak görüşme esnasında ya da sonrasında görüşmeyi yapan araştırmacıdan kaynaklanabilecek yanlış ya da eksik yazıya geçirme gibi ihtimaller ortadan kaldırılmıştır. Mülakatlar sonrasında ses kayıt cihazındaki bilgiler yazıya geçirilmiş ve yapılan mülakatlardan elde edilen bilgiler ile daha önce çeşitli kaynaklardan toplanan bilgiler karşılaştırılmıştır. Toplanan veriler şirket yöneticileri ile yaptığımız derinlemesine mülakatlara atıflar yolu ile ardı ardına sunulularak toplanan verilerle ilgili bir kanıt zinciri oluşturulmuştur.

İç geçerlilik, yalnızca bir araştırmacının x olayının y olayına yol açıp açmadığını belirlemeye çalıştığı nedensel (veya açıklayıcı) vaka çalışmaları ile ilgilidir (Yin, 2003: 36). Bu çalışmada içsel geçerliliği arttırmak için literatürdeki diğer çalışmalarda benzer ve çatışan bulgulara atıf yapılarak çıkarımlara nasıl ulaşıldığı açık seçik ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bir çalışmanın bulgularının vaka çalışmasının ötesinde genellenebilir olup olmadığını bilme sorunuyla ilgilidir. Dış geçerlilik sorunu, vaka çalışmaları yaparken büyük bir engel olmuştur. Anket araştırması istatistiksel genellemeye dayanırken, vaka çalışmaları (deneylerde olduğu gibi) analitik genellemeye dayanmaktadır. Analitik genellemede, araştırmacı belirli bir dizi sonucu daha geniş bir teoriye genelleştirmeye çalışmaktadır. Ancak genelleme otomatik değildir. Bir teori, bulguların aynı sonuçların ortaya çıkması gerektiğini belirttiği ikinci hatta üçüncü bir ortamda tekrarlanarak test edilmelidir. Bu tür doğrudan tekrarlar yapıldıktan sonra, daha fazla tekrar yapılmamış olsa bile, sonuçların teori için güçlü bir destek sağladığı kabul edilmektedir (Yin, 2003: 37). Bu çalışmadaki genellemeler, Yin tarafından önerilen vaka çalışmalarında tekrarlayan mantığın kullanımına dayanan analitik genellemelerdir ve elde edilen bilgilere dayalı yorumlar, incelenen 9 yönetici ile sınırlıdır. Ancak, daha geniş bir benzer ortamda, araştırma sonuçlarının birden fazla vakada tekrarlanmasıyla elde edilen aynı sonuçların kabul edilebilir olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Araştırmanın güvenilirliğinde amaç, daha sonraki bir araştırmacının daha önceki bir araştırmacı tarafından açıklanan prosedürlerin aynısını izlemesi ve aynı vaka çalışmasını yeniden yürütmesi durumunda, sonraki araştırmacının aynı bulgulara ve sonuçlara varması gerektiğinden emin olmaktır. Güvenilirliğin amacı, bir çalışmadaki hataları ve önyargıları en aza indirmektir (Yin, 2003: 37). Bu nedenle bu çalışmada izlenen tüm adımların açık ve detaylı bir şekilde iletilmesi çok önemlidir. Araştırmada elde edilen tüm veri kayıtları, gerektiğinde diğer araştırmacılara da sunulabilmesi için araştırmacı tarafından saklanmakta ve korunmaktadır.

2.2. Araştırmanın Bulgularının Yorumlanması ve Önergeler

Bu başlık altında MAXQDA grafikleri yardımı ile analizlerin genel görünümüleri verilmektedir. İlk olarak çokuluslu şirket yapısına sahip vaka şirketinin uluslararasılaşma süreçleri incelenerek, bu süreçten elde edilen katkı ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Daha sonra da vaka şirketinin bilgi süreçleri incelenmektedir. Son olarak da DYY'lerin gerçekleştirildiği ülkelerden sağlanan katkılar incelenmektedir.

2.2.1. Uluslararasılaşma Süreci

Holding yapısına sahip bir kuruluşun lokomotif şirketlerinden biri olan vaka şirketi sektöründe Türkiye'de 1'inci, dünyada ise 6'ncı sırada yer alan global bir güç haline gelmiştir. Yurtiçinde 6 farklı lokasyonda, yurtdışında 5 farklı lokasyonda üretim yapan global bir markaya dönüşmüştür.

Tablo 3: Vaka Şirketinin Doğrudan Yabancı Yatırımları

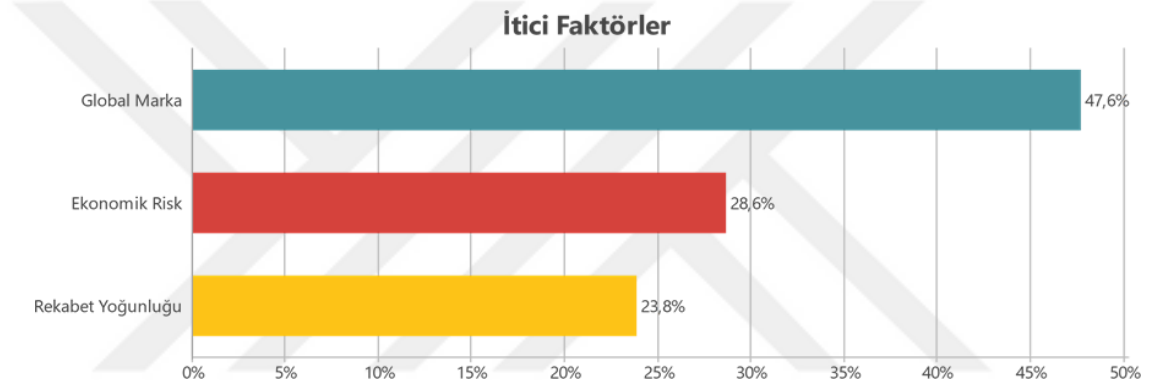
ÜLKELER	GİRİŞ BİÇİMİ	SAHİPLİK BİÇİMİ
Gelişmekte Olan Ülke 1 (GOÜ1)	Satın alma	Ortaklık yok
Gelişmekte Olan Ülke 2 (GOÜ2)	Satın alma	Ortaklık yok
Gelişmekte Olan Ülke 3 (GOÜ3)	Satın alma	Ortaklık yok
Gelişmekte Olan Ülke 4 (GOÜ4)	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok
Gelişmiş Ülke 1 (GÜ1)	Satın alma	Ortaklık yok

Kaynak: Birincil veriler kullanılarak tarafımızdan oluşturulmuştur.

Çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreci teması altında gelişmekte olan ekonomilerin ve şirketlerin dışarıda DYY gerçekleştirirken etkili olan ana ülkeden kaynaklanan itici faktörler ve yatırımın gerçekleştirildiği ev sahibi ülkenin çekici faktörleri, bu faktörlerin yanı sıra gelişmekte olan ekonomi ve şirketlerin hangi motivasyon ile yatırımlarını yönlendirdiklerini, yabancı ülkelere gerçekleştirdikleri DYY’lerde bölge seçim süreçleri ve hangi giriş modunun etkili olduğu grafikler yardımıyla ortaya konulmaktadır.

Görüşme sağlanan vaka şirketi yöneticileri, firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreçlerinde etkili olan ana ülkenin itici faktörleri hakkında verdiği bilgiler ve ortaya çıkan grafik sonuçları aşağıdaki gibidir:

Grafik 2: Uluslararasılaşmada İtici Faktörler Teması ve Kodları



Elde edilen grafik değerlendirildiğinde vaka şirketinin uluslararasılaşma süreçlerinde ana ülkelerden kaynaklı itici faktörler 3 farklı kod ile öne çıkmaktadır. Grafik 2’de yer alan vaka şirketinin uluslararasılaşma süreçlerindeki itici faktörlere ilişkin kodlamalar incelendiğinde; Global olma isteği % 47,6 oranında değerlendirilerek, diğer itici faktörlere oranla en çok kodlanan faktör olduğu görülmektedir. Bir diğer itici faktör, ana ülkedeki ekonomik risk faktörüdür. Ekonomik risk, % 28,6 oranında değerlendirilerek, rekabet yoğunluğu faktörüne oranla daha yüksek düzeyde kodlandığı görülmektedir. Son sırada yer alan ve % 23,8 oranında değerlendirilen rekabet yoğunluğu faktörü diğer ana ülkeden kaynaklı itici güç faktörlerinin gerisinde kalarak, daha az kodlandığı görülmektedir.

Vaka şirketini yabancı ülkelerde DYY yapmaya iten faktörler konusunda Y1, Y2 ve Y3 yöneticilerinden elde edilen ifadeler şu şekildedir:

“Büyük üreticiden biri olmak ve vaka şirketini global bir marka haline getirmek yani şirket yaklaşık 10 yıl önce 2010’lu yıllarda bugün beyan etti. Ben artık yerelden bölgeselden de globale evrilerek Marmara bölgesinden tüm Türkiye’ye hizmet veren bir pozisyon arz etti. Sonra komşu ülkeleri içerisine alan, o ...içerisinde yer alma, bir tedarikçi ve yatırımcı pozisyonu, en nihayetinde de GOÜ4 ve GÜ1 ile birlikte daha geniş bir coğrafyada üretim yapan.” (Y1, 15.10.2021)

“Global çerçevede bir stratejimiz, bir amacımız var. Yani şu anda şirket olarak şirketin var olma nedeni var. Bir purpose var, kendimizi tarif ettiğimiz bir yer var, o çerçevede set edilmiş bir vizyon ve misyonumuz var. Bunlar klasik gibi geliyor ama şirketin nereye varmak istediği ile ilgili önemli bir şey.” (Y2,21.10.2021)

“Türk ekonomisinde gerekse global küreselleşmenin de bugünküne göre daha hızlı bir şekilde yayılıyor olması aslında global açılımı beraberinde getiriyor ve bu aslında zımni olarak vizyon oluşuyor. Bu özellikle turquality ile birlikte bu açık hale geliyor. Yani büyük bir vizyona dönüşmüş oluyor. Yani resmen stratejinin bir omurgası haline geliyor. Dünyanın en büyük 5 üreticiden biri olmak ve global marka olmak.” (Y3, 26.10.2021)

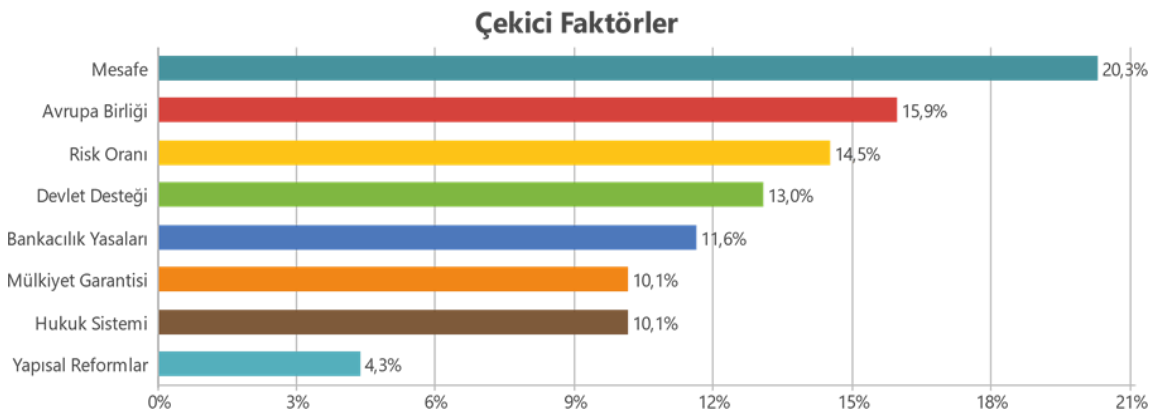
“Türkiye'deki ekonomik döngüdeki riskler çok sorunluydu yani Türkiye'deki ekonomi bizim ...sektöründeki tehditler yaklaşık ... ile ... milyon dolarlık yatırım sermayesi ile vücuda gelen takribi 2 yıllık bir sürede dediğimiz komple yeni bir tesis kurmak istediğimizde, yaklaşık ... ile ... milyon euro gibi bir rakamı yatırıma aktarmamız gerekiyor ve daha sonra bu yatırım kredileri, 2 yıl ödemesiz sonra da 6-7 yıl içerisinde geri ödemeyi bir yapılandırma ile veriliyor. Şirketin Türkiye'deki ekonomik döngüdeki 2-3 yılda bir yaşanan krizler bu borçlanmayı revize etmekte çok zorlandık.” (Y1, 15.10.2021)

“Ana rakiplerimizin bütün yatırımlarını niş pazarda yapması, arz-talepte bir dengesizlik oluşturmaya başladı. Bu durumda kalite ile, ürün çeşitliliği ile, zamanında teslim ile şirketin kurmuş olduğu üçgen sallanmaya başladı. Çünkü fiyat ile pazarlık edilen bir yapı karlılığı ve büyümeyi riske eden haldeydi, bunu dengelemek için de yatırımları yurtdışına gitmesi gerekiyordu.” (Y1, 15.10.2021)

“2000'li yıllarda hem Türkiye'deki fiyat rekabetinden kaçınma hem ...ülkeleri üretici rolüne soyunurken tabii ki bu Avrupalı büyük üreticiler de Türkiye'de büyük depolar açarak Türkiye'de fiyat belirleme yoluna gittiler. ...gibi global örgütler bizi çok tetikleyen, süreçleri hızlandıran bir faktör oldu.” (Y1, 15.10.2021)

Görüşme sağlanan vaka şirketi yöneticileri, firmanın uluslararasılaşmaya başlama sürecinde etkili olan ev sahibi ülkelerin sahip olduğu çekici faktörler hakkında verdiği bilgiler ve ortaya çıkan grafik sonuçları aşağıdaki gibidir:

Grafik 3: Uluslararasılaşmada Çekici Faktörler Teması ve Kodları



Elde edilen Grafik 3 değerlendirildiğinde yabancı ülkelerde DYY yapmaya değer gördükleri ülkeler ile ilgili ülkenin sahip olması gereken özellikler yani ülkelerin çekicilik faktörleri konusunda

8 farklı kod karşımıza çıkmaktadır. Bu kodlar değerlendirildiğinde, % 20,3 oranında değerlendirilerek en yüksek oranda kodlanan ve ilk sırada yer alan ev sahibi ülkenin çekici faktörü, mesafe kodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer faktör % 15,9 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve ikinci sırada yer alan ev sahibi ülkenin çekici faktörü, Avrupa Birliği üyesi ülke konumunda olması olduğu görülmektedir. Bir diğer faktör % 14,5 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve üçüncü sırada yer alan çekici faktör, risk oranı kodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer faktör % 13,0 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve dördüncü sırada yer alan çekici faktör, devlet desteği kodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bankacılık yasaları % 11,6 oranında değerlendirilerek devlet desteğinin gerisinde kalmaktadır. Mülkiyet garantisi ve hukuk sistemi yapısı % 10,1 ile aynı oranda değerlendirildiği görülmektedir. Son sırada yer alan ve % 4,3 oranında değerlendirilen yapısal reformlar kodu diğer ev sahibi ülkeden kaynaklı çekici faktörlerin gerisinde kalarak diğerlerine oranla daha düşük düzeyde kodlandığı görülmektedir.

Vaka şirketinin yabancı ülkelerde DYY yapmaya değer gördükleri ülkeler ile ilgili ülkenin sahip olması gereken özellikler yani ülkelerin çekicilik faktörleri konusunda Y1, Y2, Y6 ve Y9 yöneticilerinden elde edilen ifadeler şu şekildedir:

“Yakınlık özellikle ilk yatırımlarda çok önemli. ...yıllarda bugünkü cesaretimiz yoktu. Yani elimizin altında olsun, sabah arabaya bindiğimizde öğleyin varabilirim, çok hızlı etkileşim kurabilmeliyiz diye arzu ediyorduk. Bugün yakınlık çok büyük bir faktör değil.” (Y1, 15.10.2021)

“Bizim ürünümüz çok teknolojik bir ürün değil. Ağır bir ürün dolayısıyla transform maliyeti de yüksek çıkıyor...çok uzak coğrafyaları hedeflemiyoruz.” (Y9, 28.11.2021)

“GOÜ2 ve GOÜ1 ile beraber yatırım sürecine geçildiği için ağırlıklı ...bizim coğrafyamız, doğal pazarlarımız olarak kabul ettik. Çünkü lojistik olarak da çok daha yakın ulaşabileceğimiz bölgeydi. Dolayısıyla bu bölgeye ulaştıktan sonra oradaki kapasitelerimizi arttırmaya başladık.” (Y9, 28.11.2021)

“GOÜ2 ve GOÜ1’in Avrupa Birliği kapsamında olması ile birlikte bütün Avrupa Birliği ülkeleri ile ticaret yapmanın getirdiği bir kolaylıktır. Yani GOÜ1’den ürünü almak, satmak, bunun ticari anlamda, ödeme kolaylıkları anlamında, gümrük işlemleri anlamında GOÜ1, GOÜ2 hala Türkiye’den ticaret yapmaya göre daha kolaylık arz eder.” (Y1, 15.10.2021)

“Avrupa Birliği ülkesi yani her şey yasalar, rekabet kurumu, ülkedeki işgücü piyasaları çok stabil. Yani 10 yıllık borçlanabiliyorsunuz. Major şeyler beklemiyorsunuz.” (Y1, 15.10.2021)

“Teşvikler, şunlar bunlar da çok önemli oluyor karar verirken. Diyelim diğer şartlar aynı teşvik daha iyi olan yere yatırım yapıyorsunuz önemli bir şey ama teşvik sonuçta sürekli bir teşvik oluyor belli süre 3 yıl 5 yıl 10 yıl 15 yıl neyse ama bizim tesislerimiz 30 yıl 50 yıl süren testisler uzun vadeli, mantıklı olması gerekiyor. Yatırım uzun vadede fizibil olması gerekiyor.” (Y6, 26.11.2021)

“GOÜ4 birtakım krizler, sıkıntılar yaşandı o dönemlerde. Bizim seçmiş olduğunuz bölge ...da yakın desteği vardı. Çok ilgilendi, büyük yatırım çünkü. ...bizim diğer kardeş kuruluşumuz da geldi dolayısıyla çok yakın ilgilendi, çok büyük yatırımlar oldu. Böyle bakıldığında çok doğru bir noktayı seçtiğimiz ortaya çıktı. Bu krizlerden sıfır etki ile çıkabildik.” (Y9, 28.11.2021)

“Mesela bize şöyle bir kolaylık sağladılar. Diyor ki: sen buraya gel, burada faaliyetlerini sürdür, para transferlerinde Avrupa Birliği hangi ülkedeysen ben sana kolaylık tanıyacağım, yaptırım uygulamayacağım gibi taahhütleri var.” (Y1, 15.10.2021)

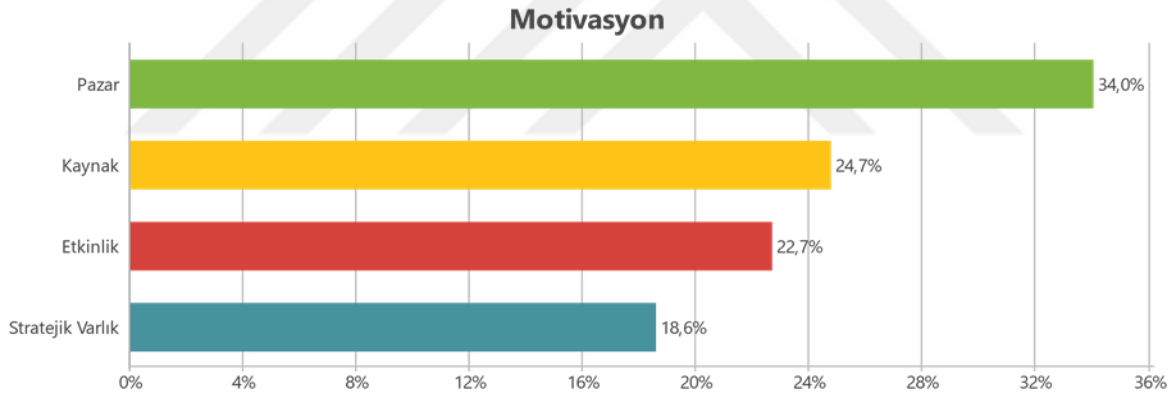
“...işinde bir fabrika kurmanın maliyeti çok yüksek yani ... milyon euro parayı sıcak koymamız lazım ortaya bir tesis kurabilmeniz için yani bugün Türkiye'deki parayla euro kuru ile ... milyarın üzerinde bir yatırım bedeli Ülker'deyken ... milyar olarak bir tane çizi hattı kurabilirsiniz, çubuk kraker hattı kurabilirsin. Ama burada bir ...hattı için ... milyon yatırım yapmanız lazım. Burada benim gördüğüm, hissettiğim yatırım teşviki önemli bir kavram.” (Y2, 21.10.2021)

“...mesela biz aynı yıllarda ...da çok araştırma yaptık, çok kaldık orada. Yatırım yapmak çok cazipti, hammadde vardı, pazar vardı ama hukuk yoktu yani hukuk ve mülkiyet garantisi olmayınca hiç düşünmedik. Yani aynı yıllarda bizim belki yatırım maliyetleri açısından, belki hammaddeyi elde etme maliyetleri açısından kesinlikle ...gibi bölgeler teknik olarak da daha cazipti ama hukuki anlamda, mülkiyet anlamında, bankacılık anlamında, sanayicilik anlamında güven vermediği için üzerinden 20 yıl geçti hala düşünmüyoruz.” (Y1, 15.10.2021)

“Satın alma yaptığımız yıllarda olayın yatırım maliyetinden çok yatırım yaptığınız ülke doğru bir ülke mi, çok konuşulan yapısal reformlar, bankacılık faaliyetleri, mülkiyet garantisi ile ilgili kurulan çok daha fazla. Öncelikle gündemimizde ... milyon dolar az çok vermekten ziyade ben bu ülkeye 25 yıl 50 yıl için geliyorum doğru yerde miyim, doğru adreste miyim daha çok konuştuk.” (Y1, 15.10.2021)

Görüşme sağlanan yöneticilerden, vaka şirketinin DYY'lerinde etkili olan motivasyonlar ile ilgili ifadeleri ve ortaya çıkan grafik sonuçları aşağıdaki gibidir:

Grafik 4: Motivasyon Teması ve Kodları



Türk çokuluslu şirketlerin dış yatırımlarında birbirlerinden çok farklı motivasyonlar ve stratejiler kullandıklarını belirlenmiştir. Grafik 4'te yer alan DYY motivasyonuna ilişkin kodlamalar incelendiğinde; pazar arama motivasyonu % 34,0 oranında değerlendirilerek diğer motivasyonları geride bırakarak ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bir diğer motivasyon faktörü % 24,7 oranında değerlendirilen ve ikinci sırada yer alan kaynak arama motivasyonudur. Bir diğer motivasyon faktörü etkinlik arama motivasyonudur. Bu motivasyon % 22,7 oranında değerlendirilerek, kaynak arama motivasyonuna kıyasla etkinlik arama motivasyonunun daha düşük oranda kodlandığı görülmektedir. Son güdüleyici etki yaratan stratejik varlık arama motivasyonu, % 18,6 oranında değerlendirilerek diğer motivasyonların gerisinde kalmakta ve diğerlerine oranla daha az kodlandığı görülmektedir.

Vaka şirketinin yabancı ülkelerde DYY yapmaya karar verirken onları güdüleyen faktörler ile ilgili Y1, Y3, Y6 ve Y9 yöneticilerinden elde edilen ifadeler şu şekildedir:

“Ülkede ...sektörü büyüklüğüne ve bu ülkede ...sektörünün büyüme potansiyeli yatırım yapmaya değer mi? Hemen akabinde hammadde gelir. Bu üç tane temel; pazar var mı, hammadde var mı, enerji var mı olmazsa olmazlarımızdandır.” (Y1, 15.10.2021)

“Ülke ekonomisi bu yatırımı yapma cezbeden nüfusu, ...sektörü gelişmekte olan ve hammadde ve enerji kaynakları ile birlikte rekabetin çok acımasız olmadığı yerler olması lazım.” (Y1, 15.10.2021)

“İhracatta potansiyeli gördüğümüz ülkelerde hacimsel, önce ihraç ederek devam ediyoruz sonra da bu ülkede gerçekten hammadde ve pazar büyüklüğü veya ihracata lokasyonları diğer lokasyonları açılmaya yeteneği var ise bununla ilgili de yatırım planları konuşulmaya başlıyor.” (Y9, 28.11.2021)

“Gideceğimiz ülkedeki gayri safi milli hasıla bizim için önemli bir parametre. Diğer bir konu ülkedeki nüfus artışı, mevcut demografik yapısı bizim için önemli. ...ülke ekonomisi ile, kişi nüfusuyla pek çok ölçüğümüz var. Yani en nihayetinde biz, nüfus ile büyüyüp yerleşebiliyoruz. Bu bizim için çok ön planda yani biz bir ülkeye gitmeden bu haritayı önümüze koyup bu ülkenin yukarıda bahsettiğim, pazar var mı? Gayrisafi milli hasıla nasıl gidiyor? Nüfus demografik yapısı nasıl? Hangi tür ürün gamına ihtiyaçları var? ...yatırım kararlarında yön gösteren kriterdir.” (Y1, 15.10.2021)

“Hammadde erişimi ve müşteriye erişim temel parametrelerimiz bunlar.” (Y6, 26.05.2021)

“Hammadde ve pazar bizim için itici güç.” (Y1, 15.10.2021)

“...iyi bir lokasyondur. GOÜ4 sektöründe çok gelişmiş olmadığı için biz şu an birinci sıradayız. Pazar payımız falan çok yüksek dolayısıyla pazar iyi olduğu için hammadde kaynaklarına ulaşım maliyet açısından da makul olduğu için orayı tercih ettik.” (Y6 26.11.2021)

“...Türkiye'de de zaten kapasite anlamında belli bir doygunluk noktasına geldi. Dolayısıyla siz yurtdışında yeni yatırım şartları, yeni yatırım imkanları bulmak durumundasınız, onun da temel parametresi az önce bahsettiğim uygun pazar olması ve hammadde kaynaklarına erişim.” (Y6, 26.11.2021)

“GOÜ4 hem hammadde çok yoğun bir ortam, hammadde maliyeti çok düşük. Diğer sunulan fırsatlar da bizim için bir cazibiyet oluştuyordu.” (Y9, 28.11.2021)

“Bizim aslında temel yatırım yaparken iki tane parametremiz var. Biri hammadde kaynaklarına ulaşım ve hammadde maliyeti.” (Y6, 26.11.2021)

“Bizim sektörümüz ürün yapısı olarak biraz özel bir durumumuz var. Biz sonuçta ağır hacimli, yüksek ürün üretiyoruz. Bizim ürünümüz çok çok pahalı bir ürün değil yani bir buzdolabı, bir bilgisayar gibi teknolojik bir ürün olmadığı için lojistiğin toplam maliyeti içerisindeki payı çok yüksek olabiliyor. Dolayısıyla çok çok uzun noktalara aslında götürmek dezavantajlı bir şey, onun için bulunduğu ülkedeki pazar ağırlıklı bizim hedef pazarımız oluyor.” (Y6, 26.11.2021)

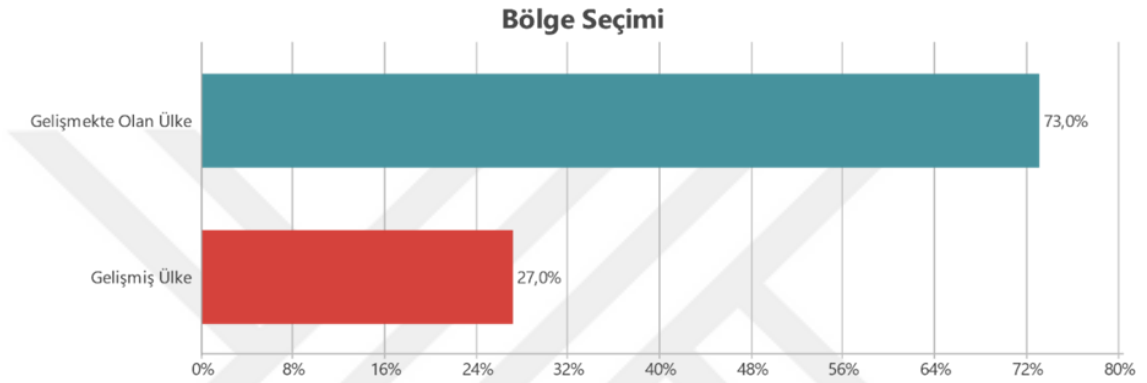
“GÜ1 ile birlikte durum daha farklı bir anlam kazanıyor. GÜ1 ilk defa bir Batı pazarında. Kendine göre birtakım spesifikasyonlarının daha farklı olduğu bir coğrafya. Güçlü bir ispatlama ama burada ikincil bir know-how elde etme oradaki kendi markasını ve imajına değer katacak bir nosyonu da oluşturmak burada net bir şekilde devreye giriyor.” (Y3, 26.10.2021)

“... O pazarda olmak bizim açımızdan sektörel bir kariyer fırsatı. ... dolayısıyla orada olmak istedik. Aslında bizim için çok farklı deneyimlerde getirdi. Birincisi, Avrupa Birliği tam göbeğinde olabilmek, kalbinde olabilmek. ... üretim yapılıyor bu bizim için çok yeni bir deneyim hiçbir şekilde sahip olduğumuz bir deneyim değildi. Bunun haricinde de ağırlıklı mesela diğer

tüm bölgelerimizde tüccarlar tacirlerin aracılığı ile de ticaret gerçekleştiriyoruz. Türkiye'de bu herhalde tahmin ediyorum % 65 civarlarında, geri kalan bir kısmı endüstriyel, bir kısmı da ihracat olarak yüze tamamlanır. Büyük bir oranda tüccar hakimiyeti var satışlarda. Mesela GÜ1'de böyle bir şey yok tamamen endüstriyel kullanıcılar üzerinden yürüyor, hiç tacir yok gibi diyebilirsiniz öyle olunca da tabii bu çok değişiyor şimdi toplama işleri bir sürü detaylar karışıyor, çalışma prensipleri değiştiriyor açıkçası buna hazır olmak gerekiyor.” (Y9, 28.11.2021)

Görüşme sağlanan yöneticilerden, vaka şirketinin DYY'lerinde etkili olan bölge seçimleri ile ilgili ifadeleri ve ortaya çıkan grafik sonuçları aşağıdaki gibidir:

Grafik 5: Bölge Seçimi Teması ve Kodları



Elde edilen Grafik 5’de vaka şirketinin gelişmiş ve gelişmekte olan kodlama oranları bulunmaktadır. Yöneticilerin gelişmekte olan ülkelerle ilgili kodlamaları % 73,0 oranında değerlendirirken, gelişmiş ülkelere yönelik kodlamaları % 27,0 oranında değerlendirilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerle ilgili kodlamaları, gelişmiş ülkelere yönelik kodlamalara kıyasla daha yoğunlukta olduğu görülmektedir.

Vaka şirketinin yabancı ülkelerde DYY yapmaya karar verirken gelişmiş ve gelişmekte olan ülke bağlamı ile ilgili Y1, Y2 ve Y6 yöneticilerinden elde edilen ifadeler şu şekildedir:

“İlk yıllarda niye GOÜ2 ve GOÜ1 ile başladık sorusunu biraz açabiliriz. Bu sorunun cevabı pazar payı ve hazır müşteridir. Yani bizim o ülkelerde bir pazarımız vardı. Bir müşteri vardı. Depolarımız vardı. İçerde işletmeciyi vardı. İşletmeciliği biz yapıyorduk. Mal satıp birisi üzerinden dağıtıyorduk. Ama bu ülkelerde bir satış ağı kurmayı başardık ve bu satış ağı bizi öteye gitme konusunda en çok cesaretlendiren kriter olmuştur.” (Y1, 15.10.2021)

“GOÜ2 ya da GOÜ4’deki çalışanlar işlerini çok seviyorlar, çok sadıklar. İnanılmaz derecede işleriyle yaşıyorlar. Mesela bizim Türkiye’den daha güçlü ...GOÜ2’de çalışmak GOÜ4’te çalışmak çalışanı motive etme anlamında, kültür oluşturma anlamında daha kolay, GÜ1’de çalışmak dediğim gibi az riskle karşılaşırsınız.” (Y1, 15.10.2021)

“Eğitim seviyesine göre çok fark ediyor. Mesela GOÜ1’e giderken şöyle bakıyorduk, GOÜ1 geri kalmış bir ülke, bir baktık ki GOÜ1’in mental anlamdaki seviyesi bizden çok ileridir.” (Y1, 29.10.2021)

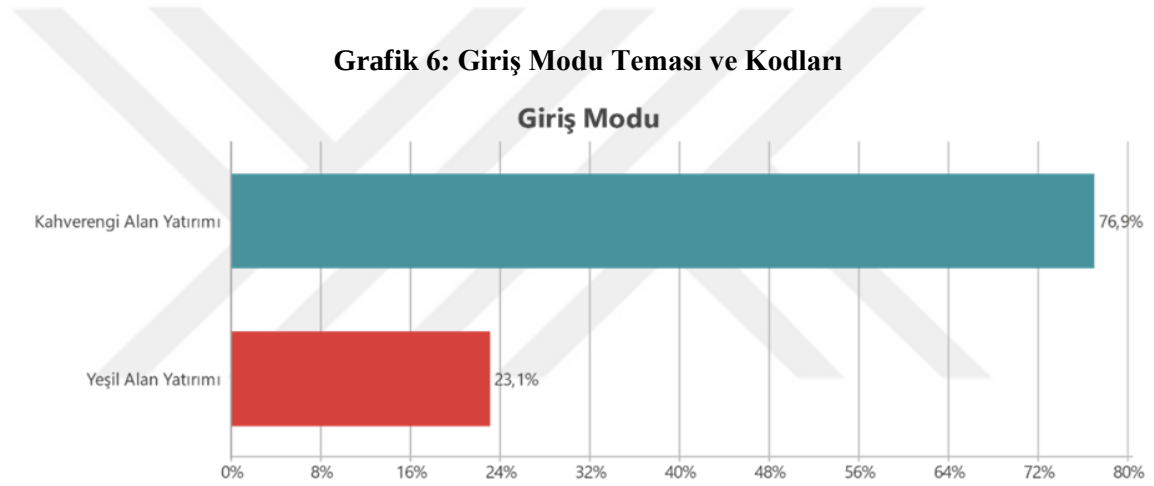
“Gelişmiş ülke olması tabii avantajları orada kurulu sistemin, idari sistemin işleyişi, kuralların daha net ve belirli olması, öngörülebilir olması çok büyük bir avantaj. Maliyetleri biraz yüksek

olabiliyor, farklı eksi tarafları olabiliyor ama sonuçta gelişmiş ülke her yerinde gelişmiş oluyor siyaseti ile gelişmiş oluyor, ekonomisi ile gelişmiş oluyor, çevre şartları ile gelişmiş oluyor. Birçok şey, kurallar net öngörülebilir. ...Gelişmemiş ülkelerde de avantajlar var, dezavantajlar var. Yani sistem tam oturmadığı için, tam öngörülebilir olmadığı için, farklı ilişkiler olduğu için, burada sizin önceden hesap edemediğiniz bir takım sürprizler olabildiği için, o sizin için bir dezavantaj olabiliyor. Bazen bu avantaj da olabiliyor. Doğru bağlantı, doğru ilişki kurduğunuz zaman işleriniz çok hızlı bir şekilde yürüyebiliyor.” (Y6, 26.11.2021)

“GÜ1 gelişmiş bir ülke, Avrupa Birliği'nin içerisinde olduğu için orada kıymetli bir know-how var baktığınızda.” (Y2, 21.10.2021)

“Gelişmiş olan ülkelerde çalışmanın kolaylıkları var. İş ilişkileri çok profesyonel, iş tanımları çok net. Mesela GÜ1'de iş yapmak çok kolay ama insanları motive etmek çok zor.” (Y1, 15.10.2021)

Görüşme sağlanan yöneticilerden, vaka şirketinin DYY'lerinde etkili olan giriş ve sahiplik biçimi seçimleri ile ilgili ifadeleri ve ortaya çıkan grafik sonuçları aşağıdaki gibidir:



Elde edilen Grafik 6'da vaka şirketinin giriş modu olarak kahverengi alan yatırımı ve yeşil alan yatırıma ait kodlama oranları bulunmaktadır. Yöneticilerin kahverengi alan yatırımı ile ilgili kodlamaları % 76,9 oranında değerlendirirken, yeşil alan yatırıma yönelik giriş modu kodlamaları % 23,1 oranında değerlendirilmektedir. Kahverengi alan yatırımının, yeşil alan yatırıma yönelik kodlamalara kıyasla daha yoğunlukta olduğu görülmektedir.

Vaka şirketinin yabancı ülkelere DYY yapmaya karar verirken hangi giriş modunu tercih ettiklerine dair Y1, Y2, Y6 ve Y9 yöneticilerinden elde edilen ifadeler şu şekildedir:

“GÜ1'deki yatırım biraz daha konjektürel. Yani o dönem fabrika atılmış, GÜ1'deki fabrika batmış ondan önceki sahibi tabii sektörde çok rekabetçi bir sektör olunca çok uygun bir fiyat ile satın alınmış.” (Y2, 21.10.2021)

“GOÜ2 ve GOÜ1 ile beraber yatırım sürecine geçirdiği için ağırlıklı ...bizim coğrafyamız, doğal pazarlarımız olarak kabul ettik. Çünkü lojistik olarak çok daha yakın, ulaşabileceğimiz bölgedi dolayısıyla bu bölgeye ulaştıktan sonra oradaki kapasitelerimizi arttırmaya başladık.” (Y9, 28.11.2021)

“GÜ1’in satın alınmasıyla alakalı öyle bir fırsat olunca değerlendirmek istedik. Şirket zaten bir satış vardı, sıfırdan bir satış gibi değil neredeyse 1/3’ünü yakınına zaten satıyordu sonrasında da o pazarda olmak bizim açımızdan sektörel bir kariyer fırsatı dolayısıyla orada olmak istedik.” (Y9, 28.11.2021)

“GÜ1’i satın alarak know-how’u satın almış oluyorsunuz. Baktığımızda bu size bir bilgi akışı sağlıyor.” (Y2, 21.10.2021)

“GÜ1 çok farklı bir ülke sonuçta Avrupa Birliği’nin önde gelen ülkelerinden birisi. Şartlar, kurallar, maliyetler çok farklı ama orası da mesela prestijli bir ülke. Bu ülke ...sektöründe, dünyada lider konumunda. Standartları belirleyen bir ülke. Orada da güzel bir yatırım şansı karşımıza çıktı. İki tane tesis daha önce iflas etmiş bir süredir ve bankaların eline düşmüş orada ihaleye girdi ve makul fiyatla orada farklı bir tecrübe ettik.” (Y6, 26.11.2021)

“GOÜ4’te biz greenfield yatırımı yaptık. Çok ciddi bir risk ama bunu nasıl yapabildik ... ile üst düzeyde ciddi ilişkilerimiz oldu ... işte orada özel bir yatırım bölgesi belirlendi, bir sürü teşvikler verildi tabii bir de pazar iyiydi.” (Y6, 26.11.2021)

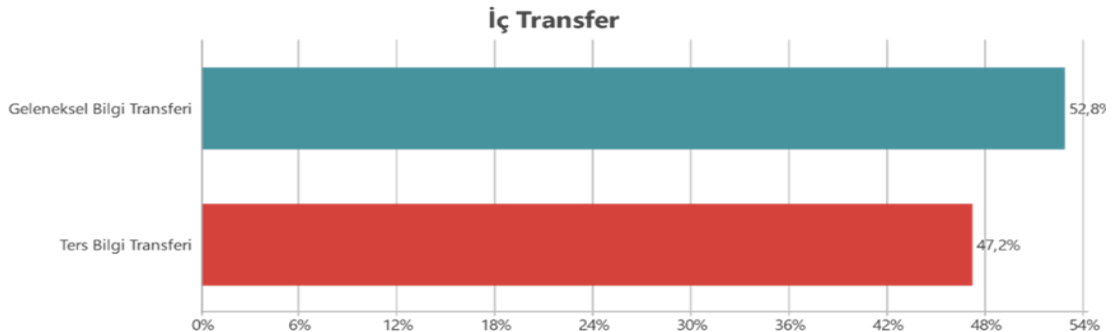
“Hukuki açıdan o bölgede yer alabilmek için o yatırım greenfield olarak gerçekleşmiştir. Tabii ki o bölgede şey daha önemli mesela ölçek ekonomisi elde etme dedim ya pazarda bir boşluk var biz oraya gidip yatırım yaptık.” (Y1, 15.10.2021)

2.2.2. Bilgi Transfer Süreci

Bilgi transfer teması altında vaka şirketinin yabancı ülkelere DYY gerçekleştirirken ortaya çıkan bilginin şirket içinden (iç transfer) mi yoksa şirket dışından (dış transfer) mı elde edildiği ve bu süreç gerçekleştirilirken hangi mekanizmaların etkili olduğu grafikler yardımıyla ortaya konulmaktadır.

Görüşme sağlanan yöneticilerden, vaka şirketinde ortaya çıkan bilgi transferler süreçlerinde bilginin hangi iç kaynaklardan elde edildiği ile ilgili ifadeleri ve ortaya çıkan grafik sonuçları aşağıdaki gibidir:

Grafik 7: İç Transfer Teması ve Kodları



Elde edilen grafik değerlendirildiğinde vaka şirketinin uluslararasılaşma süreçlerinde iç transfer (bilginin şirket içinden elde edilmesi) olarak; GBT ve TBT olarak 2 farklı kod öne çıkmaktadır. TBT, yan kuruluşlardan ana merkeze doğru transferi gerçekleştiren bilgileri temsil

etmektedir. GBT ise ana merkezden yan kuruluşlara doğru transferi gerçekleşen bilgileri temsil etmektedir. Grafik 7’de yer alan vaka şirketinin uluslararasılaşma süreçlerinde ortaya çıkan iç bilgi transfere ilişkin kodlamalar incelendiğinde; ana merkezden yan kuruluşlara aktarılan GBT’nin % 52,8 oranında değerlendirildiği, TBT’nin ise % 47,2 oranında gerçekleşerek GBT’ye yakın bir oran sergilemekle birlikte bu transferin gerisinde kalarak daha düşük düzeyde kodlandığı görülmektedir.

Vaka şirketinin yabancı ülkelerdeki DYY süreçlerinde bilgi transferlerine ilişkin Y1, Y2, Y3, Y5, Y6, Y7 ve Y8 yöneticilerinden elde edilen ifadeler şu şekildedir:

“Türkiye'deki know-how, İK know-how çok güçlü ama bulunduğumuz ülkelerdeki know-how çok güçlü değil.” (Y2, 21.10.2021)

“Türkiye'de yeni bir teknoloji uygulandığı zaman mutlaka bizim sonucunu gördüğümüz an başarılı ise iştiraklerimizle hayata geçirmek durumundayız, geçiriyoruz.” (Y6, 26.11.2021)

“Teknik know-how, teknik geliştirme tarafını merkezden İstanbul'dan yürütüyoruz.” (Y8, 27.11.2021)

“Ülke operasyonuna baktığımız zaman ülke operasyonumuz var. Türkiye'de bir uygulamayı normal bir işle hazırlıyoruz ve bu ülkelerde yaygınlaştırılarak ilerliyoruz. Fakat ülkelerinde bazı lokalizasyon ihtiyaçları oluyor mesela yasal mevzuat ülkedeki bazı gereksinimlerden kaynaklanan yani normalde yaklaşımımız bir süreç tasarımı, iç tasarımı Türkiye'de hazırlıyoruz, ülkeye gidiyoruz. Ülkede bunu uygularken ihtiyaç varsa oradaki gerekli revizeleri ve güncellemeleri yapıyoruz.” (Y8, 27.11.2021)

“Greenfield yatırım yaptığımız oluyor, ikinci el bir tesis alıp yenilediğimiz de oluyor yani her ikisinde de strateji farklı oluyor. Eğer bir hazır yapılanma var ise biz o yapılanmayı dönüştürmeye, daha mükemmelleştirmeye yönelik geliştirme projeleri yürütüyoruz. Hem organizasyon, insan yetkinlikleri anlamında hem de işleyiş ve teknikler, teknolojiler anlamında destekliyoruz.” (Y6, 26.11.2021)

“Vaka şirketinin GÜ1 yatırımına kadar süreçte bu dediklerinizi tam olarak böyle olduğunu net bir şekilde göremiyorum. Şöyle ki daha çok rüştünü ispatlamış güdüsü var. Yani bir başarı arzusu var, yani gittiği ülkenin Ar-Ge yeteneğinden istifade etmeden çok veya inovasyon yeteneği etmeden çok kendi Türkiye'de oluşturduğu iş modelini, Türkiye'de elde ettiği üretim mükemmeliyetini başka bir ülkede de test ederek orada da kendi normları ile çünkü her ülkenin kendine has doğruları var, bir başarı hikayesi yazma güdüsü var. Benim gördüğüm GOÜ2’de böyle,, GOÜ1’de böyle, GOÜ4’te böyle ana hatları ile baktığımızda ve buradan da baktığımızda Türkiye'deki elde ettiği yeteneği orayla buluşturarak ama oradaki yeteneklerden de istifa ederek bir karma oluşturma düşüncesi var, dengeli bir karma veya faydalı bir karma oluşturma düşüncesi var. Böyle baktığımızda direkt olarak ben konuyu Ar-Ge, inovasyon, teknolojiye bağlayamıyorum.” (Y3, 26.10.2021)

“Ar-Ge merkezden dağılıyor. Proses ürün geliştirme ise çift taraflı. Mesela bizim GOÜ4’te robotik konusunda çok güçlü bir teknoloji koleji var. Onlar robotik yazılım ve robotik süreç konusunda çok uzman bir özel okul, bizim bu okul ile işbirliğimiz var. Robotik yapacağımız tüm çözümleri, ne yapmak istediğimizi onlara anlatıyoruz. Bizim böyle bir problemimiz var, o işi insandan alıp robotik bir sisteme aktarmak istiyoruz bunun ile ilgili bir yazılım yapsın, bir robotik sistem yapsın.” (Y1, 15.10.2021)

“Mümkün olduğu kadar know-how merkezde pişirilip, stratejilerle hamuru yorulup, iştiraklerimizde uygulama çerçevesinde aktarma yönünde bir stratejik çerçeve çizmiş olabiliriz size.” (Y2, 21.10.2021)

“İnsan kaynakları uygulamaları olarak baktığımızda yani benim bir buçuk yıllık deneyimle yurtdışından alıp Türkiye’de uyguladığımız bir bestpractice hatırlamıyorum. Yani öyle bir şey yok, daha çok bizden gidiyor. Sistem ve süreçleri geliştirirken her ülkeden feedback alıyoruz. Çünkü yerel dinamikleri gözetmek çok önemli, performans yönetim sistemi hali keza öyle mesela hemen hemen her düzeye dokunduk.” (Y2, 21.10.2021)

“Biz de buradan GOÜ4’e iş yapma modeli transfer edebildiğimiz gibi oradan gördüğümüz daha önce kullanmadığınız başarılı bir modeli buraya da getirebiliyoruz.” (Y1, 15.10.2021)

“Görüntü işleme Türkiye’de yapıyoruz. Türkiye bu konuda çok gelişti son 10 yıldır Türkiye’de görüntü işleme teknolojileri konusunda özellikle Ankara’da Orta Doğu Teknik Üniversitesi ile çalışan Start-Up’lar, Teknolojik Bakanlığının verdiği destekler ile görüntü işleme konusundaki çalışmalarımız Türkiye’de devam ediyor.” (Y1, 29.10.2021)

“GOÜ1 ve GOÜ2’yi aldığımızda oranın ayağa kalkmasını sağlıyor. Hem buradaki know-how getiriyor, oraya bizim know-how getiriyor, aynı zamanda oradaki know-how Türkiye’ye getiriyor.” (Y2, 21.10.2021)

“...Bizde ki ya da diğer ülkelerdeki şey şu olabilir, uygulama deneyiminden elde edilen öğrenimler olabilir yoksa orada ürediğini zannetmiyorum. Know-how buradan gidiyor. GÜ1 gibi ülkelerden bizde alıyoruz, tabii tersine bilgi akışı mutlaka vardır.” (Y2, 21.10.2021)

“Ar-Ge, inovasyon da yurtdışı iştiraklerimizde daha tam arzu ettiğimiz noktada değildir. Daha iyi olmamız gerektiğini düşünüyoruz. Yatırımlarımız devam ediyor daha çok know-how transferi buradan oraya yapabiliriz.” (Y2, 21.10.2021)

“Mesela dijitalleşme konusunda bizim ekibimizin merkezi Türkiye’de olmakla birlikte GOÜ2 ve GOÜ1’de bilgisayar, bilgi işlem teknolojileri anlamında eğitim almış çok güçlü kadrolarımız var. Yani yazılımcı, software developer olarak çalışan kadrolarımız var. Onlarla çok sıkı işbirliği yapıyoruz.” (Y1, 29.10.2021)

“Otomasyon konusunda mesela otomasyon GOÜ4’te bir alt yapımız var. GOÜ4 vaka şirketinin bütün tesisleri için robotik çözümler geliştiriyor. GOÜ4 fabrikasındaki bir ekibimizin robotik çözümler konusunda bir uzmanlığı var. O konuda kolej seviyesinden doktora seviyesine kadar eğitimli bir çalışma grubumuz var ...robotik çözümleri ...ile götürüyoruz.” (Y1, 29.10.2021)

“Benim gördüğüm, mühendis zihnimi de çalıştırdığımda yani know-how anlamında bence GÜ1 önemli bir know-how transferi Türkiye için. Yani ...bilmek önemli bir avantaj. Şu anda GOÜ1 ve GOÜ2’deki fabrikalar uzun yıllar bu işleri yapıyorlar oradan bir know-how transferi olmuş bizimle birlikte.” (Y2, 21.10.2021)

“Bize yıl içerisinde şöyle bir geri bildirim aldık, dediler ki sizin yükleme noktalarınızdan bu ürün ambalajlarına kuşlar pisliyor biz bunu istemiyoruz dediler. Bu bizim ülkeye geldiğinde çok sorun, biz de her bir paketi insana mı kontrol ettireceğiz böyle bir şansımız yok. Kamera sistemleri koyalım dedik, var olan doğru resmi tanıtalım. Yükleme esnasında konteynırlar, paketler geçerken olmaması gereken bir şeyleri görüyorsa onlar temizlik istasyonuna taşınınsın ve konteynırlar oradan yüklensin. Biz bunu insana emanet etmiyoruz, bu bir robotik süreç. Bu problemi anlatıyoruz 2-3 ay sonra bize bir şey geliyor, yazılım, çizim geliyor, şu işletim sistemine yükle senin istediğin şeyi yapacaktır gibi.” (Y1, 15.10.2021)

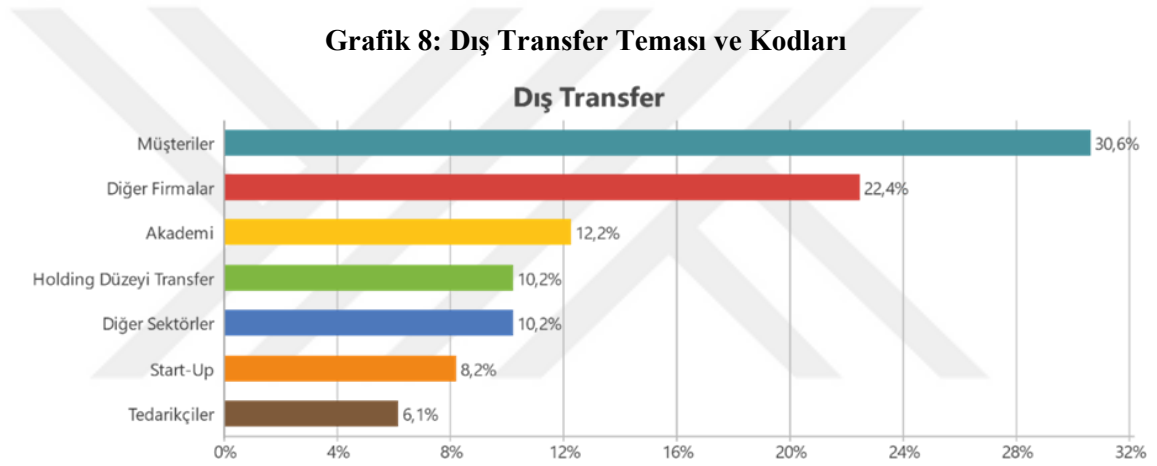
“GOÜ4’te bir ..tedarikçisi bulduk yeni bir tedarikçi GOÜ4’ten daha önce hiç çalışmadığımız, bizim GOÜ4’deki ekibimiz ile temasa geçmiş. Bu tedarikçi şimdi bir global tedarikçi. Hem önce Türkiye’ye alım yapıyoruz ardından diğer ülkelere de göndermek için çalışmalar yapacağız. ...bir teknik var, bir proses onu mesela gördük orada Türkiye için değil ama GÜ1’deki o örneği GOÜ1’de devreye almaya başladık.” (Y5, 21.11.2021)

“Tasarım konusu GÜ1’deki ekip bize yön veriyor çözüm teknolojileri GÜ1’de daha güçlü, oradaki ekip bunu çalışıyor bütün vaka şirketine servis ediyor. Robotik çözümleri GOÜ4 ile çalışıp servis ediyor. Lojistik tedarik zinciri yönetimi Türkiye’de çok güçlü. Mesela Türkiye’deki ekip bu

konularda çok güçlü ama her ülkenin farklı altyapıları var. Mesela GOÜ4'e gittiğimizde bizim karayolu dağıtım depolama tecrübemiz çok bir işe yaramıyor çünkü her şey demir yoluyla dağıtılıyor. O zaman ne yapıyoruz, orada da demiryolu konusunda uzman iki kişiyi o ekibin içerisine dahil ediyoruz.” (Y1, 29.10.2021)

“GÜ1’de fabrikamız var. Onlar da çok iyi teknoloji takip ediyor. GÜ1’dekiler bize daha iyi bilgi verir diye bir şey yok. Onlar yaşadıkları ile ilgili bir şey yakalandıklarında aktarıyorlar. Ama GÜ1’de olmalarının bir şey tarafı da var şu anda dünyada bizim sektörün en iyileri. GÜ1’de. Onlar da ...sık sık gezdikleri için firmaları daha çok tanıyorlar, bize oradan o firmaları da gönderiyorlar. Mesela onların avantajı oluyor, bizim bir nevi böyle global firma olmak için avantajlar da yaratıyor diyebiliriz.” (Y7, 27.11.2021)

Görüşme sağlanan yöneticilerden, vaka şirketinin ortaya çıkan bilgi transferler süreçlerinde bilginin hangi dış kaynaklardan elde edildiği ile ilgili ifadeleri ve ortaya çıkan grafik sonuçları aşağıdaki gibidir:



Vaka şirketinin dış kaynaklardan elde ettiği bilgi transferleri incelendiğinde, bilgi transferinin 7 farklı dış kaynaktan şirkete aktığına ilişkin grafik sonuçları yukarıda verilmektedir. Grafik 8 değerlendirildiğinde, % 30,6 oranında değerlendirilerek en yüksek oranla kodlanan ve ilk sırada yer alan dış transfer, müşteriler kodu olduğu görülmektedir. Bir diğer faktör % 22,4 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve ikinci sırada yer alan dış transfer, diğer firmalar kodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer faktör % 12,2 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve üçüncü sırada yer alan dış transfer, akademi kodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Holding düzeyi transfer ve diğer sektörlerden elde edilen bilgiler % 10,2 oranında değerlendirilerek aynı düzeyde kodlandığı görülmektedir. Vaka şirketinin start-up’lardan elde ettiği bilgiler % 8,2 oranında değerlendirilerek altıncı sırada yer aldığı görülmektedir. Son olarak da % 6,1 oranında değerlendirilen tedarikçilerden elde edilen bilgiler, dış transfer sıralamasında son sırada yer alarak diğerlerine oranla daha düşük düzeyde kodlandığı görülmektedir.

Vaka şirketinin dış kaynaklardan elde edilen bilgi transferlerine ilişkin Y1, Y2, Y3, Y5, Y6, Y7, ve Y9 yöneticilerinden elde edilen ifadeler şu şekildedir:

“2019’da 8 tane trendsetter müşteri belirledik. Müşteriler ile birtakım odaklı çalışmalar yaparak, ticari değeri olabilecek inovasyon proje portföyü geliştirdik. Şimdi bu da artık ete kemiğe büründü, bunu önemsiyoruz.” (Y3, 26.10.2021)

“Bölgedeki müşterilerden besleniyoruz. Böyle olduğunda pazar kendi birimim ile ilgili söyleyeyim pazarla ilgili genel manada o ülkenin hangi ürün grubunda, ne kadar satış yaptığını, bunun ne kadarı hangi üretici tarafından üretildiği, ne kadar ithal edildiği, ne kadara ihraç edildiği, ülkenin potansiyeli olduğu, potansiyel ihraç pazarlarının ne olduğu buradaki aktörlerin kimler olduğu bunlara kadar detaylarda sürekli çalışma içerisinde oluyor. Ekipler sonrasında da doğru kararlar veriliyor diye düşünüyorum açıkçası öyle görünüyor.” (Y9, 28.11.2021)

“Vaka şirketi için benim ne yurtdışı iştirakler ne de sadece iştirakler ile değil bizim yurt dışındaki iştirak ülkesi dışında da çok müşterimiz var onlar ile de birlikte oturup çalışılması gereken bir süreç olarak görüyoruz.” (Y3, 26.10.2021)

“Bizim organizasyonumuzda bir stratejik pazarlama grup müdürlüğü rolümüz var ve bunun bir ekibi var. Bu ekibin temel görevi, özellikle hem müşteri insight alma bir de hem olduğumuz pazarlarda hem de olmadığımız pazarlardaki müşteri ihtiyaçlarını anlayıp ona dönük ürün üretme ile ilgili faaliyet gösteren bir birimimiz var. Bu departman başındaki arkadaş ile birlikte pandemi ile gidemiyorlar çok fazla ama pandemi olmasa da çok seyahat edip hem var olduğumuz pazardaki müşteri ihtiyaçlarını dinleyip, anlayıp onlara dönük yeni şeyler geliştirmek hem de var olmadığımız pazarlarda müşteri bulmak, ihtiyacı anlamak. O feedbacklerle ilgili, üretimle ilgili ya da iştiraklerimizdeki üretim faaliyetlerimizdeki yönlendirmek feedback görevleri var.” (Y2, 21.10.2021)

“Geçen yıl bu zamanlar da Uzak Doğu’daki bir müşterimizden aldığımız bir geri bildirimde oradan know-how’da mesela biz o dönemde üretimimizi durdurmadık yani geçen yıl bu zamanlarda çok belirsiz bir ortam vardı, stoğa çalıştık. Piyasa mutlaka açılacak dedik, müşterilerimizi madur bırakmadık. Baktığımızda çok büyük teşekkürler aldık Uzak Doğu müşterilerimizden. Hem görüş hem teşekkür gönderdiler, iyileştirmeye dönük fikirler verdiler.” (Y2, 21.10.2021)

“Özellikle bu amaç konusu son dönemde çok revaçta bir konu. Vizyon ve misyon ifadeleri artık eskidi, geçmişte kaldı, klasik geleneksel olmaya başladı. Bu silikon vadisi şirketlerin artık kendilerini purpose ile ifade ediyorlar, var olma nedenleri purpose ile ifade ediyorlar. Türkiye’de özellikle Koç Grubu gibi, Yıldız gibi ya da diğer büyük gruplar bu yavaş yavaş geliyor bizim de o çerçevede çalıştığımız bu yıl yeni çalıştığımız bir purposesımız var.” (Y2, 21.10.2021)

“Üretim teknolojisi zaten satın alıyorsunuz ürün için. Özgün ürünler için özgün teknolojiye ihtiyacımız var. Biz, kendimiz bizzat geliştirmeye çalışıyoruz. Burada etkili bir yaklaşımımız var yani çift eli bir bakış açımız var. Ben bunu kendim geliştirmeye zaten Ar-Ge’deki arkadaşlarımız da bu ticariyi bakış açısını yerleştirmeye gayret ediyoruz. Daha sonra kendim geliştirmeye çalışıyorum okey ama bunun benim koşullarından çok daha iyi yapan, çok daha verimli yapan, çok daha performanslı yapan yapılar var ise onlar ile işbirliklerini devreye alıyoruz. Sizin o özgün teknolojileri çalışmaya başladıklarını duydukları anda sizle temasa geçiyorlar. O yüzden bu size her halükarda bir level atlatıyor.” (Y3, 26.10.2021)

“Büyük global firmaların ne yaptığına baktık ve objective and key result denen bir sistem var. Bundan 20-25 yıl önce Amerika’da keşfedilmiş bir sistem, teknoloji şirketlerinin kullandığı bir sistem. Silikon Vadisi şirketlerinde çıkmış ama şu anda endüstride yaygınlaşıyor yani teknoloji şirketlerinde çok tutmuş objektifler ve key resultlar.” (Y2, 21.10.2021)

“Teknoloji konusunda baştan da paylaştığım gibi bu iş ...25 yıl sonraki müşteri beklentilerine, nereye gidebileceği simülasyonu yaparak ve tesisin 5-10 sene sonra neleri karşılar, neleri karşılayabilmesi için hangi opsiyonları göz önüne almamız lazım. 12 aya yakın fizibilite ile geçiyor. O fizibilite müşteri yönüyle, müşteri beklentileriyle, rakip diliyle, rekabet diliyle, akademinin önümüzdeki 5-10 yılda nelerle uğraştığını ve gelecek sayılabilecek teknolojik birikimlerin neleri gerektireceğini hesaba katarak, biz şimdi teknolojik tarafını daha çok teknolojik geliştiren firmalar ile çalışıyoruz.” (Y1, 15.10.2021)

“İşbirliği yaptığımız üniversiteler var. Şöyle bir şey imkanı da sağlıyor, üniversitelerle yakın çalışınca bir üniversitenin o konuda bir odaklanması oluyor, üniversiteler vasıtasıyla biz Avrupa'daki üniversiteler ile işbirliği yapma yolunu keşfettik o yönde de adımlarımız var.” (Y3, 26.10.2021)

“...üretim teknolojisi kısmı çok bilinmeyen bir şey değil yani dünyada ...üretim teknolojileri artık daha çok yatırımla, yatırım ekonomisi ile elde edilebilen verilerdir. Ama bunun bir alt ürüne indirildiğinde ...bilgi akışı orada başlıyor. Türev ürünlere doğru gittikçe biz burada yıllarca şöyle bir şey yaptık İsveç, Finlandiya, Almanya gibi ülkelerden akademisyenleri, profesyonelleri çok sıkı izliyoruz. Yani ben ilk önce dünya bu işi ne yapıyor, nereye gidiyor özellikle bizim camiamız da akademi neyle uğraşıyor bir yandan organizasyonlar takip ediliyor. İkincisi bizim sektör global oyuncularını gündemi 5 sene sonra neleri tartışıyorlar bu seminerler, sempozyumlar neleri prezente ediyorlar.” (Y1, 15.10.2021)

“GOÜ1 ile üniversiteler ile işbirliklerimiz var. GOÜ2 ile üniversiteler ile işbirliklerimiz var. Hem eleman temini noktasında işbirliklerimiz var, hem know-how anlamında işbirliklerimiz var.” (Y2, 21.10.2021)

“Vaka şirketinin Ar-Ge merkezi var. ...yaptığımız çalışmaların büyük bir kısmı ... Üniversitesindeki akademisyenler ile yapıyor ama oradaki amacımız A noktasından B noktasına gelmek yani ne bileyim bizim zamanımızdaki faydayı arttırmak. Ama yepyeni bir şey yapacaksa o ...'da tasarlanıyor, orada vücuda getirilmeye çalışılıyor.” (Y1, 15.10.2021)

“Bizim Ar-Ge ve inovasyon çok ciddi yatırımımız var. Ar-Ge merkezimiz var. Ar-Ge ve inovasyon yapılanması var. Fabrikalarımızdaki teknik teknoloji altyapı kendi personelimizin beyin gücünü sadece onları değil tedarikçilerimizi, müşterilerimizi sürecin içine katarak hem ürün geliştirme anlamında hem de süreçlerini yönetme anlamında en son teknolojileri takip ettiğimizde ben çok rahatlıkla söyleyebilirim kendi faaliyet alanım ile alakalı.” (Y6, 26.11.2021)

“Şimdi biz birbirimizin yaptığı işlere karışmıyoruz, birbirimizden destek alıyoruz. Sonuçta çatı bir, aynı yönetim kurulu başkanı var, aynı icra kurulu başkanı var. Kan bağıımız aynı, birbirimizin işlerine karışmayız fakat her türlü desteği veririz. Nedir bu destek işte GOÜ2'de bir yatırım yapma niyeti var ...tarafın. Dolayısıyla bize sorarlar derler ki siz orada yatırım yaptınız bize şu şu işleri yapabilecek firmalar lazım, bunu yapabilecek firmalar lazım ondan sonra siz bunlarla hangi fiyatlarla anlaştınız çünkü bizim gizliliğimiz yok, aynı holdingdeyiz, yaptığımız hareket etik. Başka firma ile paylaşmıyoruz, kendi içimizdeyiz onu paylaşırsınız, uygun firmaları paylaşırsınız. Bu tür paylaşımları yaparız.” (Y7, 27.11.2021)

“Marka bazında yani bu stratejik planlama, stratejik satın alma bazında mesela bizim bulunduğumuz bölgede yılda biz ... milyon dolar doğalgaz ve elektrik enerjisi için para öderiz. Nereye gitssek bu tür işleri birlikte yaparız. Yani bir tür ölçek ekonomisinden istifade edebilmek için o tür operasyonlar tek çatı altında yürütürüz.” (Y1, 15.10.2021)

“Biz daha çok diğer sektörleri izleyerek çok şey elde ettik.... Oradan izleriz genelde nereye gideceğini.” (Y1, 15.10.2021)

“...bizim uğraştığımız problemler ile uğraşıyor yani işte küçük parçalı üretimden, kişiye özel üretimler, ...teknolojileri gibi sonunda bizim sektörü çözmeye çalıştığı birçok problemi, ...iş yapanların çözdüğünü ya da aynı sorunları ile uğraştıklarını görüyoruz. Onun için arka planda ...sektörü profesyonelleri ile çok sıkı bir işbirliği birbirimizle karşılıklı iş, bilgi alışverişi yapıyoruz. Çok ciddi şeyler elde ettik yani önemli inovatif çözümler de geliştirdik bu işbirlikleri sayesinde.” (Y1, 15.10.2021)

“Üretim yatırımları ile bir bağ olabilir ama olmak zorunda da değil. Mesela atıyorum size çok büyük katkı sağlayacak bir tane start-up var, kobi var ne bileyim şirket kendi stratejisinde büyük bir katkı sağlayacağını düşünürse onu satın alma yoluna gidebilir, işbirliği yoluna gidebilir yani bu yöndeki vaka şirketinin kasalarının çok hızlı bir şekilde geliştiğini görüyorum.” (Y3, 26.10.2021)

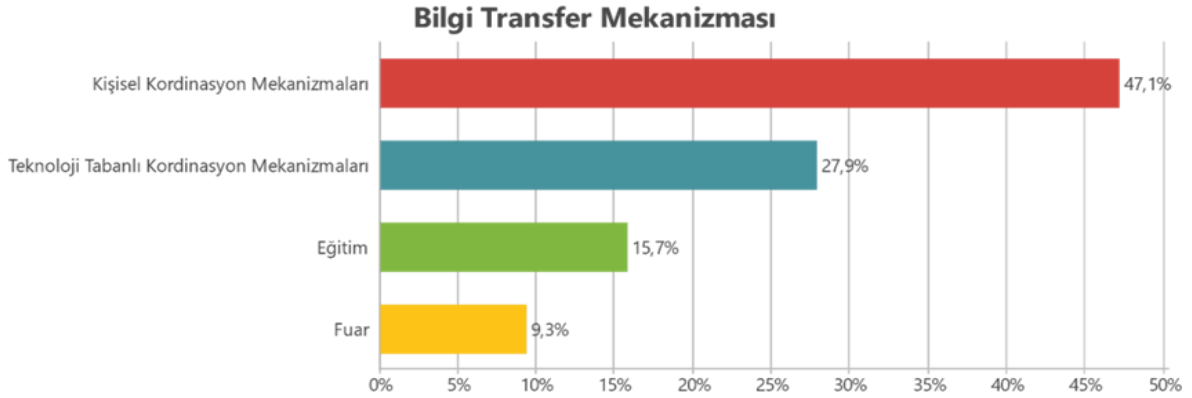
“Üretim teknolojisi ile özgün teknolojisi yani size rekabet üstünlüğü sağlayabilecek teknolojiyi ayırmak lazım. Üretim teknolojisini satın alıyorsunuz diğer özgün teknolojiyi siz geliştiriyorsunuz. Şöyle bir engeli yok, vaka şirketinin bu özgün teknoloji geliştirme anlamında mesela x ülkesinde fark ettiği kendisine çok hızlı know-how yapabilecek bir start-up’ı satın alabilir. Yani böyle bir engel olduğunu düşünmüyorum.” (Y3, 26.10.2021)

“Yurtiçinde, yurtdışında çok aşırı sistematik yapmıyoruz ama taramalar yapıyoruz. Baktığımızda ben ayırt edici tarafın burası olacağını düşünüyorum. Üretim teknolojisini zaten satın alıyorsunuz. Ürün için, özgün ürünler için, özgün teknolojiye ihtiyacınız var. Burada da bizim kendimizin bizzat geliştirmeye çalıştığı, burada etkili bir yaklaşımımız var yani çift elli bir bakış açımız var. Bir ben bunu kendim geliştirmeye zaten Ar-Ge'deki arkadaşlarımız da bu ticariyi bakış açısını yerleştirmeye gayret ediyoruz, daha sonra kendim geliştirmeye çalışıyorum ama bunun benim koşullarımdan çok daha iyi yapan, çok daha verimli yapan, çok daha performanslı yapan yapılar var ise onlar ile işbirliklerini devreye alıyoruz.” (Y3, 26.10.2021)

“Satın alma da bunu çok söylüyorum sahaya inmek, satış ekibi dolaşmak, tedarikçileri gezmek hiçbir amacınız olmasa bile gittiğinizde, sohbet ettiğinizde inanın benim meslek hayatında çok uzun yıllar bu işi yapıyorum böyle bir sahaya gidip bazen tedarikçileri gezerim, bazen organize gideriz böyle 3-5 tedarikçiye gezeriz hadi 2-3 günlük bazen de bir gün gidip de inanın elimde bir projeye veya bir fırsatla dönmediğim çok çok çok azdır ya gitmişimdir önemli bir bilgi, bir farkında olmadığım bir şey bulmuşumdur veya bir tedarikçiden bir proje keşfetmişimdir.” (Y5, 21.11.2021)

Görüşme sağlanan yöneticilerden, vaka şirketinin bilgi transferler süreçlerini gerçekleştirirken hangi mekanizmaların etkili olduğu ile ilgili ifadeleri ve ortaya çıkan grafik sonuçları aşağıdaki gibidir:

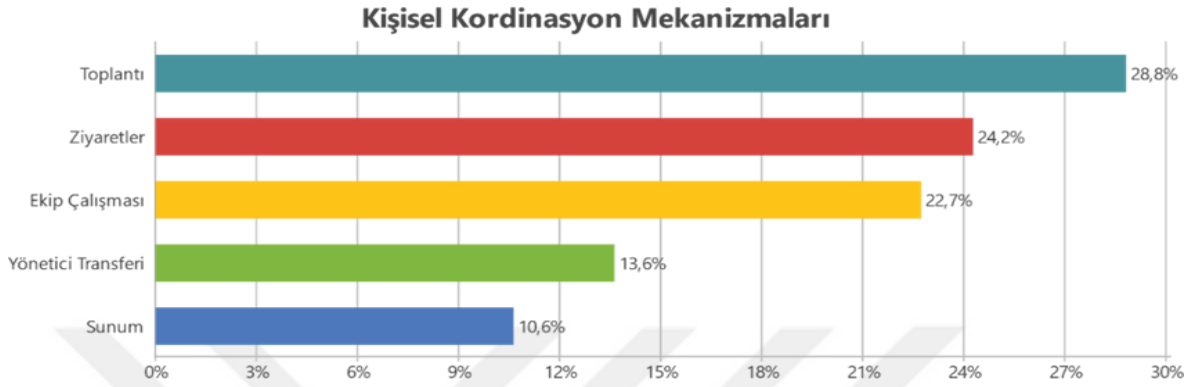
Grafik 9: Bilgi Transfer Mekanizmaları Teması ve Kodları



Vaka şirketinin bilgi transferleri gerçekleştirilirken hangi mekanizmaları kullanıldığına dair grafik sonuçları yukarıda verilmektedir. Elde edilen grafik değerlendirildiğinde, vaka şirketinin bilgi transferini gerçekleştirebilmek adına 4 tür mekanizmanın öne çıktığı görülmektedir. Grafik 9 değerlendirildiğinde, vaka şirketi bilgileri elde ederken kullanmış olduğu mekanizmalardan % 47,1 oranında değerlendirilerek en yüksek oranla kodlanan bilgi transfer mekanizması, kişisel kordinasyon mekanizması kodu olduğu görülmektedir. Bir diğer faktör % 27,9 oranında değerlendirilen ve en çok kodlanan ikinci bilgi transfer mekanizması, teknoloji tabanlı kordinasyon mekanizması kodu olduğu görülmektedir. Bir diğer faktör % 15,7 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve üçüncü sırada yer

alan bilgi transfer mekanizması, eğitim kodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak da % 9,3 oranında değerlendirilen fuar kodu, bilgi transfer mekanizmaları sıralamasında son sırada yer alarak diğerlerine oranla daha düşük düzeyde kodlandığı görülmektedir.

Grafik 10: Kişisel Kordinasyon Mekanizmaları Teması ve Kodları



Vaka şirketi bilgileri elde ederken kullanmış olduğu mekanizmalardan % 47,1 oranında değerlendirilerek en yüksek oranla kodlanan kişisel kordinasyon mekanizmaları faktörü kendi içinde 5 farklı koddan oluşmaktadır. Bu kodlar değerlendirildiğinde, % 28,8 oranında değerlendirilerek en yüksek oranla kodlanan kişisel kordinasyon mekanizması, toplantı kodu olduğu görülmektedir. Bir diğer faktör % 24,2 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve ikinci sırada yer alan kişisel kordinasyon mekanizması, ziyaretler kodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer faktör % 22,7 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve üçüncü sırada yer alan kişisel kordinasyon mekanizması, ekip çalışması kodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer faktör % 13,6 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve dördüncü sırada yer alan kişisel kordinasyon mekanizması, ekip çalışması kodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak da % 10,6 oranında değerlendirilen sunum kodu, kişisel kordinasyon mekanizmaları sıralamasında son sırada yer alarak diğerlerine oranla daha düşük düzeyde kodlandığı görülmektedir.

Vaka şirketinin bilgi transferini gerçekleştirirken tercih ettikleri kişisel kordinasyon mekanizmalarına dair Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6 ve Y7 yöneticilerinden elde edilen ifadeler şu şekildedir:

“Global toplantılarda dikkatimizi çekti, global anlaşma fırsatları yakaladığımız kategoriler oldu yedek parçalardaki fiyatları karşılaştırdık orada mesela aynı tedarikçiden GÜ1 şu fiyatta alıyor, şu indirimli alıyor. GOÜ1, Türkiye şu indirimler ile alıyor. O zaman dedik, hadi gidelim hep beraber en iyi fiyatı hedefleyecek bir pazarlık yapalım böyle 4-5 tane anlaşma yaptık.” (Y5, 21.11.2021)

“...senede bir kere global toplantı yapmaya başladık. Satın alma ekibi olarak ilkinin Türkiye’de yaptık. 2019’da GOÜ2’de yaptık. 2020’de maalesef pandemi nedeniyle fiziksel olarak bir araya gelemedik. Görüşmelerin amacı o toplantıları zaten ekip olarak daha fazla entegrasyonu sağlamak, birbirimizi daha iyi tanımak, ortak projeler üretmek o arka arkaya yaptığımız 2 senelik toplantılar neticesinde çok stratejik olmayan yedek parça gibi gruplarda da global anlaşmalar yapma fırsatları

olduğunu gördük. 5-6 tane böyle anlaşma yaptık yani 5-6 tane yabancı tedarikçiler ile daha çok global yedek parça anlaşmaları yaptık halen de devam ediyor.” (Y5, 21.11.2021)

“Aslında şöyle yıllık toplantıları yaptığımızda şöyle bir şeyler yapıyoruz küçük kategorileri büyükten aşağı, yukarıdan aşağı diziyoruz. Bir pareto analizi yapıyoruz işte öne çıkan mal grupları neler, öne çıkan tedarikçiler neler orada çünkü bir workshop da oluyor, gruplara ayrılıyor. Arkadaşlar bir araya geliyorlar, aynı tip kategorileri yöneten arkadaşlar bir araya geliyor. Bir masa etrafında yarım gün mesela o alanları nasıl yaptıklarını birbirlerine anlatıyorlar kimlerden alıyorlar oradan çıktı.” (Y5, 21.11.2021)

“Yurtdışındaki müşterilerin özelinde de bunu yapmak istiyoruz. Mesela covid bu yönde bir engel oluşturdu çünkü fiziksel bir temas kurmak gerekiyor yani bu yaptığımız uygulamada fiilen yerinde ziyaret edip bizzat fabrika içine girerek, işletme kokusunu da alarak orada en üst seviyede yani müşterinizle patron seviyesinde bir takım görüşmeler yapıyoruz, ortak sağda birtakım testlerimiz oluyor dolayısıyla fiziksel temas önemli yani covid uluslararası seyahati engellediği için aslında burada engel teşkil etti.” (Y3, 26.10.2021)

“GOÜ2 işte GOÜ1’e oralara giderken Türk ekip uzman ekipler rol aldı. İşte oradaki fabrikalara gittiğinde oradaki fabrikaları başta ekipman, makine ekipman sistemini bir elden geçirdi. Ondan sonra mevcut oradaki kadrolara gitti baktı. O kadroları Türkiye’ye getirip belli eğitimlerden geçirdi. İşte tekrardan ülkesine döndü, ülkesinde benzer şekilde uygulamaları yürütmesi istendi. Mesela bizim o bir grupla yaptığımız çalışmalardan bir tanesi ortaklaştırma çalışmaları yani ürün kalitesi öyle bir şey olmalı ki Türkiye’de ürettiğinle işte GOÜ2’de ürettiğinin arasında fark olmamalı, aynı kaliteyi yakalayabilmeli. Yani çok temel zorlayıcı şeyler dışında benzer sonuçları oradan da buradan da almalısınız. Bu çalışmaları yine yapıyoruz. Fabrikanın kurulumunda dediğim gibi uzmanların proje yatırımında çok tecrübeli arkadaşların liderliğinde başlayıp gittiğiniz yerdeki fabrikadaki çalışanların eğitilmesi, oradaki makine-ekipman parkurunun birleştirilmesi, düzenlenmesi ile devam eden buradaki sistemi oraya kopyalama çalışma şeklinde yürüten bir şeydir. Bundan dolayı fabrikalarımız arasında çok büyük farklılıklar yok.” (Y4, 21.11.2021)

“Yaklaşık 10 yıldır yaptığımız bu KAIZEN, 5S gibi Yalın Üretim gibi lokal iyileştirme ya da kazanım faaliyetlerinin globalde her yıl bir lokasyonda tanıtıldığı prezente ederdik. Birazcık da çalışanlar arasındaki o kültürü tabii GOÜ2’ye gidiyorsun 4 gün 50 kişi GOÜ2’de kalıyor onlara bir akşam oranın tarihi bir yerinde yemek veriliyor, sunum yapılıyor, ertesi gün maç yapılıyor gibi bunlar da var.” (Y1, 15.10.2021)

“Ar-Ge projeleri özelinde de sürekli olarak fabrikalara tur yapıyoruz. Yurtiçi-yurtdışı ayırt etmeksizin şu ana kadar mesela bütün fabrikalar ile turu tamamladık, ikinci tura başlayacağız. Orada da yıl içerisinde projelerimizi anlatıyoruz. Biz şu projede şuradayız sende ne var? Birlikte ne yapabiliriz? Bu da aslında daha odaklı bir süreç oluyor ve bu odaklı süreç doğrudan fabrika yöneticisi ile birlikte tartışmış oluyoruz, direktörler ile birlikte karşılıklı ne yapmamız gerektiğini tartışmış oluyoruz. Esas projelerde oradan çıkıyor.” (Y3, 26.10.2021)

“Kalite sistemleri direktörlüğü yapılan bütün ürünleri üretim fiziksel, mekaniksel özellikleri karşılama ve müşteri geri bildirimlerini izlemek ile ilgili yükümlü bir birimi var. Bu birim kritik olarak bütün ülkelerde yapılan satışları, müşteri şikayetleri için çok uğraşır. Bütün fabrikalarımıza gittiğimizde en çok müşteri şikayetleri ile uğraşırız. İyi yapılan işleri takdir edip, bayi ziyaretleri yaparız. Şikayet olsun olmasın gideriz, deriz ki, biz geldik hem sizi görmek istedik, kahvenizi içmek istiyoruz senin için yapabileceğimiz bir çözüm var mı. Akademik çevreyle olan ilişki, mesela GOÜ1’deki ...Fakültesi hocalarıyla yılda bir sefer bir araya gelerek onlar bizi fabrikamıza stajyer öğrenci getirirler biz onları bütün etkinliklerimize davet ederiz. Bize şöyle bir şey söyleyebiliyor sohbet ederken şöyle bir çalışma yapılıyor İsveç’te şöyle bir ürün elde edeceğiz ilgilenir misiniz? Öyle bir çalışmayı alır mısınız? Bu kanalların hepsi işliyor.” (Y1, 15.10.2021)

“Teknik yetkinlik ve işleri mesela bizim pandemi döneminde 12 aylık dönemde arkadaşlarımız covide yakalandılar istirahat ettiler ama işlerimiz hiç aksamadı çünkü aynı işi yapan çok sayıda insanımız var. Mesela çalışan 4 kişilik bir ekip covide yakalandı. ...aynı şeyi yapabilecek ... gelen

4 kişi operasyonu devam ettirdiler. Yani şirketin o anlamda zaten elde ettiği başarıların, yurtdışı yatırımlarındaki muvaffakiyetlerin çok önemli özü, enerjisi oradan geliyor.” (Y1, 15.10.2021)

“Şirket şunu yapıyor bazen diyor ki, ben seni GÜ1’e göndereceğim. Mesela GÜ1 Tesisini satın aldığımızda şirket şunu söyledi, biz bu tesisi satın alacağız GÜ1’deki kültürü, oradaki istihdamı, oradaki işleyişi iyi anlayabilmemiz için bir ekip oluşturduk 10 kişilik. Biz orada bir yıl fabrikayı da hayata geçirmeye çalışırken bir yıl müşteriye gittik, müşteriye dinledik, kendimizi anlattık, onlarla programlar yaptık ve bir sene sonra dedik ki GÜ1’de olayın Türkiye’den GOÜ1’den farklılıkları bunlar, bunlara dikkat etmemiz lazım, bunlar bu konuları kırmızı çizgi olarak görüyorlar.” (Y1, 29.10.2021)

“İlgili arkadaşlarımız gidip bir analiz yapabiliyor yani burada yaşanan problem nedir? Bu problemin çözülmesi için kimlerin bu projede görev alması lazım? Ne kadar kaynak aktarılması lazım? Ne kadar zaman aktarılması lazım? Proje yönetimi çerçevesinde tabii ki herkesin bütün detayları bilmesi söz konusu olmaz ama çalışma ekiplerimizin o 8 kişinin alt kadroları belki 150 kişiden oluşuyor.” (Y1, 15.10.2021)

“Uygulama aşamasında destek veriyoruz, proje ekibi oluşturuyoruz. Merkezden katılan arkadaşlar sonuçta merkez bu işi yürütüyor. O işi yürüten, o iştirakinde katılımı ile bu iş yapılıyor yoksa biz şöyle bir şey yaptık alın dokümanlar buyurun, siz kendiniz yapın tarzında bir şey değil. Biz burada belli bu işi bilen arkadaşlar işin başında oluyor. Bu işi uygulayan fabrikalardaki ilgili birimlerin katılımıyla gidiyoruz ilgili iştiraki ya da iştiraklerde sırayla projeyi hayata geçiriyoruz.” (Y6, 26.11.2021)

“Biz sürekli merkezi kadroları olarak sürekli bu fabrikalara gidiyoruz, fabrikalarda da Türkiye’deki durumu yansıtmaya çalışıyoruz. Yönetici konumundaki kaliteci arkadaşları Türkiye’ye getirme şeklinde oluyor. Orada bu işi yönetecek olan kalite yöneticilerinin Türkiye’ye getirip Türkiye’deki uygulamaları fabrikalarda gösterme şeklinde ekiplerimiz var. Ama ekip bazında, ekip seviyesinde Türkiye’ye getirmek onu yapmıyoruz. Oradaki yönetim üstlenmiş kalite yöneticilerinin tabii ki getirip Türkiye’deki uygulamaları gösteriyoruz.” (Y4, 21.11.2021)

“Hem bilgi olarak paylaşırsınız hem de emek olarak paylaşırsınız. ...mesela GOÜ1’deki tesisimizde ekip o kadar iyidir ki bu konuda ...oranın genel müdürüne bu ekibi bize gönderin bir buçuk ay burada işimiz var. Yani bilgiden ayrı bir de iş gücü olarak da paylaşırsınız. GOÜ1’deki arkadaşlar gelir, bir buçuk ay kalırlar iş bitti tekrar geri dönerler. Burada din, dil, ırk aramızda böyle hiçbir sorun yok.” (Y7, 27.11.2021)

“Biz ne yapıyoruz ilk GOÜ1 yatırımını yaptık ve GOÜ2 yatırımını yaptık. Şirket Türkiye’den proje mühendisliği yapan, proje müdürlüğü yapan 35 kişilik ekipleri oraya yerleştirdik öğrenci ekipler olarak ama bize bir şey çizdiler vizyon. Biz buraya kalıcı geldik, burada yeni yatırım yapacağız, orada daha iyi teknolojik makineler getireceğiz, insanların çalışmaktan keyif alacakları günde 8-10 saati bulunmaktan keyif alacakları yaşam ortamları ve yaşam standartları destekleyeceğiz.” (Y1, 29.10.2021)

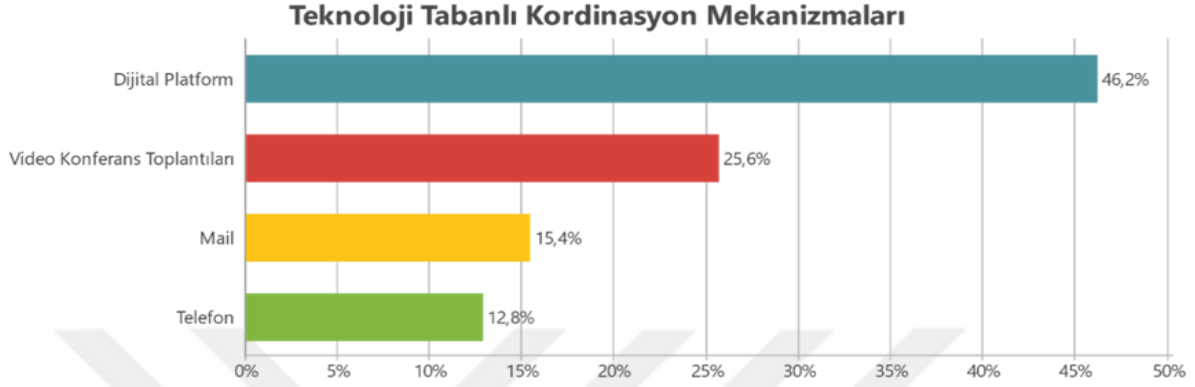
“GÜ1’deki fabrikamızda çalışan 4 kişilik bir ekip gelir, bir hafta ...’da çalışır bir iş vardır onların yetkinliği o konuda çok iyidir o işi yaparken. Mesela GOÜ1’deki bir başka ekip GOÜ2’ye, GOÜ2 GOÜ4’e gider ya da Türkiye’de ...’ya gönderir. O birlikte çalışma, birbirinin yerine çalışma kültürü en az 10 yıldır çok emek verdiğiniz ama çok iyi sonuçlar aldığımız bir iş yapma kültürümüz.” (Y1, 15.10.2021)

“Hem kendi bünyemizde kendi kendimiz de transferler taşırız. Bir arkadaşımız GOÜ4’deki tesise işletme müdürü, işletme şefi olarak gidebiliyor hiç sorun olmuyor ya da oradan gelebiliyor. Mesela GOÜ1’deki satış yöneticisi GÜ1’in satış müdürü oldu. Yani bilgi ve paylaşımda hiç sınır yoktur, çok rahat paylaşırsınız. İnsanlar internet üzerinden, mail yoluyla çok rahat telefonları çok rahat iletir.” (Y7, 27.11.2021)

“Personel transferleri oraya gönderdiğimiz mesela Türkiye’deki fabrika direktörlerimizin hemen hemen hepsi yurtdışı fabrikaları yönetip gelmiş insan. Mesela ...uzun yıllar GOÜ1’i yönetmiş birisi. Mesela ...fabrika direktörümüz uzun yıllar GOÜ2’yi yönetmiş birisi. Dolayısıyla know-

how oradaki deneyim ile birlikte Türkiye akıyor. Türkiye'deki know-how oraya akıyor. Geçişlerden dolayı da know-how transferlerimiz var. Yani rakip ne yapmış, ne yöntem bulmuş, ne geliştirmiş bunları yazar bize rapor olarak gönderir. Okuruz, bakarız, inceleriz uygulamaya değerse uygulamaya alınır diye düşünebilirsiniz.” (Y2, 21.10.2021)

Grafik 11: Teknoloji Tabanlı Kordinasyon Mekanizmaları Teması ve Kodları



Vaka şirketinin bilgileri elde ederken kullanmış olduğu mekanizmalardan % 27,9 oranında değerlendirilen teknoloji tabanlı kordinasyon mekanizmaları, kişisel kordinasyon mekanizmalarına oranla daha düşük düzeyde kodlandığı ve bu kodun kendi içinde 4 farklı koddan oluşmakta olduğu görülmektedir. Bu kodlar değerlendirildiğinde, % 46,2 oranında değerlendirilerek en yüksek oranda kodlanan ve ilk sırada yer alan teknoloji tabanlı kordinasyon mekanizması, dijital platform kodu olduğu görülmektedir. Bir diğer faktör % 25,6 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve ikinci sırada yer alan teknoloji tabanlı kordinasyon mekanizması, video konferans toplantıları kodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer faktör % 15,4 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve üçüncü sırada yer alan teknoloji tabanlı kordinasyon mekanizması, mail kodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak da % 12,8 oranında değerlendirilen telefon kodu, teknoloji tabanlı kordinasyon mekanizmaları sıralamasında son sırada yer alarak diğerlerine oranla daha düşük düzeyde kodlandığı görülmektedir.

Vaka şirketinin bilgi transferini gerçekleştirirken tercih ettikleri teknoloji tabanlı kordinasyon mekanizmalarına dair Y1, Y2, Y3, Y5, Y6, Y7, Y8 ve Y9 yöneticilerinden elde edilen ifadeler şu şekildedir:

“...platformda kişi aklına gelen anlamlı olacak olmayacak her türlü fikri oraya kaydedebiliyor. Bununla ilgili bir sınırlama yok. O fikirlerin hepsi okunuyor, belirli süreçlerde anlamlı olanlar iş paketlerine alınıyor ya da destek veriliyor. O iş için ayrı bir çalışma ekibi kurulabiliyor.” (Y1, 15.10.2021)

“Kullanıcı dostu daha sıcak bir platforma taşıldılar. Çalışanlar istedikleri her konu ile ilgili görüşlerini rahatlıkla ifade edebildikleri bir platform. Bu platformda belli bir akışı var. Bu akışta gerilla fikir öncelikle bir ön değerlendirmeden geçer, uygulanabilir fikir olup olmadığı bakılır bunu belli komiteler değerlendirip uygulanabilir fikirse bir üst komiteye gelir, o üst komite onu olgunlaştırır bir inkübasyon işte bu tünelle girer daha sonra yatırım yapılabilir bir fikir olup olmadığına, kuluçka safhasına alınır. Yatırım yapılabilir fikir olup olmadığına bakılır, ona göre işte üst yönetimden destek alınır, sponsor bulunur. Mesela şu an çok güzel üç tane projemiz

yürütülüyorbunlar hep çalışanlardan gelen fikirler, ürüne dönük fikirler. Her anlamdaki fikri o süreçten geçirebiliriz.” (Y2, 21.10.2021)

“Vaka şirketi tarafında da şöyle bir yaklaşım var. Şirket tarafından oluşturulan, şirket için oluşturulan bu dosyalar, sunumlar, paylaşımlar bunlar sonuçta şirketin seti, bunun farkında olan bir organizasyon. Biz bu platforma bu dosyaları hazırlayalım, yetkilendirelim, bölümler hazırladıkları şeyleri buralara saklasınlar. Biz de buradan işi bilelim yönetim olarak diye aslında bu çalışmayı orada başlatmıştık özetle.” (Y8, 27.11.2021)

“Bir uygulamamız var yine bizim geliştirdiğimiz, arkadaşlarımız tecrübelerini buraya girebiliyor. Çünkü bütün fabrikalarda aslında yapılan işler üç aşağı beş yukarı aynı. Girdiler aynı, üretim süreçleri aynı, mamüller üç aşağı beş yukarı aynı, çeşitler çok farklı olabilir ama süreçler aşağı yukarı aynı. Tabii herkesin 6500 civarında personel var, herkesin binlerce farklı problemleri karşılaşması bunları yaşayıp tecrübe ederek ders alması çok büyük bir maliyet dolayısıyla biz bu tecrübeleri kaydettiğimiz bir ortam olsun herkes burada hangi fabrikada hangi arkadaşımız olayla ile karşılaştığında bunu nasıl çözdü, bunu görsün yarın bir gün benzeri bir şey geldiğinde en azından o hataya arkadaşımız düşmesin ya da o olayı başına geldiğinde ne yapacağını bilsin gibi bir düşünce ile geliştirdiğimiz bir platform.” (Y6, 26.11.2021)

“Mevcut kapasite etrafında doğru bir şekilde hedefler çerçevesinde bir hareketliliği sağlayabilmek yani buradaki hareketlilikten kastımız, bilgi akışını kastediyorum. Yani bir hareketlilik olmadan statik ortamda bilgi akışı da olmuyor. Burada bir hareketini sağlamak önemli şimdi bu hareketliliği sağlamak için de ...gibi uygulamamız, Yalın Yetki, Kuluçka Programı gibi uygulamalarımız işte patentler ile yaptığımız çalışmalar var. Bunlar ciddi bir hareketlilik kazandırıyor.” (Y3, 26.10.2021)

“Müşteri taleplerinin veya müşterinin faydasını olabilecek bir takım işleri oluşturabilme ile ilgili bizim bir ...platformumuz var. Aslında bu tamamen iş geliştirme ve inovasyon direktörlüğüne bağlı, o işten sorumlu, onun oluşturmuş olduğu bir yapı var. Bu yapı tabii fikirler toparlanıyor, kuruldan geçiyor. Hayata geçebilir mi? Müşteri görüşmeleri ile müşteri faydası da ölçülüyor. En son böyle bir kanala girilip böyle bir ürün üretilebilir mi noktasında kararlar verilebiliyor.” (Y9, 28.11.2021)

“Türkiye’de yeni bir teknoloji uygulandığı zaman mutlaka bizim sonucunu gördüğümüz an başarılı ise iştiraklerimizle de hayata geçirmek durumundayız ve geçiriyoruz. Bunun için son dönemdeki dijital teknolojileri de yoğun kullanıyoruz. Özellikle yüksek katılım toplantılar yapabiliyoruz. Eskiden biz bayağı bir seyahat yapıyorduk arkadaşlarımız Türkiye’ye gidiyordu, biz yurtdışına gidiyorduk. Bu tabii güzel artı tarafları oluyordu ama şu an bu daha kolay hale geldi. Zoom ve benzeri ortamları kullanarak daha sık bir araya geliyoruz. Belli periyodik toplantılarımız var. Orada gözden geçiriyoruz, belli kararlar alıyoruz. Bunları da uygulamaya gayret ediyoruz.” (Y6, 26.11.2021)

“Biz IT Ekipleriyle bana bağlı organizasyonlarda Yurtdışı Organizasyonlar Müdürlüğü devam yani yurtdışındaki IT ekiplerinin koordinasyonu ile ilgili bir bölüm, iş hem sene başında işte hedeflerimizi belirlerken bu sene neler yapacağız? Hangi çalışmaları, hangi projeleri önceliklendireceğiz? Sonrasında ülkelerdeki devam eden işlere nasıl destek sağlayabiliriz? Yeni bir konu oluştu mu? Ülkeden gelen bir ihtiyaç var mı? Bunları anlamak adına onlarla olabildiğince aylık toplantılar gerçekleştirmeye çalışıyoruz. ...Artık bu platformlar Zoom hangisini kullanıyorsa bu platformlarda düzenli olarak görüşmelerimizi gerçekleştiriyoruz diyebilirim. Ülkeler ile bir araya geliyoruz, onları dinliyoruz. İhtiyaçları var mı yok mu? Ekstra beklentileri var mı yok mu?.” (Y8, 27.11.2021)

“Artık teknoloji ilerledi böyle bir sıkıntımız yok. Video konferans olursa şimdi herkes herkesi görüyor bu artık değişti, bu değiştiği için yurtdışından da bize iyi fikirler gelebilir yurtiçinden de gelebilir. O konuda bir şey oluşmuyor yani rahatlıkla bilgi paylaşımı sağlanabiliyor.” (Y7, 27.11.2021)

“Teknik anlamda ve platform anlamında yani mail sistemimiz dışında bir de whatsapp grubumuz var. Hem lokal Türkiye için ayrı bir grubumuz var. Global de ayrı whatsapp grubumuz var. Bir

ihtiyaç olduğunda iletişim araçlarımız mail sistemi veya telefon onun dışında hani özel bir platformumuz vesaire yok.” (Y5, 21.11.2021)

Vaka şirketinin bilgi transferini gerçekleştirirken tercih ettikleri eğitim koduna dair Y1, Y2, Y3, Y4, Y6 ve Y9 yöneticilerinden elde edilen ifadeler şu şekildedir:

“Bizim bütün fabrikalarımızda yalın üretim sistemleri konusunda profesyonel eğitim veren eğitim kurumları tarafından hidrolik gibi teknik eğitimler, enerji eğitimleri gibi çevre eğitimleri gibi bunlar yıl içerisinde tüm fabrikalarımızda ihtiyaca göre yüzüstü eğitimler ya da online eğitimler olarak devam ediyor.” (Y1, 15.10.2021)

“İşletme içerisinde çember faaliyetlerini beyaz yakalıları ile başladık çünkü bu arkadaşlar yarın ekiplerin yöneticisi olacaklar, organizasyon içerisinde rol alacaklar. Yani bu çember faaliyetlerinin ne olduğu, nasıl yürüdüğünü bilmesi lazım ki bu kişilerin beyaz yakalıların yarın çember ekibi geldiğinde şöyle şöyle bir kaynağa ihtiyacım var dediğinde onu çok rahat algılayıp ona söz verebilmesi lazım. Dolayısıyla biz kaliteci ile beyaz yakalıları önce bir eğitimden geçirdik. Çember faaliyetleri eğitimi, 5S faaliyetleri gibi. Sonra pilot çalışmalara dahil ettik bu arkadaşları, pilot çalışmalarda da yer aldılar bu arkadaşlar. Bir yandan da artık bu işin hem eğitimini aldılar hem mutfığa girdiler. Sonrasında da artık asıl ana kitlemiz mavi yakalara döndük, mavi yakalara eğildik yani ilk kez mavi yakalıları direk çalışma yapmalarını istedik. Bunu yaparken hedeflere girmek önemli, top management önemli bir konu.” (Y4, 21.11.2021)

“Eğitim bizim kurumun ...diye bir eğitim yapılanmamız var. ...öncelikle eğitim ihtiyaçlarını belirliyor, profesyonel eğiticiler var o işle uğraşan ve online eğitimler var, teknik eğitimler ya da yetkinlik eğitimleri var. Pandemi öncesinde de online eğitim vardı. Online eğitim, bizde 10 yıl öncesine dayanır çok profesyonel kullanıyoruz..” (Y1, 15.10.2021)

“Türk expertler yurtdışında var. Türkler yurtdışında expert ağırlıklı olarak yurtdışından Türkiye’de çalışan yabancı çalışanımız açıkçası çok yok. Eğitim programları sistematik olarak bir şekilde yapılıyor. Liderlik gelişim programları var, her seviye için. Şu anda mesela direktör seviye için yürüttüğümüz yurtdışındaki genel müdürlerimizin de katıldığı, yabancı genel müdürlerimizin de katıldığı çok üst seviyede liderlik gelişim programımız var. Geçtiğimiz yıllarda ...Üniversitesi ile önemli bir liderlik gelişim programı yürütmüş arkadaşlar güzel de bir program. Biz yeni bir program inşa ettik üst seviyede liderlik programı düzenliyoruz. Orada çok güzel paylaşımlar oluyor, interaktif geliyor yani yurtdışındaki GOÜ1 genel müdürümüz de yorum yapıyor, GOÜ4 genel müdürümüz de yorum yapıyor, Türkiye’deki direktörler de yorum yapıyor. İnteraktif birbirine değer katan bir sürecimiz var. Onun dışında ilk kademe yöneticilerimize verdiğimiz eğitimlerimiz var, liderlik gelişimleri orta kademe yöneticilerimize düzenlediğimiz eğitimlerimiz var.” (Y2, 21.10.2021)

“Ar-Ge okulumuz var. ...hem üniversite hocalarını misafir ediyoruz hem de kendi içimizdeki four plus deneyimi olan 20 plus sektör deneyim olan üstatlarımızı, uzmanlarımızı belli bir tema etrafında misafir ediyoruz. Bu tabii yeni fikirlerin konuşmasına ortam sağlıyor ama daha böyle güdülenmemiş fikirler diyelim daha serbest atış.” (Y3, 26.10.2021)

“Kalite sistemleri grubu ne yapıyor işte otomotiv sektöründe yalın uygulamaları, kalite uygulamalarını firmaya kazandırma temel amacımız. Bu işte ne yaptık bizim grubun fabrikalar organizasyon yapımız bizim şöyle bir merkezi direktörlüğü merkezi direktörlük de bu üç grupta faaliyet gösteren arkadaşlarımız var. Ama fabrikalarda da kalite ürün müdürlüklerimiz var. Her bir fabrikada ...GOÜ1’de, GOÜ4’te, GÜ1’de her bir fabrikada kalite organizasyonlarımız da var. Kalitede direktörlerimiz var, mühendis arkadaşlarımız var, mavi yaka arkadaşlarımız var matris organizasyonda çalışıyoruz. Biz onlara fonksiyonel anlamda direktifler, yönlendirmeler yapıyoruz. İdari anlamda onlar fabrikaya bağlılar. O arkadaşlarımıza bu 3 sahada ürün üretim kalitesi, kalite yönetim sistemleri ve kalite sistemleri anlamında yönlendirmelerimiz oluyor.” (Y4, 21.11.2021)

“İştirakler ve bizim aramızda dönemsel ürün ile alakalı olabiliyor, ürün toplantıları yapılıyor. Bazen koleksiyon seçimleri ile ilgili yıllık bir araya gelebiliyorlar. Diğer taraftan da ürünlerle ilgili karşılıklı bilgilendirme noktasında bazı toplantılar olabiliyor. Hatta şöyle olabiliyor, ana merkez Türkiye olduğunu varsayarsak Türkiye'deki ürün grubu ürünlerin genel yapısı ile alakalı atıyorum kendi iştiraklerinde üretilmeyen ama Türkiye'de üretilen ürünler ile alakalı gidiyor orada bir eğitim toplantısı düzenliyor. Bu ürünler nelerdir? Ne şekilde üretilir? Koleksiyon neyi içerir? Özellikleri nelerdir? Farklı eğitim bilgilendirme toplantıları yapılıyor.” (Y9, 28.11.2021)

“Biz bu iki senedir her yıl uzun soluklu bir tedarik zinciri okulu adını verdiğimiz bir seri eğitim programı yapıyoruz. Hem yurtiçinde hem yurtdışında katılımcıların olduğu. Pandemi döneminde bu elektronik ortamda yürüttük, katılım da çok fazla oldu. İşte ihtiyaç olan bütün işte dış ticaretten, planlamadan, satın almadan, lojistikten, tedarik zincirinden farklı düzeylerde eğitimler planlıyoruz. Bu paket program şeklinde oluyor, birkaç aylık seri eğitimler şeklinde en sonunda sınav yapıyoruz ve katılım sertifikası veriyoruz. Böyle paket eğitimlerimiz de var. Ama yıl içerisinde bunun dışında ne tür eğitim talepleri olduysa insan kaynakları koordinasyonunda bu tür eğitimler de oluyor.” (Y6, 26.11.2021)

Vaka şirketinin bilgi transferini gerçekleştirirken tercih ettikleri fuar koduna dair Y1, Y2 ve Y9 yöneticilerinden elde edilen ifadeler şu şekildedir:

“Yıllık bazen bizim sektörümüzü ilgilendiren gelişmelerin yaşandığı fuarlarda oluyor sadece sektör fuarı yani bizim ...üretimi ile ilgili değil de ...fuarı olabiliyor. Tabii ki sadece bizim üreticilerin veya sanayicilerin katıldığı değil mamul haline gelmiş bizim ürünlerimiz ne şekilde kullanılıyor? Trend nereye gidiyor? İnsanlar neleri tercih ediyor? Ne tür ürünler kullanılıyor? Biraz daha önden gitme ile alakalı bir şey. Oradan gördüğünüz bir yeniliği, ...Türkiye'ye çünkü ona aynı şekilde Türkiye'deki üreticilerde takip ediyor. Fuarlar, turlar organize ediliyor. Orada dikkat çekici bir ürün çok kullanıldığını gördüğünüz bir detay sizi Türkiye'ye bunu hızlı taşıyabiliyorsanız veya iştirakimizde hızlı taşıyabiliyorsanız potansiyel alıcı oluşturuyor olabilirsiniz.” (Y9, 28.11.2021)

“Çin'de bir fuar organizasyonunda yer aldık. Mesela fuar organizasyonlarında özellikle Çin gibi büyük pazarlardaki müşterilerin ne düşündüğü, ne istediği anlamak adına çok kritik fuarlar. Bunları gidip takip ediyoruz. Oradan gelen satış organizasyonu bunu organize ediyor, o feedbackleri bize taze taze sunuyor.” (Y2, 21.10.2021)

“Bizim ...sektörünün Türkiye'deki konumlandırma ile Avrupa'da ve dünyadaki işleyiş, iş modeli çok farklı. Türkiye'de mesela biz nasıl yapıyoruz? Türkiye'de sanayici o B2B olarak çalıştığı ...onları forse ediyor. Gelin ben sizi... fuarına götürüyüm gelecek yılın trendleri ile ilgili neler olup bittiğini beraber izleyelim. Mesela biz her sene pandemi öncesi bir uçak dolusu 200-300 kişi topluyoruz bunları ...'ya götürüyoruz. Dört gün orada uluslararası bir ...fuarı var ...akşamları onlarla 20'şerli gruplarla bugün ne gördün, ne düşünüyorsun sonra bunların fikir babalarıyla işte dönüşte bir daha toplantı yapıyoruz amaç onlara neyin geliyor olduğunu göstermek.” (Y1, 20.10.2021)

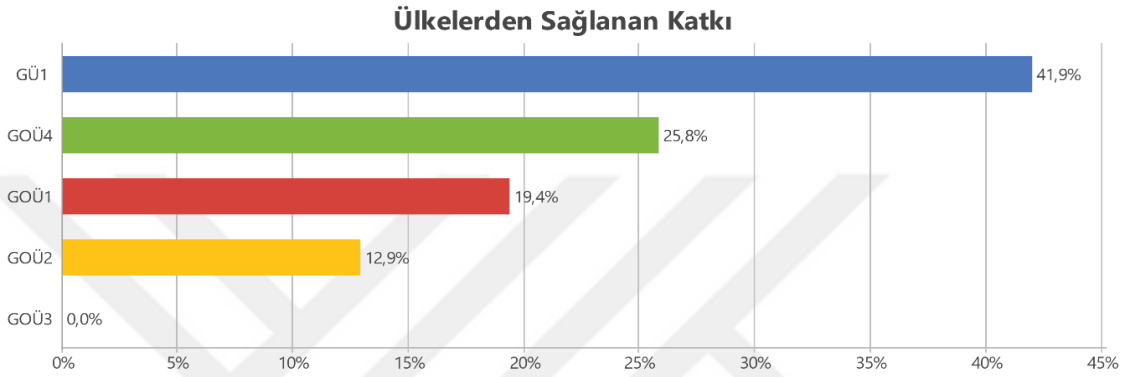
“Genelde fuar katılımları muhakkak gerçekleşiyor. Her fuar katılımına satış biriminden birçok insan katılıyor. Örneğin Türkiye'de yapılan bir fuara bizim tüm iştiraklerimizden satış sorumlusu arkadaşlarımız kesinlikle katılıyor. Tam tersi de katılabiliyor. GOÜ2'de yapılan bir fuara Türkiye'den arkadaşlar da katılabiliyor hani benim ölçeğimde bakıldığında daha büyük sektör açısından da önemli kritik olan fuarlara ben katılıyorum. Bazen tedarikçilerin yoğun katıldığı fuarlar var, sektör fuarı gibi ortaya çıkan büyük fuarlar oluyor. Uluslararası organizasyonlarda bunlar benim için daha kıymetli oluyor. Orada birçok yeniliği görme şansım oluyor veya ilişkiler bazında da görüşmeler olabiliyor, birtakım tedarik görüşmeleri de olabiliyor.” (Y9, 28.11.2021)

2.2.3. Ülkelerden Sağlanan Katkı

Ülkelerden sağlanan katkı teması altında gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelere gerçekleştirdikleri DYY ile ortaya çıkan bilgi transfer sürecinde elde ettikleri katkılar grafikler yardımıyla ortaya konulmaktadır.

Görüşme sağlanan yöneticilerden, vaka şirketinin bilgi transferler süreçlerinde ülkelerden sağlanan katkılar ile ilgili ifadeleri ve ortaya çıkan grafik sonuçları aşağıdaki gibidir:

Grafik 12: Ülkelerden Sağlanan Katkılar Teması ve Kodları



Elde edilen grafik sonuçlarına göre vaka şirketinin DYY yaptığı ülkeler değerlendirildiğinde GÜ1, GOÜ4, GOÜ1, GOÜ2 ve GOÜ3'e ait grafik sonuçları yukarıda verilmektedir. Grafik 12 ele alındığında, % 41,9 oranında değerlendirilerek en yüksek oranda kodlanan ve ilk sırada yer alan ülke, GÜ1 kodu olduğu görülmektedir. Bir diğer faktör % 25,8 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve ikinci sırada yer alan ülke, GOÜ4 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer faktör % 19,4 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve üçüncü sırada yer alan ülke, GOÜ1 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer faktör % 12,9 oranında değerlendirilerek en çok kodlanan ve dördüncü sırada yer alan ülke, GOÜ2 olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak da % 0 oranında değerlendirilen GOÜ3 herhangi bir katkı adına kod oluşturmayarak son sırada yer almaktadır.

Vaka şirketinin yabancı ülkelerde DYY yapmaya değer gördükleri ülkelerden elde ettikleri katkılar konusunda Y1, Y3, Y6, Y7 ve Y9 yöneticilerinden elde edilen ifadeler şu şekildedir:

“GÜ1’de bir şey öğrendik GÜ1 yatırımı kendi özelliğinde değil de bizim bütün yatırımlarımızın değerini artırdı. ...Şimdi iş modeli bize şöyle bir şey sağladı, biz GÜ1’de gerçekten ithal üzerinde çok karlı bir işletme değil ama GÜ1’de var olduktan sonra öyle bir kaldıraç etkisi yakaladık ki Türkiye’den ...’ya müthiş bir ihracat potansiyeli yakaladık. Yani adam şunu düşünüyor GÜ1’de olmak ...endüstrisinin kalbinde olmaktır, şampiyonlar ligidir. Bu adam orada olabiliyorsa bunun bütün tesislerinde bir standart vardır ve o benim için önemli bir tedarikçidir diyor. Haliyle teknik kazanımların ötesinde global marka imajına çok güçlü bir etkisi oldu GÜ1’de ve giderken bunu ümit ediyorduk ama gerçekleşmesi ümit ettiğimizi çok üzerinde oldu diyebilirim.” (Y1, 15.10.2021)

“Mesela biz GÜ1’e gittik şunu öğrendik. Dediler ki bakın siz ...konusunu 50 yıldır yapıyor olabilirsiniz çok iyi ...üretimi biliyorsunuz, üretebiliyorsunuz ama bu yetkinliğiniz değil. Şimdi

burada farklılaştıracak olan nedir dedik. Dediler ki ürün geliştirme konusunda müşteri ile işbirliği yapma potansiyeli. ...GÜ1'de böyle. ...Türkiye'de kararsızlık arka olamama ve küçük kazançlar peşinde koşan küçük işletmeler GÜ1'de bütün dünyaya marka olmuş, dünyaya hizmet eden işletmelere dönüşüyor.” (Y1, 29.10.2021)

“GÜ1'de az önce bahsettim bütün hammadde ...sağlıyor. Mesela Türkiye'de onu uygulamak için bir ara ekip kurduk, birtakım fizibilite yaptık, araştırmalar yaptık ama tam Türkiye'de tabii devletin de böyle bir uygulama teşviki olmadığı için Türkiye'de çok fizibil gelmedi. Ama süreç içerisinde Türkiye'nin bence oraya doğru gitmesi lazım.” (Y6, 26.11.2021)

“GÜ1'de olmalarının bir şey tarafı da var şu anda dünyada bizim sektörün en iyi ... GÜ1'de. Onlar da ...sık sık gezdikleri için firmaları daha çok tanıyorlar bize oradan o firmaları da gönderiyorlar. Mesela onların avantajı oluyor bizim bir nevi böyle global firma olmamız için avantajlar da yaratıyor diyebiliriz.” (Y7, 27.11.2021)

“GÜ1 ...inovasyonu revaçta olduğu bir ülke. Size doğrudan bir katkı yapıyor. Bulunulan ortam, ülke koşulları sizi daha inovatif olmaya, daha farklı konularda uğraşmaya tetikliyor nitekim bizde de öyle olduğunu düşünüyorum GÜ1 özeline baktığımızda.” (Y3, 26.10.2021)

“Mesela yine GOÜ4'le vereceğimiz bir örnek olursa. Kış aylarında işte ürünün bu iklim koşullarından etkilenmeden, ürün stabilizasyonunu koruyan özel ambalaj çözümleri geliştirmiş ülke. Mesela Türkiye'de bizim bundan haberimiz olmamıştı. Bunları uygulama mühendislikleri geliştirmiş. Biz bunları aldık Türkiye'ye getirdik.” (Y1, 15.10.2021)

“...vaka şirketinin GOÜ4 teknik bilimleri yapıyor. Biz yıl içerisinde ...konteynerlarla çok ciddi ihracat yapıyoruz. Şöyle bir geri bildirim aldık dediler ki, sizin yükleme noktalarınızdan bu ürün ambalajlarını kuşlar pisliyor biz bunu istemiyoruz dediler, bu bizim ülkeye geldiğinde çok sorun biz de her bir paketi insana mı kontrol ettireceğiz böyle bir şansımız yok. Kamera sistemleri koyalım dedik. Var olan doğru resmi tanıtım yükleme esnasında konteynırlar, paketler geçerken olmaması gereken bir şeyleri görüyorsa onlar temizlik istasyonuna taşırsın ve konteynırlar oradan yüklensin. Biz bunu insana emanet etmiyoruz, bu bir robotik süreç. Bu problemi anlatıyoruz 2 3 ay sonra bize bir şey geliyor yazılım, çizim geliyor. Hiç insan ile uğraşmıyoruz robotik çözüm dediğiniz şeyler bir problem var, bu problemi yazılım ve tasarımla üretiyorsun sistemi ve ona yapıtıyorsun.” (Y1, 15.10.2021)

“GOÜ1'den öğrenip Türkiye'ye taşınmış bir iş modeli. Biz gittiğimizde orada karşılaştık milkan dağıtım sistemi gibi. Mesela bir kamyon geliyor bize bir gün öncesinden satış planlama bir kamyonu ...müşterinin siparişini koyuyor o günkü ihtiyaçlarını koyuyor ve onları öyle bir yerleştiriyor ki kamyonu indirme sırasıyla mesafe ters orantılı olacak yani ilk boşaltılacak olan en arkaya indirilecek ve bunların hiçbiri birbiriyle karışmayacak. GOÜ1'de öğrendik bugün İstanbul'a taşıdık.” (Y1, 15.10.2021)

“Araç rezervasyon sistemi denen bir şey var. Müşteri araçları gelip hizmet ürünü alma noktasında fabrikalarımızda çok beklememesi için, çünkü böyle şikayetler oluyor. Mesela GOÜ1'in bununla ilgili kullanmış olduğu bir sistem vardı. GOÜ1'den alıp da biz bunu Türkiye'deki fabrikalarımızda adapte ettik mesela başarı hikayesi bence.” (Y9, 28.11.2021)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin son zamanlarda DYY'lerin artması çokuluslu şirketlerinin dışarıya yönelik gerçekleştirdiği DYY'lerde ortaya çıkan bilgi paylaşımlarını incelemeyi önemli hale getirmiştir. Bilgi transfer literatürüne bakıldığında çalışmaların daha çok gelişmiş ülke kökenli çokuluslu şirketlerde yoğunlaştığı gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlere ilginin daha az kaldığı görülmektedir. Ancak gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler, geç gelenler olarak adlandırılmakta ve yarıya bir sıfır geriden başladıkları görülmektedir. Bu nedenle bilgiye daha fazla ihtiyaç duymakta ve bilgi transferi açısından önem arz etmektedir. Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler üzerine yapılan çalışmaların da çoğunluğunun hala Çin'de (Deng, 2013; Di Minin ve Zhang, 2010; Liu vd., 2014; Peng vd., 2016), Hindistan'da (Nair vd., 2015) ve Brezilya'da (Kogut ve Mello, 2018) yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer gelişmekte olan ülkelerdeki gibi Türk DYY'lerde bazı sektörlerde dünyadaki sayılı üreticilerden biri haline gelmiştir ve yalnızca sermaye girişi yarattıkları için değil, aynı zamanda bilgi paylaşımının kritik bir kaynağı oldukları için Türk DYY'lerin incelenmesi önem taşımaktadırlar. Bundan dolayı Türk kökenli çokuluslu şirketlerin de diğer gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler gibi araştırılması değer bir konumda yer almakta ve akademik çalışmaya daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Türk kökenli çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreci dikkate alındığında, yurtdışına gerçekleştirmiş olduğu DYY süreçleri neticesinde ortaya çıkan bilgi transferini incelemektir. Türkiye'deki şirketler arasında bilgi paylaşım düzeylerinin ve katkılarının belirlenmesi ve bu elde edilen bilginin hangi kanallar aracılığıyla gerçekleştirildiğini araştırmaktadır. Araştırma kapsamında holding yapısına sahip bir kuruluşun lokomotif şirketlerinden biri olan vaka şirketinin yurtdışında gerçekleştirdikleri DYY'leri ile ilgili bilgi paylaşımı hakkında derinlemesine bilgi sahibi olduğunu düşündüğümüz 9 farklı alanda faaliyet gösteren üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmeler temel alınarak oluşturulan veriler kullanılmıştır. Araştırma “uluslararasılaşma süreci”, “bilgi transferi” ve “ülkelerden sağlanan katkı” olmak üzere “üç ana tema” ve bunların da alt tema ve kodlarından oluşmaktadır.

Luo ve Wang (2012) gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin içinde bulundukları ana ülke ve ev sahibi ülkenin etkileri nedeniyle şirketlerin DYY'lerini ve uluslararasılaşmasını etkileyeceği ortaya konulmaktadır. Vaka şirketi değerlendirildiğinde Türkiye'deki ekonomik döngüdeki riskler ve liberalleşme veya değişen ticaret rejimleri birlikte ana ülkede rekabet yoğunluğunun artması gibi nedenler DYY yapmada önemli itici aktörler olarak görülmektedir. Ev sahibi ülke açısından değerlendirildiğinde, coğrafi mesafe, ev sahibi ülkenin AB üyeliği, Türkiye ile

ev sahibi ülke arasındaki ticari ilişkiler, ev sahibi ülkedeki yasal ve politik sistem gibi faktörler DYY kararlarını yönlendirmede önemli etki yaratan çekici unsurlar olarak görülmektedir.

Johanson ve Vahlne (1977) Uppsala Teorisinde uluslararası faaliyetlerin büyük kaynak, pazar deneyimi ve bilgisi gerektirdiği, bu nedenle şirketler ülke dışındaki pazar hakkında bilgi eksikliği olduğunda, ilk ihracat faaliyetlerine komşu ülkelerle ve daha iyi bildikleri ülkelerle veya pazarlarla başlamaktadırlar. Vaka şirketi uluslararasılaşma aşamasında hem coğrafi ve kültürel olarak yakın ve uzun yıllara dayanan ticari ilişkilere sahip olduğu ülkelere başladığı, devam eden süreçte coğrafi ve psikolojik olarak daha uzak ülkelere yatırımlar yaparak kademeli bir şekilde uluslararasılaştıkları gözlenmiştir. Dolayısıyla vaka şirketinin uygulamış olduğu uluslararasılaşma sürecinde Uppsala Teorisi'ne benzer bir süreç algılamak mümkün görülmektedir.

OLI çerçevesi (Dunning, 2000) sahiplik avantajı çokuluslu şirketlerin sahip olduğu alanla ilgili uzun yıllara dayanan üretim ve iş yapma bilgisi, teknolojik üstünlükler, organizasyon ve yönetim modelleri, ticari markalar, dağıtım kanalları, bilgi ve finans kaynaklarına erişimdeki üstünlükler, şirketin ölçek büyüklüğünden dolayı elde ettiği ucuz girdi temin edebilme ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilme imkanını ifade etmektedir. Vaka şirketi açısından değerlendirildiğinde Türkiye'de lider bir şirket konumunda olmakla birlikte bölgedeki en büyük şirketlerden biri olduğu ve lokasyon olarak komşu bölgelere ihracat ile dış yatırım gerçekleştirdiklerinden dolayı marka tanınırlığı avantajına sahiptir. Lokasyon avantajı, yatırım yapılan ülkenin maliyetleri ve verimlilik, ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki coğrafi mesafe, ülkeler arası sosyal ve kültürel benzerlikler, teşvikler, kotalar, kurumsal ve politik istikrar, müşterilere ulaşım, gibi statik ve dinamik özellikler lokasyon avantajları içinde sayılmaktadır. Lokasyon avantajlarının birincil motivasyonları pazar arayan, etkinlik arayan ve doğal kaynak arayan yatırımlardır (Dunning, 1993). Vaka şirketi açısından değerlendirildiğinde Türkiye'ye coğrafi olarak yakın olan GOÜ1, GOÜ2, GOÜ3 gibi ülkelere ağırlıklı yatırım yaptıkları görülmektedir. Bunun sebebinin pazar payı ve hazır müşteri ağı olduğundan lokasyon avantajına sahip ülkelere yatırımlarını gerçekleştirmektedir. Son olarak içselleştirme açısından değerlendirildiğinde ise çokuluslu şirketlerin sahip olduğu mülkiyet üstünlüklerini piyasadaki şirketlere satmak veya kullanırmak yerine o piyasada DYY gerçekleştirme tercihinde bulunulmasıdır. Vaka şirketi dış yatırımlarda öncelikle tam sahipliğe dayalı firmaları satın almayı tercih ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla vaka şirketinde, Dunning'in OLI Paradigması'nda bir şirketin uluslararasılaşma için sahip olması gerektiğini belirttiği üç avantajı da kapsadığı görülmektedir.

Stratejik varlık arama motivasyonunu ön plana çıkaran LLL Modeli'ne göre, şirketler, kendi avantajlarına daha az odaklanırlar ve daha çok yerel pazar istihbaratı elde etmek ve dış pazarlardaki belirsizliği azaltmak için çeşitli bağlantıları girdikleri her pazarda güçlendirebilmekte ve aradıkları varlık ve kaynakları küresel olarak en iyi şekilde tahsis edebilmektedirler. Zamanla sürekli hale gelen bu yatırımlarla bu şirketler, oyunun kurallarını küresel liderlerden öğrenmekte ve öğrendiklerini

dünyadaki herhangi bir pazarda başarılı bir şekilde uygulamaya koymaktadır (Mathews, 2003, 2006). Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin başka ülkelerde şirket satın almaları için uluslararası tanınmış markalara sahip olmaktan sonra gelen en önemli neden yönetsel ve teknolojik know-how kazanma istekleridir. Araştırmalar gerçekten de gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin bilgi elde etmek için yaptıkları şirket alımlarının, başarılı alımlar olduğunu açıklamaktadır (Chattopadhyay vd., 2013: 128). Vaka şirketi açısından değerlendirildiğinde GÜ1 yatırımında Mathews LLL Modeli etkileri görülmektedir. İşletme, GÜ1 ekonomisinde şirket satın alarak sahip olduğu sektörün kalbinde olabilmek ve know-how elde ederek, oradaki kendi markasını ve imajına değer katmak istemektedir. Ayrıca oradaki bağlantıları sayesinde yeni bir öğrenme sürecine girerek yeni bir teknik gerektiren üretim sürecini bünyesine kattığı görülmektedir.

Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler söz konusu olduğunda, araştırmalar onların öğrenmeyi küresel emsallerini yakalamak ve onlarla daha etkin bir şekilde rekabet etmek için kullandıklarını göstermektedir (Luo ve Tung, 2007). Gelişmekte olan ülke kökenli bir şirket olan vaka şirketinin uluslararasılaşma sürecinde bir Sıçrama Tahtası (Luo ve Tung, 2007) hareketi algılamak mümkün görülmemektedir. Bu muhtemelen vaka şirketinin bir yakalama stratejisine ihtiyacı olmaması gerçeğiyle ilgilidir, çünkü zaten Türkiye’de lider bir şirket konumunda olmakla birlikte bölgedeki en büyük şirketlerden biri olduğu ve bilgi ve donanım açısından herhangi bir eksiği olmadığı ortaya konulmaktadır. Vaka şirketi, yoğunlukla daha az gelişmiş finansal piyasalara sahip daha küçük, daha az rekabetçi ülkelere doğru genişlediğinden, bilgi açıklığının olmadığı varsayılmaktadır. Türkiye’de sahip olduğu bilgiyi marka gücünü uluslararası arenada hammaddeye yakın olmak ve pazar elde etmek için kullanmakta olduğu sonucuna varılmaktadır. Genel merkezin daha derinlemesine araştırdığı görünen tek yan kuruluş, GÜ1 ekonomisidir.

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, Dunning OLI Modeli, Uppsala Modeli, Mathews LLL Modeli ve Sıçrama Tahtası Modeli çerçevesinde tanımlanan değişkenlerin vaka şirketinin uluslararasılaşma düzeyi üzerinde en fazla etkinin OLI ve Uppsala Modeli çerçevesinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Elde edilen bulgular gelişmekte olan ülke kökenli şirketlerin uluslararasılaşmasını ve DYY süreçlerini açıklamada tek bir uluslararasılaşma teorisinin yetersiz kalacağı için birden çok teorisinin bir arada ele alınarak daha kapsayıcı bir açıklama sağlanacağını ileri sürerek alandaki çalışmalara da destek sağlamaktadır.

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’den çıkan DYY’ler, daha çok kendisinden daha az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere yatırım yapma eğilimi içerisindedir (Demirbağ vd., 2010a). Çalışma bulguları göz önüne alındığında vaka şirketi DYY gerçekleştirirken hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeleri içerdiğini ve genellikle bir ortak olmaksızın tek başına yatırım yapmayı tercih ettikleri, sıfırdan yatırım kurmak yerine var olan şirketleri satın almayı daha fazla tercih ettikleri, bu seçimlerinde de pazar arayışı, hammadde arayışının ve stratejik varlık arayışı etkili olduğu görülmektedir.

Makino vd. (2002), şirketlerin stratejik varlık arama ve pazar arama motivasyonları ile daha çok gelişmiş ülkeleri tercih edeceklerini öne sürerken diğer yandan kaynak arama motivasyonu ile daha çok gelişmekte olan ülkeyi tercih edeceklerini iddia etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, vaka şirketinde DYY'lerin ana motivasyonun pazar arayışı olduğu, şirketlerin gelişmekte olan ülkelerdeki yatırımlarında pazar arayışının yanı sıra kaynak arayışı ve verimlilik arayışının da büyük etkiye sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerinin mevcut kaynak tabanındaki marka, tasarım yetenekleri ve teknoloji eksikliği, onları gelişmiş pazarlarda çokuluslu şirketlerle veya doğrudan dış yatırımlarla stratejik uluslararası satın alma yatırımları yapmaya teşvik edebilmektedir. Bu noktada gelişmiş ülkede yatırımı bulunan şirket, GÜ1 gibi sektöründe öncü olan bir ülkede yatırım yapma tercihinin en büyük nedeni stratejik varlık arama motivasyonu olduğu sonucuna varılmaktadır. Yöneticilerden GÜ1 hakkında “*GÜ1 önemli bir know-how transferi Türkiye için*” “*GÜ1’de olmak ...endüstrisinin kalbinde olmaktır, şampiyonlar ligidir*” “*küçük işletmeler GÜ1’de bütün dünyaya marka olmuş, dünyaya hizmet eden işletmelere dönüşüyor*” ifadelerinden gelişmiş ve endüstrileşmenin yüksek olduğu ülkelerde kendilerine rekabet avantajı sağlayacak teknoloji, know-how, marka gibi stratejik varlık arayışı ile hareket ettikleri görülmektedir. Sonuç olarak vaka şirketi, varlıkların kullanılması (pazar, kaynak ve etkinlik arama) motivasyonu ile gelişmekte olan ülkeleri hedeflemektedir. Varlıkların araştırılması (stratejik varlık arama) motivasyonu ile gelişmiş ülkeleri hedeflediği sonucuna varılmaktadır. Araştırma kapsamında yatırım gerçekleştirilirken en fazla varlıkların kullanılması motivasyonu ile hareket edildiği buna oranla stratejik varlık arama motivasyonunun daha az dikkate alındığı tek bir gelişmiş ülke olan GÜ1 yatırımı ile görülmektedir. Araştırılan şirketin sektörel olarak önceliklerinin bu motivasyonlar olduğu görülmektedir. Bu motivasyonlar ile gidilen lokasyonlarda aslında küresel olarak rekabet yaratabilmektedirler ancak stratejik varlıklara sahip küresel liderlerin gerisinde kalabilme riskleri içermektedir. Bu doğrultuda araştırılan vaka şirketinin küresel liderlerin gerisinde kalmamak için daha fazla stratejik varlıklara ağırlık verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle stratejik varlıklarını arttıracak ülkelerdeki şirketler ile ortaklıklar kurarak ya da bu rekabet avantajını arttıracak şirketleri satın alarak bilgi birikimini arttırmasına bunun sonucu olarak da uluslararası rekabette önemli katkılar yaratabilecektir.

Çeşitli motivasyonlar ile gittiği lokasyonlar açısından transfer edilen bilgiler değerlendirildiğinde, bilgi transferi mümkün olduğu kadar merkezde geliştirilip stratejilerle birlikte yan kuruluşlara aktarıldığı yani GBT'nin TBT'ye oranla daha yoğun düzeyde olduğu görülmektedir. Bilgi düzeyi dikkate alındığında Ar-Ge ve inovasyon, lojistik tedarik zinciri yönetimi ve insan kaynakları noktasında bilgiler merkezden dağıldığı sonucuna varılmaktadır. Literatüre göre gelişmiş ülkelerden teknoloji, Ar-Ge ve yönetim ve operasyonel uzmanlık gibi üst düzey işlevsel bilgi türlerinin transfer edilmesi daha olası görülmektedir (Luo ve Tung 2007). Bu gelişmiş ülkeler, bu bilgi türlerine sahip olan, bunları destekleyen ve koruyan nispeten daha gelişmiş ülke kökenli çokuluslu şirketlere, eğitilmiş iş gücüne ve kurumsal altyapıya sahiptir (Kedia vd., 2012:

164). Ancak vaka şirketi incelendiğinde farklı sonuçlara rastlanmaktadır. GOÜ1, GOÜ2, GOÜ4 gibi gelişmekte olan ülke konumundan teknolojik kazanımların ortaya çıktığı sonucuna varılmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler bazında bilgi düzeyleri dikkate alındığında GOÜ4 konumundan robotik yazılım, ambalaj çözümleri, GOÜ1 ve GOÜ2 konumundan bilgi işlem teknolojileri, ürün geliştirme ve iş yapma modelleri noktasında ana merkeze bilgiler aktarıldığı görülmektedir. Varlıkların kullanılması (pazar, kaynak ve etkinlik arama) motivasyonu ile yatırım yapılan gelişmekte olan ülkelerdeki yan kuruluşlardan stratejik olarak büyük olmasa da ana şirket için önemli faydalar sağlayan etkiler ortaya çıktığı görülmektedir. Gelişmiş bir ülke olan GÜ1 yatırımı dikkate alındığında tasarım ve inovasyon, ürün teknolojileri noktasında bilgilerin ana merkeze transfer edildiği sonucuna varılmaktadır. Bu noktada varlıkların araştırılması (stratejik varlık arama) motivasyonu ile yatırım yapılan gelişmiş ülkelerdeki yan kuruluşlardan, teknoloji ve Ar-Ge noktasında faydalar sağlayan etkiler ortaya çıktığı görülmektedir. Sonuçlar her ne kadar bilgilerin yoğunluklu olarak ana merkezden yan kuruluşlara doğru akış gösteriyor olsa da TBT kapsamında değerlendirildiğinde, işletme literatürünün önerdiği gibi TBT'nin yalnızca gelişmiş ülkelere değil, aynı zamanda diğer gelişmekte olan ülkelere de gelebileceğini göstermektedir. Bunun nedeninin kaynak ülkenin güçlü olduğu yönlere, iş gücü niteliğine ve eğitim seviyesine bağlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin bilgi açısından yetersiz görüldüğüne dair yaratılan olumsuz etki tersine çevrilerek aslında gelişmekte olan ülkelere de bilgi arama güdüsüyle DYY yapılabilir ve bu DYY bilgi açısından şirketlere yarar sağlayabilir.

Ambos vd. (2006) genel merkezin TBT'den faydalanmasının, yan kuruluşların stratejik misyonuna, kaynak ülkenin ekonomik gelişimine bağlı olduğunu savunmaktadır. Çalışmamız yan kuruluşun yer aldığı ülkeler açısından değerlendirildiğinde ekonomik gelişimin en fazla olduğu ülke olan GÜ1'den en fazla fayda sağlandığını daha sonrasında ekonomik gelişim sıralamasına göre bunu GOÜ4, GOÜ1, GOÜ2 ve GOÜ3 takip ederek Ambos vd. (2006) çalışmasını destekler bir sonuç ortaya koymaktadır. GÜ1 konumundan elde edilen fayda değerlendirildiğinde, ana merkeze inovatif, yenilikçi olmaya zorladığı bunun yanında şirketin marka değerini arttırarak arz kazandırdığı ve teknolojik olarak yeni bir üretim bilgisi kazandırdığı sonucuna varılmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda DYY yatırımlarından elde edilen bilgilerin diğer ülke yatırımlarında ne oranla kullanıldığı önem arz etmektedir. Şöyle ki GÜ1 yatırımından elde edilen üretim bilgisi, teknolojik bir kazanım olarak görülebilmektedir. Ancak elde edilen bilginin bir kısmının ana ülkede kullanılamaması elde edilen bilgiden sağlanan faydayı ortadan kaldırmaktadır. Ancak faaliyet gösterildiği pazar noktasında bu tür bir üretime geçildiğinde rakiplerine oranla en hızlı adapte olabilecek şirket olarak görülmekte ve elde edilen teknolojik kazanımlar vaka şirketine o zaman artı bir yön katarak fayda noktasında değer yaratabilecektir. Bu noktada bilginin gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere elde ediliyor olmasından ziyade elde edilen bilginin ne düzeyde kullanılıp kullanılmadığına da dikkat edilmesi şirketlere fayda sağlayabilir.

Bilgi transfer mekanizmaları değerlendirildiğinde Nair vd. (2017) geliştirmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketler için, özellikle geliştirmekte olan ana pazar birimleri ile onların denizaşırı yan kuruluşları arasındaki kültürel ve örgütsel farklılıklar göz önüne alındığında, işbirlikçi bir ortam yaratmak için kişisel kordinasyon mekanizmalara sahip olmaları hem TBT'den elde edilen faydalar noktasında hem de TBT'nin kapsamı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu iddia etmektedir. Vaka şirketi incelendiğinde, bilgi transferi noktasında kişisel kordinasyon mekanizmalarından olan bire bir toplantılar, ziyaretler, ekip çalışmaları ve yönetici transferlerinin bilgiyi taşıma noktasında önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Nonaka ve Takeuchi (1995) örtük bilginin transferinde, kişisel kordinasyon mekanizmasının en etkili mekanizma olduğunu savunmaktadır. Çalışmamız bu iddiayı destekleyerek, vaka şirketinin transfer edilmesi zor, teknik gerektiren bilgilerin transferinde kişisel kordinasyon mekanizmalarına ağırlık vermekte olduğunu göstermektedir. Ayrıca vaka şirketi incelendiğinde teknolojik tabanlı kordinasyon mekanizmaları maliyetler açısından faydalar sağladığı ortaya çıkmaktadır. Bilgi noktasında değerlendirildiğinde bu tür mekanizmalarda daha çok açık bilgi (kodlanabilir ve açıklanabilir) transferinin daha etkin olduğu görülmektedir. Bu noktada şirketler ve yan kuruluşlar arasında kültürel bağlam örtük bilginin aktarılması noktasında büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle şirketlerin kültürel çalışmalar noktasında daha fazla yoğunlaşması ve sosyal etkilişimi daha fazla ön plana çıkarması bilgi transferi açısından fayda sağlayabilir.

Nair vd. (2017) ana merkezlerin TBT'den fayda sağlayıp sağlamadığını anlamının hayati önem taşıdığını, çünkü TBT'nin maliyet, kaynak ve zaman açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Ambos vd. (2006) yan kuruluşlardan elde edilen TBT ana merkezin, küresel bir stratejiyi koordine etmesine, kendi veya ağdaki diğer birimlerdeki süreçleri iyileştirmesine yardımcı olabilmektedir. Ayrıca TBT, mevcut ve farklı tamamlayıcı becerilerin kombinasyonu yoluyla merkeze yeni ürünler geliştirmesi için potansiyel fırsatlar sunmaktadır (Kotabe vd., 2011). Sonuçlar değerlendirildiğinde vaka şirketinin TBT ile elde ettiği yeni iş modelleri sayesinde, zaman ve maliyet açısından faydalar sağlayarak süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olduğu görülmektedir. Bunun yanında global toplantılarla yan kuruluşlardan elde etmiş olduğu TBT sayesinde ürün tekliflerinin azaltılması noktasında faydalar sağladığı görülmektedir. Ayrıca GÜ1'de ürün geliştirme açısından müşteri ile işbirliği yapma konusunda elde etmiş olduğu TBT ile yeni bir ürün geliştirme arayışındaki eksik halkayı sağlamasına yardımcı olduğu görülmektedir. GOÜ4 fabrikasındaki robotik çözümler konusunda elde etmiş olduğu TBT sayesinde teknolojik gelişmenin yönlendirilmesine yardımcı olduğu ve son olarak oluşturulan platformlardan elde edilen TBT'ler sayesinde eksik bilgi süreçlerinin tamamlanması noktasında faydalar sağladığı görülmektedir.

Çalışma katkılar açısından değerlendirildiğinde, Türkiye gibi geliştirmekte olan ülkelerde baskın örgütsel form olan holdinge bağlı bir kuruluşun uluslararasılaşma süreçlerini derinlemesine irdeleyerek, uluslararasılaşma ve TBT literatürlerine katkı sağladığı düşünülmektedir.

Mevcut araştırmanın birkaç kısıtı bulunmaktadır. Bu araştırmanın ilk kısıtı görüşmelerin Covid-19 salgını olduğu bir dönemde tek bir şirketin farklı üst kademe yöneticileriyle online görüşmeler gerçekleştirilerek yapılmasıdır. Nitel araştırma etkileşimin yüz yüze görüşmeler aracılığıyla daha iyi sağlanabildiği yönündedir. Bu doğrultuda görüşmeciler ile yüz yüze gelinememesi, nitel araştırmanın gerekliliği olan ortam gözlemlemesi yapılamaması çalışmamız için önemli bir kısıtı teşkil etmektedir. Bir diğer kısıt ise Türkiye’de tek bir sektöre hitap eden şirketi baz alarak araştırma keşfedilmeye çalışılmaktadır. Ancak araştırmalarımız sonucunda da görülüyor ki bilgi transferleri açısından sektörel bağlam büyük bir önem teşkil etmektedir. Bu nedenle sonuçlarımızın genelleştirilebilirliğini sağlamak için daha büyük örneklemelerle gelecekteki araştırmalara ihtiyaç vardır. İlerleyen araştırmalar daha geniş alanlarda yürütülerek, daha farklı sektörlerden şirketlerin seçilmesi araştırmanın zenginliğini artırılabilceği ve daha genelleyebilir bulgular elde edilebileceği düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Agarwal, Sanjeev ve Ramaswami, Sridhar N. (1992), “Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors”, **Journal of International Business Studies**, 23(1), 1-27.
- Ai, Qi ve Tan, Hui (2017), “The intra-firm knowledge transfer in the outward M&A of EMNCs: Evidence from Chinese manufacturing firms”, **Asia Pacific Journal of Management**, 35(2), 399–425.
- Akçaoğlu, Emin (2005), **Türk Firmalarının Dış Yatırımları: Saikler ve Stratejiler**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul.
- Akçomak, İbrahim Semih vd. (2016), **Bilim, Teknoloji ve Yenilik: Kavramlar, Kuramlar ve Politika**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Aktan, Coşkun Can ve Vural, İstiklal (2016) “Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi”, **Yeni Türkiye, Bilim ve Teknoloji Özel Sayısı**, 88(1), 1-15.
- Almeida, Paul vd. (2002), “Are Firms Superior to Alliances and Markets? An Empirical Test of Cross-Border Knowledge Building”, **Organization Science**, 13(2), 147-161.
- Ambos, Tina C. vd. (2006), “Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters’ benefits from reverse knowledge transfers”, **International Business Review**, 15(3), 294-312.
- Ambos, Tina C. ve Ambos, Björn (2009), “The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations”, **Journal of International Management**, 15(1), 1-14.
- Andriessen, Daniel ve Boom, Marien van den (2007), “East is East, and West is West, and (n)ever its intellectual capital shall meet”, **Journal of Intellectual Capital**, 8(4), 641-652.
- Andersen, Otto (1993), “On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis”, **Journal of International Business Studies**, 24(2), 209-231.
- Argote, Linda vd. (2000), “Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 82(1), 1-8.
- Atlı, Hakan ve Kartal, Burak (2014), “Küresel Doğan İşletmelerde Girişimcinin Bireysel Özelliklerinin Erken Uluslararasılaşmadaki Rolü”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 39, 145-158.

- Ayaz, Selin (2018), **Gelişmekte Olan Ülkelerde Doğrudan Yabancı Yatırımların Belirleyicileri**, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Nur (2018), “Türkiye’de Dışa Yabancı Doğrudan Yatırımlar ve İhracat İlişkisi”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 55(638), 59-77.
- Bal, Harun ve Göz, Devlet (2010), “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Ve Türkiye”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19(2), 450-467.
- Benito, Gabriel R.G. (2015), “Why and How Motives (Still) Matter”, **The Multinational Business Review**, 23(1), 15-24.
- Borini, Felipe Mendes vd. (2012), “The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals”, **European Management Journal**, 30(3), 219-231.
- Calderon, Cesar vd. (2004), “Greenfield foreign direct investment and mergers and acquisitions: feed back and macro economic effects”, 1-30, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=636612, (15.04.2021).
- Can, Esin ve Utlu, Nilay (2018), “Gelişmekte Olan Ülkelerin Çokuluslu İşletmelerinin Uluslararasılaşma Teorileri: Bir Literatür Taraması”, **Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(2), 50-69.
- Chattopadhyay, Amitava vd. (2013), “**Gelişmekte Olan Pazarların Yeni Çokulusluları**, (Çev. Pınar Gönen), Rota Yayın Yapım, İstanbul.
- Chen, Chung-Jen vd. (2014), “Transfer mechanisms and knowledge transfer: The cooperative competency perspective”, **Journal of Business Research**, 67(12), 2531-2541.
- Child, John ve Rodrigues, Suzana B. (2005), “The internationalization of Chinese firms: A case for Theoretical Extension?”, **Management and Organization Review**, 1(3), 381-410.
- Chyi, Lee Cing ve Yang, Jie (2000) “Knowledge value chain”, **Journal of Management Development**, 19(9), 783-794.
- Ciabuschi, Francesco vd. (2017), “Knowledge sourcing from advanced markets subsidiaries: political embeddedness and reverse knowledge transfer barriers in emerging-market multinationals”, **Industrial and Corporate Change**, 26(2), 311-332.
- Creswell, John W. (2007), **Qualitative Inquiry Research Design Choosing Among Five Approaches**, Sage Publications, London.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro (2008), “The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas”, **Journal of International Management**, 14(2), 138-154.
- Cui, Lin vd. (2014), “What drives firms’ intent to seek strategic assets by foreign direct investment? A study of emerging economy firms”, **Journal of World Business**, 49(4), 488-501.

- Çavuşgil, S. Tamer vd. (2008), **International Business-Strategy, Management, And The New Realities**, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Çinko, Levent (2009), “Doğrudan Yabancı Sermaye Hareketlerinin Makroekonomik Etkileri”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 26(1), 117 -131.
- Davenport, Thomas H. ve Prusak, Laurence (1998), **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, United States of America.
- DeMarrais, Kathleen B. (2004), “Qualitative interview studies: Learning through experience”, K.B. DeMarrais ve S.D. Lapan (Ed.), **Foundations for Research içinde** (51- 68), Mahvva, NJ: Erlbaum.
- Demirbağ, Mehmet ve Tatoğlu, Ekrem (2008), “Competitive Strategy Choices of Turkish Manufacturing Firms in European Union”, **Journal of Management Development**, 27(7), 727-743.
- Demirbağ, Mehmet vd. (2008), “Factors affecting perceptions of the choice between acquisition and greenfield entry: The case of Western FDI in an emerging market”, **Management International Review**, 48(1), 5-38.
- Demirbağ, Mehmet vd. (2010a), “Institutional and Transaction Cost Determinants of Turkish MNEs’ Location Choice”, **International Marketing Review**, 27(3), 272-294.
- Deng, Ping (2007), “Investing for strategic resources and its rationale: The case of outward FDI from Chinese companies”, **Business Horizons**, 50(1), 71-81.
- _____ (2013), “Chinese Outward Direct Investment Research: Theoretical Integration and Recommendations”, **Management and Organization Review**, 9(3), 513-539.
- Dhanaraj, Charles vd. (2004), “Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance” **Journal of International Business Studies**, 35, 428-442.
- Dikova, Desislava ve Witteloostuijn, Arjen van (2007), “Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition economies”, **Journal of International Business Studies**, 38(6), 1013-1033.
- Di Minin, Alberto ve Zhang, Jieyin (2010), “An Exploratory Study on International R&D Strategies of Chinese Companies in Europe”, **Review of Policy Research**, 27(4), 433-455.
- Dobrai, Katalin (2012), “Knowledge Transfer in Multinational Companies–Evidence from Hungary”, **Acta Polytechnica Hungarica**, 9(3), 149-161.
- Driffield, Nigel vd. (2016), “Reverse international knowledge transfer in the MNE: (Where) does affiliate performance boost parent performance?”, **Research Policy**, 45(2), 491-506.

- Dunning, John. H. (1977), "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach", **The International Allocation of Economic Activity**, 395-418.
- _____ (1988), "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", **Journal of International Business Studies**, 19(1), 1-31.
- _____ (1993), "Internationalizing Porter's Diamond", **Management International Review**, 33, 7-15.
- _____ (1994), **Re-evaluating the benefits of foreign direct investment**, United Nations Publishing, New York.
- _____ (2000), "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", **International Business Review**, 9(2), 163-190.
- Dunning, John H. vd. (2007), "Old wine in new bottles: A comparison of emerging market TNCs today and developed country TNCs thirty years ago" 1-33, <https://www.oxfordtmcd.org/sites/default/files/SLPTMD-WP-011.pdf>. (15.04.2021).
- Dunning, John H. ve Lundan, Sarianna M. (2008), **Multinational Enterprises and the Global Economy**, Edward Elgar Publishing, Birleşik Krallık.
- Durna, Ufak ve Demirel, Yavuz (2008), "Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 30, 129-156.
- Eden, Lorraine (2009), "Letter from the Editor-in-Chief: Reverse knowledge transfers, culture clashes and going international", **Journal of International Business Studies**, 40(2), 177-180.
- Eisenhardt, Kathleen M. vd. (2016), "Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis", **Academy of Management Journal**, 59(4), 1113-1123.
- Eisenhardt, Kathleen M. ve Graebner, Melissa E. (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", **The Academy of Management Journal**, 50(1), 25-32.
- Ekmekçi, Umut ve Ansal, Hacer (2009), "Teknolojik yetkinliklerin doğrudan yabancı yatırımlardan bilgi transferine etkileri", **İTÜ DERGİSİ/d**, 8(4), 37-48.
- Elango, Balasubramanyan ve Pattnaik, Chinmay (2011), "Learning before making the big leap, acquisition strategies of emerging market firms", **Management International Review**, 51, 461-481.
- Ersoy, Mehmet (2012), "Finansal Bilgilerin Yönetimi Sürecinde Muhasebe Bilgi Sistemi" **Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, 3(6), 9-21.
- European Commission (2012), European Competitiveness Report 2012/ Reaping The Benefits Of Globalization, 1-285, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9472&langId=en> (18.02.2021).

- Fey, Carl F. ve Furu, Patrick (2008), "Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations," **Strategic Management Journal**, 29(12), 1301-1323.
- Flick, Uwe (2014), **The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis**, Sage, Los Angeles.
- Foss, Nicolai Juul ve Pedersen, Torben (2002), "Transferring knowledge in MNCs", **Journal of International Management**, 8(1), 49-67.
- Giroud, Axele (2000), "Japanese transnational corporations' knowledge transfer to Southeast Asia: the case of the electrical and electronics sector in Malaysia", **International Business Review**, 9(5), 571-586.
- Göver, Zeki Tuğrul (2005), **Doğrudan Yabancı Yatırımların Uluslararası Ticarete Etkileri: Türkiye Değerlendirmesi**, Hazine Müsteşarlığı Araştırma ve İnceleme Dizisi Yayınları, Ankara.
- Grosse, Robert (1996), "International Technology Transfer in Services", **Journal of International Business Studies**, 27(4), 781-800.
- Gupta, Anil K. ve Govindarajan, Vijay (1994), "Organizing for knowledge flows within MNCs", **International Business Review**, 3(4), 443-458.
- _____ (2000), "Knowledge flows within multinational corporations", **Strategic Management Journal**, 21(4), 473-496.
- Güçlü, Nezahat ve Sotiropski, Kseanela (2006), "Bilgi Yönetimi", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 4(4), 351-371.
- Güngördü, Aybeğim ve Yılmaz, Kadri G. (2016) "Uluslararası ticaret ve yatırım teorisi olarak Eklektik Paradigma: Geçmişten günümüze bir bakış", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(3), 1003-1020.
- Hakanson, Lars ve Nobel, Robert (2001), "Organizational Characteristics and Reverse Technology Transfer", **Management International Review**, 41(4), 395-420.
- Holsapple, Clyde W. ve Joshi, Kshiti D. (1999), "Description and analysis of existing knowledge management frameworks", **Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences**, 1-15, <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/772796/> (18.02.2021).
- Holste, J. Scott ve Fields, Dail (2010), "Trust and tacit knowledge sharing and use", **Journal Of Knowledge Management**, 14(1), 128-140.
- Hong, Jacky F. L ve Nguyen, Thang V. (2009), "Knowledge embeddedness and the transfer mechanisms in multinational corporations", **Journal of World Business**, 44(4) 347-356.
- Honigmann, John J. (1982), "Sampling in ethnographic fieldwork", R.G. Burgess (Ed.), **Field research: a sourcebook and field manual**, içinde (79-90), Ailen&Unwin, Londra.

- Howells, Jeremy R. (2002), “Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography”, **Urban Studies**, 39(5-6), 871-884.
- İhan-Nas, Tülay vd. (2020), “Türkiye’den Dışarıya Yapılan DYY’ların Giriş Stratejilerinin Belirleyicileri Üzerine Bir Araştırma: Uluslararasılaşma Kuramları Bakış Açısı”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, 11(3), 592-614.
- İnce, Mehmet ve Oktay, Ercan (2006), “Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi Ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, 10(9) , 15-29.
- İraz, Rıfat ve Yıldırım, Ebru (2004), “İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 4(8), 79-95.
- İraz, Rıfat (2005), “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19(1), 243-258.
- Jasimuddin, Sajjad M. vd. (2015), “Knowledge Recipients, Acquisition Mechanisms, and Knowledge Transfer at Japanese Subsidiaries: An Empirical Study in China”, **Thunderbird International Business Review**, 57(6), 463-479.
- Jeong, Gap-Yeon vd. (2016), “Reverse knowledge transfer from subsidiaries to multinational companies: Focusing on factors affecting market knowledge transfer”, **Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l’Administration**, 34(3), 291-305.
- Jimenez, Daniel J. vd. (2014), “Innovation, Organizational Learning Orientation and Reverse Knowledge Transfer in Multinationals Companies”, **Electronic Journal of Knowledge Management**, 12(1), 47-55.
- Jimenez, Daniel vd. (2020), “Reverse knowledge transfer and innovation in MNCs”, **European Journal of Innovation Management**, 23(4), 629-648.
- Jincheng, Wang, (2013), **Knowledge Transfer From European Multinational Corporations To Their Subsidiaries In China: Contextual Perspectives And Expatriate’s Roles**, Doktora Tezi, Instituto Universitário de Lisboa.
- Johanson, Jan ve Wiedersheim-Paul, Finn (1975), “The Internationalization of The Firm Four Swedish Cases”, **Journal of Management Studies**, 12(3), 305-323.
- Johanson, Jan ve Vahlne, Jan 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.

- Kang, Yuanfei ve Jiang, Fuming (2012), “FDI location choice of Chinese multinationals in East and Southeast Asia: Traditional economic factors and institutional perspectives”, **Journal of World Business**, 47(1), 45-53.
- Kaplan, Tuğba (2021), **Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Stratejileri Üzerindeki Etkisi: Türkiye'deki İşletme Grupları Örneği**, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotabe, Masaaki vd. (2011), “Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China”, **Journal of World Business**, 46(2), 166-176.
- Kaya, Harun (2006), “Doğrudan Yurtdışı Yatırımlar Yoluyla Teknoloji Transferi ve Türkiye: Bir Literatür İncelemesi”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25(2), 85-102.
- Kedia, Ben vd. (2012), “EMNEs and Knowledge-seeking FDI”, **Management International Review**, 52 (2), 155-173.
- Kogut, Clarice Secches ve Mello, Renato Dourado C. (2018), “Reverse Knowledge Transfer on Emerging Market Multinationals: A Case Study of the Largest Private Bank in Latin America”, **Latin American Business Review**, 19(1), 77-103.
- Lee, Choong Y. ve Wu, Fang Chi (2010), “Factors Affecting Knowledge Transfer And Absorptive Capacity In Multinational Corporations”, **The Journal of International Management Studies**, 5(2), 141-148.
- Li, Julie Juan vd. (2009), “Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries”, **Strategic Management Journal**, 31 (4), 349-370.
- Li, Julie Juan ve Zhou, Kevin Zheng (2010), “How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation”, **Journal of Business Research**, 63(8), 856-862.
- Li, Peter Ping (2007), “Toward an Integrated Theory of Multinational Evolution: The Evidence of Chinese Multinational Enterprises as Latecomers”, **Journal of International Management**, 13(3), 296-318.
- Lin, Hsin-Mei (2013), “Knowledge Transfer Among Mne’s Subsidiaries: A Conceptual Framework For Knowledge Management”, **The International Journal of Organizational Innovation**, 6(1), 1-136.
- Liyanage, Champika vd. (2009), “Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model” **Journal of Knowledge Management**, 13(3), 118-131.

- Lord, Michael D. ve Ranft, Annette L. (2000), "Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge", **Journal of International Business Studies**, 31, 573-589.
- Lu, Jiangyong vd. (2011), "Motives for outward FDI of Chinese private firms: Firm resources, industry dynamics and government policies", **Management and Organization Review**, 7(2), 223-248.
- _____ (2014), "International experience and FDI location choices of Chinese firms: The moderating effects of home country government support and host country institutions", **Journal of International Business Studies**, 45(4), 428-449.
- Luo, Yadong ve Wang, Stephan Lu (2012), "Foreign Direct Investment strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects", **Global Strategy Journal**, 2(3), 44-261.
- Luo, Yadong ve Tung, Rosalie L. (2007), "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective", **Journal of International Business Studies**, 38(4), 481-498.
- Lyles Marjorie vd. (2014), "Chinese Outward Foreign Direct Investment Performance: The Role of Learning", **Management and Organization Review**, 10(3), 411-437.
- Madhok, Anoop ve Keyhani, Mohammad (2012), "Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies", **Global Strategy Journal**, 2(1), 26-40.
- Makino, Shige vd. (2002), "Asset-Exploitation versus Asset-Seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies", **Journal of International Business Studies**, 33(3), 403-421.
- Mathews, John A. (2002), "Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies", **Asia Pacific Journal of Management**, 19, 467-488.
- _____ (2003), "Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view", **Industrial and Corporate Change**, 12(1), 115-145.
- _____ (2006), "Dragon multinationals: New players in 21st century globalization", **Asia Pacific Journal of Management**, 23(1), 5-27.
- McGuinness, Martina vd. (2013), "Towards a multi-perspective model of reverse knowledge transfer in multinational enterprises: A case study of Coats plc", **European Management Journal**, 31(2), 179-195.
- Merriam, Sharan B. (1998), **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- Miao, Yuzhe vd. (2011), "Transferring subsidiary knowledge in the global learning context", **Journal of Knowledge Management**, 15(3), 478-496.
- Michailova, Snezhina ve Mustaffa, Zaidah (2012), "Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities", **Journal of World Business**, 47(3), 383-396.
- Monteiro, L. Felipe vd. (2008), "Knowledge Flows Within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications," **Organization Science**, 19(1), 90–107.
- Mudambi, Ram (2002), "Knowledge management in multinational firms", **Journal of International Management**, 8(1), 1-9.
- Mudambi, Ram ve Navarra, Pietro (2004), "Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs", **Journal of International Business Studies**, 35(5), 385-406.
- Mudambi, Ram vd. (2014), "Reverse Knowledge Transfer in MNEs: Subsidiary Innovativeness and Entry Modes", **Long Range Planning**, 47(1-2), 49-63.
- Nair, Smitha R. vd. (2015), "Reverse Knowledge Transfer from Overseas Acquisitions: A Survey of Indian MNEs", **Management International Review**, 55(2), 277-301.
- _____ (2016), "Reverse knowledge transfer in emerging market multinationals: The Indian context", **International Business Review**, 25(1), 152-164.
- Nair, Smitha R, vd. (2017), "Do Parent Units Benefit from Reverse Knowledge Transfer?" **British Journal of Management**, 29(3), 428-444.
- Nonaka, Ikujiro (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science**, 5(1), 14-37.
- Nonaka, Ikujiro ve Konno, Noboru (1998), "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", **California Management Review**, 40(3), 40-54.
- Nonaka, Ikujiro ve Takeuchi, Hirotaka (1995), **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, New York.
- Noorderhaven, Niels ve Harzing, Anne Wil (2009), "Knowledge-sharing and social interaction within MNEs", **Journal of International Business Studies**, 40(5), 719-741.
- Nooshinfard, Fatemeh ve Anaraki, Nemat L. (2014), "Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework", **The Electronic Library**, 32(2), 239-261.
- OECD (1999), **Oecd Benchmark Definition Of Foreign Direct Investment**, OECD Publications France.

- Öz, Yağmur (2020), “Doğrudan Yabancı Yatırımcıların Yer Seçimi: Güncel Yabancı Çalışmalarda Ele Alınan Faktörler ve Analizlerde Kullanılan Yöntemler Üzerine Keşifsel Bir Araştırma”, **Uluslararası Ekonomi ve Yönetim İncelemesi**, 8(1) , 1-26.
- Özdemir, Murat (2010), “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1), 323-343.
- Özkasap, Gaye (2019), **Gelişmekte Olan Ülke Firmalarının Yabancı Doğrudan Yatırımları, Uluslararasılaşma Stratejileri Ve Türk Firmalarının Yabancı Doğrudan Yatırımlarına Yönelik Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Park, Byung (2010), “What matters to managerial knowledge acquisition in international joint ventures? High knowledge acquirers versus low knowledge acquirers”, **Asia Pacific Journal of Management**, 27(1), 55-79.
- Peng, Zeyu (2016), “Towards a Framework of Reverse Knowledge Transfer by Emerging Economy Multinationals: Evidence from Chinese MNE Subsidiaries in the United States”, **Thunderbird International Business Review**, 59(3), 349-366.
- Perez-Nordtvedt, Liliana vd. (2008), “Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination”, **Journal of Management Studies**, 45(4), 714-744.
- Piscitello, Lucia ve Rabbiosi, Larissa (2006), “How Does Knowledge Transfer From Foreign Subsidiaries Affect Parent Companies’ Innovative Capacity?”,129, https://www.academia.edu/download/68981267/How_Does_Knowledge_Transfer_from_Foreign20210901-20577-us3m8f.pdf, (25.04.2021).
- Qu, Sandy Q. ve Dumay, John (2011), “The qualitative research interview”, **Qualitative Research in Accounting & Management**, 8(3), 238-264.
- Rabbiosi, Larissa (2011), “Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanism”, **Journal of International Management**, 17(2), 97-113.
- Rabbiosi, Larissa ve Santangelo, Grazia D. (2013), “Parent company benefits from reverse knowledge transfer: The role of the liability of newness in MNEs”, **Journal of World Business**, 48(1), 160-170.
- Rennie, Morina (1999), “Accounting for knowledge assets: Do we need a new financial statement?”, **International Journal of Technology Management**, 18(5-6), 648-659.
- Sakr, Mustafa ve Jordaan, Andre (2016), “Emerging Multinational Corporations: Theoretical and Conceptual Framework”, **Economic Research Southern Africa (ERSA)**, (-), 1-35.
- Saray, M. Ozan (2011), “Doğrudan Yabancı Yatırımlar-İstihdam İlişkisi: Türkiye Örneği”, **Maliye Dergisi**, 161, 381-403.

- Schlegelmilch, Bodo B. ve Chini, Tina Claudia (2003), “Knowledge transfer between marketing functions in multinational companies: a conceptual model”, **International Business Review**, 12(2) 215-232.
- Schotter, Andreas ve Bontis, Nick (2009), "Intra-organizational knowledge exchange: An examination of reverse capability transfer in multinational corporations", **Journal of Intellectual Capital**, 10(1), 149-164.
- Schulz, Martin (2003), “Pathways of relevance: Exploring inflows of knowledge into subunits of multinational corporations”, **Organization Science**, 14(4), 440-459.
- Seyidoğlu, Halil (2008), **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri, Açıklamalı Sözlük**, 3. Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul.
- Simonin, Bernard L. (1999), “Ambiguity and The Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances”, **Strategic Management Journal**, 20(7), 595-623.
- _____ (2004), “An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances,” **Journal of International Business Studies**, 35(5), 407-427.
- Simonin, Bernard L. ve Özsoy, Ayşegül (2009), “Knowledge processes and learning outcomes in MNCs: an empirical investigation of the role of HRM practices in foreign subsidiaries”, **Human Resource Management**, 48(4), 505-530.
- Singh, Jasjit (2007), “Asymmetry of knowledge spillovers between MNCs and host country firms”, **Journal of International Business Studies**, 38(5), 764-786.
- Subaşı, Münevver ve Okumuş, Kübra (2017), “Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21(2), 419-426.
- Szulanski, Gabriel (1996), “Exploring Internal Stickiness: Impediments To The Transfer Of Best Practice Within The Firm”, **Strategic Management Journal**, 17(52), 27-43.
- Şahin-Tan, Kader ve Mert, Kübra (2014), “Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonunun Lokasyon ve Giriş Stratejisi Üzerindeki Etkisi”, **TİSK Akademi**, 9(18), 74-97.
- Tavani-Najafi, Zhaleh vd. (2012), “Mediating Effects in Reverse Knowledge Transfer Processes,” **Management International Review**, 52(3), 461-488.
- Tavani-Najafi, Zhaleh vd. (2014), “The interplay of networking activities and internal knowledge actions for subsidiary influence within MNCs”, **Journal of World Business**, 49(1), 122-131.
- Türken, Serhat (2018), “Gelişmekte olan piyasalarda çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerinin işletme grubu düzeyinde incelenmesi: Doğu grubu örneği”, **Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 7-43.

- Ulaş, Dilber (2003), **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimle (Joint Venture) ve Türkiye’de Uygulamaları**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- _____ (2009), **Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri**, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- UNCTAD (1998), World Investment Report 1998, “Trends and Determinants”, UN: New York ve Geneva.
- UNCTAD (2006), World Investment Report 2006, “FDI from Developing and Transition Economies”, UN: New York ve Geneva
- UNCTAD (2012), World Investment Report 2012, “Towards A New Generation of Investment Policies”, UN: New York ve Geneva
- UNCTAD (2018) World Investment Report 2018, “Investment and New Industrial Policies”, UN: New York and Geneva
- UNCTAD (2021) World Investment Report 2021, “Investing In Sustainable Recovery”, UN: New York and Geneva
- Uzun, Hatice ve Durna, Ufuk (2008), “İşletmelerde rekabet unsuru olarak bilgi yönetimi”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 1(1), 33-40.
- Van, Wijk R. vd. (2008), “Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences”, **Journal of Management Studies**, 45, 830-853.
- Walczak, Steven (2005), “Organizational knowledge management structure”, **The Learning Organization**, 12(4), 330-339.
- Wang, Lei vd. (2019), “Coordination Mechanisms and Overseas Knowledge Acquisition for Chinese Suppliers: The Contingent Impact of Production Mode and Contractual Governance”, **Journal of International Management**, 25(2), 1-19.
- Wang, Lingling (2016), **Knowledge transfer in multinational enterprises: intra-firm and inter-firm perspectives**, Doktora Tezi, Southern New Hampshire University.
- Yang, Qin vd. (2008), “Conventional and Reverse Knowledge Flows in Multinational Corporations”, **Journal of Management**, 34(5), 882-902.
- Yavan, Nuri (2006), **Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırımların Lokasyon Seçimi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, Ali ve Simsek, Hasan (2018), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 11. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yin, Robert K. (2003), **Case Study Research: Design and Methods**, Sage Publications, London

- Yi-Zheng, Shi vd. (2001), “Market Entry Mode Selection: The Experience of Small Firms in Hong Kong Investing in China”, **Asia Pacific Business Review**, 8(1), 19-41.
- Yves, Doz vd. (2001), **From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy**, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Zack, Michael H. (1999), “Developing a Knowledge Strategy”, **California Management Review**, 41(3), 125-145.
- Zander, Udo ve Kogut, Bruce (1995), “Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities”, **Organization Science**, 6(1), 76-92.
- Zhao, Jane Z. ve Anand, Jaideep (2009), “A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry”, **Strategic Management Journal**, 30(9), 959-983.





EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Yarı-Yapılandırılmış Görüşmelerde Yöneticilere İletilecek Sorular

- 1) Yurtdışındaki şubelerinizden Türkiye’de faaliyette bulunan işletmelerinize ya da sizlerden yurtdışındaki şubelerinize bilgi akışı gerçekleşmekte midir? (Bilgi akışı ile kastedilen: teknolojik ilerleme, Ar-Ge faaliyetleri, yönetimsel uzmanlık, üretim süreci ve pazar bilgisi)
- 2) Eğer bilgi akışı gerçekleşiyorsa bunu gerçekleştirdiğiniz paylaşım mekanizmaları nelerdir? (eğitim, informal iletişimler gibi)
- 3) Yurtdışındaki şubeleriniz ile yurtiçi şubelerinizi kıyasladığınızda üstünlükler ve zayıflıklar nelerdir?
- 4) şirketiniz neden uluslararasılaştı (pazar arama, kaynak arama, etkinlik arama, varlık arama)?
- 5) Lokasyon seçiminizi ne etkiliyor (gelişmekte olan - gelişmiş ülke)?
- 6) Yurtdışındaki yan kuruluşlarınızdan bilgiler ana firmaya hangi kanallar ile geliyor? (Eğitim mi veriliyor, çalışanlar üzerinden mi gerçekleşiyor, Belgeler mi taşınıyor, Toplantılar üzerinden mi aktarılıyor)
- 7) Ana ülke ve bulunduğunuz ev sahibi ülke kıyaslandığında yetenek açısından bir farklılık görüyor musunuz, var ise ne yönde farklılıklar bulunmaktadır?

Ek 2: Üniversite Etik Kurul Onay Formu



GİZLİ

T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği

Sayı : E-82554930-020-179439
Konu : Şevval TÖNEL'in Etik Kurul Kararı

15.10.2021

İlgi : 13.10.2021 tarihli ve E-26014373-050.01.04-178792 sayılı yazı.

Sn.Şevval TÖNEL

KTÜ-Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şevval TÖNEL'in yürütmeyi planladığı "**Gelişmekte Olan Ülke Kökenli Çok Uluslu Şirketlerin Doğrudan Yabancı Yatırımlardan Kaynaklı Ters Bilgi Transferi**" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanan ve çalışmada kullanmak için gerekli olan Etik Kurul İncelemesi yapılmış ve onay verilmiştir. Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Akif CİNEL
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kod: DB3B9EF0-436B-4A12-A78D-15DC81A602B3 Doğrulama Adres: <https://www.turkiye.gov.tr/karadeniz-teknik-universitesi-ebys>

61080 – Trabzon /
TÜRKİYE
Tel:

Faks:

www.ktu.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat
Hatice BAKIR ALSAN

Sayfa
1 / 1



Ek 2 (Devamı)



GİZLİ

T.C.

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Sayı : E-26014373-050.01.04-178792
Konu : Şevval TÖNEL'in Etik Kurul Kararı

13.10.2021

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Hukuk Müşavirliği)

İlgi : 22.09.2021 tarihli ve E-90783813-399-4899 sayılı yazı.

KTÜ – Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS'ın akademik danışmanlığında, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi 379665 numaralı Şevval TÖNEL'in yürütmeyi planladığı "Gelişmekte Olan Ülke Kökenli Çok Uluslu Şirketlerin Doğrudan Yabancı Yatırımlardan Kaynaklı Ters Bilgi Transferi" başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanan ve onay için izin yazısı alma talebinin görüşüldüğü 08.10.2021 tarih ve 16 sayılı Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Toplantı Tutanağı ekte sunulmuştur.
İlgili öğrencinin bilgilendirilmesi hususunda gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Mustafa Naci KAYAOĞLU
Başkan

Ek: Etik Kurul Toplantı Tutanağı (3 sayfa)

Doğrulama Kod: AEB9189B-7399-4E15-92FD-C7564EF09F2F **Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.** **GİZLİ** Doğrulama Adres: <https://www.turkiye.gov.tr/karadeniz-teknik-universitesi-ebys>

61080 – Trabzon /
TÜRKİYE
Tel: 0 (462) 377 43 36

Faks: 0 (462) 325 32 05

www.ktu.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat
Nurcan ŞAHİN
genelsekreterlik@ktu.edu.tr

Sayfa
1 / 1



Ek 2 (Devamı)

13.10.2021 14:26
E-26014373-050.01.03-177654
03158878



T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
TOPLANTI TUTANAĞI

TARİH :08.10.2021

SAYI :16

KATILANLAR

Başkan	Prof. Dr. Mustafa Naci KAYAOĞLU
Başkan Yrd.	Prof. Dr. Abdülkadir PEHLİVAN
Üye	Prof. Dr. Bilal GEREKAN
Üye	Prof. Dr. Mine GÖZÜBÜYÜK TAMER
Üye	Prof. Dr. Adem KALÇA
Üye	Prof. Dr. Hatice ODACI
Üye	Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

GÜNDEM:

1. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 15.09.2021 tarih ve E-90783813-399-4820 sayılı yazısının görüşülmesi.
2. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 22.09.2021 tarih ve E-90783813-399-4899 sayılı yazısının görüşülmesi.
3. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 24.09.2021 tarih ve E-90783813-399-4950 sayılı yazısının görüşülmesi.
4. Karadeniz Teknik Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dekanlığı'nın 28.09.2021 tarih ve E-79157626-604.99-4399 sayılı yazısının görüşülmesi.
5. Karadeniz Teknik Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dekanlığı'nın 29.09.2021 tarih ve E-79157626-604.99.4413 sayılı yazısının görüşülmesi.
6. Karadeniz Teknik Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dekanlığı'nın 29.09.2021 tarih ve E-79157626-604.99.4417 sayılı yazısının görüşülmesi.

Toplantı, Etik Kurul Başkanı Prof. Dr. Mustafa Naci KAYAOĞLU'nun başkanlığında uzaktan canlı bağlantı ile saat 14.30'da başladı.

GÜNDEME GEÇİLDİ

Doğrulama Kod: AEB9189B-7399-4E15-92FD-C7564EF09F2F

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Adres: <https://www.turkiye.gov.tr/karadeniz-teknik-universitesi-ebys>



Doğrulama Kod: 7FEFC853-C6AD-4CD0-87B5-43E42E2DEF6B

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Adres: <https://www.turkiye.gov.tr/karadeniz-teknik-universitesi-ebys>

Ek 2 (Devamı)

2. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 22.09.2021 tarih ve E - 90783813-399-4899 sayılı yazısı görüşüldü.

Gereği düşünüldü:

KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS'ın akademik danışmanlığında, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi 379665 numaralı Şevval TÖNEL'in yürütmeyi planladığı **"Gelişmekte Olan Ülke Kökenli Çok Uluslu Şirketlerin Doğrudan Yabancı Yatırımlardan Kaynaklı Ters Bilgi Transferi"** başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanan ve onay için Kurulumuza sunulan dosya ve eklerinde yer alan mülakat sorularının etik açısından **uygun olduğuna oy birliğiyle, karar verildi.**

Toplantı saat 16.00'da sona erdi.

Doğrulama Kod: AEB9189B-7399-4E15-92FD-C7564EF09F2F

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Adres: <https://www.turkiye.gov.tr/karadeniz-teknik-universitesi-ebys>



Doğrulama Kod: 7FEFC853-C6AD-4CD0-87B5-43E42E2DEF6B

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Adres: <https://www.turkiye.gov.tr/karadeniz-teknik-universitesi-ebys>

ÖZGEÇMİŞ

Şevval TÖNEL, İlkokulu Gazi İlköğretim Okulu ve Lise öğrenimini Bafra Atatürk Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 2014 yılında başladığı Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü 2018 yılında tamamladı. Aynı yıl Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Programına başladı.

TÖNEL, bekar olup, İngilizce bilmektedir.

