

T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASI İLAŞMA
DÜZEYİNİ BELİRLEYEN UNSURLAR: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Ayşe ÇOBAN KAYACI

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Aylin ATAAY

OCAK 2018

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması boyunca değerli katkıları ve desteğini benden esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Aylın Ataay'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca eğitim hayatımın her aşamasında yanımda olmuş ve aldığım kararları desteklemiş olan annem Güllü Çoban ve babam Talip Çoban'a teşekkürü bir borç bilirim. Tezimin hazırlanmasındaki en sıkıntılı zamanlarda bile madden ve manen bana destek olan eşim Müslüm Kayacı'ya şükranlarımı sunarım. Sürekli bir sabır ve motivasyon gerektiren tez yazım sürecinde kendi tecrübelerini benimle paylaşan ve yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarım Mervan Aksu'ya, Süleyman Şen'e ve Bayram Arslanoğlu'na çok teşekkür ederim.

Doktora eğitimim boyunca finansal açıdan büyük fayda gördüğüm 2211 Yurt İçi Lisansüstü Burs Programıyla bana destek sağlayan TÜBİTAK-BİDEB Eğitim ve Burs Destekleri Grubu'na teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak kontrolüm dışında olan ve olmayan bütün koşullara rağmen bu tezi bitirmeyi başardığım için kendime teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
KISALTMALAR	v
SEMBOLLER	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ	viii
RESUMÉ	ix
ABSTRACT	xiii
ÖZET	xvii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1	5
ULUSLARARASILAŞMA VE ULUSLARARASILAŞMAYI ETKİLEYEN UNSURLAR: KURAMSAL YAKLAŞIMLAR VE MODELLER	5
1. Uluslararasılaşma Tanımı ve Kapsamı	5
1.1. Klasik Uluslararasılaşma Yaklaşımları	7
1.1.1. Ürünün Yaşam Seyri Kuramı	9
1.1.2. Uppsala Modeli	11
1.1.3. 10 Adım Yol Haritası Modeli	13
1.1.4. Ara İstasyon Modeli	17
1.1.5. Piyasa Aksaklıkları Kuramı	19
1.1.6. İçselleştirme Kuramı	22
1.1.7. Eklektik Paradigma	25
1.2. Gelişen Ülke Şirketleri için Uluslararasılaşma Modelleri ve Kuramsal Yaklaşımlar	29
1.2.1. Bağlantı-Yararlanma-Öğrenme Paradigması	29
1.2.2. Sıçrama Tahtası (Tramplen) Yaklaşımı	31
1.2.3. Kaynak temelli uluslararasılaşma	35
1.2.4. İşlem Maliyeti temelli uluslararasılaşma	38
1.2.5. Kurumsal kuram temelli uluslararasılaşma	40
BÖLÜM 2	44
TÜRK ŞİRKETLERİ VE İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMASI VE ULUSLARARASILAŞMASINI ETKİLEYEN UNSURLAR	44
2. İşletme Grupları	48
2.1. İşletme Gruplarının Tanımlanması	49

2.1.1.	Çeşitlendirme Odaklı Yaklaşımlar	50
2.1.2.	İlişki Odaklı Yaklaşımlar	51
2.1.3.	Kaynak Odaklı Yaklaşım	53
2.2.	İşletme Gruplarının Farklı Örgütsel Yapılanma Şekilleri.....	55
2.3.	İşletme Gruplarının Önemi	58
2.3.1.	İşletme Gruplarının Tarihçesi ve Ortaya Çıkış Nedenleri.....	59
2.3.2.	İşletme Gruplarının Performansı	62
2.4.	Türkiye’deki İşletme Grupları	65
2.4.1.	Türkiye’deki İşletme Gruplarının Tarihi ve Gelişmesi	65
2.4.2.	Türkiye’deki İşletme Gruplarının Türleri.....	67
2.4.3.	Türkiye’deki İşletme Gruplarının Kurumsal Stratejileri	68
2.5.	İşletme Grupları ve Uluslararasılaşma.....	70
2.5.1.	İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması ve Performansı.....	73
2.6.	Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması.....	75
2.7.	Kuramsal Model ve Hipotezler: Türkiye’de İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Düzeyini Etkileyen Unsurlar	80
2.7.1.	Kaynak ve İşlem Maliyeti Temelli Unsurlar	85
2.7.2.	Kurumsal Temelli Unsurlar	94
BÖLÜM 3		103
TÜRKİYE’DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMA DÜZEYİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA		103
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	103
3.2.	Araştırma Örnekleme ve Veri Kaynakları	107
3.3.	Araştırmanın Yöntemi	111
3.4.	Araştırma Değişkenleri ve Ölçümleri.....	116
3.5.	Araştırma Modeli Belirleme.....	131
3.6.	Araştırma Bulguları	133
SONUÇ ve TARTIŞMA		146
KAYNAKÇA		159
EKLER.....		171

KISALTMALAR

ISO: İstanbul Sanayi Odası

LLL: Linkage-Leverage-Learning

Ar-Ge: Araştırma ve Geliştirme

IMF: International Monetary Fund

DEİK: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu

VCC: Vale Columbia Center for Sustainable International Investment

TSK: Türk Silahlı Kuvvetleri

ISIC: International Standard Industrial Classification of All Economic Activities

NLS: National Longitudinal Surveys of Labor Market Experience

BHPS: British Household Panel Survey

SEP: Netherlands Socio-Economic Panel

GSOEP: German Social Economics Panel

PSELL: Luxembourg Social Economic Panel

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

GDEKK: Gölge Değişkenli En Küçük Kareler

GEKK: Genelleştirilmiş En Küçük Kareler

LM: Lagrange Çarpanı

KAP: Kamuyu Aydınlatma Platformu

ROA: Return On Asset (Aktif Karlılık Oranı)

Min : Minimum Değer

Mak: Maksimum Değer

Ç.D.: Çeşitlendirme Düzeyi

VIF: Variance Inflation Factor (Varyans Artış Faktörü)

LR: Olabilirlik Oranı

OGD: Ortak Girişim Deneyimi

SPK: Sermaye Piyasasına Katılım

SEMBOLLER

β : Eğim Katsayısı

y : Bağımlı Değişken

x : Bağımsız Değişken

c : Gözlenemeyen Heterojenlik

u : Hata terimi

i : Her bir Birim

t : Her bir Zaman

F: F İstatistik Değeri

v_{it} : Sabit Etkiler Modeli Hata Terimi

σ : Varyans

IID : Identically Independently Distributed (Bağımsız ve Özdeş Dağılım)

χ^2 : Ki-kare Dağılımı Test İstatistiği Değeri

α : Sabit Terim

Σ : Toplam İşareti

Log: Logaritma

p : Hata Payı

ε : Hata Terimi

R^2 : Çoklu Regresyonun Karesi, İlişkinin Kuvvetinin Ölçümü

W: Levene, Brown ve Forsythe'nin Test İstatistiği

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2. 1. İşletme Gruplarına ait farklı Örgütsel Yapılar	55
Şekil 2. 2. İşletme Gruplarının Ortaya Çıkmasındaki Temel Faktörler	62
Şekil 2. 3. Araştırma Modeli	102
Şekil 3. 1. Türkiye'den Gerçekleşen Dışa Yönelik Doğrudan Yurtdışı Yatırımlar	108
Şekil 3. 2. 2004 Yılı İtibariyle İşletme Gruplarının Coğrafi Dağılımı	124
Şekil 3. 3. 2015 Yılı İtibariyle İşletme Gruplarının Coğrafi Dağılımı	125
Şekil 3. 4. Aile Sahipliğinin Çeşitlendirme Düzeyi ve Uluslararasılaşma Düzeyi arasındaki ilişkide Düzenleyici Etkisi	139
Şekil 3. 5. Aile Sahipliğinin Teknolojik Yetkinlik Düzeyi ve Uluslararasılaşma Düzeyi arasındaki ilişkide Düzenleyici Etkisi	140
Şekil 4. 1. Araştırma sonucu elde edilen kavramsal model	156



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. 1. Uluslararasılaşma Modelleri ve Uluslararasılaşmayı Belirleyen Unsurlar	27
Tablo 2. 1. İşletme Gruplarının Özellikleri ve Temel Yaklaşımlar	54
Tablo 2. 2. İşletme Gruplarına Temel Yaklaşımlar ve Örgütsel Yapılara Etkisi	57
Tablo 2. 3. DEİK Türk Çok Uluslu Şirketler Listesi	77
Tablo 2. 4. Uluslararasılaşma Yaklaşımları	82
Tablo 3. 1. Araştırma Hipotezleri	106
Tablo 3. 2. Örneklemde Yer Alan İşletme Grupları.....	110
Tablo 3. 3. Sabit ve Tesadüfi Etkiler Modelleri.....	115
Tablo 3. 4. Değişkenlere ait Tanımlayıcı İstatistikler	123
Tablo 3. 5. Örneklemde Yer Alan İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Düzeyinin 2004-2015 Arasında Genel Değişimi	126
Tablo 3. 6. Değişkenlere ait Korelasyon Tablosu.....	136
Tablo 3. 7. Değişkenlere ait Varyans Artış Faktör Değerleri	137
Tablo 3. 8. Tesadüfi Etkiler Modelinin GEKK ile Tahmini (Bağımlı Değişken: Uluslararasılaşma Düzeyi)	142
Tablo 3. 9. Levene, Brown ve Forsythe'nin Test Sonuçları	143
Tablo 3. 10. Varsayımdan sapmaların düzeltilmesiyle ortaya çıkan model tahminleri (Bağımlı Değişken: Uluslararasılaşma Düzeyi).....	145

RESUMÉ

Cette étude vise à déterminer les principaux déterminants de l'internationalisation des groupes commerciaux turcs, qui constituent les acteurs économiques les plus importants en Turquie. Le premier chapitre de cette étude offre une définition de l'internationalisation et présente les principaux modèles et approches d'internationalisation ainsi que les nouveaux modèles d'internationalisation dédiés aux multinationales provenant de pays émergents. Le deuxième chapitre examine la littérature existante au sujet des groupes commerciaux et explique leur définition, les raisons de leur émergence, leur histoire et leurs stratégies. Par ailleurs, la structure et les caractéristiques des groupes commerciaux turcs sont déterminés à l'aide de trois approches théoriques. Le troisième chapitre traite de la méthodologie de recherche et est composé des sous-sections suivantes : échantillon de recherche, méthode d'analyse, variables de recherche, détermination du modèle économétrique, et résultats de la recherche. Le dernier chapitre propose une discussion des résultats de recherche à la lumière de la littérature existante et suggère des implications théoriques et pratiques.

Dans le premier chapitre, les définitions de l'internationalisation sont résumées et il est mis en évidence que ces définitions ont initialement vu le jour dans le but d'expliquer les opérations et les activités des multinationales (Welch et Luostarinen, 1988). En raison de cette situation, Welch et Luostarinen (1988) ont défini l'internationalisation comme le processus par lequel les entreprises investissent de plus en plus à l'internationale. D'autres chercheurs ont affirmé que l'internationalisation impliquait également de clore les filiales, de renvoyer les employés internationales et d'arrêter la production de certaines lignes de produits (Calof et Beamish, 1995). Par conséquent, l'internationalisation peut être définie comme un processus d'adaptation des activités de l'entreprises en fonction des marchés internationaux (Andersen, 1997). Dans la lignée de ces définitions, les modèles et approches d'internationalisation sont résumés en ce qui concerne les améliorations historiques de la littérature. Premièrement, les modèles d'internationalisation classiques sont expliqués chronologiquement. Le premier modèle est celui de la théorie du cycle de vie d'un produit de Vernon (1966), qui suggère que la production et l'invention d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie commence dans un même pays et peut être exporté dans d'autres pays au fil de la standardisation du processus de production. Grâce à ce processus, le produit atteint un stade de maturité et les entreprises peuvent transférer leurs unités de production vers d'autre régions émergentes du globe afin d'éviter les hauts coûts de la main d'oeuvre. La deuxième approche d'internationalisation est le modèle d'Uppsala, qui propose un processus graduel d'internationalisation dépendant du niveau de connaissance des marchés internationaux. Ce processus débute avec l'exportation et continue avec l'établissement de bureaux de représentation, la formation d'alliances stratégiques et l'établissement d'unités de production sur les marchés internationaux (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). La feuille de route en 10 pas pour les marchés internationaux de Miller (1993) suggère une série de pas nécessaires aux

entreprises de petite et moyenne taille afin de faciliter leurs opérations et activités internationales. Le « way station model » a ajouté des nouveaux concepts à ceux existant dans le modèle d'Uppsala, qui sont la connaissance du marché et l'engagement, et affirme que les entreprises de petite et moyenne taille peuvent réussir sur les marchés internationaux en suivant une planification systématique (Johanson et Vahlne, 1977 ; Yip et al., 2000).

Selon la théorie des imperfections du marché, il n'y a pas de distribution parfaite de la connaissance du marché parmi les parties prenantes, ce qui cause l'établissement de monopoles horizontaux et réciproques et d'oligopoles afin de maximiser les profits. Les entreprises peuvent par là même contrôler différents types de filiales sous la même société mère. Les entreprises investissent dans des pays étrangers afin de contrôler ces filiales et elles ne bénéficient pas des mêmes niveaux d'avantages pour opérer dans la même industrie. Si une entreprise a plus d'avantages que ses rivales pour produire et vendre un produit, elle peut choisir de produire ce produit dans un autre pays pour bénéficier d'avantages de coûts (Hymer, 1976). L'approche d'internationalisation de Buckley et Casson (1976) suggère que les entreprises subissent des coûts transactionnels en l'absence de conditions de marché parfaites. Ces coûts transactionnels influent sur la structure organisationnelle des entreprises ; avec des mécanismes d'internationalisation du marché, elles peuvent constituer des multinationales pour des activités internationales (Buckley et Casson, 1976). La dernière approche est le paradigme éclectique, selon lequel l'internationalisation des entreprises s'explique par la quête de marché, la quête de ressources et la quête d'efficacité. Les entreprises devraient avoir des avantages de propriété, de localisation et d'internalisation pour étendre leurs investissements internationaux (Dunning 1998, 2000).

En plus de ces approches, de nouvelles approches d'internationalisation ont été développées afin de comprendre les multinationales provenant de marchés émergents. L'approche « Linkage-Leverage-Learning » suggère que les multinationales émergentes augmentent leur internationalisation pour explorer leurs atouts et les utiliser dans les marchés développés (Mathews, 2006a). Similaire à cette approche, la perspective du tremplin explique les activités internationales des multinationales émergentes comme l'acquisition de ressources de valeur qui ne sont pas disponibles dans leur pays et l'évitement des circonstances restrictives du marché et l'environnement institutionnel (Luo et Tung, 2007). Il existe trois approches théoriques principales qui ont été utilisées dans la littérature afin d'expliquer l'internationalisation de multinationales de pays émergents. La « resource based view » propose que ces entreprises s'internationalisent pour obtenir des ressources de valeur comme la haute technologie et la réputation de marque, qui ne sont pas disponibles dans leurs pays d'origine. La « transaction cost based view » suggère que les multinationales émergentes s'internationalisent afin d'éviter les hauts coûts transactionnels des marchés émergents dus à l'incertitude de l'environnement. Cependant, les études basées sur cette approche se concentrent généralement sur des thèmes de mode d'entrée. Par conséquent, la « institution based view » a façonné la littérature avec l'hypothèse selon laquelle la libéralisation des pays émergents et l'augmentation des barrières commerciales contribuent à l'avancement des investissements internationaux des multinationales provenant de pays émergents. De plus, cette approche est liée aux études de groupes commerciaux dans la littérature consacrée aux marchés émergents et elle est importante pour le deuxième chapitre de

cette étude.

La seconde partie de cette étude mentionne les groupes commerciaux qui sont aussi l'unité d'analyse de l'étude liée à la littérature. Les groupes commerciaux sont généralement présents dans des pays émergents tels que le Brésil, la Corée du Sud, la Thaïlande, l'Indonésie et le Chili, et plus rarement dans des pays développés comme l'Italie ou la Suède. Ces groupes sont constitués d'entreprises légalement indépendantes, opérant dans des industries non liées, mais reliées entre elles par des liens formels et informels et contrôlées par une société mère (Çolpan, 2010 ; Khanna et Yafeh, 2007). L'environnement institutionnel, l'état et les lois jouent un rôle important pour l'émergence de groupes commerciaux, tout spécialement dans les pays en voie de développement. Dans la littérature consacrée aux groupes commerciaux, les approches centrées sur la diversification se focalisent sur les stratégies de diversification indépendantes (Ghemawat et Khanna, 1998 ; Leff, 1978) ; les approches orientées vers la relation se focalisent sur les traditions sociales et les relations (Yiu et al., 2005) ; and les approches basées sur les ressources se focalisent sur les avantages de partage des ressources lors de l'entrée dans une industrie indépendante (Guillen, 2000) pour définir les groupes commerciaux.

Il existe par ailleurs dans la littérature un domaine de recherche qui incorpore aussi bien les multinationales que les groupes commerciaux de pays émergents (Chari, 2013 ; Chari et Dixit, 2015 ; Chittoor et al., 2015b ; Chung, 2008b ; Gubbi et al., 2015 ; Holmes et al., 2016 ; Kumar et al., 2012 ; Purkayastha et Kumar, 2016 ; Purkayastha et al., 2016 ; Tan et Meyer, 2010 ; Yiu et al., 2016). En ce qui concerne cette situation, la littérature en lien avec les groupes commerciaux turcs est résumé et on en conclut qu'il n'y a que peu d'études consacrées à l'internationalisation des groupes commerciaux turcs malgré leur importance pour l'économie turque (Ataay, 2012 ; Dirlik, 2014b ; Sahin et al., 2015 ; Yaprak et Karademir, 2010 ; Yildirim-Öktem et Üsdiken, 2010). Par ailleurs, l'approche générale de la « resource based view » pour les multinationales de pays émergents qui se focalise sur l'exploration de ressources pour l'internationalisation ne peut pas être généralisée pour l'ensemble des contextes de pays émergents. Il n'est ainsi pas possible d'expliquer l'internationalisation des groupes commerciaux turcs à l'aide d'une seule approche théorique. La littérature existante manque une explication pour l'internationalisation des groupes commerciaux dans différents contextes de pays émergents avec une approche multi-dimensionnelle. Par conséquent, une approche multi-théorique composée de la « resource based », « transaction cost », et de la « institution based view » et des hypothèses de recherche ont été développées afin d'identifier les déterminants du niveau d'internationalisation des groupes commerciaux turcs. Ces hypothèses sont les suivantes :

H1a : Le degré de diversification des groupes commerciaux turcs contribue positivement à leur degré d'internationalisation.

H1b : Une expérience de joint-venture avec un partenaire étranger dans le pays d'origine contribue positivement au degré d'internationalisation des groupes commerciaux turcs.

H1c : L'intensité d'exportation des groupes commerciaux turcs contribue positivement à leur degré d'internationalisation.

H1d : La capacité technologique des groupes commerciaux turcs contribue positivement à leur degré d'internationalisation.

H2 : Une augmentation de la taille des groupes commerciaux turcs contribue

positivement à leur degré d'internationalisation.

H3a : La propriété familiale modère la relation positive entre le degré de diversification indépendante et le degré d'internationalisation des groupes commerciaux turcs.

H3b : La propriété familiale modère la relation positive entre la capacité technologique et le degré d'internationalisation des groupes commerciaux turcs.

H3c : La propriété familiale modère la relation positive entre la taille et le degré d'internationalisation des groupes commerciaux turcs.

H3d : La participation au marché des capitaux modère la relation positive entre l'expérience de joint-venture avec un partenaire étranger dans le pays d'origine et le degré d'internationalisation des groupes commerciaux turcs.

La troisième partie de cette étude contient l'échantillonnage de recherche et le processus d'analyse de données des hypothèses proposées. Puisqu'il n'existe aucune liste officielle des groupes commerciaux opérant en Turquie, nous avons dressé une liste en consultant la liste ISO des 500 plus grandes entreprises industrielles et la liste Capital des 500 plus grandes entreprises en Turquie pour les années 2014 et 2015. 190 groupes commerciaux ont ainsi été identifiés. L'échantillon final de l'étude est composé de 38 groupes commerciaux pour lesquels il y a des données de groupe pour la période 2004-2015. Les données sont analysées à l'aide d'une méthode économétrique de données de panel en utilisant STATA 13.

Dans la partie finale de cette étude, nous analysons les résultats de la recherche et les comparons aux résultats de la littérature existante. Nous trouvons une relation positive et significative entre, d'une part, le degré de diversification, l'expérience d'une joint-venture, l'intensité d'exportation et la capacité technologique, et d'autre part le degré d'internationalisation des groupes commerciaux turcs. De plus, la propriété familiale modère la relation positive entre la diversification et le degré d'internationalisation des groupes commerciaux turcs. Cependant, la propriété familiale n'a pas d'effet modérateur sur la relation entre la capacité technologique et le degré d'internationalisation et la taille de groupes commerciaux turcs. En outre, nous déterminons que la participation au marché des capitaux ne modère pas la relation entre l'expérience de joint-venture avec un partenaire étranger dans le pays d'origine et le degré d'internationalisation des groupes commerciaux turcs. Au vue de ces résultats, les déterminants de l'internationalisation des groupes commerciaux turcs sont façonnés par la « ressource based » et la « institution based view ».

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the main determinants of outward internationalization of Turkish business groups which are the most important economic actors in Turkey. The first chapter of this study consists of the definition of internationalization, main internationalization models and approaches and new internationalization models for emerging country multinational companies. In the second chapter, the literature of business groups with their definitions, the reasons of their emergence, their history and strategies have been explained briefly. Moreover, the structure of Turkish business groups and characteristics have been explained and the determinants of their internationalization level have been determined by three theoretical approaches. The third chapter consists of research methodology with sub sections as research sample, analyze method, research variables, determination of econometric model and research results. The last chapter of the study discusses the research results with previous literature and suggests theoretical and practical implications of them.

In the first chapter, the definitions of internationalization has summarized and these definitions have been emerged at the beginning to explain the operations and activities of Multinational Enterprises (Welch and Luostarinen, 1988). As a result of this situation, Welch and Luostarinen (1988) defined internationalization as the process of increasing involvement of companies in international investments. On the other hand, other scholars have claimed that internationalization also involves closing down international subsidiaries, firing international employees and stopping production of some of their product lines (Calof and Beamish, 1995). Consequently, internationalization can be defined as the process of adapting firm activities according to international markets (Andersen, 1997). In continuation with these definitions, the internationalization models and approaches have been summarized with regard to historical improvement in the literature. Firstly, classic internationalization models have been explained with historical order in related literature. The first one is product cycle theory of Vernon (1966) which proposes that the production and invention of a new product or technology starts in the same country and it can be exported to other countries as its production process standardized. By standardization of the production process, the product reaches maturity stage and firms can transfer their production units to the other developing parts of the world to avoid high labor costs (Vernon, 1966). The second internationalization approach is Uppsala model which proposes a gradual process of internationalization depends on the knowledge level about international markets. This gradual internationalization process starts with exporting and follows with establishing representative offices, strategic alliances and establishing production units in international markets (Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975). Miller (1993)'s 10-step road map into international markets approach suggested necessary steps to be followed by small and medium sized enterprises to facilitate their international operations and activities. The way station model has added new concepts to Uppsala model's existing ones which are market knowledge and

commitment and claims that small and medium sized companies can be successful in international markets by following up a systematic planning (Johanson and Vahlne, 1977; Yip et al., 2000).

According to market imperfections theory, there is no perfect distribution of market knowledge among stakeholders and this causes the establishment of horizontal and reciprocal monopolies and oligopolies for profit maximization. By this way, companies can control different types of subsidiaries under the same head company. Companies invest in foreign countries for controlling these subsidiaries and they do not have the same level of advantages for operating in the same industry. If a company has more advantages than its rivals for producing and selling a product, it can choose to produce that product in another country to benefit cost advantages (Hymer, 1976). Internalization approach by Buckley and Casson (1976) suggests that there will be transaction costs for companies in the absence of perfect market conditions. These transaction costs affect the organizational structure of companies with internalizing market mechanisms they can constitute multinational enterprise formation for international activities (Buckley and Casson, 1976). The last approach is eclectic paradigm which explains internationalization reason of companies as market seeking, resource seeking and efficiency seeking. The companies should have ownership, location and internalization advantages to expand their international investments (Dunning 1998, 2000).

In addition to these approaches, new internationalization approaches have been developed to understand emerging market multinational companies. Linkage-Leverage-Learning approach proposes that emerging multinationals increase their outward internationalization for exploring assets and using them in developed markets (Mathews, 2006a). Similar to this approach, springboard perspective explains international activities of emerging multinationals as acquiring valuable resources that are not available in their countries and avoiding restrictive circumstances of market and institutional environments (Luo and Tung, 2007). There are three main theoretical approaches that has been used in the related literature to explain internationalization of emerging multinational companies. Resource based view proposes that these companies internationalize to obtain valuable resources like high technology and brand reputation which are not available in their home countries. Transaction cost based view suggests that emerging multinational firms internationalize to avoid high transaction costs in emerging markets due to uncertainty in the environment. However, studies based on this view generally focuses on entry mode topics. Consequently, institution based view has shaped the literature with the assumption that liberalization of emerging countries and increasing trade barriers advanced international investments of emerging country multinationals. Moreover, this view is related to business group studies in emerging markets literature and it is important for the second chapter of the study.

The second part of the study mentions about business groups which is also unit of analysis of the study related to literature. The reasons why business in this part. Business groups are generally seen in emerging countries like Brazil, South Korea, Thailand, Indonesia and Chile and rarely seen in developed countries like Italy and Sweden. These companies consist of firms which are legally independent, operating in unrelated industries, related to each other with formal and informal bonds and controlled by a head company (Çolpan, 2010; Khanna and Yafeh, 2007). The institutional environment, state and laws have an important role for arise of business groups especially in the emerging countries. In the literature of business

group studies, diversification centered approaches focused on unrelated diversification strategies (Ghemawat and Khanna, 1998; Leff, 1978); relation oriented approaches focused on social traditions and relations (Yiu et al., 2005); and resource based approach focused on resource sharing advantages when entering unrelated industries (Guillen, 2000) for defining business groups.

Moreover, there has been a research area which incorporates both emerging multinational enterprises and business groups from emerging markets in the literature (Chari, 2013; Chari and Dixit, 2015; Chittoor et al., 2015b; Chung, 2008b; Gubbi et al., 2015; Holmes et al., 2016; Kumar et al., 2012; Purkayastha and Kumar, 2016; Purkayastha et al., 2016; Tan and Meyer, 2010; Yiu et al., 2016). In regard to this situation, the literature that is related to Turkish business groups has been summarized and it has been concluded that there are few studies about internationalization of Turkish business groups despite their importance in Turkish economy (Ataay, 2012; Dirlik 2014b; Şahin et al., 2015; Yaprak and Karademir, 2010; Yıldırım-Öktem and Üsdiken, 2010). Besides, the general approach in resource based view for emerging multinational companies that focuses resource exploring for internationalization can not be generalized for all emerging country contexts. With this manner, it is not possible to explain internationalization of Turkish business groups with a sole theoretical approach. The related literature lacks of explanation for internationalization of business groups in different emerging country contexts with a multi-dimensional approach. As a result of this, a multi-theoretical approach which consists of resource based, transaction cost based and institution based view and research hypotheses have been developed to find out determinants of internationalization level of Turkish business groups. These hypotheses are:

H1a: The diversification level of Turkish business groups will contribute to their internationalization level positively

H1b: The experience of joint ventures in home country with a foreign partner will contribute positively to internationalization level of Turkish business groups.

H1c: Export intensity of Turkish business groups will contribute to their internationalization level positively.

H1d: Technological capability of Turkish business groups will contribute to their internationalization level positively

H2: The increase in size of Turkish business groups will contribute to their internationalization level positively.

H3a: Family ownership will moderate the positive relationship between unrelated diversification level and internationalization level of Turkish business groups.

H3b: Family ownership will moderate the positive relationship between technological capability and internationalization level of Turkish business groups.

H3c: Family ownership will moderate the positive relationship between size and internationalization level of Turkish business groups.

H3d: Capital market participation will moderate the positive relationship between experience of joint ventures in home country with a foreign partner and internationalization level of Turkish business groups.

The third part of the study involves research sampling and data analysis process of proposed hypotheses. Since there is no official list of business groups that operates in Turkey, we have constituted a list of business groups with searching ISO 500 biggest industry companies list and Capital 500 biggest companies list in Turkey for years 2014 and 2015. 190 business groups have been determined by composing two lists. The final sample of the study consists 38 business groups which have group level data for 2004-2015 period. The data analyzed with panel data econometrics method by using STATA 13 software and the results obtained.

In the last part of this study, the results of the research have been discussed with previous literature findings. According to research results, a positive and significant relationship between diversification level, joint venture experience, export intensity and technological capability variables and internationalization level of Turkish business groups. There has been negative relationship with the size and internationalization level of Turkish business groups. Furthermore, family ownership moderates the positive relationship between diversification and internationalization level of Turkish business groups. However, there has been negative moderator effect of family ownership on the relationship between technological capability and internationalization and no moderator effect of family ownership on size and internationalization level of Turkish business groups. Also, it has been determined that capital market participation has not moderate the relationship between experience of joint ventures in home country with a foreign partner and internationalization level of Turkish business groups. Considering to these findings, the determinants of the internationalization of Turkish business groups have been shaped by resource based and institution based view.

ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı Türkiye'deki en önemli iktisadi aktörlerden olan işletme gruplarının dışa yönelik uluslararasılaşmasını belirleyen unsurları belirleyebilmektir. Çalışmanın amacı doğrultusunda tezin birinci bölümünde uluslararasılaşmanın tanımı yapılmış ve klasik yaklaşımların yanı sıra gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri için öne sürülen uluslararasılaşma yaklaşımlarından da bahsedilmiştir. İkinci bölümde, araştırmanın örneklemini temsil eden işletme gruplarının yazındaki tanımlamalarından, ortaya çıkış nedenlerinden, tarihçesinden ve benimsedikleri stratejilerden bahsedilmiştir. Ayrıca Türkiye'deki işletme gruplarının yapısı ve özellikleri üzerinde durulmuş ve uluslararasılaşmanın belirleyici unsurları üç farklı kuramsal yaklaşım çerçevesinde belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde çalışmanın araştırma kısmı, örneklem belirleme sürecini, araştırma yöntemini, araştırma değişkenlerini, araştırma modelinin panel veri ekonometrisi kullanılarak belirlenme sürecini ve araştırma bulgularını içeren alt başlıkları içeren şekilde yapılandırılmıştır. Dördüncü bölümde ise elde edilen bulguların sonuçları ile ele alınan kavramlara dair önceki yazın birlikte değerlendirilerek araştırmanın yazına olası katkıları ve kısıtlılıkları anlatılmıştır.

Tez çalışmasının ilk bölümünde uluslararasılaşmanın ilgili yazında birçok farklı isim tarafından tanımlamalarına yer verilmiş ve bu tanımların başlarda uluslararası pazarlarda Çok Uluslu Şirket faaliyetlerinin artmasının açıklanması için ortaya çıktığı görülmüştür (Welch ve Luostarinen, 1988). Bunun bir sonucu olarak Welch ve Luostarinen (1988) uluslararasılaşmayı şirketlerin uluslararası yatırım ve faaliyetlerinin artarak devam etme süreci olarak tanımlamışlardır. Öte yandan uluslararasılaşmanın sadece uluslararası pazarlarda faaliyetlerin artması olarak değerlendirilemeyeceğini ve şirketlerin uluslararası pazarlarda birimlerini satarak, çalışanları işten çıkararak veya belli ürünlerin üretimini durdurarak da uluslararasılaşma süreci içinde değerlendirilebileceğini öne sürenler de olmuştur (Calof ve Beamish, 1995). Son olarak uluslararasılaşmanın sadece farklı pazarlarda faaliyet artırma şeklinde tanımlanmasının yanı sıra uluslararasılaşmanın işletme faaliyetlerinin uluslararası pazarlara uyarlanması süreci olarak tanımlanabileceğini iddia edenler de mevcuttur (Andersen, 1997). Bu tanımlamaların devamında uluslararasılaşma kavramının yazında tarihsel seyir içinde farklı araştırmacılar tarafından ele alınma şekilleri ve yaklaşımlar sırasıyla açıklanmıştır. İlk olarak klasik uluslararasılaşma yaklaşımların tarihsel akışa bağlı kalmaya çalışılarak detaylı şekilde yazından örnekler verilerek açıklanmıştır. Klasik uluslararasılaşma yaklaşımları Vernon (1966)'nun geliştirdiği ürünün yaşam seyri kuramı ile başlamaktadır. Ürünün yaşam seyri kuramı yenilikçi ürünlerin ilk olarak gelişmiş ülkelerde ortaya çıktığını ve üretilmeye başlandığını belirtmiştir. Ürünün üretim

süreci standartlaştıkça üreticiler önce ölçek ekonomilerinden faydalanarak maliyetleri düşürecek ve ürünü ihraç edebilecek daha sonra ise faaliyetlerini işçilik maliyetlerinin daha düşük olacağı gelişen veya az gelişmiş ülkelere kaydıracaklardır (Vernon, 1966). İkinci uluslararasılaşma yaklaşımı Uppsala modeli olarak da bilinen ve uluslararası pazarlara dair bilgi düzeyine bağlı olarak artan kademeli bir uluslararasılaşma modelidir. Kademeli uluslararasılaşma ihracat faaliyetleri ile başlamakta ve sırasıyla acenteler kurma, bağlı ortaklık yoluyla satış yapma ve yurtdışında üretim birimi oluşturma şeklinde sonlanmaktadır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975). Miller (1993) tarafından geliştirilen 10 Adım Yol Haritası modeli uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek isteyen özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için izlenmesi gereken adımları sistematik ve sıralı bir şekilde ortaya koyarak uluslararasılaşma süreçlerini kolaylaştırmayı hedeflerken, ara istasyon modeli Uppsala uluslararasılaşma modelinin “bilgi” ve “bağlılık” değişkenlerine ara değişkenler ekleyerek özellikle küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin sistematik bir planlama izleyerek uluslararasılaşma faaliyetlerine gireceklerini ve bu şekilde daha iyi performans göstereceklerini varsaymaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977; Yip vd., 2000).

Piyasa aksaklıkları kuramına göre, uygulamada piyasa aktörleri arasında mükemmel bilgi akışının olmadığı öne sürülmekte ve bu durumun bir sonucu olarak yatay veya karşılıklı tekellerin veya oligopollerin gizli anlaşmaları karlı olabilmektedir. Bu durumun sonucu olarak şirketler birçok şirketi aynı çatı altında kontrol etmektedir. Şirketlerin yurtdışı yatırımlarda bulunma motivasyonlarının sebepleri bu şirketleri kontrol etmek ve belirli bir sektörde faaliyette bulunma yeteneklerinin rakipleriyle eşit seviyede olmamasıdır. Eğer bir şirket rakiplerine göre belirli bir ürün veya hizmeti sunmada daha avantajlı ise maliyetinin daha düşük olabileceği yabancı bir ülkede yatırım yapmayı tercih etmektedir (Hymer, 1976). Bir diğer klasik uluslararasılaşma yaklaşımı olan içselleştirme kuramına göre tam rekabet koşullarının mümkün olmadığı piyasa koşullarında şirketler için işlem maliyetleri açığa çıkmaktadır. Bu maliyetler şirketlerin örgütlenme biçimine etki etmekte ve piyasa mekanizmasını içselleştirerek maliyetlerini azaltmayı sağlayan ve birçok farklı ülkede faaliyet gösteren Çok Uluslu Şirket tipinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Buckley ve Casson, 1976). Klasik yaklaşımların en sonucusu ve yazında en çok kullanılan yaklaşım olan eklektik paradigma ise şirketlerin uluslararasılaşma sebeplerini yeni pazar arayışı, kaynak arayışı ve etkinlik artırma arayışı şeklinde sıralamaktadır (Dunning, 1988). Şirketlerin uluslararasılaşabilmeleri için belirli sahiplik, konum ve içselleştirme avantajlarına sahip olmaları gerektiğini öne sürmektedir (Dunning, 1988, 2000).

Bu bölümde klasik uluslararasılaşma yaklaşımlarına ek olarak gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşmasını açıklayan ve bu konudaki çalışmalarda temel alınan kuramsal yaklaşımlara da değinilmiştir. Gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşmasını açıklayan yaklaşımların ilki Bağlantı (*Linkage-L*) - Yararlanma (*Leverage-L*) - Öğrenme (*Learning-L*) paradigması olup, uluslararasılaşmanın sebeplerinin dış çevredeki kaynak ve yatkinlikleri ele geçirmek ve kullanmak olduğunu öne sürmüştür (Mathews, 2006a). Benzer şekilde sıçrama tahtası yaklaşımı da gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesinin temel nedenini, kendi ülkelerinde sahip olmadıkları stratejik kaynakları elde etmek ve kurumsal çevrede ve pazar koşullarındaki kısıtlayıcı etkileri azaltmak şeklinde açıklamaktadır (Luo ve Tung, 2007). Gelişen ülke Çok Uluslu

Şirketlerinin uluslararasılaşmasıyla ilgili çalışmalarda kuramsal olarak yazına hakim olan üç yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki kaynak temelli yaklaşım olup, bu şirketlerin kendi ülkelerinde mevcut olmayan teknoloji ve itibarlı marka gibi kaynaklara erişmek için genellikle doğrudan yurtdışı yatırımlar gerçekleştirdiğini öne süren çalışmalardan oluşmaktadır. İkinci yaklaşım işlem maliyeti temelli olup, gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin ortaya çıktıkları ülkelerde yüksek belirsizlik ortamından kaynaklanan yüksek işlem maliyetlerinden kaçınmak için uluslararasılaşma yolunu seçtiklerini belirtmektedir. Ancak bu yaklaşımın temel alındığı çalışmalar genellikle pazara giriş şekilleri üzerine odaklanmaktadır. Son olarak, gelişen ülkelerde artan liberalleşme süreciyle ve uluslararası ticaret kotalarıyla birlikte kurumsal çevrenin Çok Uluslu Şirket faaliyetlerinin artmasında etkili olduğu varsayımıyla şekillenen kurumsal temelli yaklaşım ele alınmıştır. Bu yaklaşım ayrıca gelişen ülkelere özgü örgüt tipleri yazınına da şekillendirdiğinden bir sonraki bölümde ele alınacak işletme grupları yazını için de önemli bir yere sahiptir.

Çalışmanın ikinci bölümünde Türkiye şirketlerinin uluslararasılaşması başlığı altında araştırmanın birim düzeyini oluşturan işletme gruplarına dair yazın taramasına yer verilmiştir. Gelişen ülkelere özgü bir örgütsel yapı olan işletme gruplarının gelişen ülkelerde ortaya çıkış nedenleri üzerinde durulmuştur. İşletme grupları dünyada özellikle Brezilya, Güney Kore, Tayland, Endonezya, Şili gibi gelişen ekonomilere sahip ülkelerde ve az da olsa İtalya ve İsveç gibi gelişmiş ekonomilerde karşımıza çıkmaktadır. Bu gruplar genel anlamda hukuki olarak birbirinden bağımsız, birçok farklı sektörde faaliyet gösteren ve birbirine sürekli olarak resmi ve resmi olmayan bağlarla bağlı şirketlerin ana bir şirket tarafından kontrol edilmesi ile oluşmaktadır (Çolpan, 2010; Khanna ve Yafeh, 2007). İşletme gruplarının özellikle gelişen ülkelerde ortaya çıkmasında kurumsal çevrenin, yasaların ve devletin rolü önemli bir yer tutmaktadır. İşletme grupları yazınında işletme grupları tanımlanırken, işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerine vurgu yapan çeşitlendirme odaklı yaklaşımlar (Ghemawat ve Khanna, 1998; Leff, 1978), işletme gruplarının toplumsal geleneklerin ve sosyal normların evrilmesiyle ortaya çıktığını öne süren ilişki odaklı yaklaşımlar (Yiu vd., 2005) ve ortak kaynak kullanmanın avantajlarından faydalanmak isteyerek oluşturulduklarını öne süren kaynak odaklı yaklaşımlar (Guillen, 2000) hakimdir.

Bölümün devamında işletme grupları yazını ile gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri yazınının birçok farklı çalışmada kesiştiği noktalar tespit edilmiştir (Chari, 2013; Chari ve Dixit, 2015; Chittoor vd., 2015b; Chung, 2008b; Gubbi vd., 2015; Holmes vd., 2016; Kumar vd., 2012; Purkayastha ve Kumar, 2016; Purkayastha vd., 2016a; Purkayastha vd., 2016b; Tan ve Meyer, 2010; Yiu vd., 2013). Gelişen ülkeler içinde yer alan Türkiye'deki işletme grupları yazınına yer verilmiş ve Türkiye bağlamında işletme gruplarının iktisadi etkinliğine rağmen uluslararasılaşmalarını inceleyen çalışmaların görece daha az olduğu görülmüştür (Ataay, 2012; Dirlik, 2014b; Şahin vd., 2015; Yaprak ve Karademir, 2010; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010). Bu duruma ek olarak ilgili yazında gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri için öne sürülen kaynak arama odaklı yaklaşımların bütün gelişen ülkeler bağlamında genelleme yapılmasına imkan vermediği görülmüştür. Bu açıdan Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmasının tek bir kuramsal yaklaşım ve model ile açıklanabilmesinin doğru olmayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Yazında işletme

gruplarının farklı gelişen ülke bağlamlarında çok boyutlu bir şekilde uluslararasılaşması yeterince açıklanmamıştır. Bunun bir sonucu olarak kaynak, işlem maliyeti ve kurumsal temelli yaklaşım çerçevesinde bir uluslararasılaşma modeli ile Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyini belirleyen unsurlar tespit edilmeye çalışılmış ve şu hipotezler oluşturulmuştur:

H1a: Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme derecelerinin uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısı vardır.

H1b: Türkiye'deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel pazarda sahip olduğu ortak girişim deneyiminin uluslararasılaşma düzeyine olumlu katkısı vardır.

H1c: Türkiye'deki işletme gruplarının ihracat yoğunluğunun uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısı vardır.

H1d: Türkiye'deki işletme gruplarının teknolojik yetkinlik düzeyinin artmasının uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısı vardır.

H2: Türkiye'deki işletme gruplarının büyüklüğünün artmasının uluslararasılaşma düzeylerine olumlu bir katkısı vardır.

H3a: Türkiye'deki işletme gruplarının, çeşitlendirme düzeyi ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişki aile sahipliğinin yüksek olduğu gruplarda daha güçlüdür.

H3b: Türkiye'deki işletme gruplarının, teknolojik yetkinlik ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme gruplarının teknolojik yetkinlik ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişki aile sahipliğinin yüksek olduğu gruplarda daha güçlüdür.

H3c: Türkiye'deki işletme gruplarının, büyüklüğü ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme gruplarının büyüklüğü ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişki aile sahipliğinin yüksek olduğu gruplarda daha güçlüdür.

H3d: Türkiye'deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel pazarda sahip olduğu ortak girişim deneyimi ile dışa yönelik uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkide sermaye piyasasına katılmış olmanın düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel piyasada sahip oldukları ortak girişim deneyimi ile uluslararasılaşma düzeyleri arasındaki ilişki sermaye piyasalarına kote olmuş gruplarda daha güçlüdür.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde önerilen hipotezlerin test edileceği örneklem oluşturma süreci ve analiz kısmı yer almaktadır. Öncelikle Türkiye'deki işletme gruplarının kapsamlı bir listesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Liste oluşturulurken İstanbul Sanayi Odası'nın en büyük 500 sanayici kuruluş ve Capital dergisinin açıkladığı en büyük 500 şirket listelerinin 2014-2015 yılları temel alınmıştır. İki listenin incelenmesi sonucu toplam 190 işletme grubunun ismi tespit edilebilmiştir. Araştırmanın nihai örnekleminde bu listedeki 38 işletme grubunun 2004-2015 yılları arasındaki grup düzeyinde verilerine ulaşılabilmektedir. Veriler panel

veri ekonometri yöntemiyle STATA 13 paket programında analize tabi tutulmuş ve bulgular elde edilmiştir.

Tez çalışmasının son bölümünde araştırma bulguları ilgili yazınla birlikte tartışılarak ele alınmıştır. Araştırma sonucunda Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyi ile çeşitlendirme düzeyi, ortak girişim deneyimi, ihracat yoğunluğu ve teknolojik yetkinlik düzeyi arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşletme gruplarının büyüklüğü ile uluslararasılaşma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca işletme gruplarında aile sahipliğinin yüksek olmasının çeşitlendirme ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği bulunmuştur. Öte yandan bu güçlendirme etkisinin teknolojik yetkinlik düzeyi ve uluslararasılaşma düzeyi arasında negatif yönlü bir düzenleyici etkisi olduğu tespit edilirken, büyüklük ile uluslararasılaşma düzeyi arasında olmadığı görülmüştür. Yine sermaye piyasalarına katılmış olmanın işletme gruplarının ortak girişim deneyimi ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkinde hiçbir etkisi olmadığı elde edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmasını belirleyen unsurların kaynak ve kurumsal temelli yaklaşım etrafında şekillendiği sonucuna ulaşılmıştır.

GİRİŞ

Küresel ekonomide gelişme ve büyümelerini devam ettiren gelişen ülkelerin dışa yönelik doğrudan dış yatırımları, bu durumun yansıması olarak 2016 yılı itibariyle 383 milyar \$ seviyesine ulaşmış ve 1990'lı yıllardan itibaren artan bir seyir izleyen içe yönelik doğrudan dış yatırımların yanında önemli bir seviyeyi yakalamıştır (UNCTAD, 2017a). Bu durumun ortaya çıkmasında 1990'lı yıllardan itibaren görünürlükleri giderek artan ve küresel çevredeki rekabeti önemli ölçüde arttıran gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri önemli bir rol oynamıştır. Bu şirketler genellikle, orta-üst seviye gelire sahip ülkeler (İspanya, Portekiz, Güney Kore ve Tayvan), ekonomik olarak büyüme oranları gittikçe artan gelişen ülkeler (Brezilya, Şili, Meksika, Çin, Hindistan, Türkiye), gelişimini sürdüren ülkeler (Mısırı Endonezya, Tayland) ve petrol zengini ülkelerde (Birleşik Arap Emirlikleri, Nijerya, Venezuela) kurulmuş ve stratejik ortaklık kurma, ortak girişimde bulunma ya da satın alma gibi birbirinden farklı birçok pazara girişim metodunu bir arada kullanabilen Çok Uluslu Şirketlerden oluşmaktadır (Guillén ve García-Canal, 2009).

İlgili yazında gelişen ülkelerle ilgili olan uluslararası işletmecilik faaliyetleri ve doğrudan dış yatırım faaliyetleri genellikle bu ülkelerde gelişmiş ülke Çok Uluslu Şirketlerinin yaptığı yatırımları ele almış olsa da (Hoskisson vd., 2000; Peng vd., 2008), son yıllarda gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşmasını ve uluslararasılaşma stratejilerini ele alan çalışmalar da hızlı bir şekilde artmaktadır (Luo ve Tung, 2007; Mathews, 2006a; Ramamurti, 2009b). Hem uluslararası işletmecilik hem de strateji yazınının ilgi alanında etki alanını arttıran gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri, kaçınılmaz şekilde gelişen ülkelerde hakim iktisadi aktörler olarak yer alan işletme grupları yazını ile örtüşen araştırma konuları oluşturmaktadır (Tan ve Meyer, 2010; Yiu vd., 2005). Bu durum gelişen ülkeler içerisinde yer alan Türkiye bağlamındaki çalışmalar için de geçerli görünmektedir (Ataay, 2012; Dirlik, 2014a, 2014b; Şahin vd., 2015; Yaprak ve Karademir, 2010; Yıldırım-Öktem ve

Üsdiken, 2010). Bu melez örgüt yapılarının (aynı anda birden fazla endüstri kolunda faaliyet gösterebilen; resmi ve gayri resmi bağlarla birbirine bağlanmış; bir piramidi andırarak şekilde şirketlerin birbirleri içinde pay sahibi oldukları örgütlenme şekli) ve gelişen ülkelerin sahip oldukları çevresel koşulların etkisiyle bu ülkelerde ortaya çıkmış Çok Uluslu Şirketlerin strateji ve uluslararası işletmecilik faaliyetlerine dair olan çalışmaların, farklı kuramsal yaklaşımları birlikte ele alarak modellenmesi gerektiği ilgili yazında da kaçınılmaz görülmektedir (Holmes vd., 2016; Hoskisson vd., 2000; Wright vd., 2005). Bu noktada mevcut çalışmada da çok boyutlu bir kuramsal yaklaşım belirlenmeye çalışılmıştır. Türkiye gibi gelişen ülkelerde bulunan şirketlerin ve özelde işletme gruplarının sahip oldukları ayırt edici özelliklerin ortaya çıkmasında kurumsal çevrenin oluşturduğu işlem maliyetlerinin elde edilecek kaynakların belirlenmesinde önemli rol oynadığı göz önüne alındığında çok boyutlu bir yaklaşım belirlemek bütüncül bir bakış açısı ortaya koyabilecektir (Khanna ve Yafeh, 2007; Yaprak ve Karademir, 2010; Yiu vd., 2007). Tez araştırmasının temel sorusu olarak Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyini belirleyen unsurların kaynak, işlem maliyeti ve kurumsal temelli yaklaşım etrafında ne şekilde modellenebileceği cevaplanmaya çalışılmıştır.

Mevcut çalışmanın ilk bölümünde uluslararasılaşma yazınında bulunan klasik yaklaşım ve modeller ile gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin artan uluslararası faaliyetlerine bağlı olarak ortaya çıkan güncel uluslararasılaşma yaklaşımları ilgili yazın temel alınarak tartışılmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri ile ilgili yapılan araştırmaların genel olarak kaynak, işlem maliyeti ve kurumsal temelli yaklaşım etrafında şekillendiğini gösteren yazına genel hatlarıyla değinilmiş ve uluslararasılaşma çalışmalarına hangi değişkenler ve sonuçları düzeyinde katkı yaptıkları irdelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde gelişen ülkelere özgü bir örgütsel yapı olan işletme gruplarının tanımlanması, ortaya çıkış nedenleri ve stratejilerini şekillendiren unsurları açıklayan yazın taraması ve Türkiye'deki işletme grupları yazınının hangi konuları ve kuramsal yaklaşımları incelediği açıklanmıştır. Yazın taraması sonucunda Türkiye'deki işletme gruplarının hukuki olarak birbirinden bağımsız, çok sayıda ilişkisiz endüstri alanında faaliyet gösteren ve birbirine resmi ve resmi olmayan bağlarla bağlı şirketlerin genellikle hakim bir ailenin kontrolünde olan tepe bir şirket etrafında örgütlendikleri tanımı kabul edilmiştir (Çolpan, 2010; Khanna ve Yafeh,

2007). Birinci bölümdeki uluslararasılaşma model ve yaklaşımlarının işletme grupları yazını ile üzerinde durduğu ortak noktaların ışığında araştırma hipotezleri oluşturulmuş ve bu bölümün sonunda araştırma modeli ortaya çıkarılmıştır. Türkiye'deki işletme gruplarının son yıllarda artan dışa yönelik uluslararası yatırım faaliyetlerinin işletme gruplarına özgü kaynaklar ve yetkinlikler içinde yer alabilecek çeşitlendirme düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olabileceği öne sürülmüştür. Ayrıca ihracat yoğunluğu, teknolojik yetkinlik düzeyi ve ortak girişim deneyimi gibi değişkenlerin kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde ele alınabileceği ve Türkiye'deki işletme gruplarının gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşmasını ele alan yaklaşımların öne sürdüğü unsurlardan daha farklı şekilde etkileneceği ve kendilerine özgü kaynak ve yetkinlikleri dışa yönelik uluslararasılaşmada kullanabileceği temelinde uluslararasılaşma düzeyine etki edeceği öne sürülmüştür. İşletme gruplarının büyüklüklerinin çeşitlendirme düzeyi ile beraber ele alındığında yazında beklenenin tersine uluslararasılaşma düzeyine olumlu etkide bulunacağı ve ortaya çıkacak işlem maliyetlerinin düşürüleceği belirtilmiştir. Bu değişkenin araştırma modeline eklenmesi işlem maliyeti yaklaşımı çerçevesinde ele alınmıştır. Son olarak, Türkiye'deki işletme gruplarının en temel özelliklerinden olan yüksek derecedeki aile sahipliğinin ve serbest piyasa ekonomisine geçiş ile beraber artan sermaye piyasalarına katılım düzeyinin de mikro kurumsal çevre koşulları (Yiu vd., 2005) oluşturacağından kaynak ve işlem maliyeti temelli değişkenlerin uluslararasılaşma düzeyi ile olan ilişkisini daha kuvvetli kılacağı varsayılmıştır. Böylece üç boyutlu kuramsal yaklaşım benimsenerek, Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmasını belirleyen unsurları içeren kapsamlı bir araştırma modeli oluşturulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyini belirleyen unsurları ele alan hipotezler panel veri ekonometrisi yöntemi ile incelenmiş ve 2004-2015 yılları arasında işletme gruplarına ait verilerin grup düzeyinde analizi gerçekleştirilmiştir. Analizler 38 işletme grubuna ait veri setiyle gerçekleştirilmiş ve grup düzeyinde araştırma bulgularına ulaşılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde araştırma bulguları ilgili yazındaki önceki çalışmaların ışığında yeniden ele alınarak tartışılmıştır. Araştırmanın olası kısıtlamaları ve yazına olacak yansımaları belirtilmiştir. Ayrıca gelecekte yapılacak akademik araştırmalarda hangi noktalarda devam niteliğinde çalışmalar olabileceği

üzerinde durulmuş ve Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararası yatırım starejilerinin uygulamada ne şekilde gerçekleşiyor olabileceğine dair varsayımlarda bulunulmuştur.

Mevcut çalışma Türkiye bağlamında hem uluslararasılaşma hem de işletme grupları yazınına sahip olduğu çok boyutlu kavramsal çerçeve ile katkı sağlamayı amaçlamıştır. Bunun yanında, gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerine dair olan çalışmalarda tek odaklı bir yaklaşım benimsenin farklı gelişen ülke bağlamlarında her zaman aynı sonuçları ortaya çıkarmayacağını göstermektedir. Çalışma Türkiye bağlamında işletme gruplarına dair olan çalışmalardan farklı olarak hem boylamsal düzeyde araştırma yöntemi benimsemiş hem de analiz birimi olarak grup düzeyini tercih etmiştir. Bu durumun benimsenmesinin sebebi, çok boyutlu kuramsal temellendirmenin kapsadığı değişkenlerin uzun vadede birbirleriyle olan ilişkisinin daha açık ve etkin şekilde analiz edilmesinin hem kesit hem de zaman boyutunda ele alınmasıyla mümkün olabilmesidir. Türkiye'deki işletme gruplarının dışa yönelik uluslararası yatırımlarının özellikle 2000'li yılların başından itibaren artan bir seyir izlemesinin önemi de göz önüne alınarak, 2004-2015 yılları arasındaki değişimin incelenmesi araştırma bulgularının genellenebilirliğini desteklemiştir.

BÖLÜM 1

ULUSLARARASILAŞMA VE ULUSLARARASILAŞMAYI ETKİLEYEN UNSURLAR: KURAMSAL YAKLAŞIMLAR VE MODELLER

1. Uluslararasılaşma Tanımı ve Kapsamı

Şirketlerin uluslararası faaliyetlerinin artması akademik ilginin de özellikle 1960'lı yıllardan itibaren bu alana kaymasına neden olmuştur. Bu ilgi, yazının ilk zamanlarında Çok Uluslu Şirketler'in giderek artmasının nedenlerini ve özellikle doğrudan yabancı yatırımları açıklayan çalışmaların artması şeklinde görülmüştür (Welch ve Luostarinen, 1988). Welch ve Luostarinen (1988), uluslararasılaşmayı şirketlerin uluslararası yatırım ve faaliyetlerinin artarak devam etme süreci olarak tanımlarken, Calof ve Beamish (1995) ise uluslararasılaşmanın sadece yabancı pazarlarda yatırım arttırmaya yönelik bir süreç olmayabileceğini, şirketlerin bazen bazı mevcut ürünlerinin üretimini durdurarak, yurtdışında bulunan bir operasyon birimini kapatarak veya satarak, uluslararası operasyonlardan çalışanları işten çıkararak ve yurtdışındaki bir birimi elden çıkararak da geri yatırım hamleleri yapabileceklerini belirtmişlerdir. Bu yüzden uluslararasılaşmayı daha geniş bir biçimde ele almış ve şirketlerin strateji, yapı ve kaynak vb. değişkenlerini içeren faaliyetlerini uluslararası çevreye uyumlu hale getirmeleri olarak tanımlamışlardır (Calof ve Beamish, 1995). Andersen (1997) de uluslararasılaşmayı geniş bir perspektiften ele almış ve işletmelerin faaliyetlerini uluslararası pazarlara göre uyarlaması süreci olarak tanımlamıştır.

Uluslararasılaşmanın bir kavram olarak tanımlanması geniş bir çerçeveyi içerse de uygulanması ve ölçülmesi konusunda daha dar bir bakış açısı hakim olmuştur ve genellikle uluslararasılaşmanın ölçülmesi yurtdışı satışların toplam satışlara oranı şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Ancak özellikle günümüzde şirketlerin uluslararası faaliyetleri ihracat ile sınırlı olmayan çok geniş bir yelpazede gerçekleşmekte ve birçok farklı örgüt tipinin bu faaliyetleri sürdürdüğü bilinmektedir (Welch ve

Luostarinen, 1988). Bu noktada uluslararasılaşmanın tanımlanmasında sadece uluslararası pazarlara giriş şekillerinin değişmesinin yanı sıra, şirketlerin hangi pazarlara ne şekilde girip, hangi faaliyetlerini içselleştirecekleri de önemli görülmüştür. Örnek vermek gerekirse, Welch ve Luostarinen (1988) uluslararasılaşmanın boyutlarını genel bir çerçeve içinde tanımlarken 6 farklı boyutun ele alınması gerektiğini öne sürmüştür. Bu boyutların ne, nasıl, nerede sorularının cevapları ve örgüt yapısı, personel ve finansal durumu içeren örgüt kapasitesi etrafında şekillendiğini belirtmişlerdir. Boyutları kısaca özetlemek gerekirse;

* Ne sorusu uluslararası pazarlarda hangi ürünlerin yada hizmetlerin satılacağını cevaplamaktadır. Bu noktada şirketler mevcut ürünleri ile mi yeni pazarlara girecekler yoksa ürünün servis, paketleme ve teknoloji geliştirme aşamalarını da içeren şekilde mi sunumunu sağlayacaklar noktasında karar verilmesi gerekmektedir.

* Nasıl sorusunun cevabı hangi uluslararası faaliyet yöntemiyle uluslararasılaşmanın gerçekleştiğini içermektedir. Bu yöntemler acentalar, lisanslama, isim hakkı kullanma, bağlı ortaklık oluşturma, yönetim anlaşmaları yapma şeklinde sıralanmaktadır.

* Nerede uluslararasılaşma olacağı sorusu hangi hedef pazarların seçileceğini kapsamaktadır. Genel kabul olarak uluslararasılaşmanın öncelikle politik, kültürel, ekonomik ve fiziksel olarak yakın çevrede bulunan pazarlarda başlayacağını öngörse de, son yıllarda uluslararası faaliyetleri giderek artan gelişen ülke şirketleri daha radikal yollar takip edebilmektedir.

* Örgütsel kapasitenin içinde yer alan personelin ne derece yetkin ve yüksek becerili olduğu, örgütsel yapının uluslararası faaliyetleri yürütecek şekilde tasarlanıp tasarlanmadığı ve finansal olarak kaynak bulma yeteneğinin uluslararasılaşma ile ne derece arttığı da, uluslararasılaşmanın kavram olarak tanımlanmasında ve uygulanmasında önemli görülmüştür (Welch ve Luostarinen, 1988).

Öne sürülen bu kavramsal çerçeve uluslararasılaşmanın en geniş tanımlama örneklerinden birini oluşturmaktadır. İlgili yazında da, öne sürülen çerçevenin birçok farklı açıdan, farklı model ve yaklaşımlar öne sürülerek açıklandığı tarihsel süreç içinde karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımların bütünü belirli bir bölümüne

odaklanması yazını zenginleştirdiği gibi sürekli değişen ekonomik çevrede sadece belirli örgüt tiplerine özel uluslararasılaşma modellerinin öne sürülmesine de yol açmıştır. Bu açıdan uluslararasılaşmanın tarihsel seyri içinde farklı yönlerden ne şekilde ele alındığını incelemek, günümüzde birçok farklı ülkede birbirinden farklı dinamikler tarafından şekillenen örgütlerde uluslararasılaşmada nelerin önemli olduğunu anlamak için gereklidir.

Bir sonraki bölümde bu yaklaşımların en temelleri baz alınarak incelenmeye çalışılacaktır.

1.1. Klasik Uluslararasılaşma Yaklaşımları

Uluslararası işletmecilik çalışmaları genel anlamda Çok Uluslu İşletmelerin ortaya çıkışını ve yayılmasını anlamaya çalışmaktadır ve şirketlerin sınır ötesi faaliyetlerine ve bu faaliyetlerin sonuçlarına odaklanmaktadır (Buckley ve Ghauri, 2015b; Rugman, 2006). Birden çok ülkede faaliyetlere sahip olan ve kontrol eden işletmeler olarak tanımlanan Çok Uluslu Şirketlerin (Buckley ve Casson, 1976) 1970'lerin ortasından itibaren dünya çapında sayı ve operasyonlarında artış gözlenmiştir. Bu artışın nedenleri arasında ilk olarak endüstriyel ekonomilerdeki entelektüel sermayenin artması ve genel refah düzeyini arttıran bir varlık haline gelmesi gösterilmektedir. Bunun yanında ülkeler arasındaki ticaret ve yatırıma dair engel ve kısıtlamalarının azalması ve ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler de önemli bir faktördür. Son olarak "işbirliği" kapitalizmi olarak adlandırılan ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir grup paydaşın kendileri gibi olanlarla değer yaratıcı süreçlerde işbirliği içinde hareket etmeleri durumu da çok uluslu şirket faaliyetlerini arttırmıştır (Dunning, 1998).

Her ne kadar uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin geçmişi çok eski yıllara dayansa da bu alana akademik ilgi ve dolayısıyla bu faaliyetlerin incelenmesi ve kavramsal olarak modellenmeye çalışılması, bu faaliyetlerin daha da önem kazanmaya başladığı 1960'lı yıllara denk gelmektedir. Uluslararasılaşma faaliyetlerini modelleyen ya da açıklayan kavramsal yaklaşımlar kuramsal olarak kaynak temelli, işlem maliyeti temelli ya da her yaklaşımı da beraber ele alan çerçeveler ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımların aynı zamanda uluslararası

pazarlara giriş tercih ve şekillerini açıklayan çalışmaların da ana çatısını oluşturduğunu söylemek mümkündür (Andersen, 1997). Kısaca örneklendirmek gerekirse, kademeli bir uluslararasılaşma modeli öngören Uppsala modeli pazara dair bilginin uluslararasılaşmada belirleyici olduğunu öne sürmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977, 2015) ve bu açıdan Penrose (2009)'un kaynak temelli yaklaşımından beslendiğini söylemek mümkündür. Diğer taraftan şirketlerin aksak piyasalardan doğan işlem maliyetlerini azaltmak adına belirli faaliyetlerini sınır ötesi pazarlarda içselleştirmeleri (Buckley ve Casson, 1976; Hymer, 1976) işlem maliyeti kuramından (Williamson, 1979) hareketle şekillenmiştir (Andersen, 1997). Bu iki yaklaşımın birlikte ele alındığı ve uluslararasılaşmayı belirleyen unsurları sınıflandırmada kullanılan en kapsayıcı modellerden biri olan eklettik paradigma modeli (Dunning, 1988, 1998) ise sahip olunan değerli kaynakların, belirli işlemlerin içselleştirme sonucu elde edilen üstünlüklerin ve bu üstünlüklerin hangi uluslararası pazarlarda daha değerli olacağını uluslararası yatırım kararında belirleyici olduğunu öne sürmektedir. Öte yandan bu yaklaşımların ve modellerin hepsi gelişmiş ülke Çok Uluslu Şirketleri ve bu şirketlerin uluslararasılaşma faaliyetlerinin belirleyicilerini açıklayan yaklaşımlar olduğunu vurgulamakta yarar vardır. Hemen hepsinin ortak özelliği şirketlerin uluslararasılaşma için belirli üstünlüklere, kaynaklara ve işlem maliyetlerini düşürebilecek yeteneklere sahip olmaları gerektiği varsayımı üzerine kurulu olmalarıdır.

Bu modellerin Çok Uluslu Şirketlerin gelişmiş ülkelerden diğer gelişmiş veya gelişen ülkelere olan özellikle doğrudan dış yatırımlarını açıklamakta yeterli olsa da, küresel pazarlarda görünürlükleri giderek artan gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşmalarını etkileyen unsurları açıklamakta yetersiz kalabildiği görülmüştür (Ramamurti, 2009b). Bu yetersizliğin sonucunda uluslararasılaşma için gerekli görülen değerli kaynak ve yetkinliklerin kullanılması ve içselleştirilmesi bakış açısından, bu kaynaklara erişmek ve kullanmak için uluslararası faaliyetlerde bulunulduğuna dair bakış açısının hakim olduğu, sıçrama tahtası (Luo ve Tung, 2007) ve bağlantı-yararlanma-öğrenme (LLL) paradigması (Mathews, 2006a) gibi farklı uluslararasılaşma modelleri ortaya atılmıştır. Genel anlamda uluslararasılaşma faaliyetlerini etkileyen unsurları ve son yıllarda ekonomik etkinlikleri giderek artan gelişen ülke şirketlerinin uluslararasılaşmasını açıklamaya çalışan kuramsal model ve yaklaşımlar bundan sonraki bölümlerde sırasıyla ele alınmaya çalışılacaktır.

1.1.1. Ürünün Yaşam Seyri Kuramı

Ekonominin bir alt kolu olarak ülkeler arasında ürün ve hizmet mübadelesini inceleyen uluslararası ticaret teorileri içinde yer alan bu kuram, uluslararasılaşma ve uluslararası işlemecilik yazınında da en temel yaklaşımlardan biri olarak görülmüştür (Buckley ve Ghauri, 2015a; Rugman ve Collinson, 2006: 160)

Vernon'un (1966) geliştirdiği kuramın yoğunlaştığı alan, karşılaştırmalı üstünlük kuramının belirttiği “ülkeler maliyetlerin daha düşük ve uzmanlıklarının daha fazla olduğu ürünleri daha çok üretmeli ve ihraç etmelidir” (Rugman ve Collinson, 2006: 162) bakış açısından farklıdır. Daha ziyade yenilikçi fikirlerin zamanlaması ile ölçek ekonomileri ve bilgi eksikliği ve belirsizliğin ticaret yöntemleri üzerindeki etkisine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşıma göre bilgiye erişim uluslararası yatırım kararlarının şekillenmesinde etkili olan en önemli değişkenlerden biridir. Bir başka deyişle, belirli bir pazarda hali hazırda bulunan üretim yapan şirketler faaliyette buldukları pazar için yeni bir ürün geliştirmenin gerekli olup olmadığını dünyanın herhangi bir yerinde bulunan başka üreticilerden daha kolay tahmin edebilecektir (Vernon, 1966). Bu açıdan pazar ve müşteri bilgisi herkesin kolayca ulaşabileceği ve maliyetsiz bir girdi veya değişken olarak değerlendirilmemelidir (Vernon, 2015). Ürünün yaşam seyri kuramına göre, yenilikler öncelikli olarak gelişmiş ülkelerde başlar. Gelişmiş ülkeler yüksek gelir düzeyine sahip tüketicilere, büyük ve işleyen piyasalara ve ilerlemiş teknolojik olanaklara sahiptir ve bu nedenle yeni fikirlerle geliştirilmiş ürünler ilk olarak gelişmiş bir ülkede üretilmeye başlanacaktır (Vernon, 1966). Yenilikçi ürünlerin öncelikli olarak gelişmiş ekonomilerde geliştirilmesi ve üretilmesinin bir diğer nedeni ise bu ülkelerde yenilikçiliği destekleyen toplumsal yapının yanı sıra girişimcilerin mevcut müşterileri ve tedarikçileri ile kolayca iletişime geçebilmeleridir (Vernon, 2015). Bu gelişim sürecinde ilk aşamalarda üretim henüz standartlaştırılmadığı ve hatta ürün geliştirme devam ettiği için, yüksek iş gücü ve girdi maliyetine rağmen üreticiler gelişmiş ülkelerde üretim yapmayı tercih edecektir. Ürüne mevcut ülkede olan talep arttıkça, üretim süreçleri gittikçe standart bir hal alacaktır ve üretici ölçek ekonomisinin beraberinde getirdiği maliyet üstünlüklerinden yararlanabilir durumu gelecektir (Vernon, 1966). Gittikçe

standartlaşan üretim süreci ve mevcut pazarın doyuma ulaşması şirketlerin benzer düzeydeki gelişmiş ülkelere ürünlerini ihraç etme kararı almasını tetikleyecektir. Üretim süreci ve yenilikçi fikrin gelişmiş ülkelerde yaygınlaşması, rekabet ve üretim maliyetlerinin artmasıyla beraber şirketler, düşük maliyet üstünlüğü sağlayan lokasyonlarda üretim yapma arayışına gireceklerdir. Bu süreçte etkili olan diğer unsurlar ürüne olan talepteki fiyat elastikiyetinin artması ve tüketicilerin ürüne dair yeniliğe alışmasıyla doğru orantılı olarak ürün pazarında gittikçe artan rekabet şeklinde sıralanabilir (Caves, 2007: 204; Vernon, 1966). Vernon (2015), şirketlerin uluslararası yatırım yapma nedenin fırsat değerlendirmekten ziyade genelde çevredeki tehditlerle başa çıkma olduğunu öne sürmektedir. Yerel üreticiler, devlet ve kendi ülkesindeki rakiplerin algılanan tehditleri de uluslararası yatırımların şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Standartlaşmış ürünlerin gelişen ülkelerde üretilmesi kararını ise öncelikli olarak daha düşük maliyetli iş gücünün varlığı etkilemektedir. Ancak bu durum yatırım kararının alınmasında tek başına yeterli değildir. Dış ekonomik çevreye fazla bağımlı olmayan üretim süreçleri ile üretilen standartlaşmış ürünler için göreceli olarak daha az gelişmiş ülkelerde yatırım yapma kararı daha kolay alınabilirken daha komplike üretim süreçlerine bağlı sanayi ürünlerinin gelişmiş ülkelerde üretimleri yüksek iş gücü maliyetine rağmen devam edecektir. Her ne kadar gelişmiş ülkelerin standartlaşan ürünleri az gelişmiş ya da gelişen ülkelere ithal etmesi ancak bu ürünlerin sofistike olmayan üretim süreçlerine sahip olması ile mümkün görülse de, Tayvan'lı elektronik parçası üreticileri ve Arjantin'de kurulmuş bilgisayar parçaları ihraç eden şirketler gibi farklı örnekler de mevcuttur (Vernon, 2015).

Ürünün yaşam seyri kuramı uluslararası yatırım yapma kararının aşamalı bir şekilde gerçekleştiğini ve yenilikçiliğin uluslararası pazarlara aktarılabilmesine bağlı olarak alındığını vurgulamaktadır. Doğrusal bir uluslararasılaşma rotası ortaya koyan bu model Amerika Birleşik Devletleri'nin Avrupa kıtasındaki yatırımlarını açıklamakta yeterli olsa da, doğrusal olmayan bir uluslararasılaşma yolu izleyen Çok Uluslu Şirketlerin bu sürecini açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Buckley ve Ghauri, 2015b). Model yenilikçiliği uluslararası yatırım stratejisinin başlangıç noktası olarak almakta ve dolayısıyla değerli kaynak ve yetkinliklere sahip olmanın uluslararasılaşma süreci için bir başlangıç olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu yetkinliklerin giderek artan işlem maliyetleri nedeniyle başka pazarlarda da faaliyette

bulunarak daha etkin bir şekilde yönetileceğini belirtmektedir. Ancak uluslararası yatırımların hangi ülkelerde ve hangi giriş şekliyle gerçekleşeceğini kısmen de olsa açıklayan bu model sadece üretim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin uluslararasılaşma sürecine ışık tutmaktadır. Bu açıdan günümüzde etkinlikleri giderek artan hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin ne şekilde uluslararası yatırım kararı alacağı ve hangi pazarlarda faaliyet göstermeyi öncelikli olarak benimseyeceği sorusuna cevap vermekte yetersiz kalmaktadır.

1.1.2. Uppsala Modeli

Şirketlerin uluslararasılaşması ve dış yatırımlarını açıklayan yaklaşımlarından bir diğeri Uppsala modelidir. Model başta İsveç şirketlerinin uluslararasılaşmasını açıklamaya yönelik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre uluslararasılaşma, şirketlerin aldığı kademeli kararlar sonucu ortaya çıkmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977; Johanson ve Wiedersheim- Paul, 1975).

Ülkeler arasındaki ortak özellikler model için önem taşımaktadır. Şirketlerin uluslararası pazarlardaki faaliyetlerine kademeli şekilde karar vermelerinin sebebi bu pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarıdır. Pazara yönelik bilginin model için bu denli önemli olmasının nedeni, bu bilgi türünün belirli stratejik kararlara olan bağlılığı artırması ve bu kararlar sonucu ortaya çıkan mevcut faaliyetlerin de pazara olan bağlılığı arttırmasıdır. Pazara olan bağlılık ise şirketlerin o pazarla ilgili algıladıkları risk ve fırsatları etkilemektedir. Şirketlerin dış pazarlara olan bağlılıklarının artması belirli kaynaklara olan sahipliklerine göre değişmektedir ve bu pazarlara dair bilgi bu kaynakların başında gelmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977).

Uppsala modeline göre, şirketler dış pazarlar hakkındaki bilgi eksikliklerinden dolayı uluslararası faaliyetlerine öncelikle ihracat yaparak başlamaktadır ve ihracat için tercih edilen ülkeler genelde şirketin bulunduğu ülkeye coğrafi olarak komşu olanlardan oluşmaktadır. Model uluslararasılaşmanın dört farklı aşamada gerçekleştiğini öne sürmektedir. Bunlar sırasıyla şöyledir :

- 1- Düzenli bir ihracat faaliyetinin olmadığı aşama
- 2- Bağımsız temsilciler (acenteler) vasıtasıyla ihracat yapılan aşama
- 3- Yurtdışı satışların bağlı ortaklıklarla yapıldığı aşama

4- Yurtdışı üretim birimin oluşturulduğu aşama

Bu aşamalar şirketlerin dış pazarlara olan bağımlılığının derecesine ve bu pazarlar hakkındaki bilgi birikimlerine göre şekillenmektedir. Modelin ilk aşamasında şirketlerin dış pazarla ilgili bilgi ve ulaşım kanalları neredeyse yok denecek kadar azdır. Ancak dördüncü aşamada şirketler dış pazardaki kaynaklara önemli ölçüde bağlı ve hakimdirler (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975). Uppsala modelinin en önemli savlarından olan ülkeler arasındaki hissi yakınlığın dış ticarete olan olumlu etkisi Brewer (2007)'in Avustralya ve dış ticaret yaptığı ülkeler örneklemindeki çalışmasında doğrulanmıştır. Bu noktada Uppsala modeli, ürünün yaşam seyri kuramından farklı olarak ürünlerin gelişimine değil uluslararası pazarlara dair bilgi birikiminin ve bu pazarlara bağlılığın gelişmesine odaklanmıştır. Böylelikle uluslararasılaşma yazınına bu iki kavramın girmesine katkıda bulunmuştur. (Buckley ve Ghauri, 2015b). Özellikle pazara dair bilgi kavramı kaynak temelli yaklaşımdan büyük ölçüde etkilenmiş görünmekte ve eklektik paradigmanda yer alan sahiplik avantajları ile uluslararasılaşmayı belirleyen faktörler konusunda uzlaşmaktadır. Öte yandan Uppsala uluslararasılaşma modeli bu yaklaşımlardan farklı olarak uluslararası yatırımlarda “zaman” kavramına da odaklanmıştır. Bu açıdan uluslararası pazarlara giriş şekilleri uluslararasılaşmanın bir ölçütü olarak görülmüştür diyebiliriz (Andersen, 1997).

Uppsala uluslararasılaşma modeli genel anlamda gelişmiş ülkelerde bulunan şirketlerin uluslararası pazarlardaki faaliyetlerine odaklanmıştır. Ancak yeni ortaya çıkmış gelişen ülkelere ait Çok Uluslu Şirketler ve bu şirketlerin düşük seviyedeki pazar bilgisi ile nasıl uluslararasılaştıklarını açıklamakta yetersiz görülebilir. Yine de gelişen ülkeler ve bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketler de kendi içinde homojen özellikler göstermediğinden dolayı modeli tamamen reddetmek bu şirketlerin uluslararasılaşmasını açıklayan unsurları eksik kılabilir. (Ramamurti, 2009a). Ayrıca modelin gelişen ülkelerin dışa yönelik doğrudan yatırımlarının anlaşılmasında önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Buckley vd., 2008).

1.1.3. 10 Adım Yol Haritası Modeli

Miller (1993) tarafından geliştirilen 10 Adım Yol Haritası modeli uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek isteyen özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için izlenmesi gereken adımları sistematik ve sıralı bir şekilde ortaya koyarak uluslararasılaşma süreçlerini kolaylaştırmayı hedeflemiştir. Model rasyonel bir temellendirmeye dayalıdır ve temel varsayımlarından biri etkili pazar araştırması yapmanın ve bilgi toplamanın mümkün olduğudur (Li vd., 2004).

Modelin ortaya koyduğu adımlar genel anlamda değerlendirme, planlama ve uygulama olarak adlandırılan üç aşamayı şekillendirmektedir. Model yatırımcıların uluslararası ticaret için izlemeleri gereken adımları sıralarken geleneksel uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin hangi adımlarda ön plana çıkacağını da vurgulamıştır. Ayrıca, bu adımları takip edecek şirketlerin planlama ve uygulama aşamalarını gerçekleştirirken bir danışmana ve uluslararası ticaret uzmanlarının yardımına ihtiyacı olduğu belirtilmektedir. Özellikle pazar araştırması, finans, lojistik, yasal düzenlemeler ve bankacılık gibi alanlarda uzman olan uluslararası ticaret uzmanlarının desteği önemli görülmüştür. Büyük Çok Uluslu Şirketler için bu tip danışman ve uzmanları şirket içinden bulmak kolay olurken küçük ve orta büyüklükteki şirketler için bu durum daha zor olabilmektedir. 10 Adım Yol Haritası modeli şu şekilde özetlenebilir.

Adım 1: Şirketin ihracata hazır olup olmadığının değerlendirilmesi

Uluslararası ticaret yapmak isteyen şirketlerin bu faaliyete girmeden önce ne kadar hazır olduklarını sorgulamaları gerekmektedir. Bu açıdan şirketler iç çevre analizi yaparak güçlü ve zayıf yanlarının neler olduğunu analiz edebilmelidir.

Adım 2: Şirketin analiz edilmesi

Güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu tespit eden şirketin bu analizi uluslararası faaliyetlerde bulunması için yeterli görülmemektedir. Buna ek olarak bu yönlerin şirkete sağladığı katma değer de iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Şirketin yetkinliklerini tespit edebilmesi ise kaynak sağlamaktan AR-GE faaliyetlerine, üretim, pazarlama, lojistik ve satış sonrası hizmetler gibi birçok alandaki faaliyetlerini değer zinciri analizine tabi tutması ile mümkündür.

Adım 3: Yurt içi iş planının yeniden değerlendirilmesi

Şirket uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek ve ilk yatırım adımları atmak için öncelikli olarak yurt içi iş planını yeniden ele almalıdır. Yurt dışı pazarlarda başarılı olan şirketlerin çoğu yurt içi piyasalarda da güçlü bir konuma sahiptir. Yurt içi pazarlar için 3 veya 4 yıllık iş planı hazır olan şirketlerin uluslararası faaliyetlerde de başarılı olmaları daha olası bir durum olarak görülmektedir.

Adım 4: Küresel pazarların ve rakiplerin değerlendirilmesi ve başlangıç stratejik planının geliştirilmesi

Bu adım şirketlerin ürünleri için en iyi ülke ya da bölgeyi belirlemesini ve bu pazarlara girmek için en iyi stratejileri değerlendirmelerini içermektedir. Buna ek olarak şirketin olası küresel rakipleri de değerlendirmeye alınmalıdır. Yabancı pazarlardaki olası fırsat ve tehditler göz önüne alınarak bu pazarlara giriş stratejileri belirlenmelidir. Uluslararasılaşma adımları göze alındığında en zor ve karışık adım olarak bu adım öne sürülmüştür. Ancak uluslararası faaliyetler için geliştirilen stratejik planın çok büyük ölçüde olması gerekli görülmemiştir. Aksine başlangıç planı ileriki aşamalarda uluslararası pazarlarda öğrenilen yeni bilgilerle güncellenmeli ve değiştirilmelidir.

Adım 5: Yabancı pazara giriş planı yapma

Uluslararasılaşma faaliyetleri için hangi yabancı pazara girileceğine karar verildikten sonra bu pazarlara girmek için detaylı bir giriş planı geliştirmek bu adımın içinde yer almaktadır. Her hedef pazar için ise pazara giriş planında belirli unsurlar yer almak zorundadır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Şirketin hedef pazar için belirlediği pazar payı, ilk birkaç yıl için hedeflenen satışlar, karlılık oranları, başa baş noktası ve diğer nicel ve nitel amaçlar gibi başlıca hedefleri.
- Şirketin hedef pazardaki performansını etkileyecek olan o ülkeye dair ekonomik, politik, kültürel konular, yeni ekonomik trendler ve diğer meseleler.
- Şirketin faaliyet gösterdiği endüstri alanında ilgili ülkedeki fırsat ve tehditler.

- Hedeflenen pazara veya ülkeye girişte hangi stratejinin belirleneceği. Bu giriş şekli distribütör, lisans antlaşması, ortak girişim veya satın alma şeklinde olabilir. Burada hangi stratejinin seçileceği şirketin değer zincirinin nasıl olduğu ve hangi aktivitelerin şirketi yurt içi ve yurt dışında başarılı kıldığıyla bağlantılıdır.

Adım 6: Yabancı iş ortaklarının belirlenmesi ve seçilmesi

Bu adımda şirketler faaliyette bulunacakları pazarda kendileri için en iyi satış temsilcilerini, distribütörleri, patent sahiplerini, bayileri, ortak girişim yapacakları şirketi, olası satın alınabilecek şirketleri veya diğer stratejik ortakları belirler, seçer ve anlaşma yapar. Şirketin bu aşamayı gerçekleştirmeden önce olası ortakları için kendi şirketini, ürünlerini ve verdiği hizmetleri anlatan bir portföy geliştirmesi gereklidir. Şirketlerin kendileri için en iyi ortakları bulabilmeleri bu portföyün ne derece profesyonelce hazırlandığı ile alakalıdır. Ayrıca yasal düzenlemelerle ilgili doğru ve yerinde tavsiyeler yabancı distribütörler veya stratejik girişim ortaklarıyla yapılacak antlaşmalarda kritik öneme sahiptir. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki şirketler açısından profesyonel destek yapacakları yatırımın başarısını ve performansını büyük oranda etkileyecektir.

Adım 7: Uluslararası pazarlardaki standartlar ve düzenlemeler ile uygunluk

Yabancı pazarlara girişte şirketler için en önemli zorluklar genel olarak ilgili ülkelerdeki yasal düzenlemeler ve standartlar yüzünden çıkmaktadır. Bu açıdan yabancı bir ülkede yatırım yapmadan önce önemli olan ilk olarak şirketin ürünlerinin veya verdiği hizmetin o ülkedeki yasalar ve düzenlemeler ile ne derece uygunluk gösterdiğini tespit etmektir. Bu düzenleme ve yasalar güvenlik, çevre, paketlenme, etiketleme, doğru üretim uygulamaları, ISO standartları, yararlılık, patentler ve telifler gibi başlıkları kapsamaktadır.

Adım 8: Yurt içi ve yurt dışında uygun tedarikçilerin seçilmesi

Yabancı bir ülkede yatırım yapacak şirketler ihracatla ilgili bir bölüm kurmayı tercih etse bile hem yurt içinde hem de yurt dışında faaliyetlerini yerine getirirken uygun hizmetleri sağlayacak tedarikçilere ihtiyaç duyacaktır. Şirket sadece ihracat yapıyor olsa bile ürünleri yurt dışında bulunan müşterilere ulaştırmak için

nakliye komisyoncularına, kredi bulmak ve satış karşılığını alabilmek için bankalara ve hedef pazarda ürünlerinin patent ve teliflerinin korunduğundan emin olmak için hukukçulara ihtiyaç duyacaktır. Bu açıdan şirketler ilk ekonomik alışverişlerini gerçekleştirdikleri andan itibaren bu tedarikçileri doğru bir şekilde seçmiş olmalıdır.

Adım 9: Ürünlerin veya hizmetlerin yeni pazara tanıtılması

Birçok şirket yabancı bir ülkede yatırım yaparken bir distribütör seçtikten sonra tamamen o distribütöre güvenip yeni pazara yurt içi pazarlar kadar odaklanmamaktadır. Bu durum şirketler için düşülen en önemli yanlışlardan biridir. Yurt dışında yeni pazarlara giren şirketler ürünlerini veya hizmetlerini bu pazara sokarken distribütörleriyle sürekli iletişim içinde olup detaylı bir planlama ile ürün veya hizmetlerini tanıtmalıdır. Tıpkı yurt içi pazarlarda yapılan yatırımlarda olduğu gibi yurt dışı yatırımlar da yakından takip edilmelidir. Bu aşamada distribütörle beraber hangi işin kim tarafından ne şekilde yapılacağı Gant çizelgesi gibi yöntemlerle belirlenebilir.

Adım 10: Uluslararası pazara fiziksel varlık oluşturmak

Bir şirketin yabancı bir pazarda kendine olan güveni arttıkça bu pazarlarda fiziksel olarak da var olmak isteyeceğinden bu konudaki seçeneklerini dikkatlice değerlendirmelidir. Bu açıdan seçeneklerden biri yasal olarak yabancı pazarda bulunmadan yurt dışında ofis paylaşma imkanlarından faydalanmak olabilir. Telefonla müşterilere hizmet verme, sekreterlik hizmetleri edinme veya yarı zamanlı ofis kullanma gibi seçenekler ile yasal olarak bir şirket kurmadan da uluslararası pazarlarda fiziksel olarak var olunabilir. Eğer bir şirket yabancı bir pazarda fiziksel varlıkla birlikte yasal olarak da var olmak isterse bu pazara yada ülkeye olan bağlılığı daha da artacaktır. Bu bağlılık ise ödül ve riskleri beraberinde getirecektir. Herhangi bir yabancı pazara girerken uzun vadeli getirileri ve sonuçları ele alınırken pazardan çıkma durumunda şirketin karşılaştığı sonuçlar da öngörülebilir.

10 adım yol haritası modeli uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek isteyen özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelere bir prensipler dizisi şeklinde yardımcı olmayı hedeflediğini öne sürmektedir. Ancak modelin adımları belirli bir sıralamada vermesi her zaman bu sıranın takip edilmesini mümkün kılmamaktadır (Miller, 1993). Ayrıca modelin doğası gereği gelişen ülkelerde ortaya çıkmış Çok Uluslu Şirketlerin uluslararasılaşmasını açıklamakta herhangi bir belirleyici faktör

öne sürdüğünü söylemek oldukça güçtür. Model kuramsal olarak da kurumsal strateji yazınından beslenmekten ziyade yerine getirilmesi gereken pratiklere odaklanmış görünmektedir. Bu noktada kaynak, işlem maliyeti yada kurumsal temelli değişkenlerin belirgin bir etkisi olduğunu söylemek güçtür.

1.1.4. Ara İstasyon Modeli

Ara istasyon modeli daha önce ortaya konmuş uluslararasılaşma modellerini inceleyerek yeni ve sistematik bir uluslararasılaşma modeli olarak öne sürülmüştür. Model temelde Uppsala uluslararasılaşma modelinin “bilgi” ve “bağlılık” değişkenlerine ara değişkenler ekleyerek özellikle küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin sistematik bir planlama izleyerek uluslararasılaşma faaliyetlerine gireceklerini ve bu şekilde daha iyi performans göstereceklerini varsaymaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977; Yip vd., 2000). Sistematik uluslararasılaşma ile şirketlerin yurtdışı yatırımlarda bulunmadan önce alternatif ülkeleri ve pazara giriş şekillerini değerlendiren, acil durum planlaması geliştiren ve uzun dönem amaçları içeren resmi stratejik planlama ve pazar araştırmalarını oluşturması kastedilmektedir. Sistematik olmayan uluslararasılaşmada ise bu aşamaların hiçbirini gerçekleştirilmeyen şirketler yurtdışı yatırımları gerçekleştirirken fırsatçı ve tepkisel davranışlar göstermektedir. Ara istasyon modeli Uppsala uluslararasılaşma modelinde yer alan bilgi toplama ve bağlılık aşamalarını altı farklı ara istasyona bölerek daha somut bir yaklaşım ortaya koymaya çalışmıştır. Bu altı aşamanın ilk ikisi Uppsala modelinde bilgi toplama aşamasını temsil ederken sonraki dört aşama pazara bağlanma veya bağlılık aşamalarına tekabül etmektedir. Modelin altı aşaması şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1- **Motivasyon ve stratejik planlama:** Şirketlerin uluslararası pazarlara yönelmesi için belli bir motivasyonu olmalıdır. Bu motivasyon rekabet avantajını arttırmak için dış kaynakları elde etmeyi istemek, rakiplerinin stratejik hamlelerini takip etmek veya ölçek ekonomisine ulaşmak için daha büyük pazarlara ihtiyaç duymak şeklinde olabilmektedir.
- 2- **Pazar araştırması:** Uluslararası pazarlara yatırım yapmak için gerekli motivasyona sahip olan şirketlerin doğru yerlerde yatırım yapmak için

yoğun ve detaylı araştırma yapmaları gerekmektedir. Bilgi toplama bu aşamada oldukça önemlidir çünkü seçilecek hedef pazar ile şirketin amaç ve yetkinlikleri arasında uyum olması gerekmektedir.

- 3- Pazar seçimi:** Gerekli bilgi toplandıktan sonraki aşama hangi pazara girileceği kararının alınmasıdır. Bu aşamada elde edilen bilgiler her zaman karara direkt etkide bulunmayabilir çünkü daha önce yurtdışında yatırım yapmış şirketler tecrübelerinden hareketle de kararlarını şekillendirmektedir. Ancak ilk defa uluslararası pazarlarda faaliyet gösterecek şirketler için seçilecek ülke ile kendi şirketlerinin yetkinlikleri arasındaki uyum çok önemlidir.
- 4- Pazara giriş şeklini belirleme:** Uluslararası pazarlara giriş şekilleri kontrol derecesinin farklı düzeylerde olduğu temel olarak ihracat, lisans anlaşması, isim hakkı kullanma, pazarlama ortaklıkları, ortak girişimler veya bağlı şirketler şeklinde sıralanabilir. Bu giriş şekillerinden herhangi birinin diğerinden daha yüksek derecede performans sonuçları getirmesi keskin bir şekilde belirgin değildir.
- 5- Acil durumlar ve problemler için planlama yapma:** Uluslararası pazarlarda faaliyet gösterecek şirketlerin gidecekleri ülkelerde karşılaşılabilecekleri problemleri ve acil durumları önceden göz önüne almaları ve planlamalarını yapmaları böyle durumlar gerçekleştiğinde görecekları zararları en asgari düzeye indirecektir.
- 6- Pazara giriş sonrası stratejisi ve kaynaklara bağlılık:** Uluslararası pazarlara girdikten sonra şirketler için faaliyetlerini devam ettirebilmek ve bu bağlamda destekleyici stratejiler geliştirmek önemli bir adımdır. Farklı çevre koşullarında şirketler birbirinden farklı stratejiler benimseyebilir ancak bu stratejilerin ortak noktası yeni girilen pazara olan bağlılığın sağlanmasıdır. Bağlılıktan kasıt şirket kaynaklarının yeni pazara etkin şekilde aktarılması ve şirketin bu pazarda faaliyetlerini arttırarak devam ettirebilmesidir. Bu bağlılık şirketin diğer uluslararası pazarlara girişte kullanacağı bilgi birikimi ve tecrübeyi beslemesi açısından oldukça önemlidir (Yip vd., 2000).

Ara istasyon modeli de 10 adım yol haritası modeli gibi kuramsal bir temelden beslenmeyen ve şirketlerin ne yapması gerektiğini belirleyen bir

uluslararasılaşma modelidir. Bu noktada her iki model de Uppsala modelinin uygulayan birer el kitabı gibi işlev görebilse de hem gelişmiş hem gelişen ülke şirketlerinin dışa yönelik uluslararasılaşmasını belirleyen unsur ve kurumları belirgin şekilde ortaya koyamamıştır.

1.1.5. Piyasa Aksaklıkları Kuramı

Hymer'in (1976) ortaya attığı ve doğrudan yabancı yatırımların var olabilmesinde firmaya özgü avantajların gerekli olduğu yaklaşımı diğer birçok ekonomisti de büyük ölçüde etkilemiştir (Forsgren, 2008). Hymer'in (1976) çıkış noktasını Amerikan şirketlerinin doğrudan dış yatırımları ile uluslararası portföy yatırımları açısından farklılıklar olduğu düşüncesi oluşturmuştur. Portföy yatırımlarının temelinde faiz oranları bulunmaktadır ve her yatırımcı karını maksimuma ulaştırmak için en yüksek faiz oranı nerdeyse o portföye yatırım yapmaktadır. Ancak bu teoriye göre yatırımcılar için çevrede hiçbir riskin, belirsizliğin ya da engelin bulunmadığı varsayılmaktadır. Teorinin en basit halinde sermayenin akışında hiçbir çapraz hareketlenmenin olmadığı düşünülmektedir. Pratikte ise portföy yatırımlarının gerçekleşmesinde çapraz hareketlenmeler olabilmektedir ve bunun sebeplerinden birisi de yatırımcıların isteklerinin çok farklı olabilmesidir. Bu açıdan bakıldığında portföy yatırımlarını açıklayan "farklı getiri oranları" hipotezinin uluslararası sermaye akışlarını açıklamada yetersiz olduğu öne sürülmüştür. Doğrudan dış yatırımların faiz oranlarından başka motivasyonlarla gerçekleştirildiği ve bu yatırımları yapan şirketlerin yerel faaliyetleri ile de yakın ilişkide olduğu belirtilmektedir. Ayrıca doğrudan yabancı yatırımların bütün dünyada belirli endüstri faaliyet alanlarında yoğunlaştığı da gözlemlenebilmektedir ve bu durum faiz getiri oranlarının ülkeden ülkeye ve her sektör için farklı olabileceği varsayımından hareketle farklı bir kuramsal bakış açısının gerekli olduğunu göstermektedir. Bu noktada "farklı getiri oranları" hipotezinin doğrudan dış yatırımları açıklamadaki en büyük eksikliğinin sebebi kontrol mekanizmasını açıklamadaki yetersizliği olarak görülmüştür. Hymer (1976) doğrudan yatırımların en iyi şekilde açıklanabilmesi için öncelikle olarak kontrol kavramının açıklanması gerektiğini belirtmektedir. Yatırımcıların herhangi bir yatırımı gerçekleştirirken kontrol etme ihtiyacına sahip olmasının iki nedeni olduğunu öne sürmüştür.

Bunlardan ilkin Tip 1 yani doğrudan yatırım olarak adlandırmıştır. Tip 1 nedende varlıkların ihtiyatlı bir şekilde kullanılması esas kabul edilmektedir. Yatırımcının yatırım yaptığı şirket üzerinde kontrol sahibi olma isteğinin nedeni yatırımının güvenliğini garantiye almaktır. Bu açıdan bakıldığında Tip 1 doğrudan yatırımların nedeni ile portföy yatırımların kuramları birbirine benzemektedir çünkü her ikisinde de faiz oranları kilit noktadır. Bu tip doğrudan yatırımlarda yatırımcılar arası çıkar çatışması belirgindir. Diğer Tip 2 doğrudan yatırım ise faiz oranlarına bağlı olmayan ve uluslararası faaliyetler olarak açıklanan tiptir. Bu tip doğrudan yatırımlarda yatırımcının kontrol ihtiyacının nedeni varlık kontrolünden ziyade yabancı şirket ile başka ülke şirketleri arasındaki rekabeti azaltmak olarak görülmüştür. Bir başka deyişle yatırımcıların şirket üzerindeki kontrol isteğinin nedeni belirli beceri ve yeteneklerin getirilerini tam olarak elde edebilmektir. Bu şekilde doğrudan yatırımların olması farklı ülkelere ait şirketlerin aynı sektörde rekabet içinde olmaları ve aynı pazara hitap etmelerinden kaynaklanmaktadır (Hymer, 1976). Bu noktada piyasa aksaklıkları kuramı daha önce belirttiğimiz uluslararasılaşmayı belirleyen faktörleri daha çok makro ölçekte açıklamaya çalışmıştır diyebiliriz. Ayrıca uluslararasılaşmayı tek bir pazara giriş yöntemi üzerinden değerlendirerek tek boyutlu bir uluslararasılaşma düzeyi ortaya koymuş görünmektedir.

Piyasaların aksak olduğu şartlarda yatay veya karşılıklı tekellerin veya oligopollerin gizli anlaşmaları karlı olabilmektedir ve bu gizli anlaşma yöntemlerinden biri de tek bir şirketin birçok farklı işletmeye sahip olması ve kontrol etmesi şeklinde olmaktadır. Şirketlerin yurtdışı yatırımlarda bulunma motivasyonlarının sebepleri bu şirketleri kontrol etmek ve belirli bir sektörde faaliyette bulunma yeteneklerinin rakipleriyle eşit seviyede olmamasıdır. Eğer bir şirket rakiplerine göre belirli bir ürün veya hizmeti sunmada daha avantajlı ise maliyetinin daha düşük olabileceği yabancı bir ülkede yatırım yapmayı tercih edebilir (Hymer, 1976).

Piyasa aksaklıkları kuramı genel anlamda doğrudan dış yatırımların arkasında iki önemli faktörün olduğunu belirtmiştir. Bunlar sırasıyla şirketlerin varlık sahibi olmalarının sağladığı avantajlar ve piyasadaki diğer şirketler ile çıkar çatışmalarını ortadan kaldırmayı istemeleridir. Kuram birçok farklı ülkede faaliyet gösteren şirketlerin birbirlerine piyasaları yoluyla bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Eğer bir şirket diğerlerini kontrol edebilirse karını maksimize edebilecektir. Bu bakımdan

şirketlerin satın alma ve birleşmeler yoluyla birbirleriyle olan oligopolistik bağımlılıklarını müttefikliklere dönüştürdüğü öne sürülmektedir. Piyasa aksaklıkları kuramı başlangıçta doğrudan dış yatırımları açıklamak için ortaya atılsa da Hymer (1976) sonraki çalışmalarında Çok Uluslu Şirketleri anlamaya ve tanımlamaya da çalışmıştır. Yerli şirketler egemen bir devletin kuralları altında faaliyet gösterirken Çok Uluslu Şirketler büyük sayıda iş gücünü, müşterileri, tedarikçileri, danışmanları, komisyoncuları ve hukukçuları teşkilatlandırabilen sosyal ve politik yapılar olarak tanımlanmıştır. Ancak aksak piyasalar sonucu ortaya çıkmış Çok Uluslu Şirketlerin faaliyetlerini büyütmesi ve yayılması bu piyasaların aksaklıklarını daha da arttıracaktır. Ayrıca bu durum toplumun ekonomik refahını da olumsuz yönde etkileyecektir. Şirketlerin uluslararasılaşmasında temel olarak şirkete özgü avantajların önemini vurgulayan Hymer (1976) sonrasında bu şirketlerin politik ve ekonomik gücünün de üstünde durmuştur. Çok Uluslu Şirketlerin küresel pazarlarda rekabeti düşürmesinin kendisini doğrudan dış yatırımların birbiriyle çelişen özelliklerine vurgu yapmaktan alıkoyamayacağını belirtmiştir. Doğrudan dış yatırımlar sermaye, teknoloji ve örgütsel becerilerin ülkeler arasında transferini kolaylaştırırken farklı ülkelere ait şirketler arasındaki rekabet düzeyini de baskılayan bir özelliğe sahip görülmüştür. Ayrıca bu şirketlerin gücünü arttırması ve rekabeti düşürmesi yatırım yaptıkları ülkelerin milli menfaatleri ile de çelişebilmektedir (Forsgren, 2008).

Piyasa aksaklıkları kuramı Uppsala uluslararasılaşma modelinde olduğu gibi uluslararası yatırımları belirleyen faktörleri açıklayan öncül yaklaşımlardan biridir. Model Uppsala modelinde olduğu gibi pazara dair bilgiyi şirkete ait bir kaynak olarak ele almakta olsa da uluslararasılaşmayı belirleyen faktörleri piyasa ve şirket düzeyini birlikte ele alarak açıklamaya çalıştığından ve bu piyasa sistemleri özellikle gelişen ülkelerde daha farklı şekilde işlediğinden gelişen ülkelerde ortaya çıkmış Çok Uluslu Şirketleri açıklamakta yetersiz görünmektedir (Ramamurti, 2009a). Model kaynak ve işlem maliyeti temelli değişkenlerin doğrudan yatırım kararlarını etkilediğini öne sürüyor görünse de bu durum piyasa düzeyinde ele alındığından Çok Uluslu Şirketler için bir genelleme yapmak zor olacaktır.

1.1.6. İçselleştirme Kuramı

İçselleştirme kuramı Buckley ve Casson (1976) tarafından Çok Uluslu İşletmenin Coase (1937)'in ortaya attığı işlem maliyeti yaklaşımı temelinde incelenmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Buckley ve Casson, 2015). Kuram daha önce ortaya atılmış ortodoks üretim ve ticaret teorilerinin Çok Uluslu İşletmeleri anlamakta ve açıklamakta yetersiz kaldığını öne sürmüştür. Ancak bu teorilerin temel iki yaklaşımı olan kar maksimizasyonu ve tam rekabet yaklaşımlarının farklı bir şekilde yorumlanması gerektiğini savunmuşlardır. İçselleştirme kuramı tam rekabet koşullarının mümkün olmadığını belirtmiş ve aksak piyasa koşullarının sebep olduğu işlem maliyetlerine ve ara mamul piyasalarındaki aksaklıklara odaklanmıştır. Belirli ara mamul piyasalarının düzenlenmesinin zor ve maliyetli olmasının işletmelerin örgütlenme biçimlerini radikal bir şekilde değiştirmeleriyle sonuçlanmasının kaçınılmaz olduğu Buckley ve Casson (1976) tarafından açıkça ortaya konmuştur. Bu yeni örgütlenme biçimi Çok Uluslu İşletmenin doğuşuyla ve büyümesiyle sonuçlanmıştır. Çok Uluslu İşletme ise, farklı ülkelerde faaliyetlerini yürüten ve bu faaliyetleri yürüten işletmelere sahip olan ticari kurum olarak kısaca tanımlanmıştır. Kuram üç temel varsayım üzerine inşa edilmiştir. Bunlar;

- 1- İşletmeler tam rekabet koşullarının var olduğu bir ortamda kar maksimizasyonu yaparlar.
- 2- Ara mamul piyasaları aksak olduğunda içsel piyasa koşulları oluşturularak bu durumu bertaraf etmek teşvik edilir. Bu bertaraf etme süreci, piyasa yoluyla birbirine bağlı faaliyetlerin ortak sahiplik ve kontrol mekanizmasıyla bir araya getirilmesi şeklinde gerçekleşir.
- 3- Piyasaların ulusal sınırların ötesinde içselleştirilmesi, Çok Uluslu İşletmenin ortaya çıkmasına sebep olur.

Bir başka deyişle, ara mamul piyasalarının içselleştirilmesi sağlanan fayda ve maliyetlerin birbirine eşit olduğu noktada gerçekleşmektedir. Şirketler bünyelerinde gerçekleştirdikleri faaliyetleri en düşük maliyetle yapabilecekleri yeri aramakta ve bu aramayı belirlenen faaliyetin diğerleriyle olan ilişkisini göz önüne alarak yapmaktadır. Son olarak işletmenin karlılığı ve büyümesi Ar-Ge faaliyetleri sonucu ortaya çıkan yenilikçilik sürecine dayandırılmaktadır (Buckley ve Casson, 1976, 2015).

Şirketlerin birbiriyle ilişkili faaliyetleri kendi bünyelerinde gerçekleştirmeyi tercih etmelerine sebep olan piyasa aksaklıklarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Birbiriyle piyasa yoluyla bağlantılı olan faaliyetler zaman kaymaları içerebilir ve bu koordinasyonsuzluğu giderecek vadeli işlemler piyasasının varlığı mevcut olmayabilir. Bu durumda şirketler kendi bünyelerinde bu faaliyetleri ortak kontrol için kendi bünyelerinde bir araya getirebilir.
- Piyasayı yönetme gücünü kullanabilmek için ara mamuller söz konusu olduğunda dış piyasa koşullarında şirketlerin ayrımcı fiyatlandırma yapabilmesi mümkün olmayabilir. Bu durumda içsel piyasa koşullarında ayrımcı fiyatlandırmayı uygulamak isteyen şirket ileriye ya da geriye yönelik bütünleştirmeyi benimseyebilir.
- İki şirketin piyasayı yönetme gücünü elde etmek için ortaya koyduğu pazarlık yaptırımları piyasayı gittikçe belirsizliğin hakim olduğu bir duruma getirebilir. Bu durumda iki tarafı da bağlayacak uzun vadeli bir anlaşma yapılması ya da daimi bir istikrar için birleşme veya satın alma yoluna gidilmesi gerekebilir.
- Satıcı ve alıcı arasında ticarete konu olan mamulün doğası hakkındaki bilgi ya da değeri hakkında anlaşmazlık çıkabilir. Bu durumda satıcı alıcının satın alma riskini azaltma adına alıcı şirketi satın alabilir. Bu durumda ileriye dönük bütünleştirme benimsenebilir.
- Son piyasa aksaklığının ortaya çıkması uluslararası boyutta gerçekleşebilir. Bu durumda devletlerin uluslararası piyasalara müdahalesi söz konusudur. Gümrük vergileri, sermaye akışına getirilen kısıtlamalar ve ülkeler arasındaki gelir ve kar vergilendirmesi hususundaki uyumsuzluklar bu aksaklıklara örnek gösterilebilir. Ara mamullerin fiyatlandırmasının dış piyasalarda değişmesi mümkün olmadığından ve vergi zorunluluğunu azaltabilmek için şirketler içsel piyasalar oluşturarak bu işlem maliyetlerini bertaraf edebilir.

İçselleştirilen piyasalar ayrımcı fiyatlandırmaya imkan vermelerinden dolayı verimli üretim yöntemlerini geliştirecek ve sahiplik ve kaynak kullanımından kaynaklanan toplam karı arttırmayı sağlayacaktır (Buckley ve Casson, 1976). Kendi içsel piyasalarını oluşturan Çok Uluslu İşletmeler, birbirinden farklı operasyon

birimlerinin bir araya geldiği, bu birimlerin bazılarının tek bir faaliyeti yerine getirdiği ve diğerlerinin farklı faaliyetleri farklı ülkelerde yerine getirebildiği bir örgütsel form olarak karşımıza çıkmaktadır. Çok Uluslu İşletmeler içselleştirmeyi ya ara mamullerin başarılı bir şekilde üretim ve dağıtımının yapıldığı operasyonel şekilde, yada Ar-Ge sonucu ortaya çıkmış bilgi akışının yapıldığı bilgi içselleştirmesi şeklinde gerçekleştirebilir. Bu açıdan bakıldığında özellikle bilgi yoğun endüstrilerde Çok Uluslu İşletme formlarının daha çok görüldüğü söylenmektedir (Buckley ve Casson, 2015).

İçselleştirme kuramı genel olarak bakıldığında uluslararasılaşmayı tek bir pazara giriş yöntemi ve örgüt yapısı şeklinde ele almış görünmektedir. Bu açıdan model değerli kaynaklardan ve üstünlüklerden bahsetmekle birlikte, uluslararasılaşma için önemli olanın bu kaynakların şirketin dış çevresinden alınarak etkili bir şekilde içselleştirilmesi olduğudur. Yine işlem maliyeti yaklaşımında bulunan şirket içi işlem maliyetlerini azaltma amaçlı bir içselleştirmeden ziyade, şirket çevresinde bulunan piyasa aksaklıklarının içselleştirilmesinin Çok Uluslu Şirketleri ve faaliyetlerini açıklayacağı sürülmektedir. Bu noktada içselleştirme kuramının kaynak temelli ve işlem maliyeti temelli yaklaşımdan beslendiği ancak uluslararasılaşmanın en son aşaması olan doğrudan dış yatırımlara daha çok odaklandığı en göze çarpan özellikleri arasındadır. Şirketlerin uluslararasılaşmasını belirleyen unsurları, buldukları çevrelerde bulunan işlem maliyetleri ile özdeşleştiren kuram bu maliyetleri ya da unsurları; yabancı pazarda yabancı olma engeli, bilgi temelli varlıkların kaybolma riski, şirketin asıl faaliyetlerini gösterdiği ülkenin etkisi, milli yatırım politikaları, şirketlerin belirli sosyal ağlar ile beraber hareket etmesi ve şirketlerin ortak bir finansal kaynağa erişiminin olup olmaması şeklinde sıralamaktadır. Özellikle son yıllarda gelişen ülkelerde ortaya çıkmış şirketlerin dışa yönelik doğrudan yatırımlarının da içselleştirme kuramıyla beraber açıklanabileceği belirtilse de, kuramın uluslararasılaşma çalışmalarında uluslararası faaliyet yöntemlerinin hepsini kapsamaması bir eksiklik şeklinde görülebilir (Buckley, 2017). Bu noktada hem kaynak ve üstünlüklerin, hem de işlem maliyetlerinin dikkate alındığı Eklektik paradigma önceki model ve kuramların eksikliklerini kapatmayı iddia etmiş ve bunu bir ölçüde başarmıştır.

1.1.7. Eklektik Paradigma

Uluslararası ticaret ya da uluslararasılaşma yaklaşımları içinde kapsamca en geniş ve yazında kendine en çok yer bulan kuramların başında gelmektedir. Bu paradigma şirketlerin uluslararasılaşma sebeplerini yeni pazar arayışı, kaynak arayışı ve etkinlik artırma arayışı şeklinde sıralamaktadır (Dunning, 1988). Diğer bir deyişle şirketler uluslararası pazardaki faaliyetlerini dört temel şekilde yürütmektedir (Dunning, 2000: 164):

1-Belirli bir dış pazarın ya da pazar grubunun taleplerini karşılamak yani pazar araştırması ve talep odaklı doğrudan dış yatırım.

2-Belirli doğal ve doğal olmayan kaynaklara ulaşmak (mineraller, tarım ürünleri, vasıfsız işgücü) yani kaynak araştırması ve tedarik odaklı doğrudan dış yatırım.

3-Daha etkin bir iş bölümü veya Çok Uluslu Şirketlerin sahip olduğu yerel ve yabancı varlıkların yer aldığı portföy tasarlamak yani rasyonel veya etkinlik odaklı doğrudan dış yatırım. Bu doğrudan dış yatırım tipi birinci ya da ikinci faaliyet tipiyle bağlantılı olsa da genelde herhangi birinin ardılı şeklinde gerçekleşmektedir.

4-Yatırım yapan firmanın mülkiyet avantajlarını korumak ya da geliştirmek ve/veya rakiplerinkini azaltmak. Bir başka deyişle stratejik varlık arama odaklı doğrudan dış yatırım.

Dunning'e (1998) göre uluslararası işletmelerin faaliyetlerinin dağılımı şirketlerin pazara giriş şekline ya da sahip oldukları rekabet avantajlarına dayanmamaktadır. Geçmiş yıllarda Çok Uluslu Şirketlerin uluslararası yatırımları çoğunlukla doğal kaynak ya da pazar etkinliği araştırması motivasyonlarıyla şekillenmiştir. Ancak son yıllarda Çok Uluslu Şirketler stratejik varlık arama odaklı yatırımlara ağırlık vermiştir ve küresel anlamda birleşme ve satın almaların artması bu duruma işaret etmektedir (Dunning, 1998). Eklektik paradigma birbirini destekleyen ve birbirine karşı üstün bir yönü olmayan üç sac ayağa sahiptir. Bu sac ayak mülkiyet (*Ownership*), konum (*Location*) ve içselleştirme (*Internalization*) avantajlarından oluşmaktadır. Şirketlerin uluslararası piyasada yatırımcı olabilmesinde mülkiyet, konum ve içselleştirme (makul piyasa koşullarında yaptıkları işlemlerden

elde ettikleri) avantajlarının en önemli faktörler olduğunu vurgulamaktadır (Buckley vd., 2008; Dunning, 1988, 1998).

Mülkiyet (*Ownership-O*) avantajı

Belirli bir ülkede faaliyet gösteren şirketlerin uluslararası pazarlarda bulunan diğer şirketlerle rekabet edebilmeleri için mülkiyetlerine özgü doğal ya da milli avantajlara sahip olmaları gerekmektedir (Dunning, 1988, 2000). Mülkiyet avantajı uluslararası yatırım yapan ana firmanın sahip olduğu kaynak ve üstünlükler şeklinde tanımlanmıştır. Bu kaynak ve üstünlüklerin mülkiyet avantajı olarak tanımlanabilmesi için doğrudan dış yatırımı yapan firmaya sağladığı faydanın yatırımın maliyetinde daha fazla olması gerektiği vurgulanmaktadır (Dunning, 2000). Dunning (1988), mülkiyet avantajlarının üç farklı şekilde olabileceğini belirtmiştir. Bunlardan ilki kazanç oluşturacak varlıklara erişme ve sahip olma ayrıcalığından kaynaklanmaktadır. İkinci tip mülkiyet avantajı rakiplerine göre teknik anlamda daha etkin olmayı içermektedir. Üçüncü tip mülkiyet avantajı ise, şirket yöneticilerinin küresel düzeyde kaynak ve yetkinliklerini değerlendirme, kullanma ve kontrol edebilme becerisi ile şirketin uzun dönem menfaatlerine katkıda bulunması olarak belirtilmiştir (Dunning, 1988, 2000).

Konum (*Location-L*) avantajı

Konum avantajı eklektik paradigma içinde Çok Uluslu Şirketlerin yurtdışı üretimlerini belirleyen en önemli unsurlar arasında görülmektedir (Dunning, 2000). Şirketler başka bir ülkedeki taşınmaz değerli kaynaklar veya ara mamullerin onlara sağlayacağı faydaları fark ettiklerinde yurtdışı üretimi tercih edeceklerdir. Belli başlı konum avantajları taşıma maliyetleri, üretim maliyetleri, fiziksel uzaklık ve yatırım teşvikleri şeklinde sıralanabilir (Dunning, 1988). Ancak son yıllarda Çok Uluslu Şirketler yurtdışı üretim için sadece doğal kaynaklara ya da ulaşım noktalarına yakınlığı olan ülkeleri değil, aynı zamanda kendilerine ekonomik ve kurumsal anlamda daha iyi hizmet verebilecek ülkeleri tercih etmeye başlamıştır (Dunning, 1998). Bu değişimin sebebi ise bilgiye dayalı küresel ekonominin ortaya çıkışı ve mevduat arttırmaya yönelik doğrudan dış yatırımlardır (Dunning, 2000).

İçselleştirme (*Internalization-I*) avantajı

Eklektik paradigmanın sacayağının son parçası olan içselleştirme avantajı, şirketlerin irtibatlı oldukları pazarlarla ara mamul, bilgi, teknoloji ve pazar uygulamaları alışverişi içinde olma maliyetlerinin kendi içsel mekanizmalarıyla ve süreçleriyle elde edecekleri doğrudan dış yatırım kazancından fazla olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle şirketler kendi sahip oldukları yetkinlikler ile doğrudan dış yatırım yaparak lisanslama veya diğer dış ticaret uygulamaları ile daha çok getiri elde edebilmektedir (Dunning, 2000). İçselleştirme avantajı şirketlerin sahip olduğu mülkiyet avantajlarını başka şirketlere dış ticaret enstrümanlarıyla aktarılmak yerine bu avantajları geliştirmesidir. İçselleştirme avantajları örgütsel etkinlik olarak ortaya çıkabileceği gibi üstün teşvik tedbir yapıları ya da şirketlerin sahip oldukları varlıklar üzerindeki tekel gücünü kullanabilme kabiliyetleri olarak da ortaya çıkabilmektedir (Dunning ve Lundan, 2008a).

Eklektik paradigmaya göre şirketler, yurtdışı üretim kararına mülkiyet, konum ve içselleştirme avantajları arasındaki uyumun paydaşlarının ve yönetimin uzun vadeli stratejik hedefleri ile benzeşmesi ile ulaşmaktadır (Dunning ve Lundan, 2008). İlk ortaya çıktığında daha statik bir yapıda olan paradigmanın geliştirildiği öne sürülse de son yıllarda uluslararası doğrudan yatırımlarda görünürlükleri giderek artan gelişen ülkelerde ortaya çıkmış Çok Uluslu Şirketlerin uluslararasılaşmasını açıklamakta yetersiz görülmektedir. Eklektik paradigma uluslararası pazara giriş yöntemlerinden en son aşama olan doğrudan yabancı yatırımları ve Çok Uluslu Şirket faaliyetlerini incelediği için kapsayıcılığı kısmen azalmaktadır. Bunun yanında değerli kaynakların varlığının önemine yapılan vurgu ve işlem maliyetlerini içselleştirmek için doğrudan yatırım kararlarının alındığını öne sürmesi paradigmayı uluslararası ticaret odaklı yaklaşımlardan ayırmaktadır (Dunning, 2015).

Tablo 1. 1. Uluslararasılaşma Modelleri ve Uluslararasılaşmayı Belirleyen Unsurlar

	Uluslararasılaşma Yaklaşımları	Uluslararasılaşmayı Belirleyen Unsurlar	Kuramsal Yaklaşım
Klasik Uluslararasılaşma Modelleri	Ürünün Yaşam Seyri Kuramı	Yenilikçi fikirler Ölçek ekonomileri Bilgiye erişim Belirsizlik	Kaynak Temelli Yaklaşım İşlem Maliyeti Temelli Yaklaşım
	Uppsala Modeli	Pazara dair bilgi düzeyi Pazara bağlılık düzeyi Yabancı pazara olan fiziksel uzaklık Zaman	Kaynak Temelli Yaklaşım
	10 Adım Yol Haritası Modeli	Pazara dair bilgi düzeyi	
	Ara İstasyon Modeli	Pazara dair bilgi düzeyi Pazara bağlılık düzeyi	
	Piyasa Aksaklıkları Kuramı	Şirket üstündeki kontrol isteği Rekabet avantajını korumak Şirkete özgü üstünlükler Pazara dair bilgi düzeyi	Kaynak Temelli Yaklaşım İşlem Maliyeti Temelli Yaklaşım
	İçselleştirme Kuramı	<i>Aksak piyasa koşullarının oluşturduğu işlem maliyetleri</i> (yabancı pazarda yabancı olma engeli, bilgi temelli varlıkların kaybolma riski, şirketin asıl faaliyetlerini gösterdiği ülkenin etkisi) <i>Değerli kaynaklar</i> (milli yatırım politikaları, şirketlerin belirli sosyal ağlar ile beraber hareket etmesi, şirketlerin ortak bir finansal kaynağa erişiminin olup olmaması)	Kaynak Temelli Yaklaşım İşlem Maliyeti Temelli Yaklaşım
	Eklektik Paradigma	<i>Sahiplik Avantajı</i> (Kazanç oluşturacak kaynaklar, teknolojik yetkinlikler, yönetsel üstünlükler) <i>Konum Avantajı</i> (Taşıma maliyetleri, üretim maliyetleri, fiziksel uzaklık ve yatırım teşvikleri) <i>İçselleştirme Avantajı</i> (Örgütsel etkinlik, üstün teşvik tedbir yapıları, tekel gücü)	Kaynak Temelli Yaklaşım İşlem Maliyeti Temelli Yaklaşım
Gelişen Ülke Şirketleri için Uluslararasılaşma Modelleri	Bağlantı-Yararlanma-Öğrenme Paradigması	<i>Bağlantı</i> (Yabancı ortaklarla işbirlikleri) <i>Yararlanma</i> (Yetkinlikleri kullanma) <i>Öğrenme</i> (Bağlantı ve yararlanma süreçlerindeki faaliyetleri tekrarlayarak geliştirme)	Kaynak Temelli Yaklaşım
	Sıçrama Tahtası Yaklaşımı	Değerli kaynaklara erişmek Kurumsal çevre kısıtlamalarından kaçmak Devletin yurtdışı yatırımı teşvik etmesi	Kaynak Temelli Yaklaşım Kurumsal Temelli Yaklaşım

1.2. Gelişen Ülke Şirketleri için Uluslararasılaşma Modelleri ve Kuramsal Yaklaşımlar

Eklektik paradigmanın en kapsayıcı uluslararasılaşma modeli olduğu iddiasına rağmen gelişen ülkelere ait Çok Uluslu Şirketlerin neden ve hangi unsurlardan etkilenerek doğrudan yurtdışı yatırımlarını arttırdıklarını açıklamakta yetersiz görülmesi (Mathews, 2006a) güncel ve yeni modellerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Şimdiye kadar ele alınan ve bundan sonra anlatılacak gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri için öne sürülen uluslararasılaşma modellerinin uluslararasılaşmayı nasıl açıkladıklarına, hangi unsurların şirketlerin uluslararası faaliyetlerini şekillendirdiğine ve bu stratejik kararların hangi kuramsal temelden beslendiğine dair özet bilgiler Tablo 1.1. de yer almaktadır. Burada en çok göze çarpan ortak özellikler, ayırt edici kaynak ve yetkinliklerin hemen her yaklaşımda önemli görülmesi ve bu yetkinlikler üzerindeki kontrolün artırılmasının işlem maliyetleri ile açıklanmasıdır. Bu çerçevede uluslararasılaşma modellerini ele alırken aslında belirttikleri faktörlerin ortak kuramsal yaklaşımlar tarafından şekillendiği görülebilir. Bundan sonraki bölümde gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri için öne sürülen uluslararasılaşma modelleri ve yaklaşımları kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.1. Bağlantı-Yararlanma-Öğrenme Paradigması

Bağlantı (*Linkage-L*) - Yararlanma (*Leverage-L*) – Öğrenme (*Learning-L*) paradigması özellikle son yıllarda görünürlükleri artmış gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşmasını açıklamaya yönelik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Uluslararasılaşma yaklaşımları arasında Çok Uluslu Şirketlerin davranışlarını anlamaya yönelik oldukça fazla araştırmada temel alınan Eklektik paradigmanın sahip olduğu belirsizliklerin ve dinamik olmayan yaklaşımının gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerini anlamakta yetersiz kalabileceği vurgulanmıştır. Eklektik paradigmanın, dış ticaret işlemlerinden ortaya çıkan değerleri artırma ve işbirlikleri kurarak yeni avantajlar elde etmekten ziyade; dış ticaret işlemlerinden ortaya çıkan maliyetleri düşürme ve hali hazırda bilinen avantajları kullanmaya daha çok odaklanması paradigmanın ilk eksiği olarak görülmüştür. Ayrıca Eklektik paradigma uluslararasılaşma sürecinde dinamik bir süreçten ziyade dengeyi gözetten bir bakış

açısına sahiptir. Buna ek olarak Eklektik paradigma bünyesinde bulunan avantajları bağımsız olarak ele alırken aynı zamanda kademeli işleyişten de bahsederek kavramın anlaşılmasını bulanıklaştırmaktadır (Li, 2007). Özellikle Çin gibi ekonomilerde sayıları giderek artan ve uluslararası pazarlarda hızlıca faaliyetlerini geliştiren Çok Uluslu Şirketler belirli mülkiyet avantajlarına sahip olmasalar da önemli yatırım gelirleri elde etmektedirler. Bu şirketler teknolojik kaynaklara ve yönetim bilgi birikimine yeterince sahip olmadan da genellikle satın alma yoluyla değerli kaynaklara sahip olmayı hedefleyebilmektedir (Peng, 2012).

Bu bilgiler ışığında Mathews (2006b) Bağlantı-Yararlanma-Öğrenme (*LLL*) paradigmasının Eklektik paradigmaya alternatif ve paradigmayı tamamlayıcı olabileceğini öne sürmüştür. Bağlantı-Yararlanma-Öğrenme paradigması dış çevredeki kaynakları ele geçirmeye yönelik ve dinamik bir uluslararasılaşma stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu paradigmanın kaynak temelli yaklaşım gibi mevcut stratejik yaklaşımların amaçladığı denge arayan bakış açısından ziyade dengesiz ya da değişken bir stratejik yaklaşım peşinde olduğu belirtilmiştir. Bu değişken stratejik yaklaşım Schumpeteryan girişimcilik, yenilikçilik ve sosyal ağ kurmayı da beraberinde getirmektedir (Mathews, 2006b).

Bağlantı-Yararlanma-Öğrenme paradigmasındaki “bağlantı”, gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin küresel kaynak ve yetkinliklere ulaşabilmek ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösterirken karşılaştıkları riskleri düşürmek için bu pazarlarda kendilerine yardımcı olabilecek ortaklarla işbirliği yapmaları olarak tanımlanmaktadır. Çok Uluslu Şirketler hem yeni bağlantılar kurabilmek hem de mevcut bağlantılarını genişletmek adına uluslararası faaliyet ve yatırımlara başlamaktadır. Paradigmanın ikinci ayağını “yararlanma” kavramı oluşturmaktadır. Bu kavram gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin sahip oldukları yetkinlikler ve kaynaklardan en etkin şekilde faydalanmalarınıdır. Bu etkinlik derecesi rakiplerine göre mevcut yetkinliği daha iyi şekilde kullanabilmeleridir. Son olarak “öğrenme” kavramı ele alındığında, Çok Uluslu Şirketlerin bağlantı ve yararlanma süreçlerini sürekli tekrar ederek yürüttükleri belirli operasyonlarda giderek daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir. Bu tekrarlar şirketlerin küresel pazarlardaki yetkinliklerini genişletmektedir. Birçok gelişen ülke Çok Uluslu Şirketi de uluslararasılaşma stratejilerinde öğrenme motivasyonu ile hareket etmektedirler (Mathews, 2006a; Peng, 2012).

Bu yaklaşımın öne sürülmesinde son yıllarda ortaya çıkan ve “geç gelenler” olarak da adlandırılan gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin maliyet odaklı uluslararasılaşmadan ziyade yeni pazar ve teknolojik yenilik arayışıyla hareket etmeleri sebep gösterilmektedir. Ayrıca bu şirketler küreselleşen dünya ekonomisi içinde çevrenin merkeze doğru ilerlemesini ve merkezdekilerin sahip oldukları avantajlardan faydalanmasını da en net şekilde göstermektedir. Küresel ekonomideki aktörler ve sistemler benzeşirken farklı oyunculara da yeni rekabet alanları açıyor görünmektedir. Uluslararası piyasalarda görünürlükleri ve rekabetçilikleri giderek daha görünür olmaya başlayan bu yeni tür Çok Uluslu Şirketlerin belirgin benzerlikleri bulunmaktadır. Bu benzerlikler hızlı bir şekilde uluslararasılaşma, bu hızlı uluslararasılaşmayı teknolojik yeniliklerden ziyade örgütsel yenilikleri bünyelerinde uygulamaları ve son olarak öğrendikleri bu örgütsel yenilikleri kendileri için stratejik hamleler şeklinde uygulayarak dezavantajlarını avantaja çevirebilmeleri şeklinde sıralanmaktadır (Mathews, 2006a).

Her ne kadar Mathews (2006a)’in öne sürdüğü yaklaşım yeni ortaya çıkan Çok Uluslu Şirketleri anlamak ve uluslararasılaşma nedenleri ve unsurlarını açıklamak için öne sürülmüş olsa da, klasik yaklaşımlarda olduğu gibi değerli kaynak ve yetkinliklerin uluslararasılaşma için yine belirleyici faktör olduğunu söyleyebiliriz. Bu yaklaşımda kaynak ve yetkinliklerin var olması ön koşul olarak görülmesi de aranması için yatırım yapılması kaynak temelli yaklaşımın kuramsal olarak etkisini göstermektedir. Paradigma Eklektik paradigma da olduğu gibi doğrudan yabancı yatırımların ve Çok Uluslu Şirketlerin uluslararasılaşmasını incelemektedir.

1.2.2. Sıçrama Tahtası (Tramplen) Yaklaşımı

Sıçrama tahtası yaklaşımı özellikle son yıllarda küresel piyasalarda sayıları giderek artmakta olan gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşmasını açıklamaya yönelik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Yaklaşım temelde bu şirketlerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesinin temel nedenini, kendi ülkelerinde sahip olmadıkları stratejik kaynakları elde etmek ve kurumsal çevrede ve pazar koşullarındaki kısıtlayıcı etkileri azaltmak şeklinde açıklamaktadır. Gelişen

ülke Çok Uluslu Şirketleri kendi ülkelerinde orijinal ürün üretimi ve ortak girişimler ile içe dönük uluslararasılaşma yolunda önemli avantajlar sağlamışlardır. Yaklaşım gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşmasını anlamaya çalışsa da bu şirketlerin homojen özellikler göstermediğini de vurgulamaktadır. Bu bağlamda bu tip Çok Uluslu Şirketleri uluslararası farklılaşmalarına ve sahiplik yapısına göre dört ana kategoride ele almışlardır. Bu kategoriler şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Niş Girişimciler:** Devlet iştiraki olmayan ve uluslararası pazarlarda dar bir coğrafya ve ürün aralığına odaklanmış Çok Uluslu Şirketlerden oluşur. Bu tip şirketler ne hükümetlerinden finansal destek almakta, ne de yüksek bir endüstri tecrübesine sahip olmaktadır.
- **Küresel Sahne Talipleri:** Devlet iştiraki olmayan ve ürün gamı ve coğrafi faaliyet alanı olarak oldukça farklılaşmış Çok Uluslu Şirketler bu grubu oluşturmaktadır. Özellikle maliyet avantajının önemli olduğu sektörlerde önemleri giderek artmaktadır.
- **Uluslararası Ajanlar:** Devlet iştiraki olan, büyük ölçüde ortaya çıktıkları ülkenin talimat ve etkisi ile hareket eden ve coğrafi olarak geniş ölçüde yatırımlar yapan Çok Uluslu Şirketler bu grupta yer almaktadır. Bu tip şirketlerin uluslararası yatırım yapmalarının nedeni yatırım dostu piyasalarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek ve kendi ülkelerinin ekonomik gelişimine katkıda bulunmak olarak sıralanabilir.
- **Yetkili Mütahassıslar:** Bu tip Çok Uluslu Şirketler devlet iştiraki olup sınırlı sayıda yabancı ülkede faaliyet göstererek rekabet üstünlüklerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu şirketler belirli coğrafi bölgelere ve ürün portföyüne yönelik bir dışa yönelik yatırım stratejisi benimsemektedir.

Bu yaklaşım literatürde sıçrama olarak bilinen yaklaşımdan farklı olarak Çok Uluslu Şirketlerin bir defaya mahsus olarak değil kendisini tekrar eden bir süreç içinde uluslararası pazarlarda faaliyet gösterdiğini belirtmektedir (Luo ve Tung, 2007). Ayrıca sıçrama tahtası yaklaşımında gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri uluslararasılaşma faaliyetlerini arttırırken kendi ülkelerindeki performanslarıyla bağlantılı hareket etmektedirler (Luo ve Wang, 2012). Bu bakımdan bu şirketlerin

uzun dönemde devamlılığı ve başarısı kendi ülkelerinde öz yeterliklerini arttırırken, yurtdışı pazarlarda yeni fırsatları bulabilme yeteneklerine bağlıdır. Sıçrama tahtası yaklaşımına göre gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşma süreçlerini şekillendiren belirli davranış ve faaliyet kalıpları bulunmaktadır. Bunlardan ilki bu şirketlerin uluslararasılaşmayı rekabet dezavantajlarını telafi etmek için bir sıçrama tahtası olarak kullanmalarındadır. Genel anlamda bu şirketler teknoloji ve marka imajı transferi için uluslararasılaşmaya çalışmaktadırlar (Luo ve Tung, 2007). Bu stratejinin İtalya ve Almanya gibi gelişmiş ülkelerde bağlı şirketler kuran gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri için geçerli olduğu, bu şirketlerin yeni teknoloji arayışı içinde olması ve girişimci bir ruhla ev sahibi ülkelerde bulunan akademik ve iş dünyasını kapsayan ağlarla ortak hareket etmeleri sıçrama tahtası yaklaşımının açıklayıcı olduğunu göstermektedir (Giuliani vd., 2014). Uluslararasılaşmanın bir diğer nedeni bu şirketlerin küresel piyasalara açılmada geç kalmalarından dolayı oluşan dezavantajlarını telafi etmek istemeleridir. Küresel piyasalarda faaliyet gösterme isteğinin bir başka nedeni kendi ülkelerinde sıkı rekabet halinde oldukları küresel ve büyük ölçekteki rakiplerine karşı avantaj elde etmek istemeleridir. Özellikle büyük risk içeren satın alma ve sıfırdan yatırım kararları bu amaçla alınmaktadır ve bu yatırımların büyük ölçekli yatırımlar olduğu bilinmektedir (Luo ve Tung, 2007; Luo ve Wang, 2012). Kota kısıtlamaları, anti-damping cezaları ve özel gümrük cezaları gibi katı ticaret engellerine sahip ülkelere ulaşmak için de dışa yönelik doğrudan yatırımlar için önemli bir araç olmaktadır. Bu ticari engelleri ortadan kaldırmak için gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri ya bu gelişmiş ülkelerde ya da bu ülkelerle daha kolay ticaret yapabilen komşu ülkelerde doğrudan yatırımlarla çözüm aramaktadırlar. Bunun yanında kendi ülkelerinde mevcut olan kurumsal çevre değişkenleri ve zorlukları bertaraf etmek için de uluslararasılaşmayı bir sıçrama tahtası olarak görmektedirler. Gelişen ülke hükümetlerinin yabancı yatırımcılara sağladığı ayrıcalıklardan faydalanmak da bu ülke Çok Uluslu Şirketleri'nin yurtdışında yatırım yapma sebepleri arasında yer bulabilmektedir (Luo ve Tung, 2007; Luo vd., 2010). Ayrıca birçok gelişen ülkede devlet ya da hükümet yurtdışında yatırım yapılmasını teşvik etmektedir. Kurumsal girişimciliğin bu şirketlerde içsel bir motivasyon olarak yer alması da özellikle uluslararasılaşma süresini ve hızını devlet desteği ile birlikte etkilemektedir (Luo ve Wang, 2012). Son olarak gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri sahip oldukları rekabet üstünlüklerini diğer gelişen ülke piyasalarında etkin bir şekilde kullanabilmek için de uluslararasılaşma yolunda

adımlar atmaktadır. Bu sebepler genel anlamda incelendiğinde gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin sıçrama tahtası yaklaşımıyla ortaya koyduğu davranışların beceri ya da fırsat arayışı odaklı olduğu özetlenebilir (Luo ve Tung, 2007).

Hem klasik hem de gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri için öne sürülen uluslararasılaşma modellerinde göze çarpan en önemli özellik ya değerli kaynak ve üstünlüklere sahip olmak, ya da bu kaynakları şirket bünyesine katmak için uluslararasılaşma faaliyetlerine giriştiklerini vurgulamalarıdır. Bu açıdan hem gelişmiş hem de gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri ve uluslararasılaşmalarını açıklarken kaynak temelli yaklaşımdan beslenen faktörlerin önemini görmekteyiz. Öte yandan uluslararasılaşma yazınında yer alan yaklaşımların artan bir şekilde doğrudan yabancı yatırım ve Çok Uluslu Şirket faaliyetlerini incelediği de görülmektedir. Bu noktada klasik ve gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerini inceleyen uluslararasılaşma modellerini çerçeveleyen üç farklı yaklaşım tarafından incelenmesi kaçınılmaz görünmektedir. Uluslararasılaşmayı açıklayan modellerin yanı sıra yazında bu yaklaşımların bazen tek başına veya birlikte ele alındığı da göze çarpmaktadır. Genellikle gelişen ülkelere ait şirketlerin stratejilerini açıklamakta kullanılan bu yaklaşımların işlem maliyeti kuramı, kuramsal kuram ve kaynak bağımlılığı kuramı etrafında şekillendiği görülmektedir (Hoskisson vd., 2000).

Bu yaklaşımlar gelişmiş ülke örneklemelerinde birçok kez çalışılmış olsa da gelişen ülkeler bu yaklaşımların güçlü ve zayıf yanlarının yeniden detaylıca ele alınmasını gerektirecek bir bağlam oluşturmuşlardır (Wright vd., 2005). Gelişen ülkelerdeki şirket stratejilerinin bu üç temel yaklaşımla ele alınması Gelişen Ekonomiler Özel Araştırma Forumu'nda tartışılan akademik makalelerin bütüncül bir şekilde ele alınmasıyla öne sürülmüştür. Bu makaleler farklı gelişen ekonomi örneklemelerinde çalışılmış ve gelişen ülke şirketlerinin stratejilerinin nasıl şekillendiğine ışık tutmuştur. Gelişen ülke ekonomilerinde pazar odaklı düzenlemelerin giderek daha yaygın olması bu ülkelerde faaliyet gösteren ve yatırım yapacak yerli ve yabancı şirketler için önem arz etmektedir (Hoskisson vd., 2000).

Hoskisson vd. (2000) kurumsal kuramın yeni pazarların ortaya çıktığı ilk aşamada özellikle gelişen ülke ekonomilerinde devletin ve sosyal etkilerin şirketlerin stratejilerinin şekillenmesinde oynadıkları etkin rol nedeniyle daha öncelikli bir yaklaşım olduğunu öne sürmüşlerdir. Piyasalar olgunlaştıkça işlem maliyeti teorisi ve kaynak temelli yaklaşım daha çok önemli olmaktadır (Hoskisson vd., 2000).

Ancak bu yaklaşımları gelişmiş ülke ekonomilerinde ele alındığı şekilde ele almak gelişen ülke ekonomilerinde ortaya çıkan şirketleri ve başarılarını anlamakta yetersiz kalabilecektir. Bu yaklaşımların tek başına gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerini ve uluslararasılaşma stratejilerini açıklamada yetersiz kalabilecek olması bütünleşik bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır (Wright vd., 2005).

1.2.3. Kaynak temelli uluslararasılaşma

Kaynak temelli yaklaşımın temel prensibi firmaların neden farklılaşmaya çalıştıkları ve bu farklılaşmada rekabet üstünlüğünü ne şekilde elde ettiklerini ve bu üstünlüklerini nasıl sürdüreceklerini anlamak üzerine yoğunlaşmaktır (Hoskisson vd., 2000). Kaynak temelli yaklaşım ilk olarak Penrose (2009) tarafından öne sürülmüştür. Bu yaklaşıma göre şirketlerin kendilerine has kaynakları ya da yetkinlikleri vardır ve bu yetkinlikler şirketlerin rekabet üstünlüğünün temelini oluşturmaktadır (Penrose, 2009: 4). Bu kaynakların rekabet üstünlükleri heterojen ve hareketsiz yani kolayca transfer edilemez olma özelliklerini taşımaları ile mümkün olmaktadır. Ayrıca herhangi bir kaynağın rekabet üstünlüğüne dönüşebilmesi dört kriteri sağlaması ile mümkündür. Bu kriterler ilgili kaynağın;

* değerli olması yani şirketin belirli üstünlüğü elde etmesini kolaylaştırıp tehditlerden kaçınmasını sağlaması,

* mevcut ve gelecekteki rekabet süreci içinde nadir bulunabilecek olması,

* kolaylıkla kopya edilememesi,

* ve bu kaynağın stratejik olarak bir muadilinin bulunamaması

şeklinde sıralanabilir (Barney, 1991).

a. Uluslararasılaşma Nedenleri

Kaynak temelli yaklaşımda öne sürülen şirkete özgü kaynak ve yetkinliklerin rekabet üstünlüğü sağlaması durumu gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri için söz konusu olmamaktadır. Bu şirketlerin uluslararasılaşma ve gelişmiş ülke pazarlarına açılma nedeni bazen sahip olmadıkları ayırt edici kaynak ve yetkinliklere erişmek

için de olabilmektedir. Bu açıdan gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşma sürecine başlarken aynı zamanda ayırt edici kaynakları da yaratmaya çalıştığı öne sürülmektedir (Cuervo-Cazurra, 2012). Gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin özellikle gelişmiş ülkelerde doğrudan yatırım yapması ya da uluslararasılaşması kaynak temelli yaklaşım açısından üç temel unsur tarafından şekillenmektedir. Bunlardan ilki bu şirketlerin doğrudan dış yatırımlar aracılığı ile örgütsel öğrenme süreçlerine katkıda bulunmak istemeleridir. Kaynak ve yetkinlik eksikliklerini gidermeye çalışmak ve yöneticilerinde bulunan yüksek girişimcilik yönelimi de bu yaklaşım açısından önemli olan diğer unsurlardır (Yamakawa vd., 2008).

Bu yeni tip Çok Uluslu Şirketlerin güçlü kaynak ve yetkinliklere sahip olmadan uluslararası pazarlarda yatırım yapma sebepleri arasında kendi ülkelerinde değerli kaynakları elde etme açısından var olan yüksek rekabet de görülmektedir. Gelişen ülkelerde özellikle devlet ve hükümet ile yakın ilişki içinde olan şirketler ya da işletme grupları rakiplerine göre daha avantajlı konum elde etmektedirler. (Hoskisson vd., 2000). Gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri sadece yerel şirket ya da işletme grupları ile değil aynı zamanda yabancı yatırımcılarla da rekabete girmektedirler. Ancak doğrudan yabancı yatırımlar, gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin dışa yönelik doğrudan yabancı yatırım yapmalarını da hızlandırabilmektedir. Bu şirketler yabancı ülkelerde yeni doğal kaynaklara erişebilme, yeni teknoloji, süreç ve teknik bilgiye ulaşma ve mevcut ülkelerindeki kısıtlı yerli pazarda ortaya çıkabilecek belirsizliklerden kaçınmak için dışa yönelik doğrudan yatırımları tercih etmektedirler (Xia vd., 2014).

Peng (2012) Çin’li Çok Uluslu Şirketlerin dışa yönelik doğrudan yatırımlarını ele alırken bu şirketlerin bilinenin aksine gelişmiş ülke Çok Uluslu Şirketleri’nden farklı olarak ayırt edici kaynak ve yetkinliklere sahip olmayıp bunları kazanabilmek için gelişmiş ülkelerde yatırım yaptıklarını belirtmektedir (Peng, 2012).

b. Uluslararasılaşma Şekilleri

Gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin ayırt edici kaynak ve yetkinlik eksikliklerinin uluslararası pazarlara giriş şekillerini de etkilediği birçok araştırmacı

tarafından belirtilmektedir. Bu açıdan genel kabulde yer alan, yüksek risk içeren durumlarda düşük kontrol gerektiren giriş şekillerinden ziyade yüksek kontrol gerektiren satın alma ya da tek mülkiyetli bağlı şirket şekillerini tercih edebilmektedirler (Cuervo-Cazurra, 2012; Peng, 2012). Ancak uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilmek için yerel pazarlarda da rekabet üstünlüğüne sahip olmaları gerekmektedir. Bu üstünlükten mahrum olan şirketler stratejik ortaklıklar ya da satın almalar yoluyla gelişmiş ülke pazarlarında faaliyetlerini hızlandırarak hem yeni pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmeye hem de kendi ülkelerindeki güçlü rakipleriyle kurumsal çevreden kaynaklanan dengesizliği azaltmaya çalışmaktadırlar (Hoskisson vd., 2000).

Sonuç olarak gelişen ülkelerde ortaya çıkan Çok Uluslu Şirketler ele alınırken bu şirketlerin sahip olduğu ayırt edici kaynak ve yetkinliklerin şirketlerin kendilerinden mi yoksa buldukları ülkeden mi kaynaklandığı önemlidir. Bu açıdan bakıldığında kaynak temelli yaklaşımı ele alırken kurumsal temelli ve bilgi temelli yaklaşımları da göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Çünkü şirketler genelde sahip oldukları bilgi düzeyine göre rekabet etmekte ve bu bilgi düzeyi diğer bütün kaynakların değerini de etkilemektedir. Bu bilgi ve kaynakların geliştirilebilmesi ise içinde buldukları ülkenin kurumsal çevresi ile yakından ilgilidir (Cuervo-Cazurra, 2012; Madhok ve Keyhani, 2012). İçinde buldukları kurumsal çevrenin gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin ayırt edici kaynak ve yetkinliklere sahip olmasını engellemesinin bir diğer etkisi, bu şirketlerin gelişmiş ülkelerde yatırım yaparken değerli kaynakları bulmada zorlanmalarındır. Bu zorlanmanın sebebi olarak, gelişmiş ülkelerde kaliteli insan kaynağını ve tedarikçileri cezbetmenin gelişen ülke şirketlerinin düşük meşruiyet ve güvenilirlikleri yüzünden oldukça zor olması gösterilmektedir. Buna rağmen ortaya çıktıkları gelişen ülke pazarlarında kurumsal çevre belirsizlikleriyle gelişmiş ülke şirketlerine göre sahip oldukları gayri resmi ilişkilerle daha iyi baş edebilmektedirler. Sahip oldukları bu sofistike ilişkileri yönetme yetkinliği, uluslararası yatırımlarda satın alma süreçlerini daha iyi yönetmeleri için iyi bir kaynak olmaktadır (Madhok ve Keyhani, 2012).

1.2.4. İşlem Maliyeti temelli uluslararasılaşma

Çok Uluslu Şirketlerin uluslararasılaşmasını ele alan çalışmalarda göze çarpan bir diğer yaklaşım işlem maliyeti kuramıdır. Ancak bu yaklaşım diğer yaklaşımlara göre araştırmacılar tarafından görece daha az incelenmiştir (Hoskisson vd., 2000; Wright vd., 2005). Özellikle dış pazara giriş şekilleri üzerinde belirgin olan işlem maliyetleri ve bu maliyetler ile ilgili çalışmalar bu literatürü zenginleştirmiştir (Demirbag vd., 2007). İşlem maliyeti kuramı en genel ifadeyle, şirketler ve çevreleri arasındaki ilişkiyi belirli bir sözleşmeye veya mübadeleye dayalı bir ilişki olarak ele almaktadır (Williamson, 1979). Şirketlerin yabancı piyasalarda faaliyet göstermesi sadece ülkeye özgü değişkenlere değil aynı zamanda sektöre ve şirkete özgü değişkenlere de bağlı görülmektedir. Bu değişkenlerin ortaya çıkardığı maliyetler şirketlerin uluslararasılaşma strateji ve kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir başka deyişle kurumsal çevrenin ortaya çıkardığı kısıtlamalar Çok Uluslu Şirketler için birer maliyet kısıtına dönüşmektedir (Hoskisson vd., 2000; Kogut ve Singh, 1988).

a. Uluslararasılaşma Nedenleri

İşlem maliyeti kuramı gelişmiş ekonomiye sahip ülkelerde incelenmiştir. Gelişmiş ekonomiye sahip ülkelerde güçlü yasal kurumlar ve zorlayıcı sosyal normlar yerleşmiştir. Ancak gelişen ülkelerde ekonomik işlemlerin hangi yönetim mekanizmaları altında gerçekleştiği tam olarak bilinmemektedir. Siyasal istikrarsızlık ve makro ekonomik çevrede oluşan sık değişimler gelişen ülkelerde dış kaynaklı belirsizlik ortamını büyük ölçüde etkilemektedir (Hoskisson vd., 2000). İşlem maliyeti kuramındaki temel prensiplerden biri ise çevredeki belirsizlik ortamının yarattığı maliyetleri en düşük seviyeye çekecek stratejik adımları atabilmektir. Bu bağlamda şirketler uluslararası yatırımları gerçekleştirirken çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, yeni pazarlarda düşük kontrol gerektiren giriş yöntemlerini tercih edeceklerdir (Anderson ve Gatignon, 1986). Şirketlerin uluslararası yatırım kararlarını etkileyen bir diğer faktör kültürel farklılıklardır. Bu farklılıklar bazı araştırmalarda kurumsal kuram çerçevesinden ele alınmaktadır. Ancak özellikle yatırım yapılan ülke ile olan kültürel farklılıkların ortaya çıkardığı

maliyetler sıralandığında, bu değişken işlem maliyeti yaklaşımı açısından da önem arz etmektedir. Daha önce belirtildiği gibi Çok Uluslu Şirketlerin yurtdışı yatırımlarında sahiplik üzerindeki kontrol derecelerini etkileyen önemli faktörlerden biri kültürel mesafe diğer ise belirsizlik toleransıdır. Genel anlamda işlem maliyetleri iletişim ve kontrol maliyetlerinden oluştuğu için kültürel faktörlerin uluslararasılaşma kararlarında etkili olması kaçınılmaz olmaktadır (Kogut ve Singh, 1988). Bu bakımdan Çok Uluslu Şirketlerin uluslararasılaşması ele alınırken işlem maliyeti yaklaşımını kurumsal kuram yaklaşımından ayrı düşünmek pek mümkün görünmemektedir (Demirbağ vd., 2007). Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve reklamcılık faaliyetleri veya sermaye büyüklüğü gibi işlem maliyeti ortaya çıkaran değişkenlerin şirketlerin pazara giriş şekillerinde tercih ettikleri kontrol düzeyini çeşitli çalışmalarda birbirinden farklı şekilde belirlemektedir (Demirbağ vd., 2010a; Kogut ve Singh, 1988). Bu farklılıkların ortaya çıkması yatırımları yapan şirketlerin kökeninin bulunduğu ülkenin gelişmişlik düzeyi ve yatırım yapılan pazarların çeşidiyle de alakalı olabilmektedir. Bu açıdan kurumsal çevre değişkenleri de göz önüne alınmalıdır (Demirbağ vd., 2010).

Bir başka görüşe göre de, ikinci dünya savaşından sonra Çok Uluslu Şirketlerin sayısı ve faaliyetlerinin artmasında küresel ekonomideki belirsizliklerin ortaya çıkardığı işlem maliyetleri yer almaktadır. Çok Uluslu Şirketlerin karşılaşılabileceği belli başlı işlem maliyetleri arasında yüksek muhasebe ve kontrol bilgisi gerekmesi sonucu ortaya çıkan maliyetler, merkezi yönetim giderleri ve bilgi akışının düzgünlüğünü sağlama maliyetleri öne çıkmaktadır. Şirket içinde bilgi üretmek ve bu bilgiden faydalanabilmek de piyasada var olan eksiklik ve aksaklıklar sonucunda birer işlem maliyeti halini almaktadır. Bu maliyetler, Çok Uluslu Şirketlerin sahip oldukları bilgi ve birikimi kendilerine bağlı yurtdışındaki faaliyet birimlerine aktarabilmeleri sırasında oluşmakta ve uluslararasılaşma karar ve stratejileri üzerinde etkin görülmektedir (Rugman ve Verbeke, 2003).

b. Uluslararasılaşma Şekilleri

İşlem maliyeti yaklaşımı özellikle gelişmiş ekonomilere sahip ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşması ve pazara giriş şekilleri üzerinde etkin

olduğunu yapılan çalışmalarla ortaya koymuştur (Kogut ve Singh, 1988; Meyer, 2001). Ancak gelişen ekonomilere sahip ülkelerde ortaya çıkan Çok Uluslu Şirketlerin uluslararasılaşma stratejileri üzerindeki etkisi farklı çalışmalarda bilinenden farklı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Özellikle Türk şirketlerinin yüksek risk içeren ve işlem maliyetine yol açabilecek pazar koşullarında bile yüksek kontrol içeren pazara giriş şekillerini tercih edebildiği belirtilmektedir (Anıl vd., 2014; Demirbag vd., 2007; Demirbag vd., 2010a). Bu durum, işlem maliyeti yaklaşımının gelişen ülke şirketleri için daha farklı etkileri göz önüne alınarak incelenmesini gerektirmektedir.

1.2.5. Kurumsal kuram temelli uluslararasılaşma

Uluslararası işletmecilik yazınında uluslararasılaşma strateji ve faaliyetlerini anlamada kurumlar ve kurumsal çevrenin giderek daha çok önem kazandığı ve gerekli olduğu birçok araştırmacı tarafından öne sürülmektedir (Gammeltoft vd., 2010; Peng, 2012; Peng vd., 2008). Kurumsal kuram genel anlamda örgütlerin sosyal ve örgütsel davranışlarını şekillendiren çevresel sistemlerin etkileri üzerine yoğunlaşmıştır (Scott, 1995: xiv). North (1990), kurumları toplumdaki oyunun kurallarını belirleyen veya bir başka deyişle insanlar tarafından karşılıklı ilişkileri düzenleyen araçlar olarak tanımlamıştır. Kurumlar bu araçsallıklarıyla gündelik yaşamı düzenlemekte ve belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadırlar. Kurumsal değişimler toplumların gelişmeleriyle paralel olarak ilerlemekte ve tarihsel değişimleri anlamak için de önemli bir rol oynamaktadır (North, 1990: 3). Daha geniş bir ifade ile kurumlar sosyal davranışlara anlam ve istikrar sağlayan bilişsel, kurumsal ve düzenleyici yapı ve işlemler olarak tanımlanmaktadır (Scott, 1995). Belirli bir ekonomide ise kurumlar belirsizliği azaltarak ve istikrarlı yapılar oluşturarak karşılıklı etkileşimleri kolaylaştırmaktadır. Buna bağlı olarak işlem ve bilgi maliyetleri düşmektedir (Hoskisson vd., 2000). Kurumsal kuramın strateji çalışmalarında giderek artan önemi, gelişen ekonomilerde hızla değişen kurumsal çevrelerin de etkisiyle kendisini daha çok göstermektedir (Wright vd., 2005).

a. Uluslararasılaşma Nedenleri

Kurumsal kuram içinde önemli bir yer tutan yasal, politik ve düzenleyici kurumların uluslararası işletmecilik araştırmalarında da öneminin gittikçe arttığı bilinmektedir. Özellikle gelişen ülkelerde piyasaların giderek daha da liberalleşmesi bu etkiyi daha açık şekilde görmeyi sağlamaktadır. Piyasalarda artan liberalleşmenin yanı sıra gelişmiş ülke Çok Uluslu Şirketlerinin gelişen ülkelerde artan yatırımları ‘küresel strateji’ yaklaşımının da her zaman başarı getiremeyeceğini ortaya koymuştur. Bu durum Çok Uluslu Şirketlerin gelişen ekonomilerde başarılı olabilmelerinin, girdikleri pazarlardaki resmi ve gayri resmi kurumların şirketlerine ve müşterilerine ne şekilde etki ettiğini anlamadan mümkün olmadığını göstermektedir. Kurumların uluslararasılaşma stratejileri ve uluslararası yatırımlar üzerindeki etkilerine verilebilecek örneklerin başında Hindistan’da hızlıca büyüyen ve küresel piyasalarda rekabeti arttıran Bilgi Teknolojileri ya da İşletme Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı sektörleri ve Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği’nde sayısı gittikçe artan anti dumping giriş bariyerleri gelmektedir. Hindistan kökenli Bilgi İşlem Teknolojileri firmalarının büyümesinin, yerel ve uluslararası pazarlarda ortaya çıkan destekleyici çevrenin hem bu firmaların gelişmiş piyasalarda daha nitelikli iş üretmelerine hem de gelişmiş ülke Çok Uluslu Şirketlerinin Hindistan’da yatırımlarını arttırmalarına yönelik katkılarıyla gerçekleştiği öne sürülmektedir (Wright vd., 2005; Peng vd., 2008). Bunun yanında kurumsal gelişmişlik düzeyinin etkileri komünist bloğun dağılmasıyla ortaya çıkan geçiş ekonomilerine olan yatırım tercihlerinde de görülmektedir. Bu ekonomilerin kurumsal çevrelerinin gelişmişlik düzeyi ve bu ülkelerle fiziksel ve tarihsel olarak daha yakın olan gelişmiş ülke şirketlerinin uluslararası yatırımlarının ne şekilde gerçekleştiği arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. Kurumsal çevrenin gelişmişliği gelişen ekonomilerde ve geçiş ekonomilerinde çevresel belirsizliği azaltarak, bu ülkelerde yatırım yapmak isteyen şirketler için işlem maliyetlerini düşürmektedir. (Meyer, 2001). Gelişen ekonomilerde var olan şirket tipleri ve bu şirketlerin kurumsal yönetim sorunları da uluslararasılaşma stratejilerini ele alırken kurumsal kuram perspektifinden yaklaşmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Özellikle Çin ekonomisine yön veren şirketlerde, şirket yöneticilerinin sahip olduğu mikro ölçekteki sosyal ağlar ve ilişkiler bu şirketlerin örgütsel düzeyde stratejilerini belirlemede büyük rol oynayan makro kurumsal çevre halini alabilmektedir (Peng

vd., 2008). Gelişen ülkelerde ortaya çıkmış Çok Uluslu Şirketlerin strateji ve performanslarının, genel merkezlerinin içinde yer aldıkları ülke ve yatırım yaptıkları yabancı ülke çevrelerinden büyük ölçüde etkilendiği de öne sürülmektedir. Bu çevreler Çok Uluslu Şirketlerin doğmasını sağlayacak dinamiklere sahiptir. Ancak şirketler faaliyet gösterdikçe içinde buldukları çevreyi değiştirmekte ve kurumsal çevre hem şirket stratejilerinin belirleyicisi hem de bu stratejilerin uygulanması sonucunda çıktısı olmaktadır (Gammeltoft vd., 2010). Gelişen ülkelere ait Çok Uluslu Şirketlerin sayısının ve yatırım hacminin artmasında küresel şartların ve ekonominin etkisi de kurumsal kuram perspektifinden ele alınmalarını kaçınılmaz kılmaktadır (Ramamurti, 2012b). Vergi politikaları, hukukun egemenliği kaidesi, politik istikrarsızlık ve kurumsal çevrenin gücü gibi değişkenlerin gelişen ülkelere ait Çok Uluslu Şirketlerin dışa yönelik yatırımlarının şeklini ve stratejilerini etkilediği çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur (Chari ve Acikgoz, 2016; Cuervo-Cazurra ve Genc, 2008). Kurumsal çevrenin ve kurumların Çok Uluslu Şirketler açısından önemli olmasının bir diğer nedeni ise bu kurumların işleyişlerinin çevresel belirsizliği azaltarak işlem maliyetlerini azaltabilecek güce sahip olmalarıdır. (Meyer, 2001).

b. Uluslararasılaşma Şekilleri

Kurumların gelişmişlik düzeyi ile yabancı şirketlerin özellikle geçiş ekonomileri ve gelişen ülkelerde yapacakları tek mülkiyetli bağlı şirket yatırımları arasında olumlu bir ilişki öngörülmektedir (Meyer, 2001). Benzer şekilde Türk Şirketlerinin etik ve sosyal belirsizliğin, yolsuzluğun ve devlet müdahalesinin yüksek olduğu Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinde yatırım yaparken kontrol derecesinin düşük olduğu ortak girişimleri tercih ettiği ancak ülkeler arası ilişkilerin iyi olduğu durumlarda yüksek kontrol derecesi gerektiren tek mülkiyetli bağlı şirket şeklini tercih ettiği bilinmektedir (Demirbag vd., 2010b). Öte yandan yatırım yapılan ülkedeki yüksek risk içeren belirsiz bir kurumsal çevreye rağmen yüksek kontrol gerektiren pazara giriş şekillerini benimsedikleri de görülebilmektedir (Anıl vd., 2014).

Kaynakları, işlem maliyetlerini ve kurumsal çevreyi ele alarak gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerini anlamaya ve açıklamaya çalışan çalışmalara baktığımızda araştırmaların nedenleri açıklamaya çalıştığı gibi, bu şirketlerin hangi pazara giriş şeklini tercih ettiğini de vurguladığını görmekteyiz. Bunun yanında, bu yaklaşımların her birinin tek başlarına kavramsal çerçeve çizemediği gibi çoğunlukla birlikte ele alınarak daha bütüncül bir bakış açısı sunabildiklerini de söyleyebiliriz. Ancak yine de gelişen ülkelerin birbirinden farklı kurumsal çevre mekanizmalarına sahip olmaları nedeniyle tek bir uluslararasılaşma modeli ve yaklaşımının her ülkede bulunan Çok Uluslu Şirketleri anlamak için yeterli olmayacağı açıktır. Bu açıdan Türk Şirketlerinin uluslararasılaşmasına dair çalışmaların hangi kavramsal çerçeveyi çoğunlukla ele aldığı ve ne gibi sonuçlara ulaştığını incelemek bir sonraki aşamayı oluşturacaktır.

BÖLÜM 2

TÜRK ŞİRKETLERİ VE İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMASI VE ULUSLARARASILAŞMASINI ETKİLEYEN UNSURLAR

Aharoni'e göre (Rugman, 2006'da belirtildiği üzere) şirketlerin yabancı piyasalara girme ve uluslararasılaşma süreci altı aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar lisans alma, ihracat, bölgesel depo ve satış ofisi oluşturulması, bölgesel montaj ve paketleme alanları oluşturulması, ortak girişim oluşturmak ve doğrudan yabancı yatırım yapmak şeklinde sıralanmaktadır (Rugman, 2006). Ancak sürekli değişen ve gelişen piyasalarda günümüz şirketlerinin uluslararasılaşma faaliyetleri her zaman bu kadar doğrusal bir yol izlememektedir.

Türk şirketlerinin uluslararasılaşması ise bazı açılardan kademeli uluslararasılaşma modellerinin öne sürdüğü şekilde gerçekleşirken, bazı açılardan da yeni ortaya atılmış gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerini inceleyen modeller ile örtüşebilmektedir. Birçok Türk şirketinin uluslararası faaliyetleri 1980'li yıllarda devlet tarafından benimsenen ihracat odaklı ve yabancı sermayeyi çekme stratejisi ile şekillenmeye başlamıştır (Öniş, 1992). Öncelikle dış ticaret şirketleri kurarak ihracat faaliyetlerine girişen şirketler ayrıca yerel piyasada yabancı şirketlerle beraber ortak girişim yatırımları içine girerek bu şirketlerden birçok teknolojik ve yönetsel becerileri edinmeyi mümkün kılacak bir yol benimsemişlerdir (Yaprak ve Karademir, 2010; Ataay, 2012). Türkiye'de yatırım yapan Çok Uluslu Şirketler ise politik risk faktörleri, kültürel uzaklık, anadil farklılığı, reklam yoğunluğu, sektörde etik zararın yüksekliği ve yatırımın sermaye büyüklüğü arttıkça ortak girişim şeklindeki yatırımları satın alma tipi yatırımlara göre daha çok tercih ettikleri bilinmektedir (Demirbag vd., 2007). Benzer bir çalışmada İlhan Nas (2012), Türkiye'de yatırım yapan Çok Uluslu Şirketlerin köken ülkeleri ile Türkiye arasındaki kültürel uzaklığın pazara giriş şekillerinde ortak girişim yöntemini

seçmelerine yol açarken, bilişsel uzaklık arttıkça Çok Uluslu Şirketlerin tek mülkiyetli bağlı şirket yöntemini benimsendiğini öne sürmektedir. Gelişmiş ülkelerden Türkiye’de yatırım yapan Çok Uluslu Şirketlerin Türk şirketleriyle stratejik ortaklıklar kurması ya da yabancı şirketlerle rekabet halinde olması yerel şirketlerin ‘stratejik esneklik’ kazanmasını ve yönetim ve teknoloji hakkındaki bilgi birikimine kolayca erişebilmesini sağlamıştır (Wright vd., 2005).

İçer yönelik uluslararasılaşma ile stratejik esneklik kazanan Türk şirketlerinin hızla dışa yönelik şekilde uluslararasılaşmaya başladığı görülmüştür. Demirbağ ve Tatoğlu (2008) imalat sektöründe faaliyet gösteren Türk firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada, bu firmaların Avrupa Birliği ülkelerindeki piyasalara açılırken temel stratejilerini büyüme üzerine kurduklarını ve teknoloji aktarımı ve standartlaştırması sayesinde mevcut ürün yelpazelerini genişletmeyi hedeflediklerini bulmuşlardır. Türk firmalarının gelişen ekonomilerde yaptıkları dışa yönelik doğrudan yatırımların belirlenmesinde, yatırım riski, devletin yaptığı yasal düzenlemeler ve teşvikler, stratejik konum avantajı, pazar potansiyeli, nispi maliyet avantajı ve iş gücü kaynağı ve altyapısı gibi faktörlerin belirleyici olduğuna dair sonuçlar ile Türkiye’deki işletme gruplarının farklılaşarak büyümesi arasında belirli benzerlikler göze çarpmaktadır (Anıl vd., 2012). Benzer bir çalışmada Erdilek (2008), 8 büyük Türk şirketinin dışa yönelik doğrudan yatırımlarının sebeplerini Türkiye’nin ekonomi politikalarının liberalleşmesi, Türkiye pazarında artan rekabet, çevre ülkelerdeki rejim değişiklikleri, artan vergi oranları, yeni pazarlara açılma ihtiyacı, yeni teknoloji kaynaklarına erişmek ve küresel marka değerini artırma başlıkları altında incelemiştir.

Türk şirketlerinin dışa yönelik doğrudan yatırımlarının genellikle Avrupa ülkelerinde gerçekleştiği bilinmektedir (Deloitte, 2016). Özellikle Balkan coğrafyasında Türkiye ile sınır komşusu olmasa da kültürel bağları yüksek olan ve Gayri Safi Milli Hasılası düşük olan ülkelerdeki doğrudan yatırım miktarının bu coğrafyadaki diğer ülkelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Egresi ve Kara, 2015). Ancak Türk şirketlerinin doğrudan yatırımlarının ilk adresinin Avrupa’daki gelişmiş ülkeler olması, Türk şirketlerinin belirli sahiplik üstünlüklerine sahip olmadan ve bu üstünlükleri elde etme amaçlı uluslararasılaşan gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri gibi değerlendirmeyi gerektirmemektedir.

Gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararası yatırımlarını yaparken gelişmiş ülkelere ve gelişen ülkelere farklı nedenlerle gittiği bilinmektedir. Ancak bu nedenler temelde kaynak, işlem maliyeti ya da kurumsal çevre değişkenleri ile açıklanmaktadır. Gelişen ülkelerde sahip oldukları güçlü kaynakları benzer pazarlarda bir güç olarak kullanırken, gelişmiş pazarlara girişte sahip olmadıkları kaynaklara erişmeyi hedefleyebilmektedirler. Yine kurumsal çevredeki belirsizliklere kendi ülkelerinden aşına olduklarından diğer geçiş ve gelişen ülke pazarlarında daha rahat yatırım yapabilmektedirler. Ancak mevcut ülkelerindeki yüksek belirsizlik ve kurumsal çevre baskısından kurtulmak adına daha sistemli ve oturmuş bir kurumsal çevreye sahip olan gelişmiş ülke pazarlarına da yönelebilmektedirler. Türk şirketleri içinde Anadolu Efes, Enka Holding, Arçelik ve Tamsal Global gibi kuruluşlar diğer gelişen veya az gelişmiş pazarlara yatırım yaparak sahip oldukları güçlü kaynakları ya da kurumsal çevreye dair tecrübeyi başarılı bir şekilde kullanabilmektedirler (Yaprak ve Karademir, 2011).

Türk şirketlerinin daha az gelişmiş pazarlarda doğrudan yatırım yaparken ne gibi unsurları dikkate aldığını ortaya koyan çalışmalar da bu savı doğrulamaktadır. Türk şirketlerinin Orta Asya'daki doğrudan yatırımlarının yüksek etik ve sosyal belirsizlik ortamından etkilendiği, ancak politik ve ekonomik belirsizliğin yatırımlar üzerindeki etkisinin aynı şekilde yüksek olmadığı belirtilmiştir. Benzer şekilde devlet müdahalesinin, yolsuzluk oranının ve yasal belirsizliklerin yüksek olduğu ülkelerde Türk şirketlerin yatırım kontrolünü ve riski paylaşmayı tercih ettiği görülmektedir. Öte yandan yatırım yapılan ülke ile ilişkilerin iyilik derecesi ve yatırımın büyüklüğü Türk şirketlerinin tek mülkiyetli bağlı şirket tipi yatırımları tercih etmesine yol açmaktadır. Bu noktada daha önce belirtildiği gibi benzer kurumsal çevre değişimlerini yaşamış Türk şirketlerinin, yüksek belirsizlik ve risk ortamına rağmen Orta Asya ülkelerine yatırım yapmayı çekici bulduğu tahmin edilebilir (Demirbağ vd., 2010). Orta Asya'daki yatırımlara benzer şekilde Romanya'da yatırım yapan Türk şirketleri de geçiş ekonomilerinin sahip olduğu belirsizlik ortamının etkisiyle genel anlamda satın alma ve sıfırdan yatırımları tercih etmektedirler. İşlem maliyetlerinden kaçınmak ve bu ülkedeki şirketlerin sahip oldukları teknolojik kaynakları daha iyi kullanabilmek için kontrolü yüksek olan yatırım çeşitlerine yönelmişlerdir. Ev sahibi ülkenin uluslararası yatırımlar yönünden sahip olduğu deneyim düzeyi ve iş adamı dernekleri ile yakın ilişkiler içinde olmanın da Türk

şirketlerinin yatırımlarını olumlu yönde etkilediği öne sürülmektedir (Anıl vd., 2014). Sadece ev sahibi ülkenin kurumsal çevresinin ya da sahip olduğu kaynakların değil ayrıca Türk şirketlerinin kendi yerel piyasalarındaki değişimler sonucunda uluslararasılaşma yoluna gittiği bilinmektedir. Bunun en bilinen örneklerinden biri tekstil sektöründeki şirketlerin üretim faaliyetlerini, yerel pazarda artan rekabet sonucu farklı pazarlara kaydırmalarıdır. Kaynak temelli yaklaşım açısından kendi markalarını yaratmak ve yeni teknolojiye erişmek de uluslararasılaşma nedenlerinden biri olarak öne sürülmektedir. Türkiye'deki devlet politikaları, yatırım yapılan ülkeler ile olan kültürel mesafe, yatırım yapılan ülkenin kurumsal çevresi ve rekabet düzeyi de tekstil firmalarının yurtdışı yatırımlarında etkili görünmektedir (Eren- Erdoğmuş vd., 2010). Yine Türk imalat sanayinde faaliyet gösteren şirketlerin doğrudan dış yatırımlarını şekillendiren faaliyet, pazar ve yönetim odaklı yetkinliklerinin bilinen yaklaşımların aksine uluslararasılaşmaya başlamadan önce kuvvetli olduğu belirtilmektedir. Bu yetkinliklerin özellikle şirket yaşı, büyüklüğü ve pazara giriş şekilleriyle de doğru orantılı olduğu ortaya konmuştur (Kaya ve Erden, 2008).

Yabancı şirketler ile kurulmuş ortak girişimlerin ya da doğrudan yabancı yatırımın Türk şirketleri için örgütsel öğrenme ve 'stratejik esneklik' yanında ihracat yapma kararını da olumlu etkilediği bilinmektedir. Üretim alanında faaliyet gösteren Türk şirketlerinin ihracat yapma kararları ile yabancı sahipliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Atıcı ve Gürsoy, 2012). Bu durumun en bilinen örneklerinden biri Koç Grubu'nun kuruluşundan itibaren geçirdiği süreçte yabancı yatırımcılarla olan yatırım ortaklıklarının, grubun uluslararasılaşmasına olan geliştirici etkisidir (Çolpan ve Jones, 2016). Görüldüğü üzere, Türk şirketlerinin uluslararasılaşmasını araştırmış çalışmalarda da tek bir uluslararasılaşma modelinin ve yaklaşımının egemen olduğunu söylemek oldukça güçtür.

Türkiye kökenli gerçekleşen doğrudan yabancı yatırım faaliyetlerinin de genel olarak büyük işletme grupları ve onlara bağlı şirketler tarafından gerçekleştirildiği farklı uluslararası raporlarda dile getirilmektedir (Deloitte, 2016; Standard&Poor's, 2013). Gelişen ekonomilerde önemli yere sahip işletme grupları, kurumsal çevre değişkenlerinin varlığından yerel ve küresel pazarlarda yatırım yaparken hem özne hem de nesne olarak büyük ölçüde etkilenmektedirler (Wright vd., 2005). Örnek olarak Standard & Poor's derecelendirme kuruluşunun Türkiye

menşeyi derecelendirdiği şirketler listesinde yer alan 10 şirketten 8 tanesi ya işletme grubudur ya da bir işletme grubuna bağlı şirkettir (Standard&Poor's, 2013). Bu durumun bir sonucu olarak, gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşma çalışmalarında işletme grupları ve grup yapısının uluslararasılaşma üzerindeki etkisi birçok çalışma ile incelenmeye alınmıştır (Çolpan ve Hikino, 2008; Çolpan, 2010; Ataay, 2012; Kumar vd., 2012; Chari, 2013; Dirlik, 2014; Gubbi vd., 2015).

Yazındaki bu çalışmaların ışığında, Türkiye'deki şirketlerin uluslararasılaşması ele alınırken gelişen ülkelere özgü bir örgütsel yapı olan işletme gruplarının uluslararasılaşmasının tek bir teorik yaklaşımla incelenmesinin yeterli olamayacağı öngörülmektedir. Bu açıdan gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin ve işletme gruplarının özellikleri baz alınarak çok boyutlu bir yaklaşım ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu yaklaşımın çok boyutlu olmasının nedenlerinden olan işletme gruplarının kendilerine özgü yapı ve özellikleri öncelikli olarak açıklanacaktır.

2. İşletme Grupları

Sanayileşmenin ardından gelişmiş ülkelerde sayıları hızla artan ve bu ekonomilerin üzerindeki etkileri yadsınamaz hale gelen “Büyük İşletmeler” birçok farklı araştırmacı tarafından farklı ülke bağlamlarında incelenmiş ve tanımlanmaya çalışılmıştır. Ancak özellikle 20. Yüzyılın başlarından itibaren sınıflandırılmaya ve tanımlanmaya çalışılan bu işletmelerin en güncel ve geçerli tanımı Alfred Chandler tarafından “Modern İşletme Girişimi” (Modern Business Enterprise) ya da kısaca modern işletme şeklinde yapılmıştır (Cassis, 2008). Chandler (1977)' a göre modern işletme girişimi, ekonomik aktiviteleri düzenleyen ve kaynakların dağıtımını sağlayan piyasa mekanizmalarının yerini almıştır. Bu durumu serbest piyasa mekanizmasının bel kemiğini oluşturan “görünmez el” kavramının, piyasaların “görünen el” gücüyle yer değiştirdiğini belirterek açıklamaya çalışmıştır. Piyasanın görünmez eli halen ticari mallara ve hizmetlere olan talebin dominosunu oluşturmaktadır ancak modern işletme mevcut üretim ve dağıtım süreçlerini ve bu süreçlerin gelecekte sürmesini sağlayacak personel ve mali kaynakları düzenleyerek ticari malların piyasa içindeki akışını da aslında kontrol etmektedir. Bu durum modern işletmenin özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde çok güçlü bir ekonomik

aktör olmasına yol açmakta ve yönetsel kapitalizmin de ürünü olarak görülmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse modern işletme, birbirinden oldukça farklı birçok faaliyet birimini içermekte ve bu birimler belirli bir hiyerarşik yapı içinde maaşlı yöneticiler tarafından yönetilmektedir (Chandler, 1977:1). Büyük işletmenin en güncel tanımlarından olan modern işletme yine de büyük işletmeleri anlama ve tanımlamada yeterli ve tek kaynak olarak görülememiştir. Bunun başlıca sebeplerinden biri, bu işletmeler içinde sadece üretim sektöründen değil bankacılık ve hizmet sektörü gibi diğer sektörlerden şirketlerin de yer alabilmesidir. Ayrıca belirli bir hiyerarşik mekanizma içinde yada değil, birbiriyle bağlantılı faaliyetlerde bulunan birçok farklı örgütsel yapının farklı ülkelerde görülmesi de tek bir tanıma zorlaştırmaktadır. Bu örgütsel yapılar işletme grupları, holding şirketler, karteller, *zaibatsu*'lar ve mali sendikalar şeklinde karşımıza çıkabilmektedir (Cassis, 2008). Özellikle gelişen ülkelerde görülen büyük işletmeler, farklılaştırılmış ve birbirinden bağımsız sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletme birimini bünyelerinde bulunduran ekonomik aktörler olarak, bu ülkelerin de ekonomisinde önemli bir pay sahibi olmuşlardır (Fruin, 2008). Ayrıca, gelişmiş ülkelerde oldukça sık karşımıza çıkan modern işletmeler gibi bu örgütsel yapıların da giderek artan uluslararası faaliyet ve görünürlükleri, İşletme Grupları'nın temel dinamiklerinin anlaşılmasını zorunlu kılmakta ve uluslararası strateji literatüründeki yerlerini daha iyi kavramayı gerektirmektedir (Holmes vd., 2016). Bölümün devamında İşletme Grupları tanımlanmaya, farklı örgütsel yapı türleri açıklanmaya ve gelişen ülkelerde ne gibi araştırmalara konu oldukları özetlenmeye çalışılacaktır.

2.1. İşletme Gruplarının Tanımlanması

İşletme grupları dünyada özellikle Brezilya, Güney Kore, Tayland, Endonezya, Şili gibi gelişen ekonomilere sahip ülkelerde ve az da olsa İtalya ve İsveç gibi gelişmiş ekonomilerde karşımıza çıkmaktadır. Bu gruplar genel anlamda hukuki olarak birbirinden bağımsız, birçok farklı sektörde faaliyet gösteren ve birbirine sürekli olarak resmi ve resmi olmayan bağlarla bağlı şirketlerin ana bir holding tarafından kontrol edilmesi ile oluşmaktadır (Çolpan, 2010; Khanna ve Yafeh, 2007). İşletme gruplarının özellikle gelişen ülkelerde ortaya çıkmasında kurumsal çevrenin, yasaların ve devletin rolü önemli bir yer tutmaktadır.

Dünyada birinci dünya savaşından sonraki evreye göre uluslararası ticaret ve işletmecilik sistemleri giderek daha durağan ve ülkelere özgü bir hal almaya başlamıştır. Devletin ve kurumsal çevrenin belirleyici olduğu ülkelerde kapitalizm kendini farklı şekillerde ortaya koymakta ve büyük ölçekli firma yapıları da ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir (Whitley, 1998). Bunun yanında işletme gruplarının önemli yer tuttuğu ve yüksek performans gösterdiği ülkeler arasında da birbir benzerlikler bulmak zordur. Özellikle küçük paylara sahip hissedarların yasal anlamda çok fazla korunmadığı ortamlarda büyük ailelerin üyelerinin kontrolü altında bulunan piramit yapılı işletme grupları göze çarpmaktadır. Bu tarz işletme gruplarının ortaya çıkmasında etkin olan diğer faktörler yetersiz hukuk sistemi ve yüksek işlem maliyetleridir. Genel anlamda işletme grupları gelişen ülkelerde devlet tarafından destek görseler de bazı istisnalarda devletin bu grupların büyümesini engelleyici faaliyetleri olduğu belirtilmektedir (Khanna ve Yafeh, 2010).

İşletme gruplarını anlamada kesin bir çerçeve ortaya konulamamasının iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bu şirket yapılarının ortaya çıktıkları ülkelerde birbirinden çok farklı isimlerle anılmasıdır. Bu gruplar Japonya’da “keiretsu”, Çin’de “qiye jituan”, Hindistan’da “business houses”, Latin Amerika’da “grupos economicos”, İspanya’da “grupos”, Güney Kore’de “chaebol”, Tayvan’da “guanxi qiye” ve Türkiye’de “aile holdingleri” adlarıyla bilinmektedir. İkinci neden ise, işletme grupları ile ilgili olan araştırmalarda paradigma ve yaklaşım farklılıklarının oldukça fazla olmasıdır (Yiu vd., 2007). İşletme gruplarının incelendiği ilgili yazındaki temel yaklaşımlar ekonomist, politik ekonomi ve ilişkisel perspektif ile kaynak temelli kuram ve vekalet kuramı şeklinde sıralanabilir.

2.1.1. Çeşitlendirme Odaklı Yaklaşımlar

Ekonomist bakış açısıyla ele alınan işletme gruplarının ortaya çıkma nedeni etkin şekilde işlemeyen piyasa mekanizması olarak görülmüştür. İşletme grupları aynı anda birden fazla pazarda faaliyet gösteren ancak ortak bir girişim ve finansal kontrol mekanizması altında bulunan şirket toplulukları olarak tanımlanmıştır. Bu bakış açısına göre işletme gruplarının iki temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işletme grubunun sermaye ve üst düzey yönetim kaynağını genellikle tek bir aile

üzerinden sağlamasıdır. Bu kaynaklar varlıklı ailelerden şirketlere aktarılmakta ancak tek bir ekonomik örgüt gibi kullanılmaktadır. İşletme gruplarını aile şirketlerinden ayıran en önemli özelliklerden birisi aktörlerin birbirleri arasındaki ilişkilerin akrabalık, etnik köken veya müşterek geçmişe dayalı olmasıdır. İşletme gruplarının ikinci temel özelliği ise birden fazla faaliyet alanında yatırım ve üretim yapılmasıdır. Bu özellik çeşitlendirme stratejisi olarak ilgili yazında yer almaktadır. Bu çeşitlendirme stratejileri işletme gruplarının ileriye ve geriye doğru bütünleşme yatırımları yapması şeklinde görülebileceği gibi bazı büyük işletme gruplarının kendi bankalarını ve finansal kaynak kurumlarını kurmaları şeklinde de görülebilmektedir (Leff, 1978).

Politik ekonomi bakış açısı etrafında şekillenen tanıma göre çeşitlenmiş işletme grupları; geniş endüstri kolları etrafında çeşitlenmiş, birbirleriyle kısmi finansal bağlar bulunan ve çoğunlukla hakim bir aile tarafından kontrol edilen, dünyada birçok ülke ekonomisini etkisi altına almış üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerden oluşmaktadır (Ghemawat ve Khanna, 1998). Çeşitlenmiş işletme grupları farklı endüstri kollarındaki faaliyetlerini her zaman kendi yönetim kademelerinin isteği ile şekillendirmeyebilmektedir. Bazen yasa koyucuların ya da devletin zorlaması veya ikna etmesi ile de işletme grupları yeni endüstri alanlarında faaliyetlere girişebilmektedirler (Schneider, 2010). Bu açıdan politik ekonomi bakış açısıyla ele alındığında, işletme grupları devletin ekonomi üzerindeki kontrolünde ve endüstriyel gelişimde etkili bir araç olarak görülmektedir. Devletin işletme grupları üzerindeki bu etkisi iki şekilde görülebilmektedir. Devlet ya ülke için stratejik öneme sahip belirli endüstrilerde büyük işletme gruplarının oluşması için doğrudan yatırım yapmakta, ya da stratejik önemde gördüğü işletme gruplarına fon, sübvansiyon, lisans, teknoloji, arazi ve bilgi gibi kritik kaynakları tedarik ederek büyüme ve gelişmelerine olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda, devlet müdahalesi işletme gruplarının yapılarının da daha otoriter olmasına ve stratejilerinin devlet politikaları ekseninde şekillenmesine sebep olmaktadır (Yiu vd., 2007).

2.1.2. İlişki Odaklı Yaklaşımlar

İlişkisel perspektif, işletme gruplarını bir toplumun geleneklerinin ve sosyal normlarının doğal yollarla evrilmesiyle ortaya çıkan yapılar olarak görmektedir (Yiu vd., 2007). Granovetter (2010) işletme gruplarını yasal olarak birbirinden bağımsız

ancak formal ve informal bağlarla birbirlerine kalıcı olarak bağlanmış şirketler topluluğu olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda Granovetter'in (2010) tanımındaki işletme grupları, birbirlerine kısa dönemli işbirlikleri ile bağlı şirket topluluklarından ve birbirleriyle tek bir birim şeklinde hareket ediyormuş gibi bağlı şirket gruplarından farklı bir tanıma sahiptir. Bu tanımlamaya göre işletme grupları içinde yer alan şirketler birbirinden yasal olarak bağımsız olsa da, birbirleriyle sürekli değişen bağlantılar kuran ağ tipi şirket yapılarından ve bu yapıların altında kalıcı olarak bulunmayan alt şirket gruplarından kesinlikle farklı değerlendirilmelidir. İşletme grupları birbirlerinden yasal olarak bağımsız olsalar da bir veya daha fazla sayıda öneme sahip kişi ya da aileler bu gruplar içinde yer alan şirketlerde pay sahibi olarak görülmektedir. Bu kontrol direkt ya da direkt olmayan holding şirketler ve piramit yapılar aracılığı ile sağlanmaktadır . İşletme gruplarının oluşmasında dayanışmayı sağlayan kaynaklar, “aktörsel ekonomi” nin kapsamı, sahiplik yapısı, otorite yapısı, finansal kurumların rolü ve işletme gruplarının devlet ile olan ilişkileri en temel belirleyiciler olarak tanımlanmıştır (Granovetter, 2010). Bu yaklaşım işletme gruplarındaki ekonomik mübadele ilişkisinin her zaman rasyonel nedenlerle şekillenmediğini ve sembolizm, meşruiyet, prestij ve güç gibi kavramların da bu ilişkide belirleyici olabileceğini öne sürmüştür (Yiu vd., 2007).

Vekalet kuramı bakış açısıyla işletme grupları, hakim ve azınlık pay sahipleri arasındaki vekalet ilişkilerinin birleşimi olarak ele alınmaktadır. Piramit sahiplik yapısı aracılığıyla belirli bir aileye ya da gruba ait hisseler küçük bir oranda olsa bile farklı şirketlere ait varlıkların büyük bir kısmını kontrol edebilmektedirler. İşletme grupları dikey sahiplik yapılarıyla da piramit tipi yapılanmayı kolaylaştırmaktadır. Hakim hissedarlar “piramit” yapı sayesinde işletme gruplarına bağlı şirketlerin varlıklarını, küçük hissedarların payları da dahil olmak üzere, kaynakların tünelleme yöntemi ile işletme grupları içinde dağıtılmasıyla kolayca istimlak edebilmektedirler (Chang, 2003; Morck ve Yeung, 2003; Yiu vd., 2007). Bu durumda işletme grupları hakim hissedarlar tarafından küçük hissedarların varlık ve karlarının sömürülmesi için bir araç görevi görmektedir. Vekalet kuramına göre işletme grupları içinde ortaya çıkan vekalet ilişkileri dış kontrol ve izleme mekanizmalarını güçsüz kılmaktadır. Bu yüzden özellikle Fransız sivil yasalarını benimseyen ülkelerde işletme grupları kompleks içsel kontrol mekanizmaları geliştirmişlerdir. Dikey sahiplik yapısına ek olarak, grup içindeki şirketler çapraz sahiplik ve yönetim kurulu

yapıları aracılığıyla da birbirleri üzerinde kontrol kurmaya çalışmaktadırlar. Bu çapraz ilişkiler, şirketler arasında kaynak değişimleri ve kullanımlarını kolaylaştırmaya ve şirketleri pazardaki belirsizliklere ve rekabete karşı korumaktadırlar (Yiu vd., 2007).

2.1.3. Kaynak Odaklı Yaklaşım

Guillen (2000), işletme gruplarını tamamen bütüncül bir örgütsel yapı oluşturmayan, birden fazla farklı endüstride faaliyetleri olan ve bu faaliyetleri birleşik bir girişimci rehberlik içinde gerçekleştiren bağımsız şirketler topluluğu şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlama işletme gruplarını kaynak temelli bir perspektiften ele almaktadır (Kumar vd., 2012). Bu yaklaşıma göre işletme gruplarının oluşturulmasındaki temel etkenlerin, girişimcilerin ve şirketlerin yerli ve yabancı kaynakları kullanarak farklı endüstri alanlarına hızlıca ve maliyet avantajı oluşturarak girmesini sağlayan ve kopyalanamayan yetenekleri olduğu öne sürülmektedir. Bu yeteneğin etkin şekilde kullanımının ise dış ticaret ve yatırımın asimetric olduğu ülke koşullarında mümkün olduğu belirtilmiştir. Böyle bir dış ortamda işletme grupları çeşitlendirme stratejisi izleyerek yerli ve yabancı kaynaklara birçok kez erişebilmeyi kolaylaştırmaktadır. Çeşitlendirme stratejisi teknolojik, pazarlama ya da finansal güç alanındaki yetkinlikleri arttırmaktan çok bu kaynaklara erişimi birincil hedef olarak görmektedir. Bu bağlamda kaynak temelli yaklaşımla ele alınan işletme grupları bağlantısız çeşitlendirme yeteneklerinin uzun vadede sürdürülebilirliğini savunmaktadır. Dokuz farklı ülkede toplam 90 işletme grubu ile yapılan araştırma da, işletme gruplarının var olması ve devamında, dış ihracat ve yatırım asimetrisinin diğer yaklaşımlara ait değişkenlerle birlikte incelendiğinde işletme gruplarını anlamada daha açıklayıcı olduğunu ortaya koymuştur (Guillen, 2000). Bunun yanında işletme gruplarına bağlı şirketlerin finansal ve maddi olmayan kaynakları ortak şekilde kullanabilmeleri daha iyi şirket performansı göstermelerine ve çapraz sübvansiyon için dahili işlemlerden faydalanmalarına olanak sağlamaktadır (Chang ve Hong, 2000).

Bu farklı yaklaşımlar birbirinden farklı adlar alsalar da işletme grupları arasında belirli noktaları öne çıkaran özellikler ortaya koymaktadır. Bu özellikler ve

odakları Tablo 2.1.'de birlikte özetlenmiştir. En belirgin iki özellik çeşitlendirme stratejisi benimsenmesi ve hukuki olarak birbirinden bağımsız ancak resmi ve gayri resmi bağlarla birbirine bağlı olan şirketlerden oluşmasıdır. Ayrıca işletme gruplarının uzun yıllar bir arada birçok farklı faaliyet alanında etkin şekilde görülmesinin ana etkeninin çekirdek bir aile sahipliği olması da bu yaklaşımlar içinde göze çarpan başka önemli bir noktadır. Bu yaklaşımlar farklı başlıklar altında toplanmış olsalar da ilişki odaklı yaklaşımların ya da kaynak temelli yaklaşımın da bağımsız çeşitlendirmeyi göz ardı ettiğini söyleyemeyiz.

Tablo 2. 1. İşletme Gruplarının Özellikleri ve Temel Yaklaşımlar

Yaklaşım Odağı	Yaklaşım Adı	Öncüleri	İşletme Gruplarının Özellikleri
Çeşitlendirme Stratejisi	Ekonomist Yaklaşım	Leff (1978)	Birden fazla sektörde faaliyet gösterme Ortak bir girişimin (ailenin) kontrolü
	Politik Ekonomi Yaklaşımı	Ghemawat ve Khanna (1998)	Geniş endüstri kollarında çeşitlenme Kısmi finansal bağlar Hakim bir aile kontrolü
İlişkiler	İlişkisel Perspektif	Granovetter (2010)	Yasal olarak birbirinden bağımsız şirketler Birbirlerine formal ve informal bağlarla bağlı şirketleri içermeye
	Vekalet Kuramı	Chang (2003) Morck ve Yeung (2003)	Hakim ve azınlık pay sahipleri arasındaki ilişki Piramit yapısı
Kaynaklar	Kaynak Temelli Yaklaşım	Guillen (2000)	Yerli ve yabancı kaynakların ortak bir girişim etrafında kullanılması Birden fazla endüstri alanında faaliyet gösterme

2.2. İşletme Gruplarının Farklı Örgütsel Yapılanma Şekilleri

İşletme gruplarının birbirinden farklı isimler alması ve örgütsel yapılar oluşturması buldukları çevrede oluşan belirsizliklere karşı uyum gösterme şekillerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu uyum gösterme iki farklı boyutta kendini göstermektedir. İlk boyut işletme gruplarına bağlı şirketlerin birbirinden farklı rolleri yerine getirmesi üzerinde duran yatay bağlanmışlıktır. İkinci boyut ise grup içindeki kaynakların kontrol ve dağıtımını sağlayan eşleşmenin kaynağı olan dikey bağlantılardır. Bir işletme grubu içindeki şirketlerin birbirleriyle olan yatay ilişkilerinin güçlenmesi grup içi işlem mekanizması, çapraz hissedarların varlığı, çapraz yönetim kurulu üyelerinin varlığı ve şirketler arası sosyal bağlar ile doğru orantılıdır (Chang, 2003; Chang ve Hong, 2000; Yiu vd., 2007). İşletme gruplarında bulunan dikey bağlantılar ise baskın hissedardan bağlı şirketlere doğru giden bir emir komuta zinciri gibi hareket etmektedir. Bu bağlantılarda çekirdek yönetici (sahip) elit ve kontrol en önemli belirleyicilerdir. Çekirdek elit, genellikle kurucu aile üyeleri ya da kurucu girişimcinin kendisi olabilmektedir ve doğrudan ya da dolaylı yollarla işletme grubuna bağlı şirketlerin yönetimini kontrol edebilmektedirler. Bu yatay ve dikey boyutların derecesine göre işletme grupları da farklı örgütsel yapılar şeklinde görülebilmektedir.

Dikey Bağlantılar (yönetici çekirdek elitin kontrol düzeyi)	Sıkı	Holding Yapı	Çoklu Birim Yapı
	Gevşek	Kulüp Yapı	Ağ Tipi Yapı
		Yatay Bağlantılar (bağlı şirketler arası yatay ilişkiler)	
		Gevşek	Sıkı

Şekil 2. 1. İşletme Gruplarına ait farklı Örgütsel Yapılar (Yiu vd., (2007)'den uyarlanmıştır.)

Bu örgütsel formlar Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere ağ formu, kulüp formu, holding formu ve çoklu birim formu şeklinde sıralanmaktadır.

Ağ form işletme grupları belirli bir şirketin lider rolünü üstlenerek tek bir endüstri alanında yoğunlaştığı ve diğer şirketlerin bu şirketle teknoloji tedarikçisi, ara mamul sağlayıcı ve diğer fonksiyonları yerine getiren ortaklar olarak işbirlikleri oluşturması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Lider şirket, bağlı küçük şirketleri şirketler arası ekonomik ilişkiler ve kaynak paylaşımı yoluyla kontrol etmektedir. Bu tarz işletme gruplarının en bilinenleri Tayvan'da "guanxi qiye" olarak adlandırılan lider bir şirket etrafında kümelenmiş ve genellikle ileri teknoloji alanında faaliyet göster şirket topluluklarıdır.

Kulüp formundaki işletme gruplarında ise bağlı şirketler arası bağlar yasal bir başkanlık kulübü veya iş adamı derneği aracılığı ile daha sıkı şekilde sağlanmaktadır. Bu tipteki işletme gruplarına bağlı şirketler ağ formdaki şirketlerden daha büyük ve karmaşık yapılara sahip büyük ölçekli ve kendilerine bağlı şirketlere sahip firmalardan oluşmaktadır. Bu tip işletme grupları Japonya'da ortaya çıkmış Mitsubishi grup tarzı yapılarda görülmektedir (Yiu vd., 2007).

Holding formundaki işletme grupları ana bir holding şirketin bağlı şirketlerde kısmen veya tamamen hisse sahibi olarak bu şirketleri kontrol edebilmesiyle oluşmaktadırlar ve bağlı şirketler genellikle birbirinden farklı endüstri alanlarında faaliyet göstermektedirler. Holding ya da ana şirket çekirdek bir yönetici elit grup tarafından kontrol edilmektedir ve bağlı şirketlerin kontrolünde de söz sahibidirler. Bağlı şirketlerin kontrolü ve yatırım kararları holding şirket tarafından yapılsa da bu şirketler yasal olarak birbirinden bağımsız faaliyet göstermektedirler. Devletin paydaş olarak ya da yönetici çekirdek eliti oluşturması da bu tip işletme gruplarında sıklıkla görülmektedir. Çin'de bulunan PetroChina, Bank of China, Hengang Power, Sinopec ve Air China gibi birçok işletme grubu bu örgütsel forma örnektir (Kim vd., 2004; Yiu vd., 2007).

Çoklu Birim formundaki işletme grupları, ana veya çekirdek şirketin kurumsal yönetici gibi hareket ettiği ve kendisine bağlı şirketlerin stratejilerinin, üretimden satış aşamasına kadar ana şirket kararları doğrultusunda belirlendiği yapılardır. Bağlı şirketler birbiriyle ilişkili endüstri alanlarında faaliyet gösterebilmekte ve bu sayede kaynak ve yetkinlikleri paylaşabilmektedirler. Bu tip

işletme gruplarının yapısında hem yatay hem de dikey bağlantılar oldukça güçlüdür. LG ve Samsung gibi birçok Güney Koreli, Perez-Coampanc gibi Latin Amerikalı ve Belçikalı işletme grupları bu tip örgütsel yapılara örnek gösterilebilir (Yiu vd., 2007).

Bir başka çalışmada işletme grupları Schneider (2010) tarafından gayri resmi, piramit tipi ve çeşitlendirilmiş işletme grupları olarak üç farklı tipte adlandırılmıştır. Gayri resmi (informal) işletme grupları birbirlerine sosyal ilişkiler ve ağlar yolu ile gönüllü olarak bağlanmış şirketlerden oluşmaktadır ve görece az örneği bulunmaktadır. Japon “keiretsu”ları bu tipe örnek olarak gösterilmiştir. Gruplara bağlı şirketlerin ortak hareket etmesinde ekonomik sosyoloji, ağ tipi yapılanma ve sosyal sermaye yaklaşımları yol gösterici olarak görülmektedir. Şirketler arası dayanışmada etnik, dini ya da bölgesel kökenin etkileri görülebilmektedir (Granovetter, 2010; Schneider, 2010). Piramit yapılı işletme grupları, kendisine bağlı şirketleri kısmi ya da küçük hisse sahipliği ile hiyerarşik bir şekilde kontrol edebilmektedir. Bu tip işletme gruplarında her kademedeki şirket altındaki şirketlerde hissedar olarak yer almakta ve bir zincir oluşturmaktadır. Bu tip işletme gruplarında tünelleme yoluyla küçük hissedarların kazançlarının büyük hissedarlar tarafından istimlak edilmesi sıkça görülmekte ve yazında incelenmektedir. Çeşitlendirilmiş işletme grupları da piramit yapıda olup birbirinden oldukça farklı ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren bağlı şirketlerden oluşmaktadırlar. İçinde buldukları ve ortaya çıktıkları kurumsal ve ekonomik çevrenin bir sonucu olarak birbirinden farklı endüstri alanlarında faaliyet göstermeleri bu tip işletme grupları için mantıklı bir strateji olarak görülmektedir (Khanna ve Palepu, 1997; Leff, 1978; Schneider, 2010).

Tablo 2. 2. İşletme Gruplarına Temel Yaklaşımlar ve Örgütsel Yapılara Etkisi

<i>Tanımlayıcı Yaklaşım</i>	Ekonomist	Politik Ekonomi	İlişkisel	Vekalet	Kaynak Temelli
<i>Dikey-Yatay Bağlantı Gücüne Göre İşletme Grupları</i>	Holding Yapı	Holding Yapı	Kulüp Yapı Holding Yapı	Holding Yapı	Ağ Tipi Yapı Çoklu Birim Yapı
<i>Schneider (2010)'ın Sınıflandırması</i>	Çeşitlendirilmiş	Çeşitlendirilmiş	Gayri Resmi Yapı	Piramit Tipi	

Şimdiye kadar bahsedilen işletme gruplarını tanımlayan yaklaşımların ve örgütsel yapı türlerinin özellikleri göz önüne alındığında Tablo 2.2.'deki özet tablo karşımıza çıkmaktadır. İlgili literatürün farklı tanımları ve örgüt yapılarını açıklama şekillerinin birbiriyle en az iki temel konuda örtüştüğü gözlemlenebilmektedir. Bunlar kısaca, ilişkisiz çeşitlendirme ve resmi ve gayri resmi bağlarla birbirine bağlı şirket toplulukları olarak sıralanabilir.

2.3. İşletme Gruplarının Önemi

Gelişen ekonomiler ya da ülkeler kavramı daha önce yazında bulunan “az gelişmiş ülkeler”, “geç endüstrileşen ülkeler” ya da “üçüncü dünya ülkeleri” kavramları yerine kullanılmaya başlanmıştır ve daha çok bu ülkelerin ucuz kaynakları ve iş güçleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda bir ülkenin ya da ekonominin gelişen ülke/ekonomi kategorisinde değerlendirilmesi için iki kriter bulunmaktadır. Bunlar hızlı bir ekonomik büyümeye sahip olması ile ekonomik liberalleşme ve serbest piyasa ekonomisini destekleyici hükümet politikalarına sahip olması şeklinde özetlenebilir (Arnold ve Quelch, 1998). Bunun yanısıra bir ekonominin gelişen ekonomi olarak adlandırılmasında alıcı ve satıcı arasındaki ilişkileri ne derece kolaylaştırdığı da önemli olarak görülmektedir. Bu ekonomilerin en temel özellikleri arasında alıcı ve satıcı arasında bilgi akışının açık olmaması, yanlış yasal düzenlemelerin varlığı ve etkisiz adli sistem sıralanmaktadır (Khanna ve Palepu, 1997). Türkiye özellikle 1980’li yıllardan itibaren dalgalı bir seyir izlese de Gayri Safi Yurtiçi Hasıla oranlarına bakıldığında gelişen ülkeler kategorisinde değerlendirilmektedir (WorldBank, 2016). İşletme grupları genel anlamda gelişen ülkelere ait örgütsel yapılar olarak görülse de tarihleri çok daha öncesine dayanmaktadır (Jones ve Çolpan, 2010). Bir sonraki aşamada işletme gruplarının ortaya çıkış süreci ve nedenleri ilgili yazındaki çalışmalar ışığında anlatılmaya çalışılacaktır.

2.3.1. İşletme Gruplarının Tarihçesi ve Ortaya Çıkış Nedenleri

İşletme grupları gelişen ülkelere özgü örgüt yapıları olarak bilinse de, bu ülkelerde ortaya çıkmalarının tarihsel nedenleri 19. yüzyılın sonlarında dünya ticaretinde önemli bir yer tutan İngiliz ticaret şirketlerinin ağırlıklı olarak Uzak Doğu, Afrika ve Latin Amerika ülkelerinde giriştikleri uluslararası ticaret faaliyetleri olarak görülmektedir. İngiliz ticaret şirketleri, günümüz işletme grupları gibi birçok ilişkisiz alanda faaliyet göstermiş ve özellikle ikinci dünya savaşına kadar olan dönemde büyüklüklerini ve rekabet avantajlarını, çay ve kauçuk ticaretinden denizciliğe, pamuklu dokumadan Hindistan kömürünün satışına, dünyanın farklı kıtalarında yürüttükleri faaliyetler sayesinde oluşturmuşlardır. İkinci dünya savaşından sonra ise, birçok ticaret engeli ve eski sömürge topraklarındaki devletlerin müdahaleci tavırlarına rağmen ayakta kalmayı başarabilen ve imalat sektöründe kendini yeniden ortaya koyan bu şirketlerin varlıklarını sürdürdükleri belirtilmektedir. Bu şirketlerin, eski sömürge topraklarındaki ülkelerde yerel iş adamları ve elit gruplarla olan iyi ilişkileri varlıklarını korumada görülen diğer faktörlerden biridir. Bu şirketler, bir yandan kendi ticari faaliyetlerini sürdürürken, bir yandan bu ülkelerde ortaya çıkan yeni tip şirketlerin ilişkisiz çeşitlendirme ve yüksek kontrol içeren sahiplik yapısı ile özdeşleşmiş işletme grubu örgütsel yapısını benimsemelerinde öncü rol oynamış görülmektedirler (Jones ve Çolpan, 2010). Yine İngiliz ticaret şirketlerinin, uzun yıllar çevresel faktörlerin değişimine ve gelişmemiş piyasa koşullarıyla özdeşleştirilmiş işletme grubu yapısını benimsemelerine rağmen hala varlıklarını sürdürmüş olmaları günümüz işletme gruplarını da açıklamak için önemli bir köşe taşıdır. İşletme grupları, gelişen ülkelerde endüstrileşmenin ana aktörü olmuş ve özellikle ikinci dünya savaşından sonra ülkelerinden sömürgeci güçleri yollamaları ile bu güçlerden öğrendikleri imalat sanayi deneyimini kendi işletmelerinde yaşatmayı başarabilmişlerdir. Ancak bunu başarabilen ülkeler Arjantin, Brezilya, Şili, Çin, Hindistan, Endonezya, Kore, Malezya, Meksika, Tayvan, Tayland ve Türkiye gibi sayıları bir düzineyi geçmeyen ülkeler olarak sıralanabilir. Türkiye sömürgeci güçler tarafından uzun süre işgal edilmediği halde bu grup içinde görülmüştür. Bunun başlıca sebebi Osmanlı İmparatorluğu zamanından sahip olduğu modern öncesi ticari birikimin ülkenin endüstrileşmesinde önemli görülmesidir (Amsden, 2009). 20. yüzyılda dünya siyasetinde ve ticaretinde meydana gelen önemli değişimlerin işletme gruplarının

mevcudiyetinin geç endüstrileşen ülkelerde neden daha çok görüldüğünü açıklamada ilk adım olarak görülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Ancak bu değişimler bu örgütsel yapının varlık nedenini açıklamada tek başına yeterli değildir.

Gelişen ekonomileri anlamak, işletme gruplarının neden ortaya çıktığını anlamak için de önemli bir adımı oluşturmaktadır. Gelişen ekonomiler 1990'lı yıllardan önce genel anlamda, Anglo-Sakson serbest piyasa ekonomilerinden daha farklı özelliklere sahiptirler (Çolpan ve Jones, 2016). Bu farklı özellikleri neticesinde bu ekonomilerde ortaya çıkan şirket yapıları da bu ekonomilere özel olarak gelişmiştir (Leff, 1978). Birçok farklı ülkede ekonomik etkinlikleri oldukça büyük ve küresel ekonomi içinde önemli bir yere sahip olmalarına rağmen işletme grupları yeterince incelenmemiştir. Bu durum 1990'lı yıllardan sonra değişse de işletme grupları hala yazında gereken ilgiyi görememektedirler. İlgili yazında stratejileri, yapıları, performansları ve yönetim mekanizmalarına dair yapılan araştırmaların çoğu özellikle Uzak Doğu ülkelerinde görülen ve Asya Kaplanları olarak bilinen ülke örneklerinde ortaya çıkmıştır. Değişen piyasa koşullarına ve dünya çapında büyük ölçüde uygulanan neo-liberal ekonomi politikalarına rağmen işletme grupları hala varlıklarını sürdürmektedirler (Çolpan vd., 2010). Günümüzde işletme grupları Asya, Latin Amerika ve Orta Doğu'ya kadar birçok bölgede yaygın bir şekilde görülmekte ve birbirlerinden oldukça farklı adlar almaktadırlar (Latin Amerika'da "grupos", Hindistan'da "business houses" ve Güney Kore'de "chaebol" vb.) (Çolpan ve Jones, 2016; Khanna ve Rivkin, 2001). Türkiye özelinde neo-liberal ekonomi politikalarının uygulanması 1980 askeri darbesinden sonra gerçekleşmiştir ancak işletme grupları diğer gelişen ülkelerde olduğu gibi hala faaliyetlerini sürdürmektedir (Buğra, 1995; Öniş, 1992)

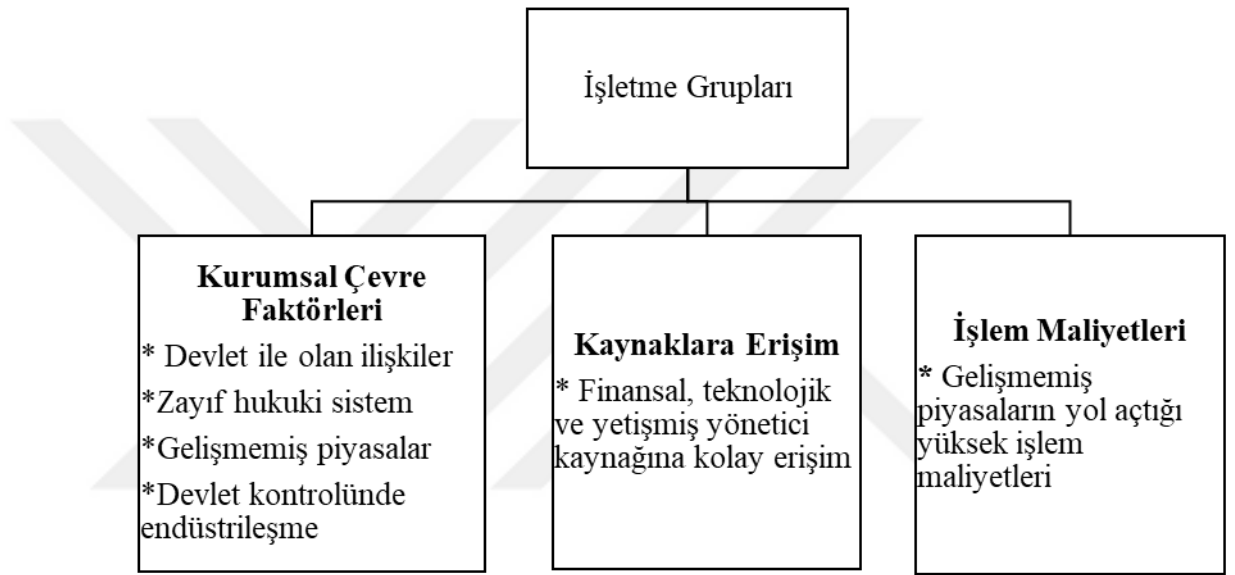
İşletme gruplarının özellikle gelişen ülkelerde yaygın olarak görülmesinde kurumsal çevre faktörlerinin büyük ölçüde belirleyici olduğu görülmektedir. Az gelişmiş yasalar ve hukuki sistem bu ekonomilerde işletme gruplarının varlığının temel nedenlerinden biridir. Hukuki olarak küçük pay sahiplerinin yasalarla pek korunmadığı bu tip ülkelerde piramit yapıya sahip ve belirli bir aile kontrolünde olan işletme grupları ekonomiyi ve ticareti domine etmektedir. Gelişen ülkelerde görülen bir diğer sorun olarak yüksek işlem maliyetleri de bu tip örgüt yapılarının varlığına sebep olmakta ve uzun süre etkinliklerini devam ettirmelerini sağlamaktadır. Çoğunlukla neo-liberal politikalardan önce devletin sıkı kontrolünün olduğu

ülkelerde, ekonomik faaliyetlerde bu tip örgüt yapıları siyasi mekanizmalarla yakın ilişkiler kurarak ve devletle ortak girişimlerde bulunarak büyümelerini ve devamlılıklarını sağlamışlardır. Bu tip mekanizmaları kullanabilmeleri de serbest piyasa koşullarının pek etkin olmadığı gelişen ekonomilerde daha mümkün görünmektedir. İşletme grupları yerel piyasalardaki güçlerini arttırmak için yatay birleşmeleri, dikey satın almaları, pazara giriş bariyerlerinin fazlalığını ve benzeri mekanizmaları kullanmışlardır. Bu durumda en büyük pay etkin serbest piyasa koşullarının olmayışına aittir (Khanna ve Yafeh, 2010).

Yine belirli finansal ve teknolojik kaynakların geç endüstrileşen ülkelerde kolayca elde edilmesinin güç olması işletme gruplarının birbirinden farklı endüstri kollarına girerek ortak bir kaynak havuzunun gücünü paylaşmayı istemelerine yol açmıştır. Birçok pazara aynı anda ya da kademeli olarak girerek sahip oldukları tecrübeyi kendilerine bağlı şirketlere kolayca aktarabilmeleri bu tip örgüt yapısının kaynak oluşturma kolaylığı açısından benimsenmesini sağlamıştır (Amsden, 2009; Guillen, 2000). Yetişmiş yönetici ve ortak sermaye kaynaklarına kolay erişme ile faaliyet alanlarını olabildiğince genişleten işletme grupları (Khanna ve Palepu, 2000b; Leff, 1978), hem piyasaların hem de hiyerarşilerin özelliklerini bir arada bulunduran melez örgütsel yapılar haline almaktadır (Vissa vd., 2010: 698).

İşletme gruplarının buldukları ülkelerde bu derece etkin olabilmelerinin arkasında devlet ya da hükümetleriyle olan yakın ilişkileri belirleyici olarak görülmektedir. Her ülke farklı çevresel koşulları içerse de gelişen ekonomilerde sıklıkla görülen özelleştirme politikaları ya da bankacılık alanındaki düzenlemelerle işletme grupları ekonomik büyüme esnasında pastadan büyük payı almayı daha kolay başarmaktadırlar. Ulusal bir sermaye yapısının kurulmasına öncelik veren ülke hükümetlerinin ortaya koyduğu politikalar ve resmi ve gayri resmi kanallar yoluyla iş dünyasıyla bağlantılı olan politikacılar vasıtasıyla işletme grupları birçok Çok Uluslu Şirket için dezavantajlı görünen çevre koşullarını kendi lehlerine kullanabilmeyi başarmışlardır (Schneider, 2010). Devlet ile olan bu yakın ilişkileri işletme gruplarının gelişen ülke hükümetlerinin, ekonomi üzerindeki kontrolünde bir aygıt görevi görmesini de sağlamaktadır (Yiu vd., 2007). Bu konuda en bilinen örneklerin başında Çin devletinin belirli işletme gruplarını uluslararası yatırımlar için teşvik etmesi ve bu gruplar ile yakın ilişki içinde olması gösterilebilir (Sutherland, 2009).

Kısaca özetlemek gerekirse, işletme grupları ortaya çıktıkları ülkelerdeki kurumsal çevre faktörlerinin yol açtığı eksiklikler yüzünden birçok kaynağa aynı anda kolayca erişememişlerdir. Bu kaynaklara erişirken gerçekleştirdikleri ekonomik işlemlerin yüksek maliyetlerinden kurtulmak için, birçok ilişkisiz endüstri alanında faaliyet göstererek ve yüksek derecede kontrolü kolaylaştıran hiyerarşik yapıları benimseyerek mevcudiyetlerini sürdürmüşlerdir. İşletme gruplarını ortaya çıkaran nedenler Şekil 2.2.'de kısaca özetlenmiştir.



Şekil 2. 2. İşletme Gruplarının Ortaya Çıkmasındaki Temel Faktörler

2.3.2. İşletme Gruplarının Performansı

İşletme grupları genellikle buldukları ülke ekonomilerindeki büyümeden önemli ölçüde pay elde etmektedirler. Hindistan, Endonezya ve Tayvan gibi ülkelerde bulunan işletme gruplarına ait şirketlerin bağımsız şirketlere göre daha fazla kar ettiği ancak İsrail, Güney Afrika ve Peru gibi ülkelerde bulunanların herhangi bir işletme grubuyla ilişkili olmasının karlılığı üzerinde olumlu etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Khanna ve Rivkin, 2001). Birbiriyle farklılık gösteren bu sonuçlarda ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerinin ne derece uygulandığı belirleyici olabilmektedir. Şili'deki işletme grupları ile yapılan çalışmada ilişkisiz çeşitlendirmenin tıpkı batılı şirketlerde olduğu gibi belli bir seviyeye kadar

olduğunda şirket performansını olumsuz etkilediği ancak eşik bir çeşitlendirme derecesini aşınca işletme gruplarının performansının da arttığı belirtilmektedir (Khanna ve Palepu, 2000a). 1990'lı yıllara kadar serbest piyasa politikalarının etkisinden uzakta bulunan gelişen ülke ekonomilerinin yabancı yatırımcılara yönelik yatırım engelleri ve tekelcilik karşıtı uygulamalarının zayıflığı bu ülkelerde bulunan işletme gruplarının tekel olma durumlarını büyük ölçüde güçlendirmiştir. Ayrıca işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlendirme dereceleri arttıkça devletin sağladığı ayrıcalıklardan faydalanma ve tekel olma isteklerinin de kaçınılmaz olarak artacağı öne sürülmektedir (Khanna ve Palepu, 2000a; Khanna ve Yafeh, 2010). Bu durumun bütün gelişen ülkeler için geçerli olduğunu söylemek zordur çünkü pazara giriş engellerinin ve gruplar arası yüksek rekabetin yansımaları olan işletme gruplarının büyüklüklerindeki ve karlılıklarındaki sıralamalar 1970'lerden itibaren Hindistan ve Tayvan gibi ülkelerde oldukça değişiklik göstermişken; Güney Kore ve Tayland gibi ülkelerde durağan bir seyir izlemiştir (Khanna ve Yafeh, 2010).

İşletme gruplarının grup düzeyindeki performansının yanı sıra, bu gruplara bağlı şirketlerin performansının da ilgili yazında önemli ölçüde incelemeye alındığı görülmektedir. Herhangi bir işletme grubuna bağlı olmanın şirket performansı üzerindeki ilişkisi birçok farklı çalışmadan incelenmiş ve farklı sonuçlar elde edilmiştir (Chang ve Hong, 2000; He vd., 2013; Keister, 1998; Khanna ve Rivkin, 2001; Ma vd., 2006; Singh ve Gaur, 2009). Yapılan araştırmalarda işletme gruplarına bağlı şirketlerin bağlı oldukları gruplardaki kaynak paylaşımı ve grup içi faaliyetler sayesinde düşen işlem maliyetleri ile daha yüksek performans gösterebildikleri belirtilmiştir (Chang ve Hong, 2000; Khanna ve Palepu, 2000a). Öte yandan bazı vakalarda işletme grubuna bağlı olmanın şirket performansı üzerinde ya negatif etkisi olduğu ya da hiçbir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir (He vd., 2013; Ma vd., 2006; Singh ve Gaur, 2009). Örnek olarak Yiu ve arkadaşlarının (2005) çalışmasında işletme gruplarının performansının işletme grubunun yaşından, devletin paydaş olmasından ve üst yönetimin daha önce devlet adına çalışmış olmasından olumsuz etkilendiği belirtilmektedir (Yiu vd., 2005). Öte yandan yine Çin'de bulunan işletme grupları ile olan çalışmada He ve arkadaşları (2013) herhangi bir işletme grubuna bağlı olmanın şirket performansı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Bir işletme grubuna bağlı olmanın şirket performansı üzerinde etkisi bulunamamasına rağmen risk paylaşımını kolaylaştırması ve dış

sermaye piyasalarındaki kısıtlamaları, iç kaynakları diğer şirket türlerine göre daha kolay kullanarak aşabilmesi gelişen ekonomilerde işletme gruplarının varlığını nasıl sürdürebildiğini anlamada önemlidir (He vd., 2013). Bu olumsuz özelliklerine rağmen, işletme gruplarının örgütsel yapısı birbiriyle örtüşen çaprazlama başkanlıklar ve bünyelerinde bulunan güçlü finansal kaynak kuruluşları ile kendilerine bağlı şirketlerin performanslarını olumlu şekilde besleyebilmektedir (Keister, 1998).

İşletme grupları gelişen ülkelerde kurumsal boşlukları doldurmak için aracı rol gören kuruluşlar olsalar da bu ekonomilerin serbest piyasa ekonomilerine geçiş yapmaları bu şirket tiplerini belirli şekillerde etkilemiştir (Carney vd., 2011; Khanna ve Palepu, 2000a). Sadece devlet ile olan ilişkiler gelişen ülkelerde olan işletme gruplarının performanslarını açıklamak için yeterli görünmemektedir. Bu şirketlerin sermaye piyasalarında etkin olması ve işlem görmesi de işletme gruplarının performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Özellikle Hindistan örneğinde yapılan çalışma sonuçları borsada işlem görmenin ve sermaye piyasalarında etkin olmanın üzerinden zaman geçse de işletme gruplarının performanslarını arttırmaya devam ettirdiğini göstermiştir. Sermaye piyasalarının giderek gelişmesi de bu olumlu etkiyi güçlendirmektedir (Chittoor vd., 2015c). Banalieva ve arkadaşlarının (2015) Çin'in 30 farklı bölgesinde 490 şirketin içinde bulunduğu çalışmasının sonuçları serbest piyasa ekonomisini sağlayan reformlar hızlandıkça şirketlerin performanslarının azaldığını ve özellikle belirli bir ailenin kontrolünde bulunan şirketlerde bu durumun daha açık gözlemlendiğini göstermektedir. Serbest piyasa ekonomisine yönelik reformlar aşamalı olarak gerçekleştiğinde aile kontrolünün baskın olduğu şirketlerin yeni çevrede performanslarını düşürmeden faaliyetlerini sürdürebildikleri gözlemlenmiştir (Banalieva vd., 2015). Gelişen ülkelerde neo-liberal politikalarla kurumsal çevrelerde meydana gelen değişimler o piyasalarda her zaman olumlu sonuçlar doğurmamıştır. Özellikle Latin Amerika ülkelerinde neo-liberal politikaların uygulanması bu ülke ekonomilerinde dalgalı bir seyir görülmesine sebep olmuş ve bu ülkeler yer yer yüksek enflasyon ve pazar başarısızlıklarıyla yüzleşmek zorunda kalmışlardır. Brezilya'da 2001-2009 arası dönemde 317 işletme grubu ile yapılan çalışmada sermaye piyasasında ve iş gücü piyasasında meydana gelen başarısızlıkların işletme gruplarının performansları üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiş ve devletin bu işletme gruplarında küçük de olsa

pay sahibi olması durumunda bu olumlu etkinin daha kuvvetli olduğu ortaya konmuştur (Xavier vd., 2014).

Bu birbirinden farklılık gösteren çalışmaların sonuçları işletme gruplarının çok farklı kurumsal çevre koşullarında ve yasal değışikliklerde devamlılıklarını koruyabileceklerini göstermektedir (Schneider, 2010). Ayrıca işletme gruplarının en temel özellikleri olarak görülen ilişkisiz çeşitlendirmenin, yüksek kontrol içeren sahiplik yapısının ve devlet ile olan yakın ilişkilerin bu grupların ve bağılı şirketlerin karlılığı ve başarısı üzerinde olumlu etkisinin her ülke örneğinde ve her zaman aralığında geçerli olduğunu söylemek oldukça zor görünmektedir. Bu açıdan Türkiye’de de uzun yıllardır faaliyetlerini sürdüren ve ekonomik büyüme içinde önemli payı olan işletme grupları gelişimleri, temel özellikleri ve örgütsel yapılanma şekilleri açısından ayrıca incelenmelidir.

2.4. Türkiye’deki İşletme Grupları

Birçok gelişen ülkede olduğu gibi Türkiye’deki işletme grupları da politik ve ekonomik gelişmelerin sonucunda ortaya çıkmış ve içinden çıktıkları kültürün bazı özgün özelliklerini de barındırmışlardır. Bu bölümde Türkiye bağlamında işletme gruplarının tarihi gelişimi, hangi örgütsel yapılar şeklinde görüldükleri ve stratejileri anlatılmaya çalışılacaktır.

2.4.1. Türkiye’deki İşletme Gruplarının Tarihi ve Gelişmesi

Türkiye’de büyük ölçekli sermayenin gelişimi iki ana çizgi etrafında şekillenmiştir. Bunlardan ilki, Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra giderek büyüyen işletme gruplarıdır ve çoğu belirli ailelerin sermaye büyüklüklerini genişletmeleriyle ortaya çıkmıştır. İkinci grupta ise 1930’lardan itibaren uygulanmaya başlanan devletçi ekonomi politikalarının ortaya çıkardığı devlet denetimindeki teşebbüsler bulunmaktadır. İşletme grupları arasında en göze çarpanlar, bilinen ailelere ait holdingler olup kökenleri 20. yüzyılın başlarına dayanmakta ve günümüzde de Türkiye ekonomisi içinde etkinliklerini birçok farklı sektörde sürdürmektedirler. Bu şirketlere ek olarak 1980’lerden sonra neo liberal ekonomi politikalarının benimsenmesiyle birlikte yeni ortaya çıkan işletme grupları

da Türkiye ekonomisinde farklı sektörlerde lider firma sayılarını arttırmıştır (Çolpan, 2010; Çolpan ve Hikino, 2008). Bunun yanı sıra yeni kurulan cumhuriyet rejiminin kendi işadamları sınıfını yaratma politikası da Türk girişimci ve işadamlarının bir örgütsel form olarak işletme gruplarını benimsemelerini kolaylaştırmıştır (Buğra, 1995; Çolpan ve Hikino, 2008: 28).

Türkiye’de faaliyet gösteren işletme gruplarının birçok farklı sektörde faaliyet göstermesinin nedeni üretim, sermaye, işgücü ve bilgi açısından olgunlaşmamış piyasaların devletin ortaya koyduğu sanayi politikalarının verdiği teşviklerle geliştirilmeye çalışılmasıdır denilebilir. Yerel pazarda çeşitlendirme stratejileri üzerinden hareket eden bu şirketler özellikle 1995 yılında Avrupa Birliği ile sürdürülen Gümrük Birliği Anlaşması’nın nihai sonuca ulaşmasıyla beraber başta Avrupa pazarında olmak üzere uluslararası pazarlarda da yatırımlarını arttırmaya ve çeşitlendirmeye devam etmiştir. Ayrıca 1980’lerden sonra ortaya konan dışa yönelik büyüme politikaları da Türkiye’de bulunan eski ve yeni grup şirketlerinin uluslararası faaliyetlerini büyük oranda geliştirmelerini sağlamıştır (Çolpan, 2010; Çolpan ve Hikino, 2008). 1980 Askeri Darbesi sonrasında IMF’nin haritasını çizdiği serbest piyasa ekonomisinin benimsenmesi ile devletin ortaya koyduğu büyük sermayeli altyapı çalışmaları ve dış ticaret teşvikleri Türkiye’de bulunan işletme gruplarının bu süreçteki strateji ve faaliyet alanı çeşitliliğini önemli ölçüde etkilemiştir (Buğra, 1995: 211; Öniş, 1992). Türkiye’de Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren ekonomiye sürekli müdahil olan ve kalkınmacı bir rol üstlenen devlet, aynı zamanda ekonomi içinde önemli bir yeri olan iş adamları ve girişimciler ile de bazen çatışan çoğu zaman ise ortak hareket eden bir çizgi benimsemiştir. Bu tercihin sonucunda belirli bir girişimcinin ve bu girişimcinin çekirdek ailesinin yönetiminde söz sahibi olduğu ve devletin öncelikli yatırım alanlarına ve teşviklerine göre hareket eden stratejiler belirleyen aile holdingleri ortaya çıkmıştır (Kim vd., 2004; Öniş, 1992). Bu açıdan bakıldığında genel olarak Türkiye’deki işletme grupları, Çin’deki devlet sahipliğindeki işletme gruplarından veya Tayvan’daki sosyal ağlar ile hareket eden girişimci topluluklarından farklıdır denilebilir. Devletin ekonomiye olan sürekli müdahale hali, oluşturulan iş adamı sınıfının yatırım risklerini paylaşmak için faaliyetlerini çeşitlendirme yolunu benimsemesine sebep olmuştur. İşletme gruplarının faaliyetlerini çeşitlendirmeleri arttıkça büyüklükleri ve Türkiye ekonomisindeki katılımları da büyümüştür (Çolpan ve Hikino, 2008; Gökşen ve

Üsdiken, 2001). Bu faaliyet çeşitlendirmesi de bir örgüt yapısı olarak işletme grubu oluşumunun ortaya çıkmasını sağlamıştır.

2.4.2. Türkiye’deki İşletme Gruplarının Türleri

Türkiye’de ortaya çıkan işletme grupları da ilgili yazında kendi aralarında kuruldukları döneme göre “erken” ve “geç” dönem işletme grupları olarak sınıflandırılmıştır (Çolpan ve Hikino, 2008; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Özkara vd., 2008). Çolpan ve Hikino (2008) “erken” dönem işletme gruplarını 1920 ile 1950 yılları arasında kurulmuş olup, hükümet anlaşmaları vasıtasıyla ağırlıklı olarak inşaat, perakende, toptan ticaret ve tekstil gibi düşük teknoloji gerektiren endüstri kollarında faaliyetlerini başlatan gruplar olarak adlandırmışlardır. Neo liberal ekonomi politikalarının benimsenmeye başlandığı 1980’li yıllardan itibaren kurulan işletme grupları ise iç yatırımlarla organik büyüme, uluslararası şirketlerle kurulan lisans anlaşmaları ve ortaklıklar ve özelleştirilen kamu iktisadi teşekküllerini veya özel şirketleri satın alma stratejilerini izleyerek çeşitlendirmelerini başlatmışlardır. Bu işletme grupları da “geç” dönem işletme grupları olarak adlandırılmıştır. Serbest piyasa ekonomisinin benimsenmesi bu stratejileri sadece geç dönem kurulan işletme grupları için özel kılmamış ve birçok erken dönem işletme grubu da uluslararasılaşma ve organik büyüme stratejileri ile çeşitlendirme ve büyümelerini devam ettirmişlerdir (Çolpan ve Hikino, 2008). Benzer şekilde 1980’den önce kurulan işletme gruplarını Gökşen ve Üsdiken (2001) ile Özkara ve arkadaşları (2008) “eski”, 1980’den sonra kurulan işletme gruplarını ise “yeni” olarak sınıflandırmışlardır. Yeni dönem serbest piyasa politikaları devletin ekonomi üzerindeki kontrolünü azaltıyor görünse de sürekli artan enflasyon ve dış ticaret politikası üzerinde olan sık yasal değişimler yatırımcıların risk algısının yüksek olmasını devam ettirmiş ve bu durum faaliyetlerin sürekli olarak çeşitlendirilmesini sürdürmüştür (Buğra, 1995: 214). Türkiye’de bulunan erken ya da geç dönem işletme gruplarının çeşitlendirme düzeyi açısından birbirinden anlamlı bir farklılık göstermediği ancak bu grupların büyüklüğü ölçüsünde çeşitlendirmesinin de arttığı gözlemlenmiştir (Çolpan ve Hikino, 2008).

Türkiye’deki işletme gruplarına dair olan başka bir sınıflandırma da Yaprak ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmada işletme grupları holding şirketler, yeni işletme grupları, konfederasyonlar (teşvik edilen ağ tipi gruplar) ve bölgesel ağ tipi gruplar şeklinde adlandırılmıştır (Yaprak vd., 2006). Holding tipi işletme grupları, bilinen büyük ailelere ait olan ve Türkiye ekonomisinde ithal ikameci dönemde hızlıca farklı endüstrilerde çeşitlendirme stratejisi uygulamış 60 ile 100 farklı alanda faaliyet gösteren şirketleri içermektedir. Bu gruplara Koç, Sabancı, Alarko ve Zorlu Holding gibi işletme grupları örnek verilebilir. (Buğra, 1995; Yaprak vd., 2006). Yeni işletme grupları ise devletin serbest piyasa ekonomisini benimseyen politikaları sonucunda ortaya çıkmış ve holding tipi işletme grupları gibi yiyecek, tahıl, otomotiv, turizm ve makine gibi birçok farklı endüstride faaliyetlerini kendilerine bağlı küçük ve orta büyüklükteki işletmeler aracılığı ile çeşitlendirmiştir. Bir diğer işletme grubu olan konfederasyonlar veya teşvik edilen ağ tipi yapılar Türkiye’nin Gümrük Birliği’ne katılmasıyla ortaya çıkmış olan sosyal, ekonomik ve akrabalık bağlarıyla birbirine bağlı ve benzer ürünleri üreten antitröst yasalarından muaf şirketlerden oluşmaktadır. Bölgesel ağ tipi işletme grupları ise birbirlerine tedarikçi anlaşmaları, ortak üretim ve teknolojik bağlar ile bağlı olarak ortak şekilde hareket eden küçük ve orta büyüklükteki, belirli bir endüstri alanında yoğunlaşmış bölgesel şirketlerden oluşmuştur (Yaprak vd., 2006). Bunların yanında Türkiye tarihinde devletin ekonomi politikalarındaki değişiklikler ve devlet mekanizması içindeki sosyo politik değişimler sonucunda ortaya çıkmış, İslami bir geçmiş ve sınıf hareketi ile beslenen yeni işletme grupları da bulunmaktadır. Bu yeni tür işletme grupları 2002 yılından itibaren hükümette bulunan siyasi parti ile yakın ilişkiler kurmaktan oldukça fayda görmüş ve uluslararası ticarete paylarını arttırmayı başarmıştır (Özcan ve Turunç, 2011).

2.4.3. Türkiye’deki İşletme Gruplarının Kurumsal Stratejileri

İlgili yazında yapılan araştırmalar işletme gruplarının kurumsal stratejilerini anlamaya çalışırken kuruluş zamanlarına göre aralarında fark bulunup bulunmadığına odaklanılmışlardır. Çolpan ve Hikino (2008), “eski” ve “yeni” işletme grupları arasında çeşitlendirme derecesi açısından anlamlı bir fark bulamazken, Özkara ve diğerleri (2008) “eski” işletme gruplarına sonradan kurulan işletme

gruplarına göre daha fazla endüstride çeşitlendiğini öne sürmüşlerdir. Türkiye’de bulunan işletme grupları arasındaki farklılıklar sadece çeşitlendirme dereceleri ile sınırlı değildir. Türkiye’deki işletme grupları uluslararasılaşma dereceleri açısından da incelenmiş ve “eski” olarak adlandırılan grupların daha fazla ihracat odaklı olduğu öne sürülmüştür (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Ayrıca, Türkiye’deki işletme grupları sadece ihracat yönelimleri açısından değil kendi ülkelerinde yabancılarla kurdukları ortak girişimlerle de uluslararasılaşma süreçlerini devam ettirmişlerdir. Bu açıdan ilk etapta kurulan işletme gruplarının bu ortaklıklarda ve yatırımlarda daha başarılı olduğu öne sürülebilir (Özkara vd., 2008). Özkara ve arkadaşlarının (2008) bulduğu bu sonuçlar Gökşen ve Üsdiken’in (2001) bulgularıyla çelişmektedir. Bu farklı sonuçlara rağmen, hem “eski” hem “yeni” kurulan işletme gruplarının ortaya koyduğu ihracat odaklı ya da ortak girişim kurma stratejileri, bu grupların dışa dönük uluslararasılaşma faaliyetlerini ve yatırımlarını önemli ölçüde hızlandırmıştır (Ataay, 2012). Bunun yanında işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlendirmelerinin, büyüklüklerinin ve yabancı Çok Uluslu Şirketler ile Türkiye’de kurdukları önceki işbirliklerinin bu grupların dışa dönük doğrudan yatırımlarına önemli ölçüde katkıda bulunduğu bilinmektedir. Bu bağlamda Türkiye’deki işletme gruplarının dışa ve içe yönelik uluslararasılaşma süreçlerinde gelişen ülke ortamında bulunmalarından kaynaklanan rekabet avantajlarını ve değerli kaynakları etkin bir şekilde kullandıkları söylenebilir (Ataay, 2012; Dirlik ve Asunakutlu, 2014). Son olarak, Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararasılaşma performansları üzerinde çeşitlendirme dereceleri ve büyüklükleri yanısıra işletme grubunun yönetim kurulunun sahip olduğu özellikler de belirleyici olabilmektedir (Selekler-Gökşen ve Yıldırım-Öktem, 2008).

Birçok farklı çalışmaya rağmen Türkiye’de bulunan işletme grupları ile ilgili birbirinden çok farklı araştırma sonuçları bu grupların Türkiye ekonomisindeki paylarının ve önemlerinin hala araştırılmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir. İşletme gruplarına dair daha fazla kapsayıcı teorik çerçevenin ortaya konması araştırmacılara işletme grupları arasındaki farklılıkları ayırt etmede önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. 2010 yılı itibariyle İstanbul Sanayi Odası’na bağlı en büyük 500 büyük şirket arasında 80 işletme grubu ve 156 işletme grubuna bağlı şirket yer alırken, en büyük 1000 şirket arasında 119 işletme grubu ve 240 işletme grubuna bağlı şirket yer almıştır. Bu açıdan işletme grupları Türkiye’deki yönetim ve

organizasyon araştırmaları için halen önemli bir noktada yer almaktadır (Dirlik, 2014a). Ayrıca, Türkiye’de bulunan işletme gruplarının diğer gelişen ülkelere ait muadillerini inceleyen çalışmalara göre daha az çalışıldığı ve çok daha kısıtlı konular açısından incelendiği de görülmektedir. Bu açıdan ilgili yazında sadece çeşitlendirme derecelerinin ya da uluslararasılaşma seviyelerinin incelenmiş olması, Türkiye bağlamında işletme gruplarının konu olduğu ileriki araştırmalar açısından üzerinde durulması gereken daha kapsamlı çalışmaları gerekli kılmaktadır.

2.5. İşletme Grupları ve Uluslararasılaşma

İşletme gruplarının gelişen ülkelerde endüstrileşmenin ve ekonomik büyümenin lokomotifi olarak görülmeleri, bu melez örgüt yapısının sadece kendi yerel pazarlarında hakim aktör olmaları dışında uluslararası faaliyetleri açısından da ilgi çekici olmasını sağlamıştır (Amsden, 2009). İşletme grupları içinde ortaya çıktıkları az gelişmiş yerli piyasalarda avantaj elde etmek ve riskleri düşürmek için ilişkisiz çeşitlendirme stratejisini benimserken aynı zamanda bu stratejinin grubun tümünün performansını olumlu yönde etkilemesinden de faydalanmışlardır (Chang ve Hong, 2000; Khanna ve Palepu, 2000a). İşletme gruplarının kendi yerel piyasalarında hakim aktörler olmaları piyasaya ilk giren şirket olma avantajları, devletin sağladığı ayrıcalıklar, yabancı şirketlerle işbirlikleri, ilişkisiz çeşitlendirme, yerel piyasalardaki rekabet düzeyinin düşüklüğü ve kendi adlarına finansal kaynaklara kolay erişebilme imkanı gibi faktörler tarafından şekillenmiştir (Kim vd., 2004). Bu birbirinden farklı faktörlerin içinde ilişkisiz çeşitlendirme stratejisinin, grup düzeyindeki şirketlerin bilgi temelli sermayeleri üzerindeki olumlu etkisi özellikle vurgulanmıştır (Amsden, 2009). Özellikle gelişen ülkelerdeki piyasaların liberalleşmesi sürecinde bu ülkelerde bulunan şirketler gelişmiş ülkelere yatırım yapmaya gelen Çok Uluslu Şirketlerin en önemli ortakları olmuştur. Bu ortaklıkların oluşmasında gelişen ülkelerdeki şirketlerin yerel piyasadaki bilgilere erişimlerinin daha kolay olması, tamamlayıcı yetkinlikleri ve önemli rekabet avantajları belirleyici olmuştur. Aynı zamanda bu şirketlerin gelişmiş ülkelere ait Çok Uluslu Şirketler ile işbirlikleri oluşturarak finansal ve soyut varlıklara erişim sağladıkları, teknolojik ve yönetsel yetkinliklerinden faydalandıkları ve kendi uzmanlıklarını Çok Uluslu Şirketler ile paylaşmaya hevesli oldukları bilinmektedir (Amsden, 2009; Hitt vd.,

2000). Bunun yanında, gelişmiş ülkelere ait Çok Uluslu Şirketlerin öncülüğünde doğrudan yabancı yatırımların yönünün gelişen ülkelere kaymasıyla bu ülkelerdeki piyasalarda rekabet artmış ve herhangi bir işletme grubuna bağlı şirketlerin, bağımsız olan şirketlere göre artan rekabet ortamına daha çabuk karşılık verdiği görülmüştür (Dau vd., 2015). Bu karşılık verme durumu Chen ve Hambrick (1995) tarafından öne sürülen “aslan” metaforuyla açıklanabilir. Bu açıdan herhangi bir endüstri ya da piyasada rekabet düzeyi arttığında piyasada bulunan büyük şirketlerin karşılık verme isteği küçük şirketlere göre daha fazla olacaktır (Chen ve Hambrick, 1995).

Özellikle 1990’lı yıllardan sonra uluslararası işletmecilik çalışmaları gelişen ülkelerde ortaya çıkan yeni tip Çok Uluslu Şirketlerin davranış ve motivasyonlarını anlamaya yönelik bir yöne kaymıştır. Ancak bu yeni ortaya çıkan ve ters yönde seyreden küresel doğrudan yabancı yatırım hareketi birçok araştırmacı için şaşırtıcı bir gelişme olarak adlandırıldı. Çünkü bilinenlerin tersine bu yatırımlarda sermaye, teknoloji ve bilgi kaynakları gelişen ülkelere doğru akmaya başlamıştır (Ramamurti, 2009b). Ayrıca uluslararası işletmecilik yazınında bulunan klasik teoriler de bu yeni tip Çok Uluslu Şirketleri anlamakta yetersiz kalıyor görünüyordu (Aharoni, 2014). Bu durumun bir sonucu olarak Mathews (2006a)’ın Bağlantı-Yararlanma-Öğrenme paradigması ve Luo ve Tung (2007)’in Sıçrama Tahtası yaklaşımı gibi yaklaşımlar Çok Uluslu Şirketler teorisinde bulunan boşlukları doldurmaya çalışmışlardır. Yeni ortaya çıkan bu Çok Uluslu Şirketlerin kendi yerel piyasalarında gelişmiş ülkelere ait Çok Uluslu Şirketler ile rekabet ederken edindikleri tecrübe sayesinde dışa yönelik uluslararasılaşma süreçleri boyunca ve yerel ekonomilerinde ortaya çıkan liberalleşme süresince dahi faaliyetlerini devam ettirerek ayakta kalabilmeleri uluslararası işletmecilik alanında araştırma yapan akademisyenlerin ilgisini üzerlerine çekmeyi sağlamıştır (Ramamurti, 2012a).

İşletme grupları gelişen ülkelerin doğrudan yabancı yatırım faaliyetlerine yüksek oranda katkı sağlamalarına rağmen ilgili yazında işletme gruplarının uluslararasılaşma faaliyetlerine dair sınırlı sayıda çalışma mevcuttur (Yiu vd., 2013). Örnek olarak 2006 yılı itibariyle Çin’in dışa dönük doğrudan yabancı yatırım faaliyetleri içinde işletme gruplarının payı %28 olarak belirlenmiştir (Sutherland, 2009). Öte yandan gelişen ülkelere ait şirketlerin uluslararasılaşma sürecinde kurumsal çevrenin önemli etkisi birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Aharoni, 2014; Chari ve Acikgoz, 2016; Demirbağ vd., 2007; Dunning, 1998;

Dunning ve Lundan, 2008a; Erdilek, 2008; Holtbrügge ve Kreppel, 2012; Peng, 2012; Ramamurti, 2012b). Benzer şekilde gelişen ülkelere ait şirketler de işletme grupları gibi ortaya çıktıkları yerel piyasalarda bulunan kurumsal boşluklardan olumsuz şekilde etkilenmekte ve yabancı ülkelerde yatırım yaparak yerel piyasalarda sahip oldukları dezavantajları ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Stal ve Cuervo-Cazurra, 2011). Bunun yanında işletme grupları gelişen ülkelerde kendilerine ait sahiplik, konum ve içselleştirme avantajlarını üretebilmek adına mikro kurumsal çevreyi oluşturan ve bu avantajları uluslararasılaşma faaliyetleri için bağlantı, manivela ve öğrenme fırsatlarını elde etmede kullanabilen yapılar olarak görülmüştür (Yiu, 2011). Bilhassa işletme gruplarına bağlı şirketler, yerel piyasalarda içselleştirme avantajından faydalanırken yatay bağlantılar aracılığıyla stratejik varlıkları elde edebilir ve bu sayede yurtdışında yatırım faaliyetlerinde bulunabilirler ve dikey bağlantılar aracılığı ile düşük maliyet üstünlüğüne sahip olarak pazar arayış stratejilerini takip edebilirler (Yiu vd., 2013). Gelişen ülkelere ait şirketlerin yurtdışı yatırım faaliyetlerinde bulunurken karşılaştıkları “yabancı olma engeli” ile baş etmede firmaya özgü üstünlükleri kullanabilmeleri küresel piyasalarda itibar, sermaye, işgücü ve finansal kaynakları sağlayan bir sosyal ağa dahil olmalarıyla mümkün olmaktadır (Singla ve George, 2013; Zaheer, 1995). Ayrıca işletme gruplarına bağlı şirketler uluslararasılaşmanın şirket performansı üzerindeki olumsuz etkisini bu yetkinlikleri kullanarak azaltabilmektedir (Singla ve George, 2013). Gelişen ülkelere ait şirketlerin uluslararasılaşma faaliyetleri için devletin ve etnik grupların desteğinin olması da işletme gruplarının ortaya çıkmasını sağlayan kurumsal çevre ile benzer özellikler ortaya koymaktadır (Luo vd., 2010; Peng, 2012; Sim ve Pandian, 2003). LG (Güney Kore), Haier (Çin), Huawei (Çin), Tata Grup (Hindistan), Koç Holding (Türkiye), Formasa Plastics Grup (Tayvan) ve Siam Cement Grup (Tayland) gibi işletme grupları yerel piyasalarında başlıca aktörler olarak faaliyet gösterirken küresel faaliyetlerini genişletme konusunda da yüksek bir potansiyele sahip olduklarını kanıtlamışlardır.

Ancak yerel pazarda bu derece etkin ve güçlü olabilen işletme grupları küreselleşen ekonomik ve ticari faaliyetlere cevap vermede bazı koşullarda isteksiz ve yetersiz olmuştur. Herhangi bir işletme grubuna bağlı firmaların bağımsız firmalara oranla uluslararası yatırım yapma davranışının daha düşük olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında geniş çapta

meydana gelen kurumsal çevre değişikliklerinden ziyade dar bir kapsamda oluşan endüstri çevresindeki değişimlere karşı örgütsel ataletin etkili olduğu öne sürülmektedir. Özellikle uzun süredir faaliyet gösteren gruplara bağlı, bağlı buldukları grup içinde yaş olarak genç ya da bağlı buldukları grubun faaliyet alanına oldukça uzak bir alanda faaliyet gösteren bağlı şirketlerin uluslararasılaşma davranışlarının bağımsız şirketlere göre daha az olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar işletme grupları içinde bulunan şirketlerin yerleşmişliğinin kaynak kullanımı açısından avantajları olsa da değişen çevre koşullarında bu avantajların her şartta faydalı olamayacağını göstermesi açısından önemlidir. Kurumsal çevrenin varlıklarında ve büyümelerinde önemi büyük olan işletme grupları, aynı etkinin zorlayıcılığı karşısında her zaman aynı başarıyı gösterememektedir (Gubbi vd., 2015).

2.5.1. İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması ve Performansı

Uluslararasılaşmaya olan istek dışında, uluslararasılaşmanın işletme gruplarının ve bağlı şirketlerin performansları ya da işletme gruplarının kilit özelliklerinin uluslararasılaşma düzeyleri üzerindeki etkisi de üzerinde durulan başka bir alandır. Uluslararası çeşitlendirmenin şirket performansı üzerindeki olumsuz etkisinin özellikle kurumsal çevre değişimlerinin ilk aşamasında işletme gruplarına bağlı şirketlerde daha fazla olduğu ancak gelişen bir ekonomide kurumsal çevredeki değişimler durağan ve oturmuş bir hal aldığında bu şirketlerin belli bir gruba bağlı olmanın avantajlarını etkili bir şekilde kullanabildikleri Kore’de bulunan 140 şirket üzerinde yapılan çalışma ile ortaya konmuştur (Kim vd., 2010). İşletme gruplarının temel stratejilerinden olan ürün çeşitlendirmenin uluslararasılaşma dereceleri ile ters yönlü bir ilişkisi olduğu da ortaya konmuştur. Ancak işletme gruplarının uluslararasılaşma yönelimleri, yabancı doğrudan yatırım deneyimi neticesinde daha yüksekse bu olumsuz etki daha düşük seviyede gözlemlenmektedir. İşletme gruplarının Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu da ürün çeşitlendirmenin uluslararasılaşma üzerindeki olumsuz etkisini azaltmaktadır (Gaur ve Delios, 2015). Bu açıdan özellikle Hindistan’daki işletme gruplarının ürün veya uluslararası çeşitlendirme stratejilerinden olumsuz etkilendiği söylenebilir.

Değişen ekonomik çevre koşullarında uluslararasılaşmaya karşı çok istekli olmayan işletme gruplarına sahip ülkeler olabileceği gibi bu koşullara uyum sağlayarak uluslararası çeşitlendirmeleriyle beraber performanslarını arttırabilen örnek ülkeler de bulunmaktadır. Özellikle teknolojik kaynak ve yetkinliklere ulaşmak ve bu kaynakları edinmek isteyen şirketler uluslararası yatırımlarını bu motivasyonla şekillendirebilmektedir (Yiu vd., 2005). Uluslararası çeşitlendirme ve şirket performansı arasında olması beklenen doğrusal olmayan ilişki Yiu ve arkadaşlarının (2005) Çin’de bulunan işletme grupları ile yaptığı çalışmasında da doğrulanmıştır (Hitt vd., 1997). Uluslararasılaşmaya olan eğilim ve grup performansının yanı sıra yeni yatırımları başlatma eğiliminde de işletme grupları bağımsız firmalara göre piyasa reformlarına karşı olumsuz sonuçlar gösterebilmektedir (Chari ve Dixit, 2015). Yeni girişimlerde bulunma konusunda beklenen performansı veremeseler de işletme gruplarının yeni yatırımlarının büyümelerinin ve yabancı yatırımcının daha fazla olduğu sektörlerde yatırımlarının bağımsız yatırımcılarınkine oranla fazla olması sahip oldukları rekabet avantajlarını ve değerli kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmeleri olarak yorumlanabilir (Barney, 1991; Chari ve Dixit, 2015). Faaliyette buldukları ekonomi koşullarında önemli ölçüde kaynak ve rekabet üstünlüğüne ulaşan işletme gruplarının bağımsız firmalara göre daha fazla doğrudan dış yatırımda bulunduğu ve gelecekte de bulunabileceği öngörülebilir bir durumdur. Chari (2013)’nin 2001-2008 yıllarını kapsayan 7176 Hint şirketini kapsayan çalışması bu durumu doğrulamıştır. İşletme gruplarına bağlı şirketlerin doğrudan dış yatırımda bulunma olasılıklarının hem gelişen ülkelerde hem de gelişmiş ülkelerde daha fazla olduğu, daha büyük ölçekli işletme gruplarına bağlı şirketlerin doğrudan dış yatırımlarının daha fazla olacağı ancak çok fazla sayıda alanda faaliyet gösteren işletme gruplarına bağlı şirketler için doğrudan dış yatırım miktarının bağımsız şirketlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında bu şirketler arasında Ar-Ge ve pazarlama yoğunluğunun uluslararasılaşmaya olan etkisinin işletme grubuna bağlı olmaya göre daha zayıf kaldığı görülmüştür. Bu sonuçlar işletme gruplarının ortaya çıktığı ülke şartlarında hemen hemen her koşulda güçlerini etkin bir şekilde gösterebildiklerini doğrulamaktadır (Chari, 2013). Yine de bu birbirinden farklı açılardan işletme gruplarını ve uluslararasılaşmalarını inceleyen çalışmalar ve farklı sonuçlar, gelişen ülke işletme gruplarının uluslararası faaliyetlerini anlamada genellenebilir sonuçlar bulmanın zorluğunu ortaya koymaktadır (Holmes vd., 2016). Bu yüzden

Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşması ilgili yazın temel alınarak ayrı bir başlıkta anlatılacaktır.

2.6. Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması

Birçok gelişen ülkeye ait işletme gruplarında olduğu gibi Türkiye'deki işletme grupları da uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunurken kimi zaman benzer, kimi zaman farklı bir süreçle karşı karşıya kalmıştır. Sahip oldukları değerli kaynaklar ve yetkinlikler neticesinde birçok Çok Uluslu Şirketin yerel piyasalarda işbirliği oluşturmak için başvurduğu ilk adres işletme grupları olmuştur. Bu açıdan Türkiye'nin en büyük işletme grubu olan Koç Holding'in ilk uluslararası yatırım faaliyetinde bulunan Türk şirketi olması şaşırtıcı değildir (Ataay, 2012). Türkiye'deki işletme gruplarının içe dönük uluslararasılaşma faaliyetleri neticesinde elde ettikleri bilgi ve teknolojik becerileri, komşu ve gelişmiş ülkelerde dışa dönük uluslararasılaşma faaliyetlerine girmelerinde tetikleyici unsur olmuştur (Ataay, 2012; Dirlik ve Asunakutlu, 2014; Yaprak ve Karademir, 2011). Koç Holding bünyesinde bulunan Arçelik, yerel piyasalarda itibarlı bir markanın küresel olarak bilinen Çok Uluslu Şirket tipine evrilmesine verilebilecek en önemli örneklerden biridir. Türkiye'de beyaz eşya sektöründe en çok bilinen ve satılan marka olan Arçelik, kendi marka imajını ve teknolojik yetkinliklerini arttırmaya yönelik yaptığı uluslararası yatırımlar ve küresel pazarda bilinen markaları satın almasıyla uluslararası faaliyetlerini genişletmeyi başarmıştır (Bonaglia vd., 2007). Arçelik'in hızlı bir şekilde uluslararasılaşması bağlı olduğu Koç Holding'in yetkinlikleri tarafından beslenmesine ve finansal kaynaklarına kolayca erişebilmesine bağlı görünmektedir. Bir başka önemli nokta ise, Türkiye'deki işletme gruplarının belirsiz kurumsal çevrelerde faaliyet göstermede sahip oldukları tecrübeyi diğer gelişmemiş piyasalarda yatırım yaparken avantaj olarak kullanabilmeleridir (Erdilek, 2008; Yaprak ve Karademir, 2010). Bazı durumlarda Türkiye'deki işletme grupları gelişmiş ülkelere ait Çok Uluslu Şirketler için Türkiye'nin coğrafi çevresinde yer alan gelişen ya da geçiş ekonomisine sahip ülkelerde yapılacak yatırımlarda en uygun ortak görülmektedir. Örnek olarak Coca-Cola'nın Irak pazarına girerken Iraklı yerel bir şirket ve Anadolu Efes (Anadolu Grup) şirketi ile ortak girişim kurması verilebilir (Yaprak ve Karademir, 2011). Türkiye'deki işletme gruplarının dışa

dönük uluslararasılaşma potansiyeli Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu'nun (DEİK) Vale Columbia Center for Sustainable International Investment (VCC) ve Kadir Has Üniversitesi ile beraber hazırladıkları raporlarda da açıkça görülmektedir. Bu raporların oluşturulması için Türkiye'deki şirketler ile yapılan anketler sonucu elde edilen verilere göre araştırmaya katılan şirketlerin çoğunu işletme grupları oluşturmakta ve her geçen yıl araştırmaya katılan işletme grubu sayısı da artmaktadır. Listede yer alan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı dışında yurtdışı varlıklar açısından yine üst sıralarda işletme gruplarına bağlı şirketler ya da işletme grupları yer almaktadır (DEİK, 2009, 2011, 2014). Bu anketlere katılan şirketlerin ve yurtdışı varlıklarının listesi Tablo 2.3.'de kısaca özetlenmiştir.

Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma strateji ve düzeyleri üzerine yapılan çalışmalar ya kaynak temelli ya da kurumsal kuram açısından ele alınmıştır (Dirlik ve Asunakutlu, 2014; Selekler-Gökşen ve Yıldırım-Öktem, 2008; Yaprak ve Karademir, 2010). Ayrıca diğer gelişen ülke örneklerinde olduğu gibi bu çalışmalar yeni ortaya çıkan ve gelişen ülkelere ait Çok Uluslu Şirketlere ait yazın ile de örtüşmektedir. Öte yandan hem kaynak temelli yaklaşım hem de kurumsal kuram ve işlem maliyeti temelli yaklaşım işletme gruplarını ve uluslararası işletmecilik yazınındaki rollerini anlamada birbirini tamamlayıcı olabilir. Ancak ilgili yazında birbirinden farklı uluslararasılaşma yaklaşım ve kuramlarının kullanılması genelde işletme gruplarının, özelde ise Türk işletme gruplarının melez bir örgütsel yapıya sahip olmaları sebebiyle gerçekleşmiş olabilir. Hem gelişmiş ekonomilerde ortaya çıkmış ve bilinen Çok Uluslu Şirket tiplerinden hem de diğer gelişen ülkelere ait işletme gruplarından farklı olan Türkiye'deki işletme grupları, uluslararasılaşma süreçlerinde genel kabul gören doğuştan küresel Çok Uluslu Şirketler kategorisinden farklı olarak kademeli bir uluslararasılaşma yolu takip etmiş görünmektedirler. Ayrıca, ilgili yazında gelişen Çok Uluslu Şirketler ya da gelişen ülkelere ait Çok Uluslu Şirketlerin belirli sahiplik avantajlarına sahip olmadıkları varsayımı işletme grupları için çok geçerli görünmemektedir. Bu açıdan Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmasını belirleyen etmenler birçok farklı küresel ve yerel öncül çalışmanın ışığında bir sonraki bölümde açıklanmaya çalışılacaktır.

Tablo 2. 3. DEİK Türk Çok Uluslu Şirketler Listesi (Coban (2017)'den alınmıştır.)

İsim	2007		2009		2012		Tür
	Yurtdışı Varlıklar (Milyon Dolar)	Sıra	Yurtdışı Varlıklar (Milyon Dolar)	Sıra	Yurtdışı Varlıklar (Milyon Dolar)	Sıra	
Enka İnşaat	3,877	1	3,195	3	3,779	3	İşletme Grubuna Bağlı Şirket
Turkcell	2,331	2	2,996	4	1,057	12	Yabancı Ortaklı Holding
Çalık Holding	2,002	3	2,633	5	816	15	İşletme Grubu
Koç Holding	1,742	4	1,160	7	3,333	4	İşletme Grubu
Anadolu Grup	1,629	5	-	-	4,443	2	İşletme Grubu
Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı	1,121	6	1,254	6	4,872	1	Kamu İktisadi Teşekkülü
Şişecam A.Ş.	977	7	1,129	8	1,368	7	İşletme Grubu
Tekfen Holding	751	8	1,003	9	1,250	9	İşletme Grubu
Sabancı Holding	640	9	8,051	1	828	14	İşletme Grubu
Eczacıbaşı Holding	266	10	262	15	371	24	İşletme Grubu
Borusan Holding	2238	11	235	16	973	13	İşletme Grubu

Tablo 2. 4. DEİK Türk Çok Uluslu Şirketler Listesi (Devamı)

İsim	2007		2009		2012		Tür
	Yurtdışı Varlıklar (Milyon Dolar)	Sıra	Yurtdışı Varlıklar (Milyon Dolar)	Sıra	Yurtdışı Varlıklar (Milyon Dolar)	Sıra	
Zorlu Enerji Grubu	152	12	459	13	1,120	10	İşletme Grubu'na Bağlı Şirket
Doğuş Grup	-	-	6,357	2	3,104	5	İşletme Grubu
Doğan Holding	-	-	801	10	486	20	İşletme Grubu
Alarko Grup	-	-	636	11	651	18	İşletme Grubu
TAV Holding	-	-	571	12	1,081	11	İşletme Grubu
Orhan Holding	-	-	293	14	534	19	İşletme Grubu
Yıldız Holding (Ulker)	-	-	165	17	1,277	8	İşletme Grubu
Eroglu Holding	-	-	106	18	148	28	İşletme Grubu
Çelebi Holding	-	-	95	19	167	27	İşletme Grubu
Yıldırım Holding	-	-	-	-	1,867	6	İşletme Grubu
Hayat Holding	-	-	-	-	780	16	İşletme Grubu

Tablo 2. 5. DEİK Türk Çok Uluslu Şirketler Listesi (Devamı)

İsim	2007		2009		2012		Tür
	Yurtdışı Varlıklar (Milyon Dolar)	Sıra	Yurtdışı Varlıklar (Milyon Dolar)	Sıra	Yurtdışı Varlıklar (Milyon Dolar)	Sıra	
Gübretaş	-	-	-	-	686	17	Kooperatife Bağlı Şirket
Türk Telekom	-	-	-	-	444	21	Bağımsız Şirket
Türk Hava Yolları	-	-	-	-	400	22	Bağımsız Şirket
Ekol Lojistik	-	-	-	-	375	23	Lojistik Şirketi
Kürüm Holding	-	-	-	-	281	25	İşletme Grubu
Teklas	-	-	-	-	175	26	Otomotiv Şirketi
Evyap	-	-	-	-	98	29	İşletme Grubu

2.7. Kuramsal Model ve Hipotezler: Türkiye’de İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Düzeyini Etkileyen Unsurlar

Şimdiye kadar açıklanan uluslararasılaşma modelleri ele alındığında, ortaya konan her yaklaşımın şirketler ve uluslararasılaşma neden ve süreçleri hakkında birbirinden oldukça farklı varsayımları olduğu ve uluslararasılaşma faaliyetleri ele alınırken birbirini tamamlayabilecek farklı noktalara parmak bastıkları söylenebilir. Ürünün yaşam seyri kuramı, Uppsala modeli, 10 adım yol haritası modeli ve ara istasyon modeli gibi yaklaşımlar daha çok pazara dair bilginin ve belirsizliğin durumuna odaklanmış ve küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin kademeli şekilde uluslararası faaliyetlerde bulunma sebep ve yöntemlerini öne çıkarmışlardır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Miller, 1993; Vernon, 1966; Yip vd., 2000). Bu yaklaşımların temel varsayımlarının Tablo 2.4. incelendiğinde pazara dair bilgi düzeyi etrafında şekillendiği açıkça görülebilmektedir. Temel varsayımın benzer olmasına rağmen her bir yaklaşımın ayrı ayrı olarak uluslararasılaşma faaliyetlerini açıklamakta yeterli olabileceğini söylemek güçtür. Öte yandan tek bir pazara giriş şekli üzerinde yoğunlaşan ve günümüze daha yakın zamanlarda ortaya çıkmış uluslararasılaşma yaklaşımları da mevcuttur. Bu yaklaşımların, uluslararasılaşma ve Çok Uluslu Şirketler ile ilgili varsayımlarının şirketlerin yeni pazarlarda yatırım yapabilmesi için kendine özgü bazı üstünlük ve kaynaklara sahip olması gerektiği konusunda yoğunlaştıkları görülmektedir (Dunning, 1988; Hymer, 1976; Luo ve Tung, 2007; Mathews, 2006a; Yiu, 2011). Eklektik paradigmada belirtilen firmaya özgü yetkinliklerin ve sahiplik avantajlarının varlığı özellikle gelişmiş ülkelerde ortaya çıkmış Çok Uluslu Şirketlerin uluslararasılaşmalarında belirleyici görülmüştür (Dunning, 1988). Ancak daha önce de belirtildiği gibi gelişen ülkelere ait şirketlerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeleri her zaman belirli kaynak üstünlüklerine sahip olmalarından kaynaklanmamaktadır (Mathews, 2006a). Eklektik paradigma göz önüne alındığında sahiplik avantajlarından firma büyüklüğünün, çok uluslu şirket deneyiminin ve farklılaştırılmış ürün geliştirme yeteneğinin uluslararasılaşma üzerinde etkili olduğu ve pazara giriş şeklini belirlediği bilinmektedir (Agarwal ve Ramaswami, 1992). Ancak bu faktörlerden hangilerinin Türk şirketlerinin ya da işletme gruplarının uluslararasılaşmasına katkıda bulunduğu tam olarak ortaya konmamıştır. Ayrıca, işletme gruplarının araştırılmasında çoklu teorik yaklaşımların gerekli olduğu ve bunun sebebinin bu şirketlerin kaynakları, kurumları

ve farklı endüstrileri biraraya getiren karmaşık ilişkileri içermesi olduğu vurgulanmaktadır (Gaur vd., 2014; Purkayastha vd., 2016b).



Tablo 2. 6. Uluslararasılaşma Yaklaşımları

Uluslararasılaşma Yaklaşımı	Temel Varsayımı	Pazara Giriş Şekilleri	Sınırlamaları
Ürünün Yaşam Seyri Kuramı	Belirli bir pazarda ticaret yapabilmenin o pazara dair bilginin yüksek derecede olmasına ve üretimin olgunluk düzeyine bağlı olması.	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni ürün > Üretimin sadece gelişmiş ülke pazarında olması • Geliştirilen Ürün > Gelişmiş ülkeden diğer gelişmiş ülkelere ihracat • Standartlaşmış ürün > Ürünün Gelişmiş ülkelerdeki maliyetleri yüzünden gelişen ülkelerde üretilmeye başlanması 	Tek bir ürünün üretimi üzerinden uluslararasılaşmayı açıklaması ve kademeli bir uluslararası ticaret süreci öne sürmesi. Kademeli uluslararasılaşma gelişen ülkelerde ortaya çıkmış yeni Çok Uluslu Şirketleri açıklamakta yetersiz.
Uppsala Uluslararasılaşma Modeli	Şirketler herhangi bir pazar hakkındaki bilgi düzeylerine göre kademeli olarak uluslararası pazarda faaliyetlerini yürütmektedir. Bir işletmecilik ağı içinde bulunan şirketler bu ağdaki ilişkiler yoluyla pazara dair bilgilerini ve bağılılıklarını arttırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> • Düzenli bir ihracat faaliyetinin bulunmadığı aşama • Acenteler vasıtasıyla ihracat yapılması • Bağlı ortaklıklar aracılığıyla satış yapma • Yurtdışı üretim birimi oluşturma 	Modelin kademeli yapısı son yıllarda ortaya çıkan doğuştan küresel şirketler ve gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin satın alma ve birleşme faaliyetlerini açıklamakta yetersiz. Daha çok gelişmiş ülkelere ait şirketler için kullanılmakta.
10 Adım Yol Haritası Modeli	Küçük ve Orta büyüklükteki işletmelerin uluslararası faaliyetlerini yürütmeleri için etkili araştırması yapabileceklerini ve bilgi toplamalarının mümkün olduğunu ileri sürmektedir. Bu şirketlerin uluslararası faaliyetlerini yürütmeleri için değerlendirme, planlama ve uygulama safhalarından oluşan 10 adımı sistematik olarak takip etmelidirler.	Şirketin değer zincirinin ne şekilde olduğuna göre; distribütör aracılığıyla, lisans antlaşması, ortak girişim veya satın alma yoluyla pazara girebilir.	Modelin öne sürdüğü prensipler daha çok küçük ve orta büyüklükteki şirketleri hedeflemekte ve Çok Uluslu Büyük Şirketler için açıklayıcı görünmemektedir. Ayrıca model adımları sıralı verdiğinden uygulamada bazı adımların atlandığı durumlarda geçersiz görülebilir.

Uluslararasılaşma Yaklaşımı	Temel Varsayımı	Pazara Giriş Şekilleri	Sınırlamaları
Ara İstasyon Modeli	Uppsala modelinin “bilgi” ve “bağlılık” değişkenlerine yeni değişkenler ekleyerek küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin uluslararası faaliyetlerini sistematik bir şekilde yürüteceğini ve daha iyi performans göstereceğini öne sürer.	İhracat, lisans anlaşması, isim hakkı kullanma, pazarlama ortaklıkları, ortak girişimler veya bağlı şirketler	Uppsala modelinin bilgi toplama ve pazara bağlılık durumu değişkenlerini daha detaylı şekilde anlatsa da kademeli uluslararasılaşmaya bağlı kalmıştır. Gelişmiş ülke pazarları hakkında bilgi sahibi olmadan doğrudan yatırım yapan gelişen ülke şirketleri için yeterince açıklayıcı değildir.
Piyasa Aksaklıkları Kuramı	Şirketlerin doğrudan yatırım yapma motivasyonlarını aksak piyasa koşullarından dolayı bir şirketin birden fazla şirketi tek çatı altında kontrol edebilmesinin daha karlı olması ve sahip olduğu belirli bir yetenekte rakiplerine göre avantajlı olduğundan maliyetin daha düşük olduğu ülkelerde yatırım yapma isteği şeklinde açıklamıştır.	Doğrudan dış yatırım yapma satın alma ve ortaklıklar yoluyla.	Model uluslararası faaliyetleri tek bir pazara giriş şekli üzerinden tanımlamıştır. Her ne kadar firmaya özgü avantajlar üzerinde dursa da son yıllarda bu avantajlardan mahrum olduğu halde hızla uluslararasılaşan şirketler için yeterince açıklayıcı değildir.
İçselleştirme Kuramı	İşletmelerin kar maksimizasyonu tam rekabet koşullarının olduğu ortamda gerçekleşir. Ancak aksak piyasa koşullarının var olduğu ara mamul piyasalarında, birbirine piyasalar yoluyla bağlı faaliyetler ortak kontrol mekanizmasıyla işletmeler içinde gerçekleştirilecek şekilde içselleştirilerek ulusal sınır ötesi Çok Uluslu İşletmelerin oluşması sağlanır.	Doğrudan dış yatırım	Piyasa aksaklıkları kuramına benzer şekilde tek bir pazara giriş şekli üzerinden ve sadece Çok Uluslu İşletmelerin nasıl olduğundan uluslararasılaşmayı açıklamaktadır. Ayrıca gelişen ülkelerde ortaya çıkmış işletme gruplarının yerel piyasalarında bu içselleştirme mekanizmalarını gerçekleştirdiğini göz ardı etmiştir. Bu açıdan sadece gelişmiş ülke Çok Uluslu Şirketleri için ortaya atılmış görünmektedir.

Tablo 2. 8. Uluslararasılaşma Yaklaşımları (Devamı)			
Uluslararasılaşma Yaklaşımı	Temel Varsayımı	Pazara Giriş Şekilleri	Sınırlamaları
Eklektik Paradigma	Şirketlerin uluslararasılaşma sebeplerini yeni pazar arayışı, kaynak arayışı ve etkinlik artırma arayışı şeklinde öne sürmüştür. Şirketlerin pazara giriş şekli ve sahip oldukları rekabet avantajı kilit roldedir. Mülkiyet, Konum ve İçselleştirme avantajları pazara giriş şekli üzerinde etkilidir.	Doğrudan dış yatırım	Şirketlerin avantaj ve kaynaklarını ön plana alması bu avantajlara sahip olmadan uluslararasılaşan şirketleri açıklamakta yetersiz.
Bağlantı-Yararlanma-Öğrenme (LLL) Paradigması	Eklektik Paradigmanın statik bakış açısına alternatif olduğunu öne sürmektedir. Gelişen ülkelerde ortaya çıkan Çok Uluslu Şirketlerin dış çevrede bulunan kaynakları ele geçirmek için dinamik bir uluslararasılaşma stratejisi ile uluslararasılaştıklarını iddia etmektedir.	Doğrudan dış yatırım	Model sadece yeni ortaya çıkmış Çok Uluslu Şirketlerin uluslararasılaşmasını açıklamaya çalışmaktadır.
Sıçrama Tahtası Yaklaşımı	Gelişen ülkelerde ortaya çıkmış Çok Uluslu Şirketlerin sahip olmadıkları stratejik kaynaklara erişmek ve kurumsal çevre ve pazar koşullarındaki kısıtlayıcı etkilerden uzaklaşmak için uluslararası faaliyetlerde bulunduğunu öne sürmektedir.	Doğrudan dış yatırım	Model sadece gelişen ülkelere ait Çok Uluslu Şirketlerin uluslararasılaşmasına yoğunlaşmıştır. Uluslararasılaşma faaliyetlerini ele alırken sadece doğrudan dış yatırım odaklı bakış açısı hakimdir.

Bu farklı uluslararasılaşma yaklaşımlarının tek başlarına uluslararasılaşmayı belirleyen etkenleri açıklamakta yetersiz kalmaları, özellikle kendine özgü farklılıkları bulunan işletme gruplarının uluslararasılaşma faaliyetlerini açıklamakta da yetersiz kalabileceklerini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında işletme gruplarının uluslararasılaşmasını belirleyen unsurlar tek bir yaklaşım ile değil, birden fazla model ve yaklaşım ele alınarak anlaşılmaya çalışılmalıdır. Türkiye’de bulunan işletme gruplarının uluslararasılaşmasını belirleyen etmenleri belirleyebilmek için çoklu bir yaklaşım benimsenerek kaynak, işlem maliyeti ve kurumsal temelli bakış açıları bir arada incelenmeye çalışılacaktır.

2.7.1. Kaynak ve İşlem Maliyeti Temelli Unsurlar

Gelişen ülkelerde oldukça sık görülen bir örgütsel yapı olan işletme grupları ortaya çıktıkları gelişmemiş piyasa ve pazar koşullarında ilişkisiz çeşitlendirme stratejisini benimseyerek kendi sahiplik üstünlüklerini oluşturabilmektedirler (Chang ve Hong, 2000; Yiu, 2011). İşletme grupları faaliyet gösterdikleri ülkelerde birçok alanda ilk olmalarının üstünlüğünü uzun süre boyunca yerel pazarlarda büyüterek verimli bir şekilde kullanmışlardır (Kim vd., 2004). Bu üstünlükler işletme gruplarının paylaştıkları maddi ve maddi olmayan varlıkların yarattığı sinerji sonucu ortaya çıkmakta ve hem kendi yerel pazarlarında başarılı hem de uluslararası pazarlarda faaliyet göstermede öncü olmalarını kolaylaştırmaktadır (Ataay, 2012; Yiu, 2011). Örnek olarak, doğdukları ekonomilerde kilit aktörler olan işletme grupları aynı zamanda nitelikli insan kaynaklarını da bünyelerinde bulundurmaktadır. Yurtdışında eğitim görmüş ya da yurtdışında yönetici olarak bulunmuş yöneticileri istihdam eden işletme gruplarının uluslararasılaşma derecelerinin daha yüksek olduğu yapılan çalışmalar sonucu ortaya konmuştur (Selekler-Gökşen ve Yıldırım-Öktem, 2008; Tan ve Meyer, 2010). Bu açıdan bakıldığında gelişen ülkelerde bulunan şirketlerin uluslararasılaşmalarında varlıkların kullanılması ve varlıkların araştırılması açısından iki farklı kaynak temelli yaklaşım göze çarpmaktadır. Bu durumun bir tezahürü olarak gelişen ekonomilerin giderek liberalleşmesi ile bu ülkelerde faaliyet gösteren işletme gruplarının tıpkı gelişmiş ülkelerde olduğu gibi “öz yetkinliklere odaklanma” kuralını benimsemeye başladıkları görülmektedir (Goldstein, 2007: 88). Bir başka deyişle işletme gruplarının piyasa aksaklıkları kuramı ve eklektik paradigmada üzerinde durulan rekabet üstünlüklerine sahip

oldukları ve bu üstünlüklerin dayandığı şirket kaynaklarının uluslararasılaşma düzeylerinin belirleyicisi olduğu söylenebilir. Penrose (2009)'un ortaya attığı kaynak temelli yaklaşımın uluslararasılaşma yazınındaki etkisi de göz önüne alındığında üstünlüklere göre şekillenen uluslararasılaşma stratejileri hem eklektik paradigmadan hem de bilgi ve sosyal ağların ön plana alındığı güncellenmiş Uppsala modelinden araştırma modelinde faydalanmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Çünkü, herhangi bir işletme grubuna bağlı olmanın, şirketlerin belirli teknolojik yetkinliklere bağımsız şirketlere göre daha fazla sahip olmasını sağladığı ve yabancı ortaklar için daha itibarlı adaylar olabilecekleri yapılan çalışmalarla vurgulanmaktadır (Lamin, 2013; Lamin ve Dunlap, 2011).

Türkiye'de bulunan işletme gruplarının uluslararasılaşma faaliyetlerine dair çalışmalar incelendiğinde de her iki yaklaşım etrafında şekillenen çalışma ve sonuçlara rastlanmaktadır (Ataay, 2012; Çolpan ve Hikino, 2008; Dirlik ve Asunakutlu, 2014; Yaprak ve Karademir, 2010). İşletme gruplarının gelişmemiş pazar koşullarında ilişkisiz çeşitlendirme stratejisiyle büyümesi mevcut pazarlarında performanslarını arttırırken benzer pazar koşullarına sahip gelişen ya da az gelişmiş ülkelerde uluslararası yatırım yapmalarını kolaylaştırması beklenebilir (Yaprak ve Karademir, 2010). Geçmiş çalışmalara bakıldığında işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlendirme düzeylerinin uluslararasılaşma düzeyleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu görülebilmektedir (Çolpan ve Hikino, 2008; Dirlik ve Asunakutlu, 2014). Öte yandan ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerini işletme gruplarının uluslararası faaliyetlerine negatif etkisinin olduğu ve bunun sebebinin kendi gelişmemiş piyasa koşullarının sağladığı üstünlüklerin uluslararası pazarlarda kullanılmadığını öne süren çalışmalar da bulunmaktadır (Chari, 2013; Kumar vd., 2012). Eklektik paradigmada uluslararasılaşmayı belirleyen üstünlüklerden sahiplik avantajlarının işletme gruplarında ve bağlı şirketlerde gelişen ülkelerde bulunan diğer şirketlere göre daha etkin kullandığı görülmektedir. Paradigmada bulunan işletmenin kaynak yapısı, ürün yenilikleri, üretim yönetimi, örgütsel ve pazarlama sistemleri, yenilikçilik kapasitesi, aktarılması zor örgütsel bilgi birikimi, örgüt içi ve örgütler arası işlemlerin maliyetlerini azaltabilecek avantajlar gibi sahiplik avantajları ve büyüklük, ürün çeşitliliği, işletmenin öğrenme deneyimi, işgücü, sermaye ve doğal kaynaklar, tekel olma avantajıyla belirli kaynaklara kolay erişim, ana şirketin birimler arası etkin ve işbirlikçi ilişkileri düzenleme yeteneği, ana şirketin kaynaklarına kolayca erişebilme gibi tamamlayıcı sahiplik avantajlarının büyük bir

çoğunluğunun özellikle gelişen ülke işletme grupları için de başarılı olmalarını sağlayan unsurlar olduğunu söyleyebiliriz (Dunning ve Lundan, 2008b; Khanna ve Yafeh, 2007; Kim vd., 2004).

İşletme gruplarına bağlı şirketlerin ortak finansal kaynaklara erişiminin sağladığı avantajlar da bu tip şirketlerin farklı sektörlerde çeşitlendikçe sahip oldukları varlıkların artmasıyla kolayca bağdaştırılabilir. Ayrıca ürün farklılaştırma yeteneğine sahip olan ve bu sahiplik avantajını kullanabilen şirketlerin doğrudan satın alma yoluyla uluslararasılaşma tercihinde buldukları da bilinmektedir (Agarwal ve Ramaswami, 1992). İlişkisiz çeşitlendirme stratejisinin, Türkiye'deki işletme gruplarının faaliyetlerini farklı pazarlarda aynı anda yürütebilme üstünlüğünü sağladığını ve bu üstünlüğün uluslararası faaliyetlerde bulunacak şirketler için önemli bir sahiplik avantajı olduğunu söyleyebiliriz. Sahip oldukları değerli kaynakları sürekli farklı endüstri kollarına hızlıca girerek kullanabilen ve öğrenme yetkinliklerini geliştirerek büyüyen Türkiye'deki işletme grupları, bu durumu bir sahiplik avantajına dönüştürmekte ve uluslararası faaliyetlerini gerçekleştirirken kullanabilmektedir (Amsden, 2009). Çok Uluslu Şirketlerin başarılı olabilmesinde sahip oldukları yetkinliklerin ne derece dinamik yetkinlikler olduğu da önemli bir konudur. Dinamik yetkinlikler, Çok Uluslu Şirketlerin sahip oldukları yerleşik örgütsel kaynakları, sürdürülebilir rekabet üstünlükleri ortaya çıkarmak için yaratma, kullanma ve geliştirme yeteneğidir (Luo, 2000). Örnek olarak, Hindistan'da faaliyet gösteren teknoloji şirketlerinden belirli bir işletme grubuna bağlı şirketlerin, grup düzeyindeki ilişkisiz çeşitlendirme derecesinin ortalama olması halinde daha karmaşık teknolojik yetkinliklere sahip olduklarını (Lamin ve Dunlap, 2011) ve bu yetkinliklerin dinamik yetkinlikler haline almasının ve uluslararasılaşmayı hızlandırmasının oldukça kolay olduğunu biliyoruz. Türkiye'deki işletme grupları da, birçok farklı endüstri alanında faaliyet göstererek grup düzeyinde bulunan kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmiş ve tek bir sektörde edindikleri tecrübeyi diğer sektörlere de uygulayarak dinamik yetkinliklere sahip olmuştur diyebiliriz. Eldeki çalışmaların sonucu ışığında Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme düzeyi ile uluslararasılaşma düzeyi arasında olumlu bir ilişki beklenmektedir.

H1a: Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme derecelerinin uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısı vardır.

Yerel piyasalarda hakim aktörler olan işletme grupları sahip oldukları güçlü kaynaklar ve piyasa bilgisine vakıf olma yetenekleri, diğer gelişen ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de yatırım yapmak isteyen Çok Uluslu Şirketler için birincil potansiyel ortaklar olarak görülmelerini sağlamıştır (Amsden, 2009; Özkara vd., 2008). Bu ortaklıklar ve işbirlikleri işletme gruplarının gelişmiş ülke Çok Uluslu Şirketlerinin sahip oldukları teknolojik, yönetsel ve ürün geliştirme yetkinliklerine ulaşmalarında ve gelecekte bu yetkinlik ve kaynakları büyüme ve yatırımlarında kullanmalarında önemli girdiler olarak sayılmıştır (Hitt vd., 2000; Kim vd., 2004). Gelişen ülkelere ait Çok Uluslu Şirketler yazınında da bu şirketlerin yerel pazarlarda gelişmiş ülke şirketleriyle birlikte gerçekleştirdikleri yatırımların gösterdikleri hızlı uluslararasılaşmada etkili olduğu bilinmektedir (Ramamurti, 2012a). İçe yönelik uluslararasılaşma derecesi arttıkça bu şirketlerin yurtdışı yatırım faaliyetlerinin herhangi bir ortaklık kurmamış diğer şirketlere göre daha önce ve daha büyük ölçekte olduğu belirtilmektedir (Luo ve Wang, 2012). Özellikle serbest piyasa ekonomisine geçilmesiyle beraber gelişen ülkeler yerel piyasalarını hem yerli hem yabancı şirketlere açarak rekabet ortamını hazırlamış ve yerli şirketlerin uluslararası rekabet etme düzeylerini geliştirmeye yardımcı olmuştur (Aharoni ve Ramamurti, 2011). İşletme grupları da bu ortaklıkları içselleştirme avantajı haline getirerek ve yatay bağlantılar kurarak stratejik varlıklarını arttıracak ve dolayısıyla yurtdışı yatırımlarını daha kolay gerçekleştirebileceklerdir (Yiu vd., 2013). İçe yönelik uluslararasılaşma olarak da adlandırılabilir bu durumun herhangi bir işletme grubuna bağlı şirketin uluslararasılaşma faaliyetlerini gerçekleştirirken küresel piyasa koşullarında “yabancı olma engeli” ‘ni ortadan kaldırmasında kilit rolü oynadığı söylenebilir (Singla ve George, 2013; Zaheer, 1995). Bu engelin aşılması ise işletme gruplarına bağlı şirketlerin teknolojik kaynakları elde ettikleri yabancı tedarikçilerle oluşturdukları ağ tipi ilişkileri ile mümkün olmaktadır. Birçok farklı yabancı tedarikçi ağıyla bağlantılı olmak, işletme gruplarına bağlı şirketlerin yerel pazarlardaki faaliyet gösterdikleri sektörlerde rekabet avantajını da geliştirerek bu şirketlerin kendi grup şirketleri arasında bu deneyimleri paylaşmasını sağlamaktadır (Purkayastha ve Kumar, 2016). Aynı şekilde Johanson ve Vahlne (2015) Uppsala uluslararasılaşma modelini yeniden düzenleyerek pazara bağlılık varsayımını herhangi bir iş ağına bağlı olma ve kurulan önceki ortaklıkların uluslararasılaşmaya olumlu etkide bulunması şeklinde yeniden tanımlamışlardır (Johanson ve Vahlne, 2015). Yine hem gelişmiş ülke örneğinde hem de gelişen ülkelere ait

örneklerde içe yönelik uluslararasılaşma deneyiminin işletmelerin dışa yönelik uluslararasılaşması için temel teşkil ettiği ve bu süreci kolaylaştırdığı ortaya konmuştur (Buckley vd., 2002; Welch ve Luostarinen, 1993; Zhou vd., 2007). Bu kolaylaştırma ve uluslararasılaşmayı hızlandırma etkisi içe yönelik uluslararasılaşma ile “yabancı olma engeli” ni azaltarak ve gelişmiş ülke Çok Uluslu Şirketleri ile kurulan ortaklıklar yoluyla yetkinlikleri bünyesine geçirebilme yeteneği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda herhangi bir işletme grubuna bağlı olmak hem ortaklık kurmayı kolaylaştıracağından hem de finansal güç sağlayacağından uluslararasılaşmayı hızlandırmaktadır (Satta vd., 2014). Benzer bir süreç Türkiye’de bulunan işletme grupları için de geçerliliğini korumaktadır. Türkiye’deki işletme gruplarının içe dönük uluslararasılaşma süreçlerinde kazandıkları yetkinlikleri dışa yönelik uluslararasılaşmalarında kullanmalarını kolaylaştırmıştır (Ataay, 2012; Dirlik ve Asunakutlu, 2014; Yaprak ve Karademir, 2011). Bu durum göz önünde bulundurularak işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeylerinde Türkiye’deki önceki uluslararası ortaklıklarının olumlu katkısı olacağı öngörülmektedir. Bu ortaklık türlerinden özellikle ortak girişimlerin, beraber operasyonel faaliyetleri yönetme ve teknoloji ve bilgi aktarımını kolaylaştırması açısından İşletme Gruplarına dışa yönelik uluslararasılaşma veya doğrudan dış yatırım faaliyetlerinde önemli avantajlar sağlaması beklenmektedir.

H1b: Türkiye’deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel pazarda sahip olduğu ortak girişim deneyiminin uluslararasılaşma düzeyine olumlu katkısı vardır.

Uluslararası işletmecilik genel anlamda bireylerin ve örgütlerin ihtiyacını gidermek adına ulusal sınırların dışında gerçekleşen ekonomik faaliyetler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu ekonomik faaliyetler, ticareti yani ithalat ve ihracatı ve doğrudan dış yatırımları yani şirketlerin yabancı ülkelerde yürüttükleri faaliyetleri kapsamaktadır (Rugman ve Collinson, 2006: 5). Uluslararası ticaretin en temel bileşeni olan ihracat özellikle geç sanayileşen yeni Türkiye Cumhuriyeti devletinin işadamları sınıfının ve iş dünyasının erken dönem uluslararasılaşma faaliyetlerinin ilk adımını oluşturmuştur. Özellikle ekonominin liberalleşmesinin temel hedef haline geldiği 1980’li yıllarda ihracat devlet tarafından teşvik edilen ekonomik faaliyetlerin başındaydı. Bu teşvikler sonucunda 1980’li yıllar boyunca ithalatın ihracat tarafından karşılanma oranı büyük oranda artmıştır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak Türkiye’de faaliyet gösteren birçok işletme grubu ve holding yurt dışında dış ticaret

şirketleri kurmuştur (Ataay, 2012; Buğra, 1995). Uppsala yaklaşımının öne sürdüğü şirketlerin yabancı pazarlar hakkında sahip olduğu bilgi seviyesinin yapacakları yatırımların düzeyine etki edeceği teziyle birlikte ele alındığında Türkiye’de bulunan işletme gruplarının uluslararası faaliyetlerini kademeli olarak başlatmış olması şaşırtıcı olmamaktadır. Hem ithal ikameci hem de ihracat teşviklerinin yüksek olduğu dönemde faaliyetlerini ve büyümelerini sürdürebilen işletme gruplarının uluslararası faaliyetlerinin sahiplik kontrol derecesinin artması önceki ticari faaliyetlerinin oluşturduğu deneyimleri tarafından şekillenecektir. Örnek olarak, Koç grubuna bağlı Arçelik ilk uluslararası faaliyetlerini ihracat üzerinden gerçekleştirdikten sonra 1988 yılında Sears Roebuck güvencesiyle gerçekleştirdiği lisans anlaşmasıyla Kenmore markası için buzdolabı üretmiş ve bu anlaşmanın bir benzerini 1997’de Whirlpool markası ve Avrupa pazarı için gerçekleştirmiştir. Arçelik kendi marka ve teknolojisine yatırım yaparak organik büyümesini tamamlamış ve hedef yabancı pazarlardaki rakiplerini satın alarak teknolojik ve üretim odaklı yetkinliklerini geliştirmiştir (Bonaglia vd., 2007; Buğra, 1995; Çolpan, 2010).

Benzer şekilde Hindistan örneğinde yapılan başka bir çalışmaya göre de ilişkisiz çeşitlendirme düzeyinin işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyi üzerindeki olumsuz etkisinin önceki doğrudan yabancı yatırım ve ihracat deneyimi fazla olan gruplarda daha düşük olduğu görülmektedir (Kumar vd., 2012). Bunun yanında şirketlerin ihracat yoğunluğunun ve ihracat deneyiminin, ihracattan doğrudan dış yatırımlara geçmelerinde etkili olduğu yine Hindistan örneğinde yapılan bir araştırma ile ortaya konulmuştur (Gaur vd., 2014). Yine Uppsala modelini yeniden ele aldıklarında Johanson ve Vahlne (2015) de bu duruma vurgu yaparak, eklettik paradigmanın Penrose (2009) ‘un kaynak temelli yaklaşımından beslendiğini, ancak şirketlerin herhangi bir uluslararası pazar içindeki iş ağlarına (business networks) olan bağlılıklarını ve bilgi düzeylerini açıklamada ihracat deneyiminin önemini açıklamada yetersiz kalacağına vurgu yapmışlardır. Kaynak temelli yaklaşım ya da eklettik paradigma, pazarın makro çevresinin etkisini ve ihracat deneyimi ile şirketlerin içinde buldukları iş ağlarının katkısını dinamik bir şekilde ele almaktan uzak görülmüştür (Johanson ve Vahlne, 2015). Bu noktadan bakıldığında Türkiye’deki işletme gruplarının ihracat faaliyetlerinin yoğunluğu mevcut uluslararasılaşma düzeyleri üzerinde olumlu katkıda bulunacaktır diyebiliriz.

H1c: Türkiye'deki işletme gruplarının ihracat yoğunluğunun uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısı vardır.

İlgili yazında gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin var olan kaynak ve yetkinliklerini kullanarak uluslararasılaşma yerine yeni kaynak ve yetkinliklere ulaşmak için dış yatırım yaptıkları giderek daha fazla vurgulanmaktadır. Fakat işletme gruplarının oluşturdukları mikro kurumsal çevre ile kaynak oluşturma ve bağlı şirketlere dağıtma noktasında bağımsız şirketlere göre daha avantajlı bir konumda yer aldıkları da bir gerçektir (Peng, 2012; Yiu, 2011). Bu kaynak ve avantajların yaratılmasında işletme gruplarının gelişmiş ülke Çok Uluslu Şirketleri ile yerel pazarlarında oluşturdukları ortak girişimlerin payı büyük önem taşımaktadır. Bu girişimler ve tecrübe işletme gruplarının teknolojik yetkinliklere erişimini kolaylaştırmış ve kendi Ar-Ge faaliyetlerini oluşturmalarını sağlamıştır (Çolpan, 2010). Gelişen ülke şirketleri ekonomilerinin liberalleşmesinin ilk aşamasında genellikle teknoloji ithalatını benimsemektedirler ve bu şirketler benzeten öğrenme sürecini yaşamaktadırlar. Ekonomi liberalleştikçe ürün pazarının uluslararasılaşması gerçekleşmekte ve bu şirketler teknolojik yetkinliklerini oluşturmakta ve geliştirmektedirler. Ancak teknolojik yatırımlar ve varlık elde etme olarak düşünülen bu farklı yaklaşımlardan teknoloji ithalatının işletme gruplarına bağlı şirketlerde yenilikçilik yatırımları olarak görülmesi daha belirleyicidir (Chittoor vd., 2015a). Yine gelişen ülke yeni nesil Çok Uluslu Şirketlerinin yerel ekonomilerinde yenilikçilik yönelimleri ölçüsünde doğrudan dış yatırımlara daha erken başladıkları ve genellikle gelişmiş ekonomilere sahip ülkelerde büyük ölçekte yatırımlar yaptığı görülmektedir (Luo ve Wang, 2012). Bu noktadan bakıldığında gelişen ülke işletme gruplarının mevcut varlıklarını kullanarak uluslararasılaşmasını kolaylaştıracak etkenlerden biri de Ar-Ge yatırımlarının düzeyidir. İşletme gruplarının doğrudan dış yatırımlarının artmasında ve ürün çeşitlendirmelerinin uluslararasılaşma düzeylerine olan olumsuz etkisini azaltmada Ar-Ge yatırımlarının yoğunluğunun ve teknolojik kaynakların olumlu etkisi olduğu farklı çalışmalarla pekiştirilmiştir (Chari, 2013; Gaur vd., 2014; Kumar vd., 2012). Aynı şekilde, işletme gruplarına bağlı şirketlerin kendi performans değerlendirmelerini yaparken pazar odaklı değişkenleri göz önüne aldıkları kadar, Ar-Ge yoğunluklu değişkenleri de göz önüne aldıkları Hindistan örneğinde yapılan çalışma ile de ortaya konmuştur. Bu durumun ortaya çıkmasında işletme gruplarına bağlı şirketlerin bağımsız şirketlere göre örgütsel

öğrenme süreçlerine daha yatkın olması temel nedenlerden görülmektedir (Vissa vd., 2010).

Yeni ürün geliştirmeyi kolaylaştıracak Ar-Ge yatırımlarının yoğunluğu eklektik paradigma tarafından da üzerinde durulan sahiplik avantajlarına olumlu bir şekilde yansımaktadır. Bu yansımanın şirketlerin uluslararası stratejisi ve yatırım kararı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bilinmektedir (Agarwal ve Ramaswami, 1992). Başka bir deyişle, Ar-Ge yatırımlarını arttıran şirketlerin, bununla bağlantılı olarak teknolojik yetkinlik düzeyleri de artacak ve gelişmiş Çok Uluslu Şirketlerde olduğu gibi uluslararasılaşma düzeylerine olumlu şekilde yansıyacaktır. Çok Uluslu Şirketler, gelişmiş teknolojik yetkinliklere sahip olan ve bu yetkinliklerini sınır ötesi faaliyetlerinde de kullanabilen yapılar olarak bilinmektedir (Hymer, 1976). İşletme grupları ise daha çok yerel pazara özgü teknolojik yetkinlikleri olan şirketler olarak tanınmışlardır. Ancak, Arçelik örneğinde olduğu gibi işletme grubuna bağlı bir şirket de uluslararası yatırımlarını arttırabilmekte ve teknolojisini gelişmiş ülke pazarlarında satabilmektedir. (Bonaglia vd., 2007; Yaprak ve Karademir, 2011). Bu durumun ortaya çıkmasında grup şirketleri arasındaki ağ tipi ilişkilerin ve devlet desteğinin de önemli bir katkısı olduğu öne sürülmektedir (Ar ve Fıccı, 2017). Bu çalışmaların ışığında teknolojik yetkinlikleri arttırmaya yönelik yatırımlar ile uluslararasılaşma arasındaki ilişkinin Türkiye’de bulunan işletme grupları için de geçerli olabileceği ve işletme grubunun teknolojik yetkinlik düzeyi arttıkça uluslararasılaşma düzeyinin artacağı beklenebilir.

H1d: Türkiye’deki işletme gruplarının teknolojik yetkinlik düzeyinin artmasının uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısı vardır.

Gelişen ekonomilerin en temel özelliği olan az gelişmiş piyasalar ve yüksek belirsizlik ortamının varlığı bu ekonomilerde faaliyette bulunan şirketlerin yönetim mekanizmalarını ve örgütsel stratejilerini önemli oranda etkilemektedir (Hoskisson vd., 2000). Kurumsal çevrede bulunan kısıtlar ve az gelişmiş piyasaların ortaya çıkardığı ekonomik işlemlere dair maliyetler bu ekonomilerde kendine özgü örgüt yapılarının ortaya çıkmasıyla sonuçlanmıştır (Hoskisson vd., 2000; Khanna ve Palepu, 1997). Öte yandan gelişen ekonomilerde ortaya çıkan işlem maliyetlerinin arkasında kurumsal çevre değişkenlerinin etkisinin oldukça fazla olması bu yaklaşımın temel olarak kabul edildiği araştırmaların az sayıda olmasına neden olmuştur (Wright vd., 2005). Hukukun üstünlüğü kaidelerinin zayıf olduğu gelişen

ekonomilerde bulunan şirketler dış çevreden kaynaklanan yüksek işlem maliyetlerini azaltmak adına ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi ile büyümeyi tercih etmişler ve Türkiye ekonomisinde de etkin rol üstlenen işletme gruplarını ortaya çıkarmışlardır (Khanna ve Yafeh, 2007). Ancak yüksek işlem maliyetleri ile baş etme noktasında tecrübeli olan işletme gruplarının bu tecrübelerini uluslararasılaşma noktasında kullanabilecekleri hedef pazarlar yine gelişen ekonomiler olarak görülmüştür (Wright vd., 2005; Yaprak ve Karademir, 2010). Küresel pazarlarda sayıları gittikçe artan Çok Uluslu Şirketler de farklı pazar koşullarında faaliyet göstermenin getirdiği işlem maliyetlerine katlanmak zorunda kalmaktadır. Bu maliyetler genel anlamda şirketlerin büyüklüğü ve faaliyetlerinin çeşitliliği sonucu ortaya çıkabilecek muhasebe ve kontrol giderleri, merkezi yönetim giderleri ve bağlı şirketler arasındaki bilgi akışını düzenleyecek sistem maliyetleri olarak sıralanabilir (Rugman ve Verbeke, 2003). Ancak tüm bu olumsuzluklara rağmen şirket büyüklüğünün uluslararasılaşma derecesine olumlu etkilerinin olduğunu öne süren çalışmalar, şirket büyüklüğünün şirkete özgü avantajlar haline dönüşebildiğini belirtmektedir (Agarwal ve Ramaswami, 1992; Brouthers ve Brouthers, 2000; Kaya ve Erden, 2008). Bu durumun oluşmasında şirketlerin büyüklükleri arttıkça “ölçek ekonomisi” yetkinliklerine ulaşmaları ve doğrudan yatırımlarda kontrolü daha yüksek uluslararası yatırımları tercih etmeleri sebep olarak görülmüştür (Kaya ve Erden, 2008). İşletme gruplarının ve bağlı şirketlerinin uluslararasılaşmasını inceleyen çalışmalarda, şirket veya işletme grubu büyüklüğünün doğrudan dış yatırımlara olan etkisinin birbirinden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Chari, 2013; Xia vd., 2014). İşlem maliyeti yaklaşımının temel çerçevesi temel alındığında işletme gruplarının artan büyüklükleriyle beraber karşılaşacakları ekonomik işlemlerin maliyetinin, genel performansları üzerinde olduğu gibi uluslararasılaşma düzeyleri üzerinde de olumsuz bir etkisinin olması beklenecektir. Öte yandan bu maliyetleri içselleştirme mekanizmaları ile düşüren işletme gruplarının büyüklük derecesi daha fazla kaynağa erişim avantajını kullanmalarını sağlayacaktır ve uluslararasılaşma süreçlerine olumlu yönde etki edecektir. Kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilen işletme gruplarının bu kaynakları birçok farklı endüstri alanında kullanabilmesi, büyüklük ve çeşitlendirme avantajlarını kendi lehlerine kullanmalarını temin edecektir (Guillen, 2000). Eklektik paradigmanın öne sürdüğü içselleştirme avantajının şirketlerin sahip oldukları farklı faaliyet alanlarındaki süreçleri en etkin şekilde kullanabilmeleri durumu, işletme gruplarının büyüklüklerinin artmasıyla

beraber birbirinden farklı mekanizmaları daha etkin şekilde kullanabildikleri varsayımı ile benzerlik göstermektedir (Dunning ve Lundan, 2008a). Birçok farklı ülkedeki işletme grupları ele alındığında ise bu grupların genellikle doğma ve büyüme aşamalarından ziyade olgunluk diye tabir edilen büyüklüklerinin en yüksek seviyeye çıktığı noktada uluslararasılaşmaya hız verdikleri öne sürülmüştür (Kim vd., 2004). Bu şekilde bakıldığında Türkiye'deki işletme gruplarının büyüklüğünün uluslararasılaşmalarında etkisi önemlidir diyebiliriz.

H2: Türkiye'deki işletme gruplarının büyüklüğünün artmasının uluslararasılaşma düzeylerine olumlu bir katkısı vardır.

2.7.2. Kurumsal Temelli Unsurlar

İşletme gruplarını günümüze kadar ele alan farklı perspektiflerin çoğunun ortak olarak bulunduğu özelliklerin, ilişkisiz endüstriyel çeşitlendirme ve işletme gruplarını ortak bir aile sahipliği etrafında kümelenmiş şirketler topluluğu olarak ele alma olduğunu görmekteyiz (Ghemawat ve Khanna, 1998; Granovetter, 2010; Khanna ve Palepu, 2000b; Khanna ve Yafeh, 2010; Leff, 1978; Morck ve Yeung, 2003). Aile sahipliği ve kontrolü kısaca bir şirketin hisselerinin çoğunun hakim bir aile tarafından yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Peng ve Jiang, 2010). Türkiye'deki işletme grupları da çoğunlukla bilinen ailelerin yönettiği ve bu ailelerin soyadlarıyla anılan holdingler etrafında şekillenen şirketlerden oluşmaktadır (Çolpan, 2010; Yaprak vd., 2006). Aile sahipliği ve işletme gruplarının kendine has kurumsal yönetim mekanizmaları birçok araştırmacı tarafından incelenmiş olsa da (Chang, 2003; Chang ve Hong, 2000; Gómez-Mejía vd., 2007; Morck ve Yeung, 2003) mevcut çalışmada aile sahipliği kurumsal temelli değişkenlerden biri olarak ele alınacaktır. Bu şekilde ele alınmasının nedeni, aile sahipliğinin şirketlere ya da işletme gruplarına olan etkisinin (özellikle gelişen ülkelerde çok sık görülmesi sebebiyle) kurumsal çevrenin ortaya koyduğu bir sonuç olmasıdır. Başka bir deyişle aile sahipliğinin şirketlerin performans ve piyasa değerine olan etkisinin iyi ya da kötü olarak değerlendirilmesi ortaya çıktıkları kurumsal çevrenin gelişmişlik düzeyiyle ilişkilendirilmiştir (Peng ve Jiang, 2010). Türkiye'deki işletme gruplarının sahip oldukları rekabet üstünlükleri ve kaynaklar, aile sahipliğinin ortaya koyduğu mikro-kurumsal çevrenin bir sonucu olarak görülebilir. Ancak piyasaların

liberalleşmesi ile sermaye piyasasının gelişmesi ve buradaki fırsatlar da yine en çok bu holdingler tarafından değerlendirilmiş görünmektedir.

Türkiye'deki işletme gruplarının gelişmemiş piyasa koşulları ve kurumlar nedeniyle ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerini benimsediğini (Çolpan ve Hikino, 2008) ve bu stratejilerin değişen piyasa koşullarında "Çok Odaklı Çeşitlendirme Stratejileri"ne evirildiğini (Karaevli, 2008) öne süren çalışmaların da ışığında ilişkisiz çeşitlendirmenin varlığını ve gücünü günümüze kadar koruduğunu söyleyebiliriz. Türkiye'deki işletme gruplarının en önemli özelliklerinden olan ilişkisiz çeşitlendirme stratejisinin grup şirketleri açısından avantajlı olabileceğini ve ortak kaynaklara erişimin ve düşük işlem maliyetlerinin uluslararasılaşmalarına da olumlu şekilde yansıtacağını belirtmiştik (Dirlik ve Asunakutlu, 2014; Kim vd., 2004). Bu durumun oluşmasında ortak Ar-Ge kullanımı, finansal kaynaklar ve insan kaynakları gibi unsurlar rol oynayacaktır (Khanna ve Palepu, 2000b).

Öte yandan genel anlamda işletme gruplarının en belirgin özelliklerinden olan güçlü bir ailenin hisselerin çoğunu kontrol ettiği piramit yapı Türkiye'deki işletme gruplarında da karşımıza çıkmaktadır (Çolpan, 2010; Morck ve Yeung, 2003). Bu piramit yapı nedeniyle aileler işletme gruplarına bağlı şirketlerin stratejik kararlarında oldukça etkili olmakta ve şirketler arası kaynak aktarımını kolaylaştırmaktadır. Bu durum bir taraftan küçük hissedarların zararına olup kurumsal yönetim sorunları ortaya çıkarsa da bir taraftan da uzun vadede grubun faydasına olabilecek stratejik kararların kolaylıkla alınmasını sağlamaktadır. Bunun bir yansıması olarak paydaşlar arası vekalet sorunları da ortaya çıkabilmektedir (Morck ve Yeung, 2003). Büyük pay sahibi ailelerin ortak kaygısı ve çıkarları aile refahını ve zenginliğini arttırmaya yöneliktir ve yüksek pay sahibi ailelerin varlığı işletme gruplarının incelendiği çalışmalarda birbirinden farklı bakış açılarıyla değerlendirilmektedir. Morck ve Yeung (2003) aile sahipliğinin ve kontrolünün yüksek olması halinde işletme gruplarında yenilikçilik kararlarının ve Ar-Ge faaliyetlerinin yüksek maliyetleri düşünülerek aile tarafından engelleneceğini öne sürerken, Chung (2008a) aile sahipliğinin ve bağlarının kuvvetli olduğu işletme gruplarında özellikle uluslararasılaşma aşamasında bu durumun firmaya özgü üstünlükler olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Aile sahipliği işletme gruplarını kimi zaman belirli ülkelere girişte etkilerken, kimi zaman da işletme gruplarına bağlı şirketlerin uluslararası pazarlarda faaliyet gösterirken sahip

olacakları üst düzey yöneticilerin seçiminde belirleyici olabilmektedir (Chung, 2008a, 2008b). Bu durum özellikle Çin'e ait büyük şirketlerde aile sahipliğinin ve bağlarının sınır ötesi yatırımları şekillendirmede belirleyici olduğu önermesiyle benzeşmektedir (Erdener ve Shapiro, 2005). Yine benzer çalışmalarda Gu vd. (2016), ailenin hükümranlılığını ve yeni neslin geleceğini garanti altına almayı gerektiren durumlarda işletme gruplarının yeni endüstri alanlarına girmeye devam edeceklerini ve aile servetini arttırmanın en önemli motivasyon kaynağı olacağını belirtirken, Chung (2012), aile kontrolünün yoğun olduğu piramit yapılı işletme gruplarının çeşitlendirme stratejisini daha çok benimsediğini ve aile üyelerinin yönetici pozisyonlarında yoğun olmalarının çeşitlendirme stratejisi üzerinde olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir. Sosyo-duygusal refah yaklaşımının öngördüğü üzere aile hakimliğinin yüksek olduğu şirketlerde, hakim aile, kendisini şirket ile özdeşleştirdiğinden uzun vadeli getirisi yüksek olabilecek ve yüksek risk içeren stratejik kararları alırken daha hızlı hareket edilmesini sağlayacaktır (Gómez-Mejía vd., 2007). Türkiye örneğini ele aldığımızda benzer bir durumun karşımıza çıkması beklenebilir. İşletme gruplarının genel anlamda aile kontrolünde olduğu ve üçüncü nesle varan holding şirketlerin olduğunu göz önüne alırsak, Türkiye'deki işletme gruplarında aile sahipliğinin uzun dönemli stratejik kararlardan çeşitlendirme stratejisi ve uluslararasılaşma stratejisinde belirleyici olabileceğini öngörebiliriz. Özellikle kurucu girişimcinin vizyonu ile ortaya çıkmış Türkiye'deki işletme gruplarının, yine bu girişimcinin ailesi ve bu ailenin refahını garanti altına alacak uzun vadeli yatırımlar ile ayakta kaldığını söyleyebiliriz (Çolpan ve Jones, 2016). Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme düzeyinin onlara gerekli firmaya özgü üstünlükleri sağlamasından dolayı uluslararasılaşma düzeylerine de olumlu yansıtacağını belirtmiştik. Çeşitlendirme stratejilerinde ve kaynakların gruplara bağlı şirketlerde hızlıca hareket etmesini sağlayacak aile sahipliği de bu ilişkiyi daha kuvvetli kılacaktır.

H3a: Türkiye'deki işletme gruplarının, çeşitlendirme düzeyi ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişki aile sahipliğinin yüksek olduğu gruplarda daha güçlüdür.

Gelişen ülke yeni nesil Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşma sebeplerinden birinin varlıklarını arttırma olduğu ilgili yazında öne sürülmektedir (Bonaglia vd., 2007; Luo ve Tung, 2007; Mathews, 2006a). Şirket varlıklarını arttırmanın en önemli yollarından biri Ar-Ge faaliyetlerine odaklanmak ve mevcut varlıkları geliştirerek uluslararasılaşma faaliyetlerini kolaylaştırmaktır. İlişkisiz çeşitlendirme ve düşük işlem maliyetlerine imkan veren örgütsel büyüklüğün sağladığı üstünlükler ile işletme grupları ve bunlara bağlı şirketler, Ar-Ge ve teknolojik yetkinlik odaklı faaliyetleri daha kolay yerine getirebilecektir (Purkayastha vd., 2016b). Büyüklük ve çeşitlendirilmiş faaliyet alanlarının sağladığı avantajların yanısıra işletme gruplarının sahip olduğu ağ tipi örgütsel yapının bağlı şirketler arası teknoloji ve bilgi aktarımını kolaylaştırması da işletme gruplarını diğer gelişen ülkelere ait şirketlere göre daha avantajlı konuma getirmektedir (Mahmood vd., 2011). Ortak teknolojik bilgi ve finansal kaynak paylaşımı işletme gruplarına bağlı şirketlerin yenilikçilik odaklı olmasına ve bu yönde hareket etmesine olanak sağlayarak içinde buldukları ekonomilerin de yenilikçiliğine katkı sağlayabilmektedir (Chang vd., 2006). Bunun yanında işletme gruplarına bağlı şirketlerde, ilişkisiz çeşitlendirmenin uluslararasılaşma düzeyi üzerinde negatif etkisinin olduğu durumlarda Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğunun bu olumsuz etkiyi azalttığı da bilinmektedir (Kumar vd., 2012). Öte yandan Türkiye örneğinde yapılan çalışmalarında Nuhoglu ve Parlak (2016) herhangi bir işletme grubuna bağlı şirketlerin bağımsız şirketlere göre daha yenilikçi olmadığını öne sürmüşlerdir.

Daha önce belirtildiği üzere, aile şirketleri ya da aile sahipliğinin yoğun olduğu şirketlerde kısa dönemli finansal getiriler kadar bu şirketlerden elde edilen sosyal-duygusal zenginliklerin de stratejik kararlar alınırken bu aileler için önem arz ettiği bilinmektedir. Bu sosyal-duygusal zenginliklerden kast edilenler kısaca ailenin kimliği, etkinliğini uygulama yeteneği ve ailenin hükümranlığının sürdürülmesi gibi duygusal ihtiyaçları olarak tanımlanmaktadır (Gómez-Mejía vd., 2007: 106). Bu durumun bir sonucu olarak aile sahipliğinin yoğun olduğu işletme gruplarında da uzun vadeli getirilerin yüksek olacağı Ar-Ge faaliyetlerine ve uluslararasılaşmaya odaklanma yönetici aileler tarafından desteklenecektir. Purkayastha vd. (2016b)'nin Hindistan örneğindeki çalışmasına göre şirketlerin Ar-Ge yoğunluğunun uluslararasılaşmalarına olumlu etkisi varken, bu etki şirketlerin herhangi bir işletme grubuna bağlı olması ve aile sahipliğinin yoğun olduğu durumlarda daha kuvvetli olmaktadır. Yine Chittoor vd. (2015b)'nin çalışmasında yoğun sahiplik ve kontrol

mekanizmalarının olduğu şirketlerin uluslararasılaşmaya daha fazla yöneldiği ve bu tarz yüksek risk içeren kararları almada bu şirketlerin daha istekli olabileceği belirtilmektedir.

Türkiye’deki işletme gruplarının içe yönelik uluslararasılaşma ve uluslararası yatırımları arttırarak teknolojik yetkinliklerini arttırdıklarını belirtmiştik. Bu durumun köklü ailelerin sahip olduğu işletme gruplarında uzun vadeli stratejik getiriler açısından cazip olması kaçınılmaz olacaktır. Çünkü bu aileler işletme gruplarını, uzun yıllardır değişen çevre koşullarına rağmen uyum gösterme yetenekleri ve merkezi karar alma mekanizmasının gelişmiş olması sebebiyle ayakta tutmayı başarmışlardır.

H3b: Türkiye’deki işletme gruplarının, teknolojik yetkinlik ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye’deki işletme gruplarının teknolojik yetkinlik ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişki aile sahipliğinin yüksek olduğu gruplarda daha güçlüdür.

Şirket büyüklüğünün uluslararasılaşma üzerinde “ölçek ekonomisi” avantajları yüzünden olumlu bir etkisi olduğu daha önceki çalışmalarda belirtilmiştir (Agarwal ve Ramaswami, 1992; Brouthers ve Brouthers, 2000; Kaya ve Erden, 2008). Benzer şekilde işletme grupları ve bağlı şirketler söz konusu olduğunda şirket büyüklüğünün uluslararasılaşmaya olumlu etkisi olduğu gibi (Xia vd., 2014), daha büyük işletme gruplarına bağlı olmanın da uluslararasılaşmaya pozitif katkısı olduğu belirtilmektedir (Chari, 2013). Öte yandan ilişkisiz çeşitlendirme ile birlikte gittikçe artan büyüklüğün işletme gruplarında bir süre sonra işlem maliyetlerini düşürmek yerine daha çok arttıracakđı ve grup performansını olumsuz şekilde etkileyeceği üzerinde durulan başka bir husustur (Carney vd., 2011; Hoskisson vd., 2005). Bu durumda Chang (2003) işletme gruplarında yüksek oranda hisse sahibi olan ailelerin daha karlı grup şirketlerinde daha büyük paylara sahip olduğunu ve daha az kar eden şirketlerde düşük oranda pay sahibi olduğunu belirterek, yüksek kontrol içeren sahiplik yapısının aslında grup performansına ya da bağlı şirketlerin performansı üzerinde gerçekten olumlu bir etkisi olmadığını öne sürmektedir. Bu durum ilgili yazında büyüklük ve aile sahipliğinin, işletme grupları için her zaman olumlu sonuçlar doğurmadığını göstermektedir.

Ancak, işletme gruplarının yüksek derecede çeşitlendirme stratejisi uygulamalarıyla birlikte elde ettikleri büyüklüğün onlar için ortak kaynak havuzunu ve finansal büyüklüğü sağlama açısından önemi de gözden kaçırılmaz (Khanna ve Palepu, 1997). Büyüklüğün etkisi bilhassa Türkiye’de bulunan işletme gruplarının devlet etkisi ile genişlettikleri faaliyet alanlarının makro ekonomik çevredeki değişiklikler ile birlikte serbest piyasa koşullarında da menfaatlerine olmuştur. Bu gruplar 1980’den sonra uygulanan neo liberal politikalar ile birlikte içe yönelik uluslararasılaşmanın da baş aktörleri olmayı başarmışlardır (Buğra, 1995; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Buna ek olarak, Türkiye’deki işletme gruplarının, ne zaman kurulduğundan bağımsız olarak aile sahipliğinin ve kontrolünün yüksek olduğu işletme grupları arasında yer aldığı da belirtilmektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Özellikle Türkiye örneğini göz önüne aldığımızda, daha önce aile hükümlerinin ve servetinin artırılması yönünde uluslararasılaşma gibi uzun dönemli stratejik kararlarda etkili olan aile sahipliğinin (Gómez-Mejía vd., 2007; Purkayastha vd., 2016b), uzun yıllardır yerel pazarda devlet desteğiyle büyümüş ve büyüklüklerinin getirdiği itibar ve finansal gücü içe yönelik uluslararasılaşmada kullanmış işletme gruplarında (Buğra, 1995; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Öniş, 1992) büyüklük ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkiyi güçlendirmesi beklenebilir.

H3c: Türkiye’deki işletme gruplarının, büyüklüğü ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye’deki işletme gruplarının büyüklüğü ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişki aile sahipliğinin yüksek olduğu gruplarda daha güçlüdür.

Birçok gelişen ülkede benimsenmeye başlayan liberal ekonomi politikaları ve artan içe yönelik doğrudan dış yatırımların etkisiyle bu ekonomilerin büyümesi ve gelişmesi de hızlanmış; bu büyüme ve gelişmiş ülke şirketleri ile olan etkileşim yerel şirketlerin ve kurumsal çevrenin ileriye yönelik evrimini gerçekleştirmiştir (Rugman ve Verbeke, 2003). Bu ülkelerde serbest piyasa ekonomisine geçilmeden önce de var olan ve önemli aktörler haline gelen işletme gruplarının piyasa aksaklıklarından ve kurumsal çevredeki boşluklardan faydalanarak güçlendiği bilinmektedir (Khanna ve Palepu, 1997). İlgili yazında işletme gruplarının bu özelliklerinin içinde ortaya çıktıkları ekonomilerin dışa açılması ve aksak piyasa koşullarının gelişmesi ile birlikte kendileri için olumsuz bir etkiye yol açacağı ve performanslarını

düşürdüğüne dair çalışmalar olduğu gibi işletme gruplarının değişen kurumsal çevre koşullarına rağmen faaliyetlerini ve etkinliklerini koruduğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Chang ve Hong, 2000; Khanna ve Palepu, 2000a; Khanna ve Rivkin, 2001). Aksak piyasa koşullarının ortadan kaldırılmasının ve sermaye piyasalarına katılımın artmasının işletme gruplarına bağlı faaliyet gösteren şirketler için olumsuz etkisi olacağı öne sürülebildiği gibi (Carney vd., 2011), içinden çıktıkları ekonomilerde en önemli aktörler olan ve belirli finansal, kurumsal ve operasyonel kaynaklara sahip olan işletme gruplarının ve bağlı şirketlerinin bu avantajlarının ve itibarlarının yatırımcılar açısından da cazip görülmesi beklenebilecek bir gelişmedir (Chittoor vd., 2015c). Klasik yaklaşımlarda ele alınan gelişmemiş piyasa koşullarından dolayı içsel piyasalarını geliştiren bu grupların, serbest piyasa ekonomisine geçilmesiyle iki farklı koşulu birarada yürütebilmesi de söz konusu olabilir. Piyasaları geliştiren reformlar ve politikaların artması işletme gruplarına bağlı şirketlerin performanslarına olumlu şekilde yansırken, bu durumu bağımsız yatırımcıların işletme gruplarına bağlı şirketlerdeki yatırım kararlarına daha çok dahil olması ve kurumsal yönetim mekanizmalarını etkin hale getirmeleri şeklinde açıklamak da mümkündür (Chittoor vd., 2015c; Manikandan ve Ramachandran, 2015).

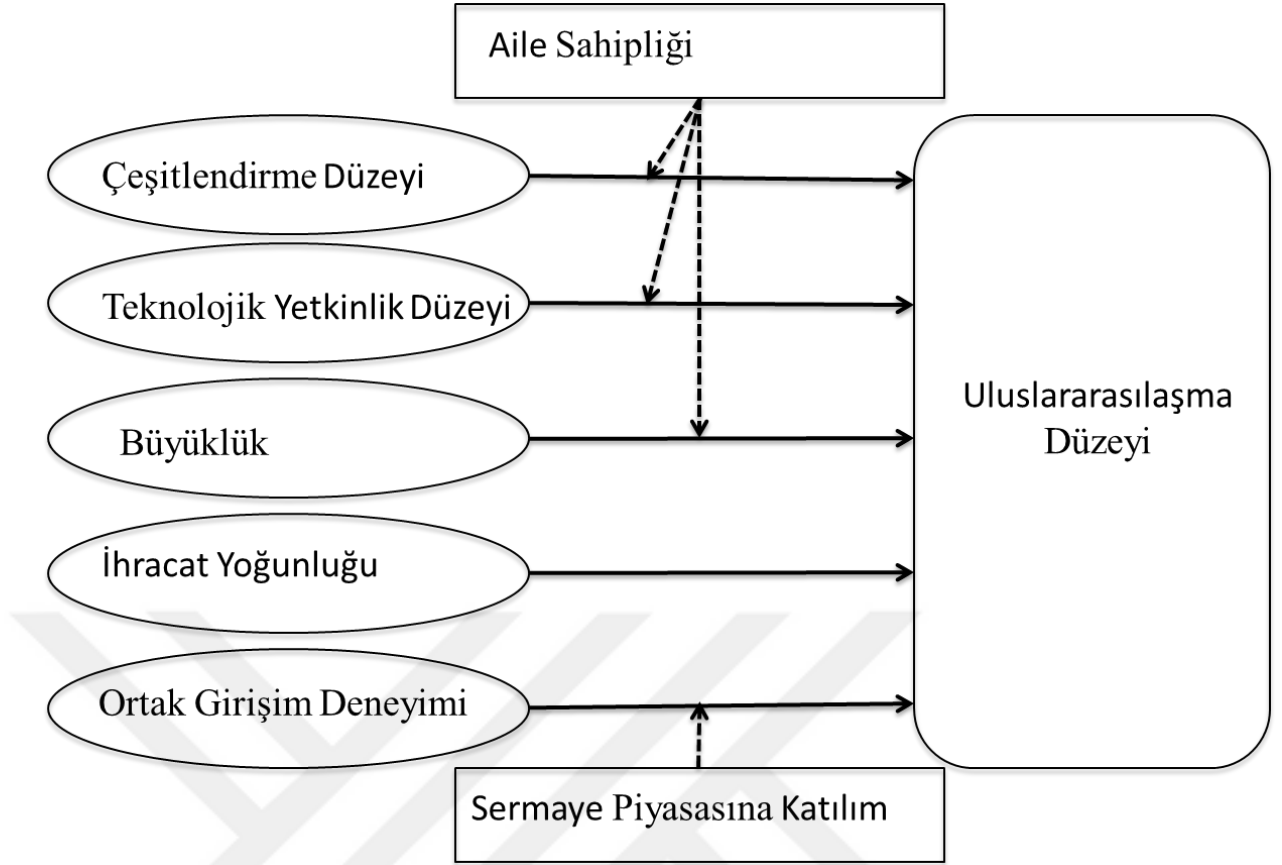
Aile sahipliğinin genel anlamda işletme grupları ve Türkiye'deki işletme grupları için bilinen en temel ortak noktalardan biri olduğunu daha önce belirtmiştik. İşletme grupları içinde yoğun kontrol mekanizması sağlayan bu özelliğin ortaya koyabileceği olumsuz sonuçlara ve kurumsal yönetim sorunlarına ilgili yazında da değinilmiştir (Chang, 2003; Khanna ve Palepu, 2000b; Morck ve Yeung, 2003). Özellikle Chittoor vd. (2015c)'nin aksine Khanna ve Palepu (2000b) yoğun sahiplik mekanizmalarının işletme gruplarının yabancı yatırımcılarla kurabileceği ortak girişimlerde önleyici etkisi olabileceğini belirtmektedir. Burada dikkat çeken nokta, işletme gruplarının genel anlamda içe yönelik uluslararasılaşmada en çok akla gelen yerel ortaklar olarak bilinmesinin aksine bir görüş bildirilmiş olmasıdır. Bu durumun sebebi, işletme gruplarına bağlı şirketler arasında karı yüksek olan şirketlerden karı düşük olan ya da zarar eden şirketlere kolayca nakit akışı sağlanması yani tünelleme yöntemiyle küçük pay sahiplerinin haklarının gasp edilmesi olarak görülmektedir (Chittoor vd., 2015c; Morck ve Yeung, 2003). Aile sahipliğinin yoğun olduğu durumlarda yabancı yatırımcının endişelerini bertaraf edebilecek ve yeni finansal kaynaklara erişimi kolaylaştıracak çözüm yollarından biri sermaye piyasalarına

katılmış olmak olabilir (Satta vd., 2014). İşletme gruplarının ve bağlı şirketlerinin genel performansını olumlu yönde etkileyen bu katılım ve kurumsal yönetim açısından gelişme halinin, uluslararası yatırımları ve yatırım kararlarını etkilemesi de olası sonuçlardandır. Öte yandan Türkiye örneklemindeki çalışmalara bakıldığında yönetim kurullarında bulunan bağımsız üye sayısının uluslararasılaşma ve şirket performansı arasındaki olumsuz ilişkiyi arttırdığı belirtilirken (Şahin vd., 2015), aile sahipliğinin yoğun olduğu işletme gruplarında ise içe yönelik uluslararasılaşma girişimlerinin yönetim kurullarında ailenin etkisini azaltmaya yetmediği de belirtilmektedir (Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010).

Türkiye’de bulunan işletme gruplarının ve bağlı şirketlerin içe yönelik uluslararasılaşma ve serbest piyasa ekonomisi koşullarından sağladıkları faydanın seyri de göz önüne alındığında, bu örgütsel yapıların 1985 yılında kurulan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’na (2013 yılından itibaren Borsa İstanbul olarak anılan) kote olmaları ve dış yatırımcıya açık olmalarının sahip oldukları finansal kaynakları ve stratejik yatırımlarını olumlu yönde etkilemesi beklenebilir. Daha güçlü finansal kaynak ve sahiplik avantajlarının uluslararasılaşma düzeyi üzerindeki olumlu etkisi de dikkate alındığında Türkiye’deki işletme gruplarının sermaye piyasasına katılım oranının yerel piyasada yabancı bir ortak ile sahip oldukları ortak girişim deneyimi ve dışa yönelik uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkiyi daha da güçlü kılması öngörülmektedir.

H3d: Türkiye’deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel pazarda sahip olduğu ortak girişim deneyimi ile dışa yönelik uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkide sermaye piyasasına katılmış olmanın düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye’deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel piyasada sahip oldukları ortak girişim deneyimi ile uluslararasılaşma düzeyleri arasındaki ilişki sermaye piyasalarına kote olmuş gruplarda daha güçlüdür.

Bir sonraki bölümde, öne sürülen bu varsayımların ışığında ortaya çıkan ve Şekil 2.3’de belirtilen araştırma modeli analiz edilecektir.



Şekil 2. 3. Araştırma Modeli

(Not: Kesikli çizgiler moderatör ilişkisini; düz çizgiler doğrudan ilişkiyi belirtmektedir.)

BÖLÜM 3

TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASI LAŞMA DÜZEYİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Bu bölüme kadar olan kısımda araştırmanın içinde yer alacak değişken ve aktörlere dair kuramsal altyapı üzerinde durulmuş ve bu altyapı ışığında araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu bölüm içinde mevcut araştırmanın amacı, önemi, örneklemin nasıl seçildiği ve oluşturulduğu ve değişkenlerin ne şekilde ölçülüp analiz edildiği açıklanacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Detaylı olarak yazın taraması bölümünde belirtildiği üzere, Türkiye gibi gelişen ülkelerde yaygın bir örgütsel yapı olan işletme gruplarının farklı ülke örneklemlerinde ve farklı kuramsal yaklaşımlar ışığında incelendiği bilinmektedir. Özellikle Türkiye örnekleminde yer alan çalışmaların daha çok kurumsal yönetim ve tepe yöneticiler yazınından beslendiği, uluslararasılaşmaya dair çalışmaların görece kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir. Genel anlamda Türk şirketlerinin uluslararasılaşma belirleyici ve nedenleri üzerine olan çalışmalar yazında daha çok karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmaların başında Erdilek (2008)'in 8 Türk Çok Uluslu Şirketini içeren ve vaka yöntemi ile oluşturulan çalışması yer almaktadır. Bu çalışma Türk Çok Uluslu Şirketlerinin kademeli bir uluslararasılaşma modeli çerçevesinde dışa yönelik uluslararasılaşma aşamasına ulaştığını öne sürerek, bu uluslararasılaşmanın sebeplerini kurumsal ve endüstri çevresindeki değişiklikler ve yeni kaynak ve yetkinliklere erişmek şeklinde özetlemektedir (Erdilek, 2008). Benzer çalışmalar da Türk Çok Uluslu Şirketlerinin dışa yönelik uluslararasılaşması hakkında hangi unsurların belirleyici olduğuna vurgu yapılarak yatırım riski, devletin yaptığı yasal

düzenlemeler ve teşvikler, stratejik konum avantajı, pazar potansiyeli, nispi maliyet avantajı ve iş gücü kaynağı ve altyapısı gibi unsurların öne çıktığı belirtilmiştir (Anıl vd., 2012; Demirbağ ve Tatoğlu, 2008). Yaprak ve Karademir (2011)'in Anadolu Efes, Enka Holding, Arçelik ve Tamsal Global gibi işletme grubu veya işletme grubuna bağlı şirketleri inceleyerek oluşturdukları çalışmalarında, Türk Çok Uluslu Şirketlerinin gelişmiş ve gelişen ülke pazarlarında yaptıkları uluslararası yatırımların sahip oldukları kaynak ve yetkinlikleri ve kurumsal çevredeki belirsizlikleri yönetebilme başarıları ile gerçekleştirdikleri belirtilmiştir. Türk şirketlerinin uluslararası yatırımlarının sahip oldukları gelişen ülkelere özgü yetkinlikler ve kurumsal çevre belirsizliklerini yönetebilme becerileri ile şekillendiğini öne süren diğer çalışmalar da perakende ve üretim sektörünü içeren araştırmalar ile zenginleşmiştir (Eren-Erdogmus vd., 2010; Kaya ve Erden, 2008).

Türk şirketlerinin uluslararasılaşmasını ele alan çalışmalarda işletme grupları özelinde ortaya konmuş çalışmaların ise görece daha az olduğu görülmüştür. Bu çalışmaların öncülleri olan Gökşen ve Üsdiken (2001) ve Selekler-Gökşen ve Yıldırım-Öktem (2008)'in araştırmaları yönetim kurulu yapılarının ve aile sahipliğinin işletme gruplarının uluslararasılaşma ve uluslararasılaşma performansları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışmalardan sonraki en kapsamlı çalışma Yaprak ve Karademir (2010)'in öne sürdüğü ve kaynakların, pazarın ve kurumsal çevrenin şekillendirdiği unsurların gelişen ülke işletme gruplarının uluslararasılaşmasını açıkladığını belirten ve eklektik paradigma ile bağlantı-yararlanma-öğrenme yaklaşımını harmanlayan bir uluslararasılaşma modelidir. Ampirik bulguların öne çıktığı Şahin ve Mert (2014)'in çalışmasında işletme gruplarına bağlı şirketlerin yüksek ve düşük risk içeren pazara giriş şekillerinde ve gelişmiş ve gelişen pazarları tercih etmelerinde sahip oldukları varlıkları kullanma stratejilerinin etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Genel anlamda Türkiye'ki işletme gruplarını ele alan kapsamlı çalışmasında Çolpan (2010), Türkiye ekonomisindeki en önemli ekonomik aktörler olan işletme gruplarının kendi pazarlarında elde ettikleri kaynak ve yetkinlikleri uluslararası yatırımlarda da kullanabildiğini ve uluslararası yatırımların da büyük ölçüde işletme grupları ve bağlı şirketler tarafından gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Yine Ataay (2012), Türkiye'deki aile işletme gruplarının içe yönelik uluslararasılaşma ile elde ettikleri deneyimleri dışa yönelik uluslararası yatırımlarında kullanabildiklerini belirtmektedir. Bu çalışmalara son örnek Ar ve Fıccı (2017)'nin Türkiye'deki aile işletme gruplarının

içe yönelik uluslararasılaşma ile elde ettikleri yenilikçilik kapasitesini sahiplik avantajına dönüştürebildiği ve dışa yönelik uluslararası yatırımlarda kullanabildiği yönündeki çalışmasıdır. Bu konuda bilinen en güncel ve detaylı çalışma Dirlik (2014b) tarafından yapılmış ve işletme grup düzeyi özelliklerinin uluslararasılaşma nedenleri ve işletme gruplarının lokasyon ve giriş şekilleri tercihleri üzerindeki etkisini açıklanmaya çalışmıştır. Çalışma kesitsel bir çalışma olduğundan Türkiye'deki işletme gruplarının grup düzeyindeki belirli özelliklerinin tek bir zaman üzerinden incelemiştir. Ayrıca kaynak esaslı yaklaşım çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturmuştur.

Ancak Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmasında grup düzeyi değişkenlerin önemli kaynaklar olarak belirleyici olmasının yanısıra, bu kaynakların etkin şekilde kullanılmasında aile sahipliğinin ve son yıllarda artan kurumsallaşma ile paralel olarak borsada işlem görme durumunun daha önceki çalışmalarda yeteri kadar incelenmediği görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'deki işletme gruplarının sahip oldukları ayırt edici rekabet üstünlüklerini oluşturan bu kaynakların şekillenmesinde kurumsal çevrenin önemli bir etkisi olduğu öngörülmektedir. Bu etkinin daha iyi anlaşılabilmesi için aile sahipliği ve sermaye piyasalarına katılım derecesi düzenleyici değişkenler olarak ele alınmıştır. Çalışmanın işletme grupları düzeyinde incelenmesinin sebebi, özellikle Türkiye örneğinde işletme gruplarının en önemli ekonomik aktörler ve sayılarının bağımsız şirketlere göre fazla olmasıdır. Ayrıca işletme gruplarının bağlı şirketlerin uzun dönemli stratejilerinin belirlenmesinde etkili olmaları bir diğer önemli etkidir. Çalışmanın grup düzeyinde ele alınma sebeplerinden bir diğeri, işletme grupları ve bağlı şirketlerinin uluslararasılaşmasına dair olan çalışmalarda çok az grup düzeyinde çalışmanın olması ve bağlı şirket düzeyinde analizlerin işletme gruplarının etkisini açıklamakta tek başına yeterli olamayacağına öne sürülmesidir (Kumar vd., 2012; Purkayastha vd., 2016a; Tan ve Meyer, 2010). Araştırma hipotezlerinde işletme gruplarının sahip oldukları güçlü kaynaklar ve kurumsal özellikleri dikkate alındığından, analizlerin grup düzeyinde yapılması gerekli görülmüştür. Mevcut çalışma Türk Çok Uluslu Şirketlerinin dışa yönelik uluslararasılaşmasının en görünür olduğu yılları (2004-2015) ele aldığından önceki çalışmalara kıyasla daha bütüncül bir tablo koymayı sağlamaktadır (Deloitte, 2016; Standard&Poor's, 2013). Mevcut çalışmada kaynak, işlem maliyeti ve kurumsal temelli yaklaşım etrafında şekillenen hipotezler kısaca Tablo 3.1'de özetlenmiştir.

Tablo 3. 1. Araştırma Hipotezleri

Araştırma Hipotezleri	Beklenen İlişki Yönü
H1a: Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme derecelerinin uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısı vardır.	Pozitif (+)
H1b: Türkiye'deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel pazarda sahip olduğu ortak girişim deneyiminin uluslararasılaşma düzeyine olumlu katkısı vardır.	Pozitif (+)
H1c: Türkiye'deki işletme gruplarının ihracat yoğunluğunun uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısı vardır.	Pozitif (+)
H1d: Türkiye'deki işletme gruplarının teknolojik yetkinlik düzeyinin artmasının uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısı vardır.	Pozitif (+)
H2: Türkiye'deki işletme gruplarının büyüklüğünün artmasının uluslararasılaşma düzeylerine olumlu bir katkısı vardır.	Pozitif (+)
H3a: Türkiye'deki işletme gruplarının, çeşitlendirme düzeyi ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişki aile sahipliğinin yüksek olduğu gruplarda daha güçlüdür.	Moderatör
H3b: Türkiye'deki işletme gruplarının, teknolojik yetkinlik ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme gruplarının teknolojik yetkinlik ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişki aile sahipliğinin yüksek olduğu gruplarda daha güçlüdür.	Moderatör
H3c: Türkiye'deki işletme gruplarının, büyüklüğü ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme gruplarının büyüklüğü ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişki aile sahipliğinin yüksek olduğu gruplarda daha güçlüdür.	Moderatör
H3d: Türkiye'deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel pazarda sahip olduğu ortak girişim deneyimi ile dışa yönelik uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkide sermaye piyasasına katılmış olmanın düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel piyasada sahip oldukları ortak girişim deneyimi ile uluslararasılaşma düzeyleri arasındaki ilişki sermaye piyasalarına kote olmuş gruplarda daha güçlüdür.	Moderatör

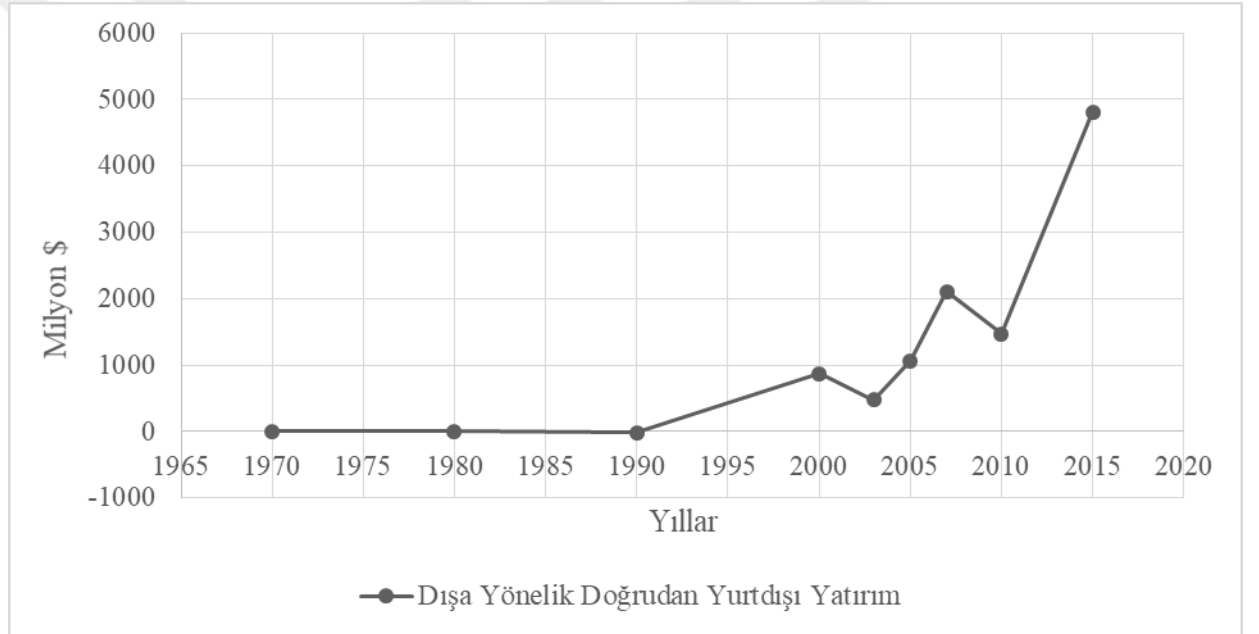
Ayrıca araştırma analizi boylamsal düzeyde olduğundan ve panel veri ekonometrisi yöntemleri kullanıldığından işletme gruplarının grup düzeyindeki belirli özelliklerinin uluslararasılaşmaya olan etkisi daha açık ve zamana yayılmış şekilde görülebilecektir.

3.2. Araştırma Örnekleme ve Veri Kaynakları

Türkiye’de faaliyet gösteren işletme gruplarını içeren resmi bir liste söz konusu değildir. Her ne kadar Dirlik (2014b) tarafından üç farklı kaynaktan oluşan sıralı en büyük 500 şirket listesinden 2010 yılı baz alınarak bir liste oluşturulmuşsa da bu listenin mevcut araştırma için güncellenmesi gerekmiştir. Ayrıca Çolpan (2010)’da belirtildiği üzere Türkiye’deki en büyük iktisadi aktörler içerisinde bulunan işletme gruplarını sınıflandırmak için endüstriyel çeşitlendirme, sahiplik yapısı ve paydaşlar arasındaki ilişkilerin oluşma şekli gibi birçok farklı unsur bulunmaktadır. Aile kontrolünün öne çıktığı holding yapıdaki işletme grupları olduğu gibi, çalışanların (Şişecam) veya TSK’nın ortak olduğu işletme grupları (OYAK), bölgesel tedarikçi ağlarıyla oluşmuş işletme grupları ve çok ortaklı kooperatiflerin yönettiği işletme grupları da olduğunu belirten çalışmalar mevcuttur (Çolpan, 2010; Yaprak vd., 2006). Bu açıdan Dirlik (2014b)’in yöntemine benzer şekilde İstanbul Sanayi Odası (İSO)’nın her yıl açıkladığı En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve Capital dergisinin açıkladığı En Büyük 500 şirket listelerinin 2014 ve 2015 yılları temel alınmıştır. Dirlik (2014b)’ten farklı olarak İSO İkinci En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve Forbes 500 listeleri diğer iki liste ile büyük benzerlik göstereceği ve işletme grubu oranının daha az olacağı varsayıldığından dikkate alınmamıştır.

Yine boylamsal bir analiz yöntemi belirleneceğinden ve araştırma örnekleminde yer alacak işletme gruplarının 2004-2015 yılları arasındaki uluslararasılaşma düzeyleri incelendiğinden bu listelerin son iki yılına bakılarak örneklem oluşturmak tercih edilmiştir. Zaman aralığı olarak 2004-2015 yılları arasının seçilmesi, Türk işletme gruplarının ve şirketlerinin dışa yönelik doğrudan yatırımlarını hızlandırdığı ve görece olarak 1990’lı yılların ekonomik dalgalanmalarının ve krizlerin etkisinden sıyrılarak daha istikrarlı bir ekonomik çevrenin olduğu bir zaman aralığını ifade etmesinden dolayıdır. Türk şirketlerinin

özellikle 2007-2011 yılları arasında yurtdışında gerçekleştirdikleri birleşme ve satın almalar 7,5 milyar \$ değerinde 68 adet anlaşmayı kapsamaktadır (Deloitte, 2016). Türk şirketleri son yıllarda kendi ülkelerinde ekonomik etkinliklerini sürdürmenin yanı sıra uluslararası yatırımlarını da genişletmek ve arttırmak için bir çok ortak girişim, birleşme ve satın alma gerçekleştirmektedir (Standard&Poor's, 2013). Bu raporlarda ortaya konan sonuçların makro iktisadi olarak görünümü Şekil 3.1'de daha kapsamlı şekilde görülmektedir. Türkiye'den yurtdışına gerçekleşen doğrudan dış yatırımların özellikle 2000 yılından sonra artan bir seyir izlediği görülmektedir. Bu yatırımların içindeki en önemli payın Türkiye'de bulunan işletme gruplarına ya da bağlı şirketlere ait olduğu Standard&Poor's (2013) raporunda ve DEİK (2009, 2011, 2014) raporlarında belirtilmektedir.



Şekil 3. 1. Türkiye'den Gerçekleşen Dışa Yönelik Doğrudan Yurtdışı Yatırımlar (Kaynak: (UNCTAD, 2017b))

Bu listelerde işletme gruplarını tespit edebilmek için öncelikle şirketlerin sahiplik yapısı dikkate alınmıştır. Buna göre şirketler; a) herhangi bir işletme grubuna bağlı şirketler, b) kamu ya da TSK ve TSK Güçlendirme Vakfı'na bağlı şirketler, c) bağımsız şirketler yani herhangi bir işletme grubuna bağlı olmayanlar ve d) yabancı yatırım bir başka deyişle doğrudan yabancı firmaların satın alma ya da sıfırdan yatırımları sonucu oluşmuş şirketler olarak gruplandırılmıştır. Gruplandırma yapılırken Çolpan (2010) ve Dirlik (2014b)'e ait çalışmalarda esas alınan sınıflandırma tanımları ele alınmış ve şirketlerin sahiplik yapısında belirtilen

açıklamalar dikkate alınmıştır. Bir şirketin herhangi bir işletme grubuna bağlı olması ise 2-haneli ISIC Rev 4. (Uluslararası Standart Endüstri Sınıflandırması) listesinde en az 2 farklı alanda faaliyet gösteren bir grubun bünyesinde yer almasına göre belirlenmiştir. Dirlik (2014b)'den farklı olarak daha az sayıda alanda faaliyet göstermesinin yeterli görülmesi farklı özelliklerdeki işletme gruplarını da örnekleme dahil etmek ve bu işletme gruplarını listelemek amacıyla yapılmıştır. Bu gruplar kendilerini grup, şirketler topluluğu ya da holding olarak farklı şekilde adlandırsalar da mevcut çalışmada işletme grubu olarak ele alınmıştır. İşletme grupları yazınında da belirtildiği üzere, işletme gruplarının kendilerini ne şekilde isimlendirmesinden ziyade endüstri çeşitlendirmesine, sahiplik yapısına ve şirketler arası resmi ve gayri resmi ilişkilere göre işletme grupları olarak ele alınmışlardır (Çolpan, 2010; Khanna ve Yafeh, 2007; Yiu vd., 2007).

Bu gruplandırmalar sonucunda Capital 500 şirketler listesinde toplam 152 işletme grubu tespit edilirken (EK A1), ISO En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu listesinde toplam 126 işletme grubu tespit edilmiştir (EK A2). Her iki listede de tek bir işletme grubuna bağlı birden çok şirket olduğu da gözlemlenmiştir ve açığa çıkan gruplar bir araya getirildiğinde ise toplam işletme grubu sayısı 190 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sayı, işletme gruplarının ekonomideki önemli aktörler olduğu önermesiyle örtüşmektedir. Öte yandan bu grupların çoğunun grup düzeyindeki finansal ve uluslararasılaşma verilerinin 2004-2015 yılları arasında ya tamamen kamuya açık olmadığı ya da kısmen paylaşıldığı görülmüştür. Bu noktada araştırma örneğine Borsa İstanbul'a verilerinin belirlenen zaman aralığında çoğunu bildirmiş ve Ticaret Sicil Gazetelerinde yıllık yönetim kurulu kararları büyük oranda yer alan işletme grupları dahil edilmiştir.

Nihai olarak araştırma örneğine 2004-2015 yılları arasında finansal ve uluslararasılaşma verilerine ulaşabildiğimiz 38 işletme grubu dahil edilmiştir. Bu veriler işletme gruplarının KAP'a bildirdiği yıllık mali tablolarından, internet sitelerinde paylaştıkları faaliyet raporlarından, Orbis veri tabanından, Ticaret Sicil Gazetelerinden ve işletme gruplarının internet sitesindeki bilgilerden elde edilmiştir. Araştırma örneği toplam işletme grubu sayısı içinde küçük görünse de analiz edilen verilerin zaman aralığı 12 yıllık bir süreyi kapsadığından ve örnekleme yer alan işletme gruplarının verileri hem kesit hem de zaman serisi boyutu bir arada incelendiğinden ekonometrik olarak analiz edilmesi mümkündür (Yerdelen-Tatoğlu,

2016). Ayrıca ulaşılan veri setinin büyüklüğü ve araştırma modelinde yer alan değişkenlere ait verilerin örneklemdaki her işletme grubu için erişilebilir ve farklı seviyelerde olması (Wooldridge, 2010: 551) istatistik analizlerine imkan vermektedir. Araştırma örnekleminde yer alan işletme grupları ve yurtdışı birim sayıları ile yatırım yapılan ülke sayılarının ne ölçüde değiştiği Tablo 3.2.'de görülmektedir.

Tablo 3. 2. Örnekleimde Yer Alan İşletme Grupları

No	İşletme Grubu Adı	Yurtdışı Birim Sayısı		Yatırım Yapılan Ülke Sayısı	
		2004	2015	2004	2015
1	Abaloğlu Holding	2	6	2	5
2	Abdülkadir Özcan A.Ş.	0	0	0	0
3	Akkök Holding	2	10	2	9
4	Akfen Holding	2	22	2	12
5	Aksoy Holding	0	3	0	2
6	Alarko Holding	7	9	5	6
7	Anadolu Grup/Yazıcılar Holding	15	25	8	14
8	Borusan Holding	9	24	6	12
9	Çalık Holding	9	21	7	14
10	Çelebi Havacılık Holding	0	10	0	7
11	Doğan Holding	14	38	8	14
12	Doğuş Grubu	12	107	8	28
13	Enka Holding	19	15	8	11
14	İDÇ Grup	0	0	0	0
15	İttifak Holding	0	3	0	3
16	Kale Grubu	0	1	0	1
17	Kazancı Holding	5	12	5	12
18	Kiler Holding	0	0	0	0
19	Koç Holding	44	52	23	37
20	Koza Holding	0	0	0	0
21	Kürüm Holding	3	9	2	3
22	Zorlu Holding	8	19	7	15
23	Nuh Çimento Grubu	1	1	1	1
24	Nurol Holding	4	7	4	6
25	Oyak Grubu	11	43	7	19
26	Pakpen Şirketler Grubu	1	1	1	1
27	Polisan Holding	0	1	0	1
28	Reysaş Şirketler Topluluğu	0	0	0	0
29	Sabancı Holding	21	30	10	17

No	İşletme Grubu Adı	Yurtdışı Birim Sayısı		Yatırım Yapılan Ülke Sayısı	
		2004	2015	2004	2015
30	Sarar Grup	2	3	2	3
31	Sarkuysan Grup	2	3	2	2
32	Şahinler Holding	5	6	4	5
33	Tekfen Holding	28	20	15	14
34	Torunlar Şirketler Grubu	0	0	0	0
35	Erçimsan Holding	0	1	0	1
36	Batı Anadolu Grubu	0	0	0	0
37	Şişecam Grubu	25	34	11	16
38	BAGFAŞ Şirketler Grubu	0	0	0	0

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ekonometrik analiz yöntemlerinden panel veri ile regresyon yöntemi kullanılmış ve veriler STATA 13 programıyla analiz edilmiştir. Panel veri, birçok birime (haneler, ülkeler, şirketler vb.) ait kesit gözlemlerin belirli bir zaman dilimi içerisinde bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Baltagi, 2005). Panel veri setleri hem gelişmiş hem de gelişen ülkelerde giderek yaygınlaşan bir kullanım alanı bulmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde işgücü piyasasında kişilere ait farklı yıllardaki verileri içeren National Longitudinal Surveys of Labor Market Experience (NLS) panel veri setleri, Avrupa'daki İngiltere, Hollanda, Almanya ve Lüksemburg'a ait sosyo-ekonomik panel veri setleri British Household Panel Survey (BHPS), Netherlands Socio-Economic Panel (SEP), German Social Economics Panel (GSOEP) ve Luxembourg Social Economic Panel (PSELL) en bilinen örnekler olarak gösterilmektedir. Yine gelişen ülkelerde istatistik verilerin kayıt altına alınması görece daha yeni bir durum olsa da, Dünya Bankası'nın (World Bank) desteğiyle Çin'de 1984-1990 yılları arasında birçok köy ve kasabada bulunan 200 büyük firmayla yapılan yıllık araştırma sonuçlarının yer aldığı panel veri setleri yer almaktadır (Hsiao, 2003). Türkiye'de panel veri setleri henüz çok gelişmiş düzeyde bulunmasa da Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'nin hazırladığı il ve bölge bazlı veri setleri öne çıkmaya başlamıştır (Yerdelen-Tatoğlu, 2016).

Panel verinin giderek yaygınlaşan kullanımının arkasında kesit ve zaman serisi verilere göre sahip olduğu üstünlükler yer almaktadır. Bu üstünlükler kısaca:

- Birimlere ait heterojenliği kontrol edebilmektir. Öte yandan zaman serisi ve yatay kesit verileri analizleri heterojenliği kontrol edemedikleri için sapmalı tahmin sonuçlarına sahip olma riski içermektedirler. Buradaki heterojenlik her bir birey, firma ya da ülkeye ait özellikleri belirtmektedir. Bir başka deyişle, panel veri setleri ile birimlerin sahip olduğu ve gözlenemeyen heterojenlikleri araştırma modeline dahil edilebilmektedir.
- Panel veri setleri araştırmacıya daha bilgilendirici veri setleri, değişkenler arasında daha az çoklu doğrusal bağlantı sorunu (multicollinearity), daha fazla serbestlik derecesi ve daha fazla etkin olan modeller oluşturmalarını sağlamaktadır.
- Sadece yatay kesit veri ve zaman serisi verilerinde görülemeyecek etkileri ortaya çıkarmayı ve daha kapsamlı araştırma modelleri oluşturmamızı sağlar.
- Bireylerden, hanelerden ya da firmalardan elde edilen veriler makro ekonomik verilere göre değişkenler arası ilişkileri açıklamada daha doğru sonuçlar ortaya çıkarabilir (Baltagi, 2005; Hsiao, 2003).

Öte yandan panel veri setleri kesit veri ve zaman serisi verilerin birleşiminden oluştuğu için belirli sorunları da içerebilmektedir. Bunlar sırasıyla :

- Verinin tasarlanması ve toplanmasına dair problemler olabilmektedir. Özellikle bireylerden anket yoluyla toplanacak araştırmalarda cevap verilmeme durumu ve cevaplayıcıya her zaman diliminde ulaşamama sorunu gibi durumlar veri setlerinde eksik bilgiye sebep olabilmektedir.
- Ölçmeden kaynaklı hataların oluşabilmesi. Bu hatalar yanlış soru sorma, cevaplayıcıyı yanlış bilgilendirme veya cevapları yanlış şekilde hatırlama gibi ölçmeye zarar verecek durumlardır.
- Özellikle mikro panel veri setlerinde zaman serisinin kısa olması problemi bir dezavantajdır. Bu durumda asimptotik özellikler zaman sayısına göre oldukça fazla olan birimlerin sayısına bağlı olmaktadır (Baltagi, 2005; Yerdelen-Tatoğlu, 2016).

Panel veri setlerinin birimlere ait kesit gözlemlerin belirli bir zaman dilimi içerisinde gözlemlenmesinden oluştuğunu belirtmiştik. Bu açıdan panel veri analizi ile ilgili bazı temel kavramlara kısaca değinmek gerekmektedir.

Dengeli Panel: Her birim için birime ait gözlemin bütün zamanlarda gözlemlenebildiği veri setleridir.

Dengesiz Panel: Bazı birimlere ait kesit gözlemlerin bazı zamanlar için eksik olduğu veri setlerdir (Wooldridge, 2009: 439 ve 804; Yerdelen-Tatoğlu, 2016).

Birim Etki: Panel veri setinde her birimin kendi özelliklerini yansıtmasına birim etki denmektedir. Bireyler için yetenek, kişilik özellikleri, firmalar veya şirketler için yöneticilerinin yetenekleri ve kurum kültürü, şehirler için şehrin coğrafi ve topografik özellikleri bu etki türüne örnek gösterilebilir.

Zaman Etki: Panel veri setinde her bir zaman diliminin kendine has özelliklerinin modele yansması durumudur. Birimlerin ülkeler olması durumunda makro ekonomiye yansıyacak ekonomik kriz ve doğal afet zamanları, firmalar olması durumunda şirket içinde yönetici değişimlerinin belirli zamanları etkilemesi başlıca örneklerdir.

İçsellik-Dışsallık: İçsellik varsayımı panel veri setinde bulunan bağımsız değişkenler ile modelin hata teriminin korelasyonlu olması durumu iken, dışsallık olduğunda bu korelasyon ortadan kalkmaktadır. Çeşitli yöntemler ile modelde bulunan içsellik ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.

Heterojenlik: Panel veri analizinde ele alınan birimlerin bireyler, firmalar ya da ülkelerden oluşması nedeniyle heterojenlik durumu söz konusudur. Değişkenlerle ilgili model analizi yaparken elimizdeki değişkenlerin heterojenliği içermeyebileceğini hesaba katmamak tutarsız ve anlamsız tahminlere sebep olacaktır.

Birimler arası korelasyon: Panel veri modelinde yer alan her bir birimin hata teriminin birbirleriyle korelasyonlu olması durumudur. Bu durumla daha çok birimlerin ülkeler, bölgeler ve eyaletler olması halinde daha çok karşılaşılmaktadır. Örneklem tesadüfi bir şekilde oluştuysa bu problem ile karşılaşmak pek olası değildir (Hsiao, 2003; Yerdelen-Tatoğlu, 2016).

Panel veri setlerinin ekonometrik ve doğrusal olarak modellenmesinde ve gözlemlenemeyen değişkenlerin tahmin edilmesinde iki temel yaklaşım

bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar sabit etkiler ve tesadüfi etkiler modelleridir (Wooldridge, 2009). Klasik bir gözlenemeyen etkiler modeli şu şekilde ifade edilmektedir;

$$y_{it} = x_{it}\beta + c_i + u_{it}$$

Bu modelde y_{it} bağımlı değişkeni, x_{it} açıklayıcı değişken vektörünü, β eğim katsayılarını, c_i gözlenemeyen heterojenliği ve u_{it} hata terimini ifade etmektedir. Buradaki gözlenemeyen heterojenlik değişkeni duruma göre tesadüfi ya da sabit etkiler olarak değerlendirilmektedir (Wooldridge, 2010).

Sabit Etkiler Modeli: Sabit etkiler modelinde gözlenemeyen birim veya zaman etkiler, her bir yatay kesit gözlem için tahmin edilen bir parametre olarak ele alınır. Sabit etkiler modeli genellikle ana kütlede tesadüfi olarak seçilmemiş ve daha spesifik olan veri setleri için daha uygundur. Bu durumda gözlenemeyen birim veya zaman etkilerin açıklayıcı değişken ile korelasyonlu olması beklenir. Birimler arası farklılıklar sabit terimdeki farklılıklar ile ifade edilmiş olur. Sabit etkiler modeli Gölge Değişkenli En Küçük Kareler (GDEKK) Yöntemini ve Grup İçi Tahminci yöntemleri ile tahmin edilebilmektedir (Baltagi, 2005; Cameron ve Trivedi, 2009; Park, 2009; Yerdelen-Tatoğlu, 2016). Sabit etkiler modelinin 3 temel varsayımı bulunmaktadır. Bu varsayımlar kısaca;

- Bağımsız değişkenler ve birim etki hata terimi ile korelasyonsuzdur yani katı dışsaldır.
- Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu yoktur. Bu yüzden sabit etkiler modelinde zaman sabiti olan bağımsız değişkenlerin varlığı mümkün değildir.
- Heteroskedasite ve otokorelasyon yoktur (Wooldridge, 2010; Yerdelen-Tatoğlu, 2016).

Tesadüfi Etkiler Modeli: Gözlenemeyen birim veya zaman etkilerin hata terimi gibi tesadüfi bir şekilde değerlendirildiği modeller tesadüfi etkiler modeli olarak adlandırılmaktadır. Bu yüzden birim veya zaman etki hata terimi içerisinde yer almaktadır. Tesadüfi etkiler modelleri, yatay kesit boyutunu temsil eden birimlerin büyük bir ana kütlede tesadüfi olarak seçilmesi durumunda kullanılmaktadır. Bu modelde x_{it} açıklayıcı değişkenleri hata terimi ile

korelasyonsuz kabul edilmektedir. Birimler ya da zamanlar arası farklılıklar sabit terimdeki değil hata terimi içindeki farklılıklar ile ifade edilmektedir. Tesadüfi etkiler modeli Genelleştirilmiş En Küçük Kareler (GEKK) Yöntemi ile tahmin edilmektedir (Baltagi, 2005; Park, 2009; Yerdelen-Tatoğlu, 2016). Tesadüfi etkiler modeline özgü temel varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bağımsız değişkenler ve birim etki hata terimi ile korelasyonsuzdur yani katı dışsaldır. Ayrıca birim etkiler ve bağımsız değişkenler arasında da korelasyon yoktur.
- Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmamaktadır.
- Koşullu varyanslar sabit ve kovaryanslar sıfırdır. Birim etkide heteroskedasite yoktur (Wooldridge, 2010; Yerdelen-Tatoğlu, 2016).

Sabit etkiler modelinin testi F testi ile tesadüfi etkiler modelinin testi ise Breusch-Pagan LM testi ile yapılmaktadır. Her iki modelin temel varsayımları ve formülleri Tablo 3.3'de özetlenmiştir (Park, 2009).

Tablo 3. 4. Sabit ve Tesadüfi Etkiler Modelleri (Park (2009)'dan uyarlanmıştır.)

	Sabit Etkiler Modeli	Tesadüfi Etkiler Modeli
Fonksiyonel formül*	$y_{it} = (\alpha + u_i) + X_{it}'\beta + v_{it}$	$y_{it} = X_{it}'\beta + (u_{it} + v_{it})$
Sabit terim	Birimlere ve/veya zamana göre değişir	Sabit
Hata terimi	Sabit	Birimlere ve/veya zamana göre değişir
Eğim	Sabit	Sabit
Tahmin yöntemi	GDEKK, Grup içi tahminci	GEKK
Hipotez testi	F testi	Breusch-Pagan LM testi

* $v_{it} \approx IID(0, \sigma_v^2)$

Panel veri setlerinin analizinde kullanılacak modelin sabit etkiler ya da tesadüfi etkiler modeli mi olacağına Hausman testi uygulayarak karar verilir.

Hausman testinde temel hipoteze göre açıklayıcı yani bağımsız değişkenler ile birim veya zaman etkiler arasında korelasyon yoktur. Temel hipotezin reddedilemediği durumlarda tesadüfi etkiler modelinin uygulanması daha uygundur. Çünkü hem sabit hem de tesadüfi etkiler tahmincileri arasındaki fark çok küçük olacaktır ve tesadüfi etkiler tahmincisinin daha etkin olması beklenmektedir. Alternatif hipoteze göre ise bağımsız değişkenler ile birim veya zaman etkiler korelasyonludur. Bu hipotezin çıkması durumunda tesadüfi etkiler tahmincisi sapmalıdır ve sabit etkiler modeli tutarlı olacağından daha uygundur. Bu testte temel hipotez k serbestlik derecesine ve χ^2 dağılımına sahip test istatistiği ile test edilmektedir. Bu test istatistiği hesaplanırken GEKK tahmincisinin ve grup içi tahmincinin varyans kovaryans matrislerinin farklarıyla H istatistiği hesaplanmakta ve H istatistiğinin sıfıra eşit olup olmadığı bulunmaya çalışılmaktadır. Farkın sistematik olmadığı durumlarda tesadüfi etkiler modeli ile tahmin etmek daha uygundur (Park, 2009; Yerdelen-Tatoğlu, 2016).

Bu araştırmada panel veri ekonometrisinin kullanılmasıyla örnekleme işleme gruplarını sadece belirli bir zaman dilimindeki dışa yönelik uluslararasılaşma düzeyini değil, aynı zamanda 12 yıllık bir zaman dilimi içerisinde bu düzeyin ve uluslararasılaşmayı etkilediği düşünülen değişkenlerin zamana yayılmış etkisini tespit edebildik. Bir başka deyişle zaman içinde gerçekleşen birimlere ait değişiklikleri de araştırma modelimize ekleyebilmiş olduk. Bu yöntem, uluslararası yatırımların uzun vadeli stratejik kararlar olması dolayısıyla ve bu yatırımları belirleyen unsurları daha net bir şekilde belirleyebilmek için uzun vadeli etkiyi görmek önemli olduğundan, daha genellenebilir sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Gaur ve Delios, 2015; Kumar vd., 2012; Wooldridge, 2010; Yerdelen-Tatoğlu, 2016).

3.4. Araştırma Değişkenleri ve Ölçümleri

Araştırmada uluslararasılaşma düzeyi bağımlı değişkeni oluştururken çeşitlendirme düzeyi, teknolojik yetkinlik düzeyi, ortak girişim deneyimi, ihracat yoğunluğu ve işletme grubu büyüklüğü bağımsız değişkenleri, aile sahipliği ve sermaye piyasasına katılım düzenleyici değişkenleri, işletme grubu yaşı, performansı ve kaldıraç oranı da kontrol değişkenleri oluşturmaktadır. Ancak giderek yaygınlaşan

kurumsal yönetim uygulamalarına ve yasal zorunluluklara rağmen bu değişkenlere dair bilgileri tek bir kaynaktan elde etmek özellikle işletme grubu düzeyinde hala mümkün değildir. Bu yüzden gerekli veri setini oluşturmada birçok farklı kaynaktan yararlanılmıştır. Bu kaynaklar işletme gruplarının faaliyet raporları, Orbis veritabanı, grupların internet siteleri ve Ticaret Sicil Gazetesi kayıtlarından oluşmaktadır.

Bağımlı Değişken

Araştırma modelinin bağımlı değişkenini işletme gruplarının *uluslararasılaşma düzeyi* oluşturmaktadır. Türkiye’de bulunan işletme grupları daha önce belirtildiği üzere içe yönelik uluslararasılaşmalarını 1980’den sonraki neo liberal ekonomik politikalarla ihracat odaklı gerçekleştirmiş ve sonrasında yabancı Çok Uluslu Şirketler ile yerel pazarda ortak girişimler kurmuşlardır (Ataay, 2012; Buğra, 1995; Öniş, 1992). Yine Kumar vd. (2012)’nin belirttiği gibi her ne kadar ilgili literatürde uluslararasılaşma düzeyi genel olarak yurtdışı satışların toplam satışlara oranı ile ölçülse de, gelişen ülkelere ait şirketlerin yurtdışı satışlarının çoğunun ihracatlardan kaynaklı olması da göz önüne alındığında dışa yönelik doğrudan yatırımların uluslararasılaşma düzeyini ölçmede daha sağlıklı sonuçlar vereceği belirtilmektedir. Bu açıdan mevcut araştırmada da analizin yapılacağı zaman dilimini de göz önüne aldığımızda Türkiye’deki işletme gruplarının yabancı ülkelerde yaptıkları doğrudan yatırımların temel alınması daha doğru görünmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak Lu ve Beamish (2004)’in geliştirdiği ve hem yurtdışı birim sayısını hem de kaç farklı ülkede birimlerin kurulduğunu temel alan bir ölçme şekli seçilmiştir. Öncelikli olarak işletme gruplarının doğrudan yurtdışı yatırım faaliyetlerine dair iki ayrı ölçü geliştirilmiştir. İlki pazara girişteki kontrol derecesinden (sıfırdan yatırım, ortak girişim, satın alma vb.) bağımsız olarak o yıla ait yurtdışında bulunan birim sayıları tespit edilmiştir. İkinci ölçü birimi olarak belirlenen yıla ait işletme grubunun yurtdışı birimlerinin kaç ülkede olduğu sayısı bulunmuştur. Bu bilgilere işletme gruplarının faaliyet raporlarından ve internet sitelerinden erişilmiştir. Bu iki ölçüyü bir araya getirmek için örnekleme yer alan işletme gruplarının toplam yurtdışı birim sayıları ve ülke sayıları toplanarak örnekleme ait toplam değerler elde edilmiştir. İşletme gruplarına ait yurtdışı birim sayıları ve ülke sayıları toplam değerlere oranlanarak her bir yıl için oranlar tespit edildikten sonra bu oranların toplamının ortalaması alınarak 0 ile 1 arasında değişen bir uluslararasılaşma düzeyi ölçüsüne erişilmiştir (Lu ve Beamish, 2004).

Bağımsız Değişkenler

İşletme gruplarının *çeşitlendirme düzeyi* örneklem oluşturulurken de temel alınan 2-haneli ISIC Rev 4. Listesinde faaliyet gösterilen sektör sayısı ile ölçülecektir. Bu ölçüm yöntemi daha önce birçok çalışmada kullanılmıştır (Çolpan ve Hikino, 2008; Dirlik, 2014b; Khanna ve Palepu, 2000a, 2000b). Araştırmada her işletme grubunun 2004-2015 yılları içinde kaç farklı sektörde faaliyet gösterdiği yıl yıl işlenmiştir. Bu bilgilere yine uluslararasılaşma düzeyi değişkeninde olduğu gibi işletme gruplarının faaliyet raporlarından ve internet sitelerindeki tarihçelerinden ulaşılmıştır.

$$CD_{it} = \sum_{j=1}^N a_j \mathbb{I}_{a_{jt}}$$

Bu denklemde

CD_{it} = i şirketinin t yılındaki çeşitlendirme düzeyi

a_j = j sektörü

$\mathbb{I}_{a_{it}}$ = i şirketinin t yılında j sektöründe olup olmadığını gösteren gösterge fonksiyonu

İşletme gruplarının *teknolojik yetkinlik düzeyi* daha önceki birçok çalışmada olduğu üzere Ar-Ge yoğunluğu ile ölçülmüştür. Ar-Ge yoğunluğundan kastedilen grup düzeyinde Ar-Ge harcamalarının toplam satış gelirlerine oranıdır ve bu oran hesaplanarak işletme gruplarının teknolojik yetkinlik düzeyi belirlenmiştir. Teknolojik yetkinlik düzeyinin ölçülmesinde bu oranın kullanılması önceki birçok eski ya da yeni çalışmada en sık rastlanan ölçme biçimi olması nedeniyledir (Chari, 2013; Chittoor vd., 2015a; Hitt vd., 1997; Purkayastha vd., 2016b; Vissa vd., 2010). İşletme gruplarının Ar-Ge harcamaları bilgisine faaliyet raporlarından ve Orbis veri tabanındaki ilgili işletme grubuna ait yıllık finansal raporlardan erişim sağlanmıştır.

$$TYD_{it} = \frac{TRD_{it}}{TS_{it}}$$

Bu denklemde

TYD_{it} = i şirketinin t yılındaki teknolojik yetkinlik düzeyi

TRD_{it} = i şirketinin t yılındaki toplam Ar-Ge harcaması

TS_{it} = i şirketinin t yılındaki toplam satış geliri

Ortak girişim deneyimi işletme gruplarının içe yönelik uluslararasılaşmasının bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Bu bakımdan işletme grubuna bağlı şirketlerin belirlenen yıl içinde yabancı bir ortakla yerel pazarda kurdukları ortak girişimlerin sayısı bu değişkenin ölçümü için kullanılmıştır. Satta vd. (2014)'nin de belirttiği gibi içe yönelik uluslararasılaşmanın ortaya koyduğu kümülatif faydaların grup düzeyinde ölçümü için en uygun yöntem görünmektedir. Bu değişkene dair bilgiler faaliyet raporları ve internet siteleri taranarak elde edilmiştir.

$$OGD_{it} = \sum_{j=1}^N a_j \mathbb{I}_{a_{jt}}$$

Bu denklemde

$$\begin{aligned} OGD_{it} &= i \text{ şirketinin } t \text{ yılındaki ortak girişim deneyimi} \\ a_j &= j \text{ sektörü} \\ \mathbb{I}_{a_{it}} &= i \text{ şirketinin } t \text{ yılında } j \text{ sektöründe yabancı ortak ile} \\ &\text{olup olmadığını gösteren gösterge fonksiyonu} \end{aligned}$$

İşletme gruplarının *ihracat yoğunluğunu* ölçmek için her yıl için elde ettikleri ihracat gelirlerinin toplam gelirlere oranı kullanılmıştır. Bu oran benzer çalışmalarda grup düzeyinde uluslararasılaşma yoğunluğunu ya da ihracat yoğunluğunu ölçmek için de kullanılmıştır (Gaur vd., 2014; Kumar vd., 2012). İhracat gelirlerine dair bilgilere Orbis veritabanı ve işletme gruplarının faaliyet raporları üzerinden ulaşılmıştır.

$$IY_{it} = \frac{IG_{it}}{TG_{it}}$$

Bu denklemde

$$\begin{aligned} IY_{it} &= i \text{ şirketinin } t \text{ yılındaki ihracat yoğunluğu} \\ IG_{it} &= i \text{ şirketinin } t \text{ yılındaki toplam ihracat geliri} \\ TG_{it} &= i \text{ şirketinin } t \text{ yılındaki toplam geliri} \end{aligned}$$

Daha önceki birçok çalışmada olduğu gibi işletme grubunun *büyüklüğü* toplam satışların logaritması alınarak ölçeklendirilmiştir. Logaritma alınarak ölçeklendirilmesi değişkenlere ait sayısal değerler arasında büyüklük açısından çok fazla fark olmasını ve bu durumun analizlerde hatalı sonuçlar ortaya çıkarmasını

engellemektir (Chari, 2013; Chittoor vd., 2015a; Purkayastha vd., 2016b; Singla ve George, 2013).

$$B_{it} = \log(TS_{it})$$

Bu denklemde

B_{it} = i şirketinin t yılındaki büyüklüğü

TS_{it} = i şirketinin t yılındaki toplam satış geliri

Düzenleyici Değişkenler

İşletme grupları özellikle Türkiye örneğinde hakim ailelerin kontrolünde faaliyet göstermektedir. Bu kontrol yönetim kurullarında aile üyelerinin varlığının bağımsız üyelere göre fazla olmasıyla sağlanmaktadır. Araştırma örneğinde yer alan işletme gruplarında *aile sahipliği* değişkeni yönetim kurulunda aynı aileden ya da aileler grubundan bulunan üyelerin toplam üyelere oranı şeklinde hesaplanmıştır (Gu vd., 2016). Bu şekilde oranlanmasının sebebi stratejik kararların özellikle işletme gruplarında halen yönetim kurullarının ve bu kurullardaki hakim ailenin kontrolüyle ortaya çıkmasından dolayıdır. Hakim aile üyelerinin işletme grubu üzerindeki kontrolü bu şekilde sağlanmaktadır. Yönetim kurullarına dair bilgilere işletme gruplarının faaliyet raporlarından ve Ticaret Sicil Gazetesi kayıtlarından erişilmiştir.

$$AS_{it} = \frac{AYU_{it}}{TYU_{it}}$$

Bu denklemde

AS_{it} = i şirketinin t yılındaki aile sahipliği

AYU_{it} = i şirketinin t yılındaki yönetim kurulunda ki toplam aile üyesi

TYU_{it} = i şirketinin t yılındaki toplam yönetim kurulu üyesi

İşletme gruplarının *sermaye piyasasına katılımının* ölçülmesi için de kukla değişken kullanılmıştır ve grubun Borsa İstanbul'a kote olması durumunda "1", olmaması durumunda "0" değerini almıştır (Chittoor vd., 2015c). Bu bilgiler işletme gruplarının internet siteleri ve Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'ın internet sitesinden elde edilmiştir.

$$SPK_{it} = \mathbb{I}_{SPK_{it}}$$

Bu denklemde

SPK_{it} = i şirketinin t yılındaki sermaye piyasasına katılımı
 $\mathbb{I}_{SPK_{it}}$ = i şirketinin t yılında borsaya kota olup olmadığını gösteren
gösterge fonksiyonu (olması durumunda 1, aksi durumda 0)

Kontrol Değişkenler

Grup yaşı işletme grubuna bağlı en eski şirketin kurulduğu yıl ile gözlemin yapıldığı yıl arasındaki fark hesaplanarak tespit edilmiştir (Chung, 2012; Gaur vd., 2014; Kumar vd., 2012; Purkayastha vd., 2016a). *Grup performansını* ölçmek için ise Aktif Karlılık Oranı (ROA) kullanılmıştır (Chittoor vd., 2015c; Khanna ve Palepu, 2000a, 2000b; Purkayastha vd., 2016a). Son kontrol değişkeni olarak işletme finansal *kaldıraç oranı* kullanılmış olup toplam borçların toplam varlıklara bölünmesiyle hesaplanmıştır. Bu oran işletme gruplarının sahip oldukları varlıkların ne kadarını borçlarla finanse ettiklerini göstermektedir. Yüksek kaldıraç oranına sahip olmak işletme gruplarının kredi veren kuruluşlar nezdinde itibarını azaltıcı bir etki ortaya koyacak ve yeni yatırımların yapılmasını dolaylı yoldan engelleyecektir (Lu ve Beamish, 2004; Peng ve Jiang, 2010; Purkayastha vd., 2016a; Purkayastha vd., 2016b).

$$Y_{it} = GY_t - KY_i$$

Bu denklemde

Y_{it} = i şirketinin t yılındaki yaşı
 GY_t = gözlem yılı
 KY_i = i şirketinin kuruluş yılı

Aktif Karlılık Oranı

$$AKO_{it} = \frac{NK_{it}}{TA_{it}}$$

Bu denklemde

AKO_{it} = i şirketinin t yılındaki aktif karlılık oranı
 NK_{it} = i şirketinin t yılındaki net kar
 TA_{it} = i şirketinin t yılındaki toplam aktifler

Finansal Kaldıraç Oranı

$$FKO_{it} = \frac{TS_{it}}{TA_{it}}$$

Bu denkleme

AKO_{it} = i şirketinin t yılındaki aktif karlılık oranı

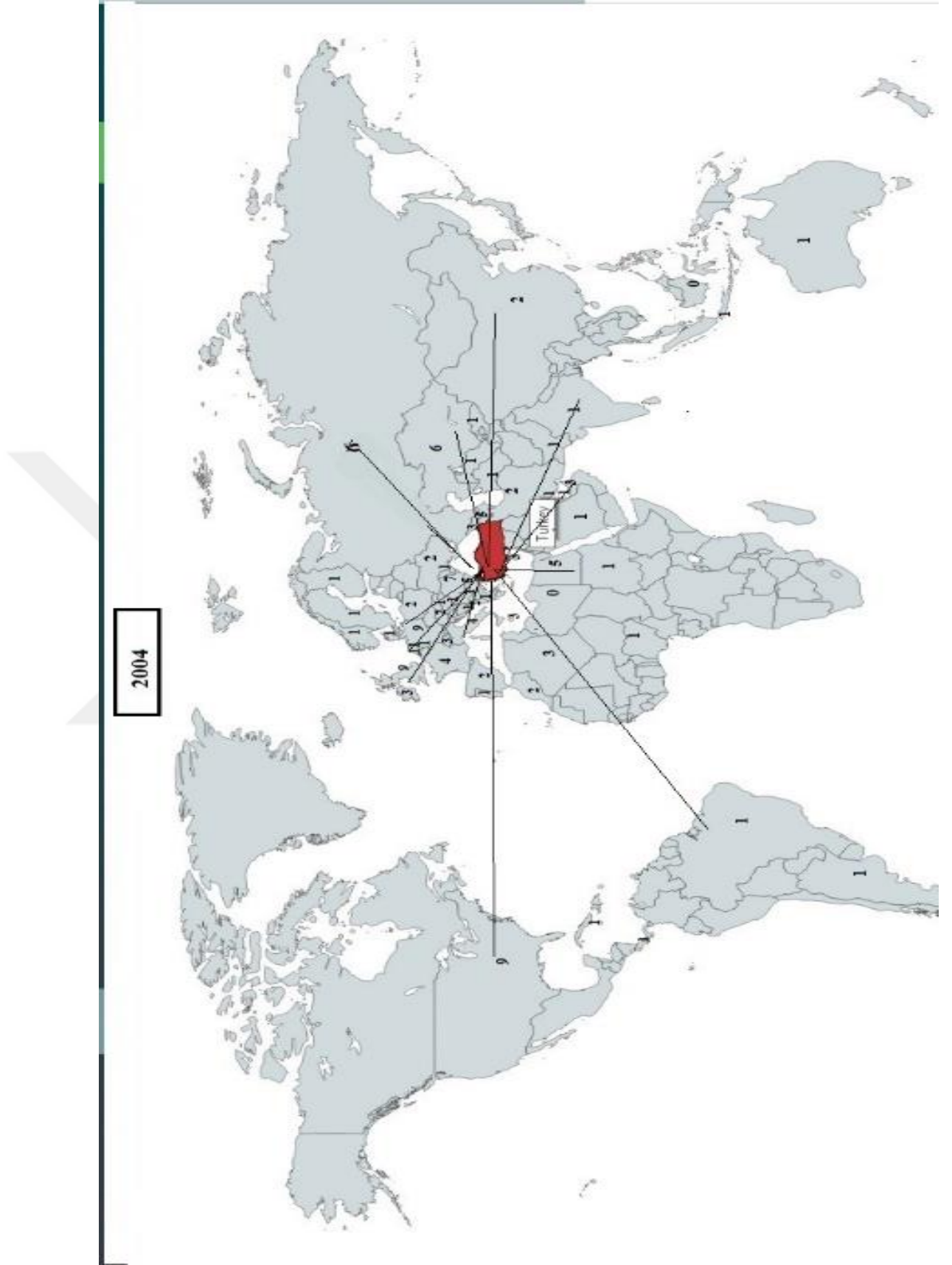
TS_{it} = i şirketinin t yılındaki toplam satışlar

TA_{it} = i şirketinin t yılındaki toplam aktifler

Araştırmada kullanılacak değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.4'de özetlenmiştir. Bu istatistiklere bakıldığında oluşturulan uluslararasılaşma düzeyi ölçüm değerinin 0 ile 1 arasındaki değer aralığı göz önüne alındığında ortalamasının örnekleme grubu için çok yüksek olmadığını ve en yüksek değerin 0,016 görmekteyiz. Yine EK B1 incelendiğinde uluslararasılaşma düzeyinin bazı işletme gruplarında ortalamadan oldukça üzerinde yüksek değer aldığı gözlemlenirken, birçok işletme grubunun düşük derecede uluslararasılaşma düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Şekil 3.2 ve Şekil 3.3'e baktığımızda ise örnekleme grubunun uluslararası yatırımlarının coğrafi dağılımının genişlediğini ve özellikle Uzak Doğu ve Afrika ülkelerinde yeni yatırımlar yapıldığını görmekteyiz. Örnekleme grubunun öncelikli olarak Avrupa ülkelerine ve Orta Asya Türk cumhuriyetlerine yaptığını ve yıllar içindeki uluslararası yatırım deneyimlerinin artmasıyla fiziksel olarak daha uzak pazarlarda da yatırımlara giriştiğini söyleyebiliriz. Bir başka önemli nokta ise, örnekleme grubunun bazı işletme gruplarının vergi cenneti olarak da adlandırılan ve Güney Amerika'da yer alan Panama, Bahamalar, Virjin Adaları gibi ülkelerde yurtdışı yatırımlar yapmış olmalarıdır. Bu noktada dışa yönelik uluslararasılaşma faaliyetlerinde yüksek vergilerden kaçınmak da belirleyici bir unsur olarak görülebilir. Araştırmada incelenen işletme gruplarının 2004-2007-2011-2015 yıllarına ait yurtdışı birim sayısı ve yatırım yapılmış ülke sayılarını gösteren Tablo 3.5'e bakıldığında, mevcut işletme gruplarının yıllar geçtikçe yurtdışı yatırımlarını genel anlamda arttırdığını ancak bu durumun her işletme grubu için geçerli olmadığını söylemek mümkün. Özellikle 2007 ve 2011 değerlerine baktığımızda, yurtdışı yatırımların durağan bir artış gösterdiğini söyleyebiliriz. Bu durumun oluşmasında 2008 küresel krizinin etkisi olduğunu Şekil 3.1'deki doğrudan dışa yönelik yurtdışı yatırımlar grafiği ile birlikte ele aldığımızda söylemek mümkündür.

Tablo 3. 5. Değişkenlere ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Min.	Maks.
Uluslararasılaşma Düzeyi	0,002	0,003	0,000	0,016
Çeşitlendirme Düzeyi	10,119	5,987	1,000	25,000
Ortak Girişim Deneyimi	1,636	3,399	0,000	24,000
Teknolojik Yetkinlik Düzeyi	0,009	0,079	0,000	1,048
İhracat Yoğunluğu	0,200	0,205	0,000	1,000
Büyükölçü	20,487	2,261	12,612	25,164
Aile Sahipliği	0,472	0,326	0,000	1,000
Sermaye Piyasasına Katılım	0,465	0,499	0,000	1,000
Yaş	45,816	17,377	8,000	89,000
Performans	0,045	0,070	-0,431	0,600
Kaldıraç Oranı	0,512	0,224	0,001	1,246



Şekil 3. 2. 2004 Yılı İtibariyle İşletme Gruplarının Coğrafi Dağılımı

Tablo 3. 6. Örneklemede Yer Alan İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Düzeyinin 2004-2015 Arasında Genel Değişimi

İşletme Grubu	Yıl	Yurtdışı Birim Sayısı	Yatırım Yapılan Ülke Sayısı
Abaloğlu Holding	2004	2	2
	2007	3	3
	2011	4	4
	2015	6	5
Abdülkadir Özcan A.Ş.	2004	0	0
	2007	0	0
	2011	0	0
	2015	0	0
Akkök Holding	2004	2	2
	2007	3	3
	2011	7	6
	2015	10	9
Akfen Holding	2004	2	2
	2007	8	7
	2011	14	10
	2015	22	12
Aksoy Holding	2004	0	0
	2007	0	0
	2011	1	1
	2015	3	2
Alarko Holding	2004	7	5
	2007	8	5
	2011	5	5
	2015	9	6
Anadolu Grup/Yazıcılar Holding	2004	15	8
	2007	17	9
	2011	19	11
	2015	25	14
Borusan Holding	2004	9	6
	2007	13	8
	2011	15	8
	2015	24	12
Çalık Holding	2004	9	7
	2007	13	7
	2011	17	10
	2015	21	14
Çelebi Havacılık Holding	2004	0	0
	2007	1	1
	2011	8	6
	2015	10	7

Tablo 3. 7. Örneklemede Yer Alan İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Düzeyinin 2004-2015 Arasında Genel Değişimi (Devamı)			
İşletme Grubu	Yıl	Yurtdışı Birim Sayısı	Yatırım Yapılan Ülke Sayısı
Doğan Holding	2004	14	8
	2007	82	22
	2011	71	19
	2015	38	14
Doğuş Grubu	2004	12	8
	2007	21	12
	2011	34	15
	2015	107	28
Enka Holding	2004	19	8
	2007	13	8
	2011	14	10
	2015	15	11
İDÇ Grup	2004	0	0
	2007	0	0
	2011	0	0
	2015	0	0
İttifak Holding	2004	0	0
	2007	0	0
	2011	2	2
	2015	3	3
Kale Grubu	2004	0	0
	2007	0	0
	2011	1	1
	2015	1	1
Kazancı Holding	2004	5	5
	2007	6	6
	2011	8	8
	2015	12	12
Kiler Holding	2004	0	0
	2007	0	0
	2011	0	0
	2015	0	0
Koç Holding	2004	44	23
	2007	57	29
	2011	52	25
	2015	52	37
Koza Holding	2004	0	0
	2007	0	0
	2011	0	0
	2015	0	0

Tablo 3. 8. Örnekleme Yer Alan İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Düzeyinin 2004-2015 Arasında Genel Değişimi (Devamı)

İşletme Grubu	Yıl	Yurtdışı Birim Sayısı	Yatırım Yapılan Ülke Sayısı
Kürüm Holding	2004	3	2
	2007	3	2
	2011	4	2
	2015	9	3
Zorlu Holding	2004	8	7
	2007	20	13
	2011	19	13
	2015	19	15
Nuh Çimento Grubu	2004	1	1
	2007	2	2
	2011	1	1
	2015	1	1
Nurol Holding	2004	4	4
	2007	6	5
	2011	7	6
	2015	7	6
Oyak Grubu	2004	11	7
	2007	14	9
	2011	13	8
	2015	43	19
Pakpen Şirketler Grubu	2004	1	1
	2007	1	1
	2011	1	1
	2015	1	1
Polisan Holding	2004	0	0
	2007	0	0
	2011	0	0
	2015	1	1
Reysaş Şirketler Topluluğu	2004	0	0
	2007	2	1
	2011	1	1
	2015	0	0
Sabancı Holding	2004	21	10
	2007	26	16
	2011	29	18
	2015	30	17
Sarar Grup	2004	2	2
	2007	2	2
	2011	3	3
	2015	3	3

Tablo 3. 9. Örnekleme Yer Alan İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Düzeyinin 2004-2015 Arasında Genel Değişimi (Devamı)

İşletme Grubu	Yıl	Yurtdışı Birim Sayısı	Yatırım Yapılan Ülke Sayısı
Sarkuysan Grup	2004	2	2
	2007	2	2
	2011	3	2
	2015	3	2
Şahinler Holding	2004	5	4
	2007	6	5
	2011	6	5
	2015	6	5
Tekfen Holding	2004	28	15
	2007	31	17
	2011	25	16
	2015	20	14
Torunlar Şirketler Grubu	2004	0	0
	2007	0	0
	2011	0	0
	2015	0	0
Erçimsan Holding	2004	0	0
	2007	0	0
	2011	1	1
	2015	1	1
Batı Anadolu Grubu	2004	0	0
	2007	0	0
	2011	0	0
	2015	0	0
Şişecam Grubu	2004	25	11
	2007	28	12
	2011	32	13
	2015	34	16
BAGFAŞ Şirketler Grubu	2004	0	0
	2007	0	0
	2011	0	0
	2015	0	0

Benzer şekilde teknolojik yetkinlik düzeyi (0,009) ve ortak girişim deneyimi (1,636) değerlerinin örneklem ortalamasının düşük olması örneklem içinde yer alan işletme grupları arasında homojen bir dağılımın olmadığını ortaya koymuş görünmektedir. EK B4 grafiklerini incelediğimizde, örnekleme yer alan işletme gruplarının teknolojik yetkinlik düzeylerinin oldukça düşük seviyelerde olduğu ve işletme gruplarının kendi aralarında çok ciddi farklar görülmemektedir. Ortak girişim deneyimi açısından işletme grupları içinde en çok Koç Holding, Sabancı Holding ve

Tekfen Holding'in ortak girişim deneyimine sahip olduğu EK B3 grafiklerine bakıldığında görülebilmektedir. Bu sonuçlar ışığında, bu holdinglerin üçü de 1980 öncesi dönemde kurulmuş işletme grupları olmaları açısından Özkara vd. (2008)'nin sonuçları ile benzer şekilde eski işletme gruplarının, yabancı bir ortakla içe yönelik uluslararasılaşma faaliyetleri açısından daha başarılı oldukları söylenebilir.

Öte yandan örnekleme yer alan işletme gruplarının çeşitlendirme düzeylerinin ortalama değerinin 10,119 olduğunu en düşük değer 1 ve en yüksek değer 25 olduğunu göz önüne aldığımızda, bu işletme gruplarının genel anlamda çeşitlendirme düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuçlar daha önce Türkiye'deki işletme gruplarının 1980 öncesi ve sonrası kurulan işletme gruplarına göre incelendiği Çolpan ve Hikino (2008) ve Özkara vd. (2008)'nin çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Özkara vd. (2008) işletme gruplarının eski ve yeni olarak gruplandığında çeşitlendirme düzeylerinin ortalama değerlerini 12,33 ve 6,92 bularak anlamlı bir fark tespit ederken; Çolpan ve Hikino (2008), erken dönem işletme gruplarının çeşitlendirme düzeyinin ortalama 13,5, geç dönem işletme gruplarının ise 11,5 değer alarak birbirleri arasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığını öne sürmektedir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, yazında belirtilen Türkiye'deki işletme grupları yüksek çeşitlendirme düzeyine sahiptir önermesine destek olmuştur (Buğra, 1995; Yaprak vd., 2006).

Yine örnekleme yer alan işletme gruplarının büyüklüğü ele alındığında en yüksek değer 25,164 ve ortalama değer 20,487 olduğu görülmektedir. Örnekleme yer alan işletme grupları büyüklükleri göz önüne alındığında homojen bir dağılım göstermektedir. EK B6'daki grafikleri incelediğimizde ise örnekleme yer alan işletme gruplarının büyüklüklerinin yıllar içerisinde çok büyük değişimler geçirmediğini ve birbirleri arasında büyüklük açısından büyük farklar olmadığını görmekteyiz. Örnekleme yer alan işletme gruplarının yönetim kurullarında aynı aileden ya da aileler grubundan üyelerin oranının 0,472 olması ve EK B7'deki aile sahipliğinin yıllar içindeki değişiminin mevcut işletme gruplarında çok fazla değişmemesi, Türkiye'deki işletme gruplarında aile sahipliğinin hala en belirgin özellik olduğunu söylemeyi kolaylaştırmaktadır (Buğra, 1995; Çolpan, 2010). Benzer şekilde 0 veya 1 değeri alması gereken sermaye piyasasına katılım değişkeninin ortalama değeri 0,465 olarak tespit edilmiştir. EK B8 grafiklerine baktığımızda da örnekleme yer alan işletme gruplarının birçoğunun sermaye piyasalarında aktif

olduğunu ve sermaye piyasalarında işlem görme tercihinin giderek benimsendiğini söyleyebiliriz. İşletme gruplarının yaşlarını el aldığımızda ise oldukça genç işletme grupları olduğu gibi (8), 89 yıl önce kurulmuş (Koç Holding gibi) işletme grupları da örneklem içinde yer almaktadır. Örneklemde yer alan işletme gruplarının ortalama yaşlarının 45,816 olduğunu göz önüne aldığımızda işletme gruplarının eskiden olduğu gibi son yıllarda da tercih edilen örgütlenme şekli olduğunu görmekteyiz. EK B9 grafiklerini incelediğimizde ise, işletme gruplarının birçoğunun kuruluşunun 50 yıl öncesine gittiği görülebilir. Çolpan ve Hikino (2008)'nin belirttiği gibi işletme grupları Türkiye ekonomisinde Kamu İktisadi Teşekkülleri ile birlikte en eski ekonomik aktörlerdir sonucuna ulaşılabilir. Örneklem içinde yer alan işletme gruplarının kaldıraç oranlarının dağılımının EK B11 grafikleri incelendiğinde oldukça heterojen olduğunu görmekteyiz. Örneklem ortalama değerinin 0,512 olmasına rağmen bazı işletme gruplarının $\frac{1}{2}$ oranına yakın ve dengeli bir seyir izleyen borç ve varlık oranının, bazı işletme gruplarında oldukça yüksek değerler alabildiği görülmüştür. Bu durum işletme gruplarının yabancı yatırımcılar için risk düzeyi algısında ve uzun vadeli yatırımlar açısından birbirinden oldukça farklı konumlarda olduklarını göstermektedir. Özellikle Şahinler Holding için 2008 küresel krizinin kaldıraç oranı üzerinde ciddi etkisi olduğu EK B11 grafiğine bakıldığında açıkça görülmektedir.

3.5. Araştırma Modeli Belirleme

Panel veri analizinde veri setindeki bütün gözlemlerin homojen olduğu varsayıldığında klasik model ile; birim ve/veya zaman etkilerinin olabileceği düşünülüyorsa sabit veya tesadüfi etkiler modelleri ile tahmin yapılabileceği ileri sürülmektedir. Ancak model tercihinde bazı testlerin yapılması ve test sonuçlarına göre model tercihi yapılması elde edilecek sonuçların daha güvenilir olmasını sağlayacaktır. Sahip olduğumuz değişkenlerin klasik model, sabit etkiler modeli veya tesadüfi etkiler modeli ile mi analiz edileceği 4 aşamalı bir süreç sonunda belirlenmektedir. Bu 4 aşama araştırmada şu şekilde uygulanmıştır:

- Öncelikli olarak değişkenlerimiz arası ilişkileri tespit ederken birim veya zaman etkisi olup olmadığını LR testi ile test ettik. LR testi klasik modelin tesadüfi etkiler modeline karşı test edilmesi içindir ve

LR test istatistiği tesadüfi etkiler ve klasik modelin en çok olabilirlik yöntemi ile tahmin edilerek ortaya çıkan log-olabilirlik değerleri ile hesaplanmaktadır. Bu testin H_0 hipotezi modelin klasik model ile tahmin edilmesinin uygun olduğunu ve herhangi bir birim veya zaman etkisinin olmadığını öne sürmektedir. H_0 hipotezinin kabul edilmediği durumda birim veya zaman etkilerinin tek başına ya da birlikte modele dahil edilebileceği varsayılmaktadır (Yerdelen-Tatoğlu, 2016). LR test istatistiği sonuçlarına göre modelin olasılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için klasik modelin uygun olmadığı birim ve/veya zaman etkisini var olduğu tespit edilmiştir.

- İkinci aşamada yine LR testi yapılarak etkinin zaman etkisi olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. LR test istatistiğinin olasılık değeri 1'e eşit olduğundan dolayı H_0 hipotezi (zaman etkilerinin standart hatalarının 0'a eşit olduğu varsayımı) reddedilememiş ve zaman etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.
- Üçüncü aşamada modelde birim etkinin var olup olmadığı test edilmiştir. Burada da yine LR testi birim etkileri test etmek için yeniden yapılmış ve elde edilen olasılık değeri 0,05'ten küçük olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş ve birim etkilerin standart hatalarının 0'a eşit olmadığı görüldüğünden modelde birim etkinin var olduğu tespit edilmiştir.
- Dördüncü aşamada modelin tek yönlü olmasının tespitinin ardından bu etkinin sabit mi yoksa tesadüfi etkiler modeli ile tahmin edileceği Hausman testi uygulanarak ortaya çıkarılmıştır. Hausman testinde H_0 hipotezi altında sabit etkiler ve tesadüfi etkiler modelleri tutarlı, tesadüfi etkiler modeli etkindir. Alternatif hipoteze göre tesadüfi etkiler tutarsız, sabit etkiler tutarlıdır. Eğer her iki tahminimiz de tutarlı ise etkin olanı, iki tahminciden sadece biri tutarlı ise tutarlı olan tahminciyi seçeriz (Yerdelen-Tatoğlu, 2016). Hausman test sonuçlarına göre $\chi^2 = 12,61, SerbestlikD(df) = 8, p = 0,1258 > 0,05$ H_0 hipotezini reddedemedik. Her ikisi de tutarlı olan modellerden etkin olanı tesadüfi etkiler modeli olduğundan modelimiz tek yönlü tesadüfi etkiler modeli ile tahmin edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin hangi model ile analiz edileceğinin belirlenmesinde kullanılan testler %95 güven aralığında uygulanmıştır. Araştırma hipotezlerinden H1a, H1b, H1c, H1d ve H2 Model 1’de özetlenmiştir. H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezleri ise Model 2’de özetlenmiştir.

Model 1

$$UD_{it} = \alpha_i(\text{Sabit}) + \beta_1(CD)_{it} + \beta_2(OGD)_{it} + \beta_3(IY)_{it} + \beta_4(TYD)_{it} + \beta_5(B)_{it} + \beta_6(\text{Kontrol})_{it} + \varepsilon_{it}$$

UD, uluslararasılaşma düzeyini; CD, çeşitlendirme düzeyini; OGD, ortak girişim deneyimini; IY, ihracat yoğunluğunu; TYD, teknolojik yetkinlik düzeyini; B, işletme grubu büyüklüğünü; Kontrol, yaş, performans ve kaldıraç oranı değişkenlerini ve ε hata terimini ifade etmektedir.

Model 2

$$UD_{it} = \alpha(\text{Sabit})_i + \beta_1(CD)_{it} + \beta_2(OGD)_{it} + \beta_3(IY)_{it} + \beta_4(TYD)_{it} + \beta_5(B)_{it} + \beta_6(CD \times AS)_{it} + \beta_7(TYD \times AS)_{it} + \beta_8(B \times AS)_{it} + \beta_9(OGD \times SPK)_{it} + \beta_{10}(\text{Kontrol})_{it} + \varepsilon_{it}$$

UD, uluslararasılaşma düzeyini; CD, çeşitlendirme düzeyini; OGD, ortak girişim deneyimini; IY, ihracat yoğunluğunu; TYD, teknolojik yetkinlik düzeyini; B, işletme grubu büyüklüğünü; AS, aile sahipliği düzeyini; SPK, sermaye piyasasına katılım durumunu; Kontrol, yaş, performans ve kaldıraç oranı değişkenlerini ve ε hata terimini ifade etmektedir.

3.6. Araştırma Bulguları

Değişkenlere ait korelasyonlar Tablo 3.6’da incelendiğinde uluslararasılaşma düzeyi ve çeşitlendirme düzeyi arasında yüksek korelasyon değeri olduğu görülmektedir. Bu durum işletme gruplarının çeşitlendirme düzeyi ile uluslararasılaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki çıkma olasılığının yüksek olduğunu gösterse de çoklu doğrusal bağlantı sorunu ihtimali de mevcuttur. Benzer şekilde ortak girişim deneyimi ve uluslararasılaşma düzeyi arasında yüksek korelasyon olduğu göze çarpmaktadır. Özkara vd. (2008)’nin sonuçlarına göre eski ve yeni işletme gruplarının çeşitlendirme düzeyleri arasında anlamlı farklılaşma olduğu ancak dışa yönelik uluslararasılaşma düzeyleri açısından birbirleri ile benzer

oldukları bilinmektedir. Elde ettiğimiz bu yüksek korelasyon değeri ile birlikte değerlendirdiğimizde, Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme düzeyinin hem en belirgin özellikleri olma, hem de uluslararası yatırım yapma gibi stratejik kararlar açısından oldukça önemli olduğunu söyleyebiliriz.

İşletme gruplarının büyüklüğü ile ortak girişim deneyimi arasında da orta derecede bir korelasyon değeri tespit edilmiştir. Bu değer (0,638***), Gökşen ve Üsdiken (2001)'in bulgusundan farklı olarak içe yönelik uluslararasılaşma düzeyi ile işletme grubu büyüklüğünün ilişkili olabileceğini göstermesi açısından önemlidir. Buna benzer şekilde işletme grubu büyüklüğünün uluslararasılaşma düzeyi, çeşitlendirme düzeyi, ihracat yoğunluğu, sermaye piyasasına katılım, yaş ve kaldıraç oranı değişkenleri ile orta derecede korelasyonlu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar Gökşen ve Üsdiken (2001)'in bulgularından çeşitlendirme düzeyi ve büyüklük arasında olumlu ilişki ile benzerlik gösterirken, işletme grubunun kuruluş zamanı ile büyüklüğü arasında ilişki tespit edilmemiş olması açısından farklılık göstermektedir.

Yine işletme gruplarının yaş, ortak girişim deneyimi ve çeşitlendirme düzeyinin dışa yönelik uluslararasılaşma düzeyi ile yüksek korelasyonlu olması Özkara vd. (2008)'nin belirttiği gibi eski işletme gruplarının ortak girişim deneyimi oluşturmada daha etkin olmaları sonucu ile benzemektedir. Mevcut araştırma örneklemindeki işletme gruplarının yaşları ile ortak girişim deneyimleri arasında da yüksek denebilecek (0,654***) mevcuttur. İşletme gruplarının büyüklüğü ile aile sahipliği arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi tespit edilememiştir. Bu bulgular Gökşen ve Üsdiken (2001)'in sonuçlarıyla örtüşmektedir. Tablo 3.6 incelendiğinde çeşitlendirme düzeyi, ortak girişim deneyimi, büyüklük, ve yaş değişkenlerinin uluslararasılaşma düzeyi ile kuvvetli derecede ilişkili olabileceği görülmektedir. Öte yandan aile sahipliği değişkeninin uluslararasılaşma düzeyi ile negatif ilişkili olması, bu değişkenin bağımsız olarak ele alınsaydı uluslararasılaşma düzeyi ile beklenen yönde hareket etmeyeceğini göstermektedir. Korelasyon ilişkileri açısından, örnekleme yer alan işletme gruplarında aile sahipliği derecesi arttıkça uluslararasılaşma düzeyinin, çeşitlendirme düzeyinin, teknolojik yetkinlik düzeyi ve ihracat yoğunluğunun azalması öngörülebilir. Ancak bu ilişkilerin kuvveti çok yüksek görünmemektedir. Yine benzer şekilde, uluslararasılaşma düzeyi ile işletme gruplarının performansı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırmada modele dahil edilen bütün bağımsız, düzenleyici ve kontrol değişkenlerin bağımlı değişken ile farklı güven aralıklarında da olsa anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Araştırma modeline dahil edilen değişkenler arasında yüksek korelasyon oranları olması çoklu doğrusal bağlantı sorunu doğurabileceğinden Varyans Artış Faktörleri hesaplanmıştır. Tablo 3.7’de elde edilen değerlerin 3 ve altı değerlere sahip olması ve çoklu doğrusal bağlantı sorununun işareti olan 10 değerinin çok altında olmaları, değişkenler arası ilişkilerde böyle bir sorunun olmadığını göstermiştir (Greene, 2012; Hair vd., 2014). Bu açıdan bakıldığında değişkenlerin araştırma modeline dahil edilmesinde bir sakınca bulunmamıştır.



Tablo 3. 10. Değişkenlere ait Korelasyon Tablosu

	Uluslararasılaşma Düzeyi	Ç.D.	Ortak Girişim Deneyimi	Teknolojik Yetkinlik Düzeyi	İhracat Yoğunluğu	Büyüklik	Aile S.	Sermaye P.K.	Yaş	Performans	Kaldıraç Oranı
Uluslararasılaşma Düzeyi	1										
Çeşitlendirme Düzeyi (Ç.D.)	0,812***	1									
Ortak Girişim Deneyimi	0,715***	0,638***	1								
Teknolojik Yetkinlik Düzeyi	0,146*	0,215***	0,00188	1							
İhracat Yoğunluğu	0,0694	0,0390	0,100	0,116	1						
Büyüklik	0,485***	0,386***	0,497***	-0,149*	0,269***	1					
Aile Sahipliği	-0,157**	-0,154**	-0,0727	-0,156**	-0,209***	-0,0877	1				
Sermaye Piyasasına Katılım	0,166**	0,0212	0,256***	-0,154**	0,200***	0,488***	-0,314***	1			
Yaş	0,632***	0,544***	0,654***	0,0517	0,0952	0,535***	0,00707	0,158**	1		
Performans	-0,126*	-0,0681	-0,0228	0,0408	0,0657	-0,0406	-0,0657	0,00868	-0,0357	1	
Kaldıraç Oranı	0,191**	0,141*	0,291***	-0,0721	0,0501	0,362***	0,0946	0,229***	0,0418	-0,377***	1

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tablo 3. 11. Değişkenlere ait Varyans Artış Faktör Değerleri

Değişkenler	Varyans Artış Faktörü (<i>VIF</i>)
Çeşitlendirme Düzeyi	2,17
Ortak Girişim Deneyimi	2,65
Teknolojik Yetkinlik Düzeyi	1,22
İhracat Yoğunluğu	1,17
Büyüklik	2,39
Aile Sahipliği	1,31
Sermaye Piyasasına Katılım	1,66
Yaş	2,39
Performans	1,23
Kaldıraç Oranı	1,65

Araştırma hipotezlerinin tek yönlü tesadüfi etkiler yöntemine göre modellenmesinin uygun olduğu tespit edildikten sonra STATA 13 programında genelleştirilmiş en küçük kareler (GEKK) yöntemi ile regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucu ortaya çıkan sonuçlar Tablo 3.8' de özetlenmiştir. Kaynak ve işlem maliyeti yaklaşımı temelli değişkenler ve uluslararasılaşma düzeyi bağımlı değişkeni Model 1 ile test edilmiştir. Kurumsal temelli hipotezler ve bağımlı değişkenin içinde yer aldığı ve düzenleyici etkiyi açıklayan değişkenler sırası ile Model 2a, 2b, 2c ve 2d ile test edilmiştir. Uluslararasılaşma düzeyi analiz edilen her modelde bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Model 1 bağımsız değişkenlerin yanı sıra yaş, performans ve kaldıraç oranından oluşan kontrol değişkenleri de içermektedir. Kontrol değişkenler, düzenleyici değişkenlerin sınındığı Model 2a, 2b, 2c ve 2d modelleri içinde de yer almaktadır. Bütün modellerin χ^2 değerleri anlamlı bulunmuştur. Bu bakımdan modellerin uygunluğu ve oluşturulması her aşama için tatmin edici düzeyde görünmektedir (Chung, 2008b).

Hipotez 1a'ya göre Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme düzeylerinin uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısının olduğu öne sürülmüştür. Tablo 3.8 incelendiğinde ve Model 1 istatistik sonuçlarına bakıldığında işletme gruplarının çeşitlendirme düzeyi ile uluslararasılaşma düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta= 0,000209$; $p<0,01$). Çeşitlendirme ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişki Model 2a, 2b, 2c ve 2d de pozitif yönde anlamlı sonuçlar vermiştir. Bu analizler sonucunda öne sürülen Hipotez 1a destek bulmuştur. Bir başka deyişle işletme gruplarının çeşitlendirme düzeyinin uluslararasılaşma düzeyine olumlu katkısı vardır.

Hipotez 1b'de Türkiye'deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel pazarda sahip olduğu ortak girişim deneyiminin uluslararasılaşma düzeyine olumlu katkısı olduğu öne sürülmüş ve işletme gruplarının ortak girişim deneyimi ile uluslararasılaşma düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta= 0,000149$; $p< 0,01$). Bu iki değişken arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki Model 2a, 2b ve 2c'de aynı şekilde sonuçlanırken; Model 2d'de ilişki anlamsız hale gelmiş yani ortadan kalkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda Hipotez 1b büyük oranda desteklenmiştir ve ortak girişim deneyiminin uluslararasılaşma düzeyine olumlu katkısı olduğu doğrulanmıştır.

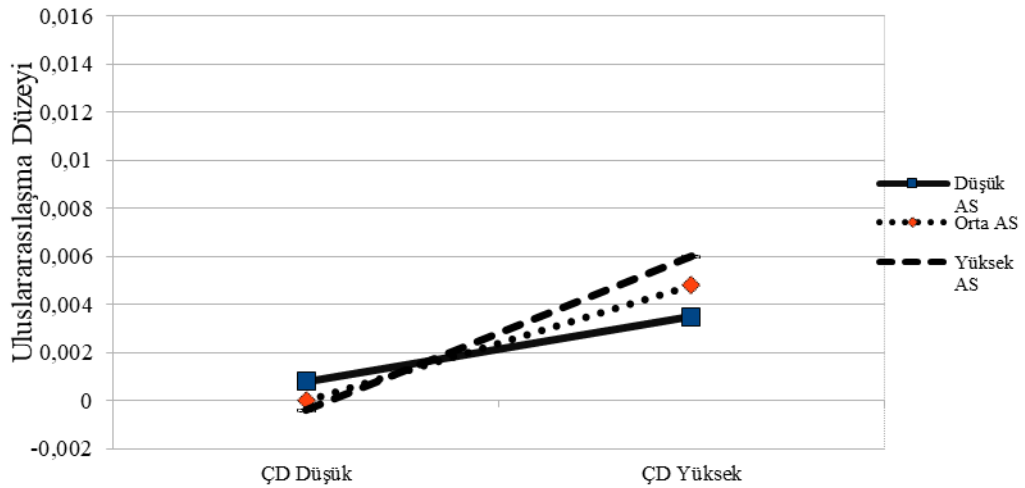
Bir sonraki Hipotez 1c'de işletme gruplarının ihracat yoğunluğunun uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısı olacağı beklenmiştir. Model 1 istatistiklerine göre ihracat yoğunluğu ile uluslararasılaşma düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta= 0,00111$, $p<0,05$). Çeşitlendirme düzeyi ilişkisinde olduğu gibi ihracat yoğunluğunun uluslararasılaşma düzeyine olan olumlu katkısı diğer modellerde de anlamlı bir şekilde sonuçlanmıştır. Böylece Hipotez 1c de doğrulanmış olmaktadır.

Hipotez 1d, işletme gruplarının teknolojik yetkinlik düzeyleri ile uluslararasılaşma düzeyleri arasında olumlu bir ilişki öngörmüş ve Model 1 ve Model 2a, 2b, 2c ve 2d test istatistik sonuçları bu hipotezi de doğrulamıştır ($\beta= 0,00261$, $p<0,01$). Türkiye'deki işletme gruplarının teknolojik yetkinlik düzeyinin dışa yönelik uluslararasılaşmalarına olumlu katkısı vardır sonucuna ulaşabiliriz.

Hipotez 2, işletme gruplarının büyüklükleri ile uluslararasılaşma dereceleri arasında pozitif bir ilişki öngörmüştür. Ancak bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olmadığı görülmüştür ($\beta= -6,16e-05$). Bu sonuçlar ışığında

Hipotez 2 kabul edilmemiştir. Elde edilen bu bulgular, Gökşen ve Üsdiken (2001)'in sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

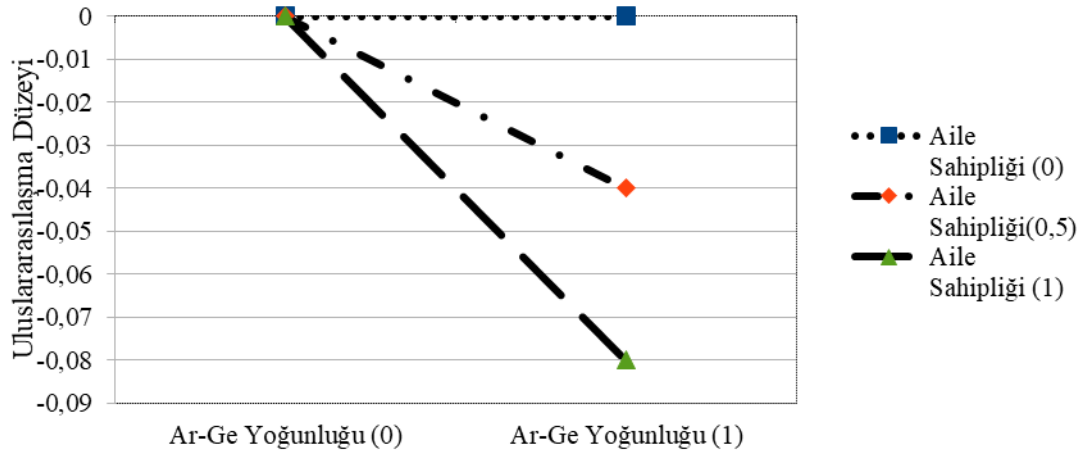
Hipotez 3a'nın öne sürdüğü Türkiye'deki işletme gruplarının, çeşitlendirme düzeyi ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi Model 2a'da test edilmiştir. Çeşitlendirme düzeyi ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkinin aile sahipliğinin daha yüksek oranda olduğu işletme gruplarında daha kuvvetli hale geldiği, aile sahipliğinin ise tek başına ele alındığında uluslararasılaşma düzeyine korelasyon ilişkilerinde tespit edildiği gibi negatif yönde etki ettiği görülmektedir. Aile sahipliği ve çeşitlendirme düzeyinden oluşturulan düzenleyici etki değişkeninin katsayısının anlamlı ve pozitif yönde olduğu Tablo 3.8 'de görülmektedir ($\beta = 0,000155$, $p < 0,05$). Aile sahipliğinin bu iki değişken arasındaki ilişkiyi daha kuvvetli hale getirmesi Model 1 R^2 değeri 0,7196 iken, Model 2a R^2 değerinin 0,7202 olması şeklinde de görülmekte ve aile sahipliği değişkeninin modele ilave edilmesiyle modelin uluslararasılaşma düzeyini açıklama kuvveti artmaktadır. Şekil 3.4'de aile sahipliğinin düzenleyici etkisi farklı çeşitlendirme ve uluslararasılaşma düzeyleri arasındaki ilişkide daha açık şekilde görülmektedir. Aile sahipliğinin yüksek olduğu durumlarda aynı çeşitlendirme düzeyine sahip işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyinin daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır.



Şekil 3. 4. Aile Sahipliğinin Çeşitlendirme Düzeyi ve Uluslararasılaşma Düzeyi arasındaki ilişkide Düzenleyici Etkisi

Ancak Hipotez 3b'de Türkiye'deki işletme gruplarının, teknolojik yetkinlik ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici

etkisi olduğu varsayımı anlamlı ve negatif yönde bir sonuç ortaya çıkarmıştır. Bir başka deyişle teknolojik yetkinlik ve aile sahipliği değişkenlerinden ortaya çıkarılan düzenleyici değişkenin katsayısı negatif işaretlidir ($\beta = -0,0851$, $p < 0,01$). Model 2b'nin R^2 değeri 0,7289'a çıkmış ve açıklayıcılığı artmıştır ancak aile sahipliğinin yüksek olduğu gruplarda teknolojik yetkinlik düzeyi ve uluslararasılaşma arasındaki ilişkinin Şekil 3.5'de olduğu gibi negatif yönde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ışığında Hipotez 3b kabul edilmemiştir.



Şekil 3. 5. Aile Sahipliğinin Teknolojik Yetkinlik Düzeyi ve Uluslararasılaşma Düzeyi arasındaki ilişkide Düzenleyici Etkisi

Benzer şekilde Hipotez 3c'nin Türkiye'deki işletme gruplarının, büyüklüğü ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi olduğu yönündeki varsayımı ve Hipotez 3d'nin Türkiye'deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel pazarda sahip olduğu ortak girişim deneyimi ile dışa yönelik uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkide sermaye piyasasına katılmış olmanın düzenleyici etkisi olduğu varsayımı için de beklenen yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Model 2c ve 2d istatistiklerine göre Hipotez 3c ve Hipotez 3d reddedilmiştir. Bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin yanı sıra analize dahil edilen işletme grubunun yaşı, performansı ve finansal kaldıraç oranı değişkenlerinden sadece yaş değişkeninin işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyi ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilebilmiştir. Kısaca, daha eski işletme gruplarının yeni işletme gruplarına göre daha fazla uluslararası yatırım faaliyetlerine girdiği söylenebilir. Bu durum Özkara vd. (2008)'nin eski ve yeni işletme grupları açısından dışa yönelik uluslararasılaşmada anlamlı bir farklılık

olmadığı sonucuyla farklılık göstermektedir. Sonraki çalışmalarda özellikle işletme gruplarının performansı ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkinin daha detaylı şekilde ele alınması farklı sonuçlar elde etmeyi sağlayabilir. Yine finansal kaldıraç oranının uluslararasılaşma düzeyi üzerinde herhangi bir etkisinin tespit edilememiş olması işletme gruplarının dışa yönelik uluslararası yatırımlarında yabancı finansal kaynak kullanımından beklenen düzeyde etkilenmediğini göstermektedir. Bu bulgular Purkayastha vd. (2016b) ve Purkayastha vd. (2016a)'nin sonuçlarından farklıdır. Finansal kaldıraç oranı arttıkça uluslararasılaşma düzeyinin azalması gerekirken mevcut çalışmada anlamlı bir etki bulunamamıştır.



Tablo 3. 12. Tesadüfi Etkiler Modelinin GEKK ile Tahmini (Bağımlı Değişken: Uluslararasılaşma Düzeyi)

Değişkenler	Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 2c	Model 2d
Çeşitlendirme Düzeyi	0,000209*** (3,68e-05)	0,000164*** (4,57e-05)	0,000226*** (3,68e-05)	0,000219*** (3,81e-05)	0,000207*** (3,74e-05)
Ortak Girişim Deneyimi	0,000149*** (4,74e-05)	0,000140*** (4,81e-05)	0,000136*** (4,77e-05)	0,000148*** (4,83e-05)	0,000199 (0,000141)
İhracat Yoğunluğu	0,00111** (0,000530)	0,00111** (0,000536)	0,00111** (0,000533)	0,00113** (0,000540)	0,00113** (0,000534)
Teknolojik Yetkinlik Düzeyi	0,00261*** (0,000701)	0,00283*** (0,000721)	0,00254*** (0,000710)	0,00255*** (0,000716)	0,00264*** (0,000705)
Büyüklik	-6,16e-05 (6,25e-05)	-5,88e-05 (6,43e-05)	-4,65e-05 (6,35e-05)	-7,56e-05 (9,36e-05)	-6,20e-05 (6,42e-05)
Aile Sahipliği		-0,000940 (0,000702)	0,000389 (0,000391)	-0,000432 (0,00248)	
ÇDxAS		0,000155** (7,34e-05)			
TYDxAS			-0,0851*** (0,0324)		
BüyüklikxAS				3,62e-05 (0,000123)	
Sermaye Piyasasına K.					1,32e-05 (0,000261)
OGDxSPK					-5,59e-05 (0,000145)
Yaş	4,26e-05*** (1,33e-05)	4,07e-05*** (1,34e-05)	4,56e-05*** (1,31e-05)	4,22e-05*** (1,35e-05)	4,36e-05*** (1,35e-05)
Performans	-0,00110 (0,000897)	-0,00112 (0,000918)	-0,00115 (0,000919)	-0,00106 (0,000943)	-0,00113 (0,000906)
Kaldıraç Oranı	0,000121 (0,000448)	0,000104 (0,000456)	6,37e-05 (0,000455)	0,000184 (0,000488)	0,000107 (0,000450)
Sabit	-0,00122 (0,00112)	-0,000984 (0,00123)	-0,00186 (0,00119)	-0,00121 (0,00176)	-0,00125 (0,00114)
R ²	0,7196	0,7202	0,7289	0,7133	0,7149
χ^2	158,71**	162,25**	175,00**	156,14**	154,03**
Gözlem Sayısı	291	282	282	282	291
İşletme Grubu Sayısı	38	38	38	38	38
Birim/Tesadüfi Etkiler	Var	Var	Var	Var	Var

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Standart hatalar parantez içinde belirtilmiştir.

Temel Varsayımların Testleri

Panel veri modellerinde hata teriminin her bir birim içerisinde ve birimler arasında eşit varyanslı yani homoskedastik, otokorelasyonsuz ve birimler arası korelasyonsuz olduğu varsayımlarının olduğu belirtilmektedir. Bu varsayımlardan sapmalar olması halinde tahmin edilen modellerin etkinlikleri ortadan kalkabilmektedir. Bu yüzden öne sürülen varsayımlardan sapma olup olmadığının testi yapılmalı ve varsayımdan sapma olduğu tespit edildiğinde bu duruma uygun yöntemlerle model yeniden tahmin edilmelidir. Bu varsayımdan sapmalar genel olarak birim içi otokorelasyon, birimlere göre heteroskedasite ve birimler arası korelasyon şeklinde oluşmaktadır. Hipotezlerimizi test ettiğimiz tesadüfi etkiler modelinde genellikle karşılaşılan varsayımdan sapmalar heteroskedasite ve otokorelasyondur. Bu modelde birimler genelde ana küleden tesadüfi şekilde çekildiği için birimler arası korelasyonun var olması beklenmemektedir (Yerdelen-Tatoğlu, 2016). Tesadüfi etkiler modelinde heteroskedasitenin varlığını sınamak için Levene (1960) ve Brown ve Forsythe (1974)'nin geliştirdiği testler Model 1'e uygulanmıştır ve Levene, Brown ve Forsythe'nin öne sürdüğü test istatistiklerinin olasılık değerlerinin Tablo 3.9'da görüldüğü gibi 0,05'ten küçük olmasından dolayı modelde heteroskedasite olduğu görülmüştür.

Tablo 3. 13. Levene, Brown ve Forsythe'nin Test Sonuçları

Test istatistikleri	Serbestlik Derecesi	Olasılık değeri
W0 = 13.704482	(34,256)	p=0,00<0,05
W50 = 9.735857	(34,256)	p=0,00<0,05
W10 = 12.783447	(34,256)	p=0,00<0,05

Sonrasında modelimizde otokorelasyon olup olmadığını sınamak için Lagrange çarpanı (LM) ve genişletilmiş Lagrange çarpanı testleri uygulanmıştır (Yerdelen-Tatoğlu, 2016). Test sonuçlarına göre modelde otokorelasyon olduğu tespit edilmiştir. Modelde bulunan heteroskedasite ve otokorelasyon sapmalarını düzelterek yeniden tahmin edebilmek için Arellano, Froot ve Rogers tahmincisini uyguladık. Varsayımdan sapmaların düzeltilmesiyle elde edilen sonuçlar Tablo 3.10'da özetlenmiştir. Model 3 varsayımdan sapmaların düzeltilmesi ile elde edilmiş

temel modeldir ve ihracat yoğunluğu ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkinin anlamsız hale geldiği görülmüştür ($\beta=0,0011$, $p=0,177$). Benzer şekilde aile sahipliğinin çeşitlendirme düzeyi ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini test eden Model 4a sonuçları değişmiş ve aile sahipliğinin ilişkiyi güçlendirici etkisi ortadan kalkmıştır. Bu sonuçlar ışığında öne sürülen ihracat yoğunluğu ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkiyi öne süren H1c ve aile sahipliğininin çeşitlendirme ve uluslararasılaşma düzeyleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini öne süren H3a hipotezlerinin kısmi olarak desteklendiğini görmüş olduk. Varsayımdan sapmaların düzeltilmesiyle daha önce anlamlı yönde ilişki tespit edilememiş değişkenlerin çoğunun arasında benzer şekilde herhangi bir ilişkinin açığa çıkmadığı görülmüştür. Ancak işletme grubu büyüklüğünün uluslararasılaşma düzeyine negatif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumda H2 hipotezinin öngördüğü ilişkinin tersi gerçekleşmiş ve hipotez reddedilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeylerine çeşitlendirme düzeylerinin, ortak girişim deneyiminin, teknolojik yetkinlik düzeyinin güçlü bir şekilde olumlu etkisi olduğu; ihracat yoğunluğunun kısmi derecede olumlu şekilde etkilediği ve aile sahipliğinin de çeşitlendirme düzeyi ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkide kısmi olarak güçlendirici etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 14. Varsayımdan sapmaların düzeltilmesiyle ortaya çıkan model tahminleri
(Bağımlı Değişken: Uluslararasılaşma Düzeyi)

Değişkenler	Model 3	Model 4a	Model 4b	Model 4c	Model 4d
Çeşitlendirme Düzeyi	0,000209** (9,35e-05)	0,000164** (6,86e-05)	0,000226** (9,80e-05)	0,000219** (0,000101)	0,000207** (9,54e-05)
Ortak Girişim Deneyimi	0,000149*** (5,48e-05)	0,000140** (5,49e-05)	0,000136** (5,31e-05)	0,000148*** (5,61e-05)	0,000199* (0,000110)
İhracat Y.	0,00111 (0,000822)	0,00111 (0,000799)	0,00111 (0,000809)	0,00113 (0,000847)	0,00113 (0,000844)
Teknolojik Yetkinlik D.	0,00261*** (0,000625)	0,00283*** (0,000445)	0,00254*** (0,000616)	0,00255*** (0,000664)	0,00264*** (0,000615)
Büyüklik	-6,16e-05* (3,51e-05)	-5,88e-05* (3,00e-05)	-4,65e-05 (3,09e-05)	-7,56e-05 (8,94e-05)	-6,20e-05* (3,37e-05)
Aile Sahipliği		-0,000940 (0,00101)	0,000389 (0,000659)	-0,000432 (0,00243)	
ÇDxAS		0,000155 (0,000182)			
TYDxAS			-0,0851*** (0,0211)		
BüyüklikxAS				3,62e-05 (0,000141)	
Sermaye Piyasasına K.					1,32e-05 (0,000148)
OGDxSPK					-5,59e-05 (0,000113)
Yaş	4,26e-05*** (1,56e-05)	4,07e-05** (1,85e-05)	4,56e-05*** (1,58e-05)	4,22e-05** (1,68e-05)	4,36e-05*** (1,59e-05)
Performans	-0,00110 (0,00191)	-0,00112 (0,00194)	-0,00115 (0,00197)	-0,00106 (0,00183)	-0,00113 (0,00195)
Kaldıraç Oranı	0,000121 (0,000608)	0,000104 (0,000662)	6,37e-05 (0,000644)	0,000184 (0,000631)	0,000107 (0,000611)
Sabit	-0,00122 (0,000811)	-0,000984 (0,000910)	-0,00186** (0,000834)	-0,00121 (0,00147)	-0,00125 (0,000815)
R ²	0,7196	0,7202	0,7289	0,7133	0,7149
χ^2	7730,51	8982,93	266814,35	8395,41	15214,35
Gözlem Sayısı	291	282	282	282	291
İşletme Grubu Sayısı	38	38	38	38	38

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Standart hatalar parantez içinde belirtilmiştir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmada gelişen ülkelerde ve Türkiye özelinde oldukça yaygın bir örgütsel yapı olan işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyini belirleyen başlıca unsurlar incelenmiştir. Çalışma ilgili yazında şimdiye kadar Türkiye’de ortaya çıkmış Çok Uluslu Şirketlerin ve uluslararası yatırımlarının şekillenmesinde temel alınan kuramsal yaklaşım ve modellerin tek başlarına bu yatırım kararlarının açıklanmasında yeterli olmadığını ve çok boyutlu bir bakış açısına ihtiyaç duyulduğunu öne sürmektedir. Bu bakımdan araştırma ilgili yazında tek bir yönden incelenmiş uluslararası yatırım stratejilerini kaynak, işlem maliyeti ve kurumsal yaklaşım temelli unsurları bir arada ele alarak incelemiştir (Hoskisson vd., 2000; Wright vd., 2005). Çok boyutlu bir uluslararasılaşma yaklaşımının benimsenmesinde bir başka etken ise, Türkiye’nin gelişen ülkeler içerisinde ele alınmasıdır.

Son yıllarda küresel ekonomide gelişen ülkelerin ve bu ülkelerde ortaya çıkmış Çok Uluslu Şirketlerin başarıları ve görünürlükleri arttıkça, bu ülkelere ve ortaya çıkardıkları farklı şirket tiplerine de akademik ilginin arttığı görülmektedir (Chittoor vd., 2015a). Bu ilginin bir başka nedeni de gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin klasik uluslararasılaşma model ve yaklaşımları ile açıklanmasının mümkün görülmemesi ve yeni yaklaşımlar ortaya sürülmeye çalışılmasıdır (Luo ve Tung, 2007; Mathews, 2006a). Birçok araştırmacıya göre gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri, klasik uluslararasılaşma yaklaşımlarının öne sürdüğü ayırt edici kaynak ve yetkinliklere sahip olmadan hızlı ve yüksek risk içeren doğrudan yurtdışı yatırımlar yapmaktadır (Barney, 1991; Ramamurti, 2009b; Yamakawa vd., 2008). Ancak küresel ekonomide görünürlükleri ve bilinirlikleri yeni olan gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin çoğu uzun zamandır yerel ekonomilerinde etkin ve önemli aktörler olarak yer almıştır. Bu şirketlerin önemli bir kısmı klasik yaklaşımlarda gerekli görülen sahiplik avantajlarına ve ayırt edici kaynaklara kendi ülkelerine özgü örgütsel yapılar şeklinde örgütlenerek ulaşmış görünmektedir (Amsden, 2009). Bu yapılar genel anlamda yazında işletme grupları olarak adlandırılmakta ve birbirinden hukuki olarak bağımsız olan, birçok farklı endüstri alanında faaliyet gösteren ve

birbirlerine resmi ve resmi olmayan bağlarla bağlı şirketlerin bir tepe şirket tarafından kontrol edilmesiyle ortaya çıkmaktadırlar (Çolpan, 2010; Khanna ve Yafeh, 2007). İşletme gruplarının bu şekilde örgütlenmeleri ve melez örgütsel yapılar ortaya koymaları, gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri hakkında yapılan uluslararasılaşma stratejilerini ve uluslararasılaşmayı açıklayan unsurları inceleyen çalışmaların, işletme gruplarının uluslararası yatırımlarını açıklamada tek başlarına yeterli olmayacaklarını göstermiştir. Bu noktada mevcut araştırmanın Türkiye bağlamında işletme gruplarının uluslararasılaşmasını belirleyen unsurları ele alma şekli, yazındaki çalışmaların benzer ve farklı yönlerini bir araya getirmek ve araştırma hipotezlerini bu temel üzerine inşa etmek şeklinde ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri kaynak ve işlem maliyeti temelli yaklaşım esas alınarak oluşturulmuş ve bağımlı değişken olarak işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyi olarak belirlenmiştir. Araştırma modelinin düzenleyici değişkenleri kurumsal temelli yaklaşıma göre belirlenmiştir. Bağımsız ve düzenleyici değişkenler panel veri analiz yöntemiyle analize tabi tutulmuş ve Türkiye'deki işletme gruplarının dışa yönelik uluslararası yatırım faaliyetlerinin önceki dönemlere göre daha fazla sayıda olduğu 2004-2015 yılları arasındaki dönem incelenmiştir (Deloitte, 2016; UNCTAD, 2017b). Bu dönemden önce de Türkiye'deki işletme grupları ve bu gruplara bağlı şirketler 1980'li yıllardaki neo liberal ekonomi politikalarının etkisiyle yurt dışı pazarlarda özellikle ihracat yaparak faaliyet göstermişlerdir. Ancak Türkiye bağlamında işletme gruplarının grup düzeyinde ve boylamsal olarak incelendiği çalışmaların eksikliği mevcut araştırma yoluyla giderilmeye çalışılmıştır. Araştırmada öne sürülen hipotezlerin istatistik analizleri sonucunda ortaya koyduğu ilişkiler Tablo 4.1'de kısaca özetlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'deki işletme gruplarının en belirgin özelliklerinden biri olan yüksek çeşitlendirme düzeyinin aynı zamanda uluslararasılaşma düzeylerine de olumlu ve anlamlı katkısı olduğu görülmüştür. Hipotez 1a'da kabul edilen bu ilişki, Türkiye'deki işletme gruplarının ortaya çıkmalarından itibaren farklı endüstri kollarında faaliyet göstermeleriyle birçok finansal ve kurumsal kaynağa diğer şirket türlerine göre daha kolay erişebildiklerini doğrulamıştır (Guillen, 2000).

Tablo 4. 1. Araştırma Hipotezleri ve Test Sonuçları

Araştırma Hipotezleri	Beklenen İlişki Yönü	Hipotez Test Sonucu
H1a: Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme derecelerinin uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısı vardır.	Pozitif (+)	Pozitif (+)
H1b: Türkiye'deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel pazarda sahip olduğu ortak girişim deneyiminin uluslararasılaşma düzeyine olumlu katkısı vardır.	Pozitif (+)	Pozitif (+)
H1c: Türkiye'deki işletme gruplarının ihracat yoğunluğunun uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısı vardır.	Pozitif (+)	Pozitif (+), Kısmi Kabul
H1d: Türkiye'deki işletme gruplarının teknolojik yetkinlik düzeyinin artmasının uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısı vardır.	Pozitif (+)	Pozitif (+)
H2: Türkiye'deki işletme gruplarının büyüklüğünün artmasının uluslararasılaşma düzeylerine olumlu bir katkısı vardır.	Pozitif (+)	Negatif (-), Kabul edilmedi
H3a: Türkiye'deki işletme gruplarının, çeşitlendirme düzeyi ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişki aile sahipliğinin yüksek olduğu gruplarda daha güçlüdür.	Moderatör	Pozitif (+), Kısmi Kabul
H3b: Türkiye'deki işletme gruplarının, teknolojik yetkinlik ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme gruplarının teknolojik yetkinlik ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişki aile sahipliğinin yüksek olduğu gruplarda daha güçlüdür.	Moderatör	Negatif(-), Kabul edilmedi
H3c: Türkiye'deki işletme gruplarının, büyüklüğü ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki olumlu ilişkide aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme gruplarının büyüklüğü ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişki aile sahipliğinin yüksek olduğu gruplarda daha güçlüdür.	Moderatör	İlişki Yok, Kabul edilmedi
H3d: Türkiye'deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel pazarda sahip olduğu ortak girişim deneyimi ile dışa yönelik uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkide sermaye piyasasına katılmış olmanın düzenleyici etkisi vardır. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme gruplarının yabancı bir ortakla yerel piyasada sahip oldukları ortak girişim deneyimi ile uluslararasılaşma düzeyleri arasındaki ilişki sermaye piyasalarına kote olmuş gruplarda daha güçlüdür.	Moderatör	İlişki Yok, Kabul edilmedi

Ortak kaynakların işletme gruplarına bağlı şirketler arasında kolayca aktarılabilmesi, bu örgütlerin uluslararası yatırımlarını gerçekleştirirken klasik uluslararasılaşma yaklaşım ve modellerinde öne sürülen sahiplik avantajları ve ayırt edici yetkinliklere gelişen ülkeler bağlamına özgü bir şekilde sahip olduğunu söyleyebiliriz. Yüksek marka değeri ve teknolojik yetkinlikler gibi sahiplik avantajlarının olmadığı durumlarda gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin bu avantajları elde edebilmek için doğrudan yurt dışı yatırımlarda bulunduğu yaklaşımından farklı olarak, farklı örgütsel yapıların kendilerine özgü kaynak ve yetkinlikleri olabileceği görülmüştür. Bu açıdan kaynak temelli yaklaşımın gelişen ülkelerde ortaya çıkmış işletme grupları ve Çok Uluslu Şirketler için sadece değerli kaynakları arama ve elde etme temelli uluslararasılaşma açıklamalarından farklı bir yönünün geçerli olabileceğini söyleyebiliriz. Ayrıca elde edilen bu sonuç yazında daha önce öne sürülen ve Türkiye bağlamında gerçekleştirilmiş çalışmaların sonuçlarıyla uyum göstermektedir (Çolpan ve Hikino, 2008; Dirlik ve Asunakutlu, 2014).

Benzer şekilde Türkiye'deki işletme gruplarının yerel ekonomideki itibar ve gücünün, gelişmiş ülke Çok Uluslu Şirketleri için içe yönelik doğrudan yabancı yatırımlar sırasında stratejik ortaklık kurmada öncelikli adaylar olmalarında da etkisi önemli görülmüştür. Bu stratejik ortaklıklar genel anlamda Türkiye'de yabancı bir şirketle ortak girişim şeklinde gerçekleşmiştir (Ataay, 2012). Bu girişimlerin Türkiye'deki işletme gruplarının daha sonra gerçekleştirdikleri uluslararası yatırımlar için önemli kaynak ve yetkinlikleri elde etmede ve geliştirmede önemli olabileceği kaynak temelli yaklaşım esas alınarak öne sürülmüştür. Hipotez 1b sonuçlarına göre Türkiye'deki işletme gruplarının yerel pazarda sahip oldukları ortak girişim deneyimi ile uluslararasılaşma düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin tespit edilmesi bu önermeyi kuvvetlendirmiştir. Bir başka deyişle Türkiye'deki işletme grupları sahip olmadıkları değerli kaynak ve ayırt edici yetkinlikleri dışa yönelik doğrudan yurt dışı yatırımlar yapmadan da elde edebilmişler ve bu yetkinlikleri sonraki uluslararasılaşma süreçlerine aktarmayı başarmışlardır. Bu noktada içe yönelik uluslararasılaşma deneyiminin kümülatif faydasının önemi yazındaki diğer çalışmalar ile benzerlik göstermiştir (Ataay, 2012; Dirlik ve Asunakutlu, 2014; Luo ve Wang, 2012; Satta vd., 2014; Yaprak ve Karademir, 2010).

Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararası faaliyetlerinin liberal ekonomi politikalarının yaygınlaşmasıyla beraber arttığı ve ihracat teşvikleri etrafında şekillenen bu dönemin etkisiyle yoğun ihracat faaliyetlerine girdikleri bilinmektedir (Buğra, 1995; Öniş, 1992). Bu faaliyetler, Arçelik örneğinde olduğu gibi işletme gruplarının ve bağlı şirketlerinin daha sonraki dışa yönelik uluslararasılaşma faaliyetleri açısından değerli kaynak ve yetkinlikleri haline gelmiş ve uluslararası pazarlarda faaliyet deneyimi ve bilgisi edinmelerini sağlamıştır (Ataay, 2012; Bonaglia vd., 2007; Yaprak ve Karademir, 2010). Araştırmada analiz edilen Hipotez 1c sonuçlarının Türkiye'deki işletme gruplarının ihracat yoğunluğu ile uluslararasılaşma düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde çıkması bu durumu desteklemiştir. Bir başka deyişle, Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararası pazarlara dair bilgi ve deneyiminin yoğun ihracat faaliyetleri sonucu artması, işletme grupları için sahiplik avantajına dönüşmüştür diyebiliriz. Bu noktada gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri için öne sürülen yurt dışı pazarlara dair bilgi ve deneyim eksikliği sonucu doğrudan dış yatırımlarda buldukları varsayımının Türkiye'deki işletme grupları için geçerli olduğunu söylemek güçtür diyebiliriz. Gaur vd. (2014)'nin belirttiği üzere varlık arama odaklı uluslararasılaşma dışında ihracat yapma deneyiminin de gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri için göz ardı edilemeyeceği söylenebilir. Bu araştırma sonucunda da kaynak temelli yaklaşımın gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri için kademeli uluslararasılaşma modeli çerçevesinde de ele alınabileceği öne sürülmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977).

Daha önce belirtildiği üzere, yerel ekonomide belirsiz çevresel koşullara uygun şekilde örgütlenen ve faaliyet gösteren işletme grupları (Khanna ve Rivkin, 2001), yerel pazarlarında edindikleri deneyimlerin dışında kurdukları ortak girişimler ile teknolojik ve yönetsel kaynaklara da erişmeyi başarmışlardır. Bu erişimin ardından kendi Ar-Ge faaliyetlerini ve teknolojik yetkinliklerini arttırmaya çalışan Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyinin bu bağlamdan beslendiği belirtilmiştir. Hipotez 1d sonuçları bu ilişkinin mevcut olduğunu ve işletme gruplarının teknolojik yetkinlik düzeyleri arttıkça uluslararasılaşma düzeylerinin de arttığını ortaya koymuştur. İthal ikameci politikalar sonucu büyümüş işletme gruplarının uluslararası yatırımlarda bulunabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için geleneksel kaynak ve yetkinlikleri yanında bu tür sahiplik avantajlarını kullanabilmeleri gerekmektedir. Kaynak esaslı yaklaşım çerçevesinde gelişen ülke

Çok Uluslu Şirketlerinin teknolojik kaynaklar açısından oldukça zayıf oldukları ve bu yüzden hızlı bir şekilde doğrudan yurt dışı yatırımlarda buldukları görüşlerinin yanında Türkiye'deki işletme grupları özelinde elde edilen bu sonuçlar tek yönlü bakış açısının farklı örneklerde daha farklı sonuçlar gösterebileceğini vurgulamaktadır (Gaur vd., 2014). Ayrıca, Türkiye'deki işletme gruplarının teknolojik yetkinlik düzeyleri gelişmiş ülke şirketlerine göre düşük olsa da, uzun vadeli stratejik yatırımlarda teknolojik yetkinliğin belirleyici olabileceği görülmektedir.

Öte yandan, ölçek ekonomilerinin getireceği avantajlar sonucunda büyüklükleri artan işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeylerinin artacağı yönünde öne sürülen Hipotez 2 sonuçlarına göre Türkiye örneğinde de beklenen yönde bir etki olmadığı bulunmuştur. Örnekte yer alan işletme gruplarının büyüklükleri arttıkça uluslararasılaşma düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Bu noktada işletme gruplarının büyüklüklerinin artması beklenenin aksine bağlı şirketler arasında ortaya çıkacak işlem maliyetlerini azaltmamış denebilir. Öte yandan gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri için çevrelerinde ortaya çıkan işlem maliyetlerinin kurumsal çevre kaynaklı olduğu düşünüldüğünde bu yaklaşımın daha önce belirtildiği üzere ölçüm ve araştırılmasının ilgili yazında görece daha az olmasının sebepleri anlaşılır görünmektedir (Wright vd., 2005). İşletme grubu büyüklüğünün uluslararasılaşma düzeyi ile negatif bir ilişkisinin olması ilgili yazında önceki çalışmalarda ulaşılan sonuçlarla benzerlik gösterse de (Chari, 2013; Xia vd., 2014), farklı değişkenlerin kullanımıyla farklı sonuçlara gelecekteki çalışmalarda ulaşılabilir.

Araştırmanın kurumsal yaklaşım temelli düzenleyici değişkenlerinden aile sahipliğinin işletme gruplarının uzun vadeli stratejik yatırım kararlarını alırken, daha hızlı karar alma ve işletme grubunu büyütme üzerinde olumlu katkısı olacağı benzer çalışmaların sonuçları temel alınarak öngörülmüştür (Gu vd., 2016). Bu noktada sosyo-duygusal refah yaklaşımının da öngördüğü üzere, hakim ailelerin kendilerini işletme grubu ile özdeşleştirmeleri sonucunda uzun vadede yüksek getiri sağlayacak riskli yatırımlardan kaçınmayacağı düşünülmüştür (Gómez-Mejía vd., 2007). Özellikle işletme gruplarının sahip oldukları kaynak ve yetkinliklerin ne şekilde yatırımları şekillendireceği noktasında aile sahipliğinin mikro kurumsal bir çevre oluşturması beklenmiştir (Yiu vd., 2007). Hipotez 3a sonuçlarının gösterdiği şekilde

aile sahipliğinin yüksek olduğu işletme gruplarında uluslararasılaşma düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Aile sahipliğinin ve kontrolünün yüksek olmasının, gelişen ülkeler ve Türkiye'deki işletme gruplarında piramit yapının getirdiği avantajlar ile küçük sermayedarların zararına olacak şekilde kar dağıtım politikaları benimsenmesine yol açacağı ileri sürülmüş olsa da (Çolpan, 2010; Morck ve Yeung, 2003), bu çalışmada elde edilen sonuçlar yazına farklı bir katkı sağlamıştır. Bu sonuçlar kısmen de olsa sosyo-duygusal refah yaklaşımının öngördüğü yüksek risk ve getirisi olan stratejik yatırım kararlarında aile sahipliğinin güçlendirici etkisini göstermesi bakımından önemlidir. Öte yandan Hipotez 3b sonuçları teknolojik yetkinlik ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkide aile sahipliğinin tersi yönde bir etki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu noktada yazında önceki çalışmalarda aile sahipliğinin uluslararası yatırım yapma veya endüstri çeşitlendirme kararlarında olduğu gibi Türkiye'deki işletme gruplarında beklenen ilişkiyi ortaya koyamadığı görülmüştür. Bu açıdan Hipotez 3b sonuçları Morck ve Yeung (2003)'un öne sürdüğü şekilde aile sahipliğinin ve kontrolünün yüksek olması halinde yenilikçilik ve Ar-Ge faaliyetlerinde yüksek maliyetler yüzünden engellemeler olacağı yönündeki bulgularla örtüşmektedir. Benzer şekilde Hipotez 3c'de öne sürülen büyüklük ve uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkinin pozitif yönde olacağı ve aile sahipliğinin yüksek olmasının işletme gruplarında bu ilişkiyi daha güçlü yapacağı önermesi de anlamlı sonuçlar ortaya koymamıştır. Elde edilen farklı sonuçlar, Türkiye'deki işletme gruplarında aile sahipliğinin mikro kurumsal bir çevre belirleyicisi olarak gelişen ülke şirketlerine özgü kaynak ve yetkinliklerde uluslararasılaşma düzeyine olumlu katkısı olabileceğini ancak gelişmiş ülke Çok Uluslu Şirketlerinin sahip oldukları yetkinlik ve sahiplik avantajları için bu katkının geçerli olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar daha önce Chung (2012) ve Gu vd. (2016)'nin öne sürdüğü şekilde aile sahipliği ve kontrolünün fazla olmasının işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerini daha fazla benimsemesine yol açtığı yönündeki bulgularıyla da benzeşmektedir. Ayrıca elde edilen bu sonuçlar Türkiye'deki işletme gruplarının henüz gelişme aşamasında diyebileceğimiz teknolojik yetkinlik düzeylerinin ve Ar-Ge faaliyetlerinin uluslararasılaşma düzeylerine olumlu katkısının girişimci aileler nezdinde henüz yeterince önemli görülmediğini göstermiştir diyebiliriz.

Mevcut araştırmada işletme gruplarına özgü mikro kurumsal evre değişkenlerinin yanısıra gelişen ülke ekonomilerinin giderek serbest piyasa koşullarına uyum sağlamasıyla ortaya çıkan ve farklı finansal kaynaklara erişimi kolaylaştıran gelişmiş sermaye piyasaları da Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyleri açısından belirleyici olarak öngörülmüştür. Ancak Hipotez 3d'nin ortaya koyduğu bulgulara göre işletme gruplarının sermaye piyasalarında aktif olmalarının ve kurumsal yönetişim mekanizmalarını geliştirebilecek borsaya kote olma durumlarının, özellikle yabancı yatırımcılarla kurulmuş ortak girişim deneyimleri ile dışa yönelik uluslararasılaşma düzeyleri arasında belirgin bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu durumun daha önceki benzer çalışmalarda olduğu gibi yönetim kurullarındaki bağımsız ye sayısının uluslararasılaşma ve performans arasındaki olumsuz ilişkiyi pekiştirmesi ve yabancı şirketler ile kurulmuş ortak girişimlerin aile sahipliği ve kontrolünü azaltmada etkili olmadığı sonuçlarıyla kısmen örtüştüğü söylenebilir (şahin vd., 2015; Yıldırım-ktem ve sdiken, 2010).

Ele alınan bu hipotezler ve bulgular ışığında Türkiye'deki işletme gruplarının sahip oldukları değerli kaynak ve yetkinliklerin gelişen ülkelerin çevresel koşullarına özgü olduğu sonucuna ulaştık. Gelişen lke şirketlerinin firmaya özgü stnlkler olarak ele alınan ileri teknoloji ve marka değeri gibi klasik yetkinliklere sahip olmadıkları varsayımının kısmen desteklendiğini (Luo ve Tung, 2007; Mathews, 2006a; Ramamurti, 2012a), ancak bu ülkelerde ortaya çıkmış işletme grupları gibi melez örgüt yapılarının buldukları kurumsal evre koşulları ile uyumlu bir şekilde farklı kaynak ve üstünlükleri bulunduğunu söyleyebiliriz. Bu açıdan mevcut araştırma kaynak temelli yaklaşımın gelişen ülke şirketleri için sadece varlık arama odaklı uluslararasılaşma çalışmaları ekseninde ele alınmasının eksik bir bakış açısı olduğunu ve gelişen ülke çok Uluslu şirketlerinin uluslararası yatırımlarını açıklamak için ülkeler ve örgüt yapıları bağlamının ele alınmasının önemli olduğunu göstermektedir. Öte yandan işletme gruplarının özellikle dışa yönelik uluslararasılaşmasında farklı kaynak ve yetkinliklerin belirlenmesi kaynak temelli yaklaşım sonucu oluşmuş yazını daha da zenginleştirecektir. Mevcut araştırmada da görüldüğü üzere gelişen ülke şirketleri için de kaynak temelli yaklaşım strateji çalışmalarını uzun yıllar şekillendirmeye devam edecek görünmektedir.

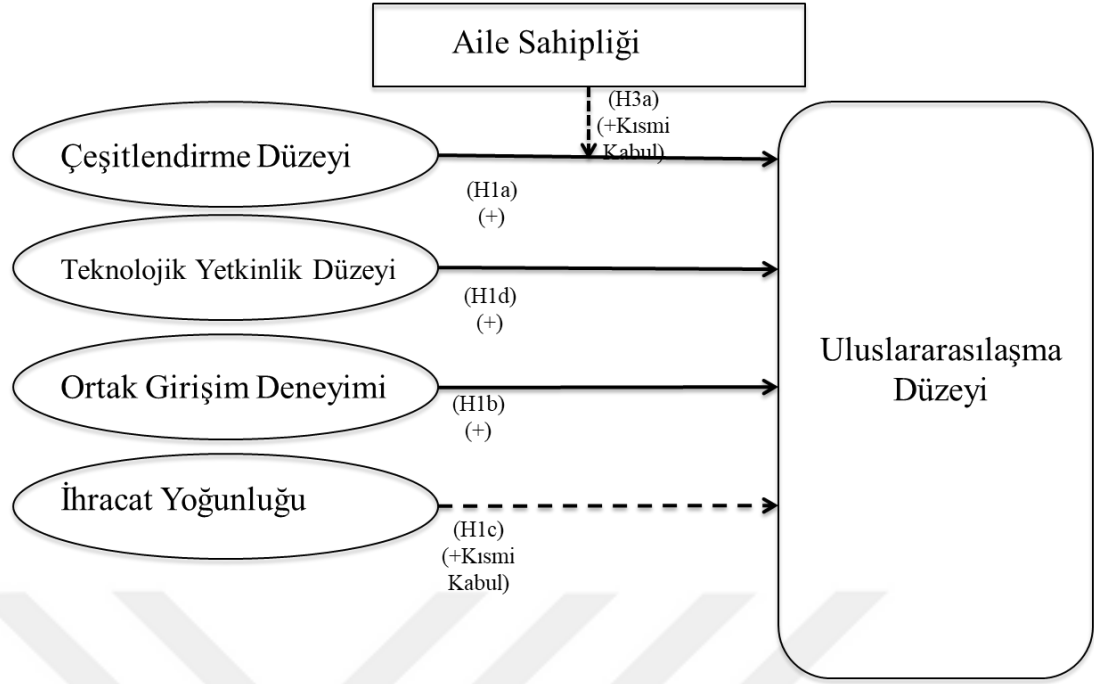
İşlem maliyeti temelli yaklaşımın esas alındığı çalışmaların diğer yaklaşımlara göre az sayıda olması, mevcut araştırmada da hem değişken belirleme kısıtlılığı hem de değişkenlerin diğer yaklaşımlar içinde de ele alınması sorunsalını daha açık şekilde ortaya koymuştur. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, işlem maliyeti temelli yaklaşımın ortaya çıkarabileceği değişkenlerin bağımsız ya da bağımlı değişken olarak değerlendirilmesinden ziyade kaynak ve kurumsal temelli yaklaşımların belirlediği örgütsel ve çevresel değişkenler arasında aracı değişkenler olarak ele alınması daha açıklayıcı ve kapsamlı uluslararasılaşma modelleri ortaya koyabilecektir. Kantitatif araştırma yöntemlerinin yanı sıra kalitatif araştırma yöntemlerinin ve vaka çalışmalarının da ele alınabileceği araştırma tasarımları ile farklı yaklaşımlar arasındaki değişken geçişliliğinin ana sebepleri daha açık bir şekilde ortaya konabilir.

Kurumsal temelli yaklaşımın gelişen ülke Çok Uluslu Şirketlerinin uluslararasılaşmasına dair çalışmalarda en temel yaklaşımlardan biri olması, mevcut araştırmada da Türkiye'deki işletme grupları açısından sadece aile sahipliğinin öne çıkmasıyla pekişmiştir denilebilir. Yazında özellikle işletme gruplarına dair olan çalışmaların kurumsal yönetim ve vekalet kuramı etrafında şekillendiği göz önüne alındığında, Türkiye bağlamında işletme gruplarının uzun vadeli stratejik kararlarını şekillendirme ailelerin halen etkilerinin tamamiyle olumlu yönde olduğunu söylemek güç görünmektedir. Ele alınan araştırmada aile sahipliğinin kurumsal temelli bir değişken olarak kabul edilmesi ve yine sadece kurumsal çevre etkileri sonucu ortaya çıkmış çeşitlendirme stratejisi ile bağlantılı olması Türkiye bağlamında farklı kurumsal çevre etkilerinin işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyleri üzerinde daha etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle teknolojik yetkinlik düzeyinin ve uluslararasılaşma ilişkisinin genel anlamda tek başına diğer bağımsız değişkenlere göre daha kuvvetli olduğu halde aile sahipliği ve kontrolü etkisiyle ters yönde bir şekilde ortaya çıkması gelecekteki çalışmalarda daha farklı şekillerde incelenmesi gerektiğini göstermiştir.

Gelişen sermaye piyasalarının ve bu piyasalarda aktif bir şekilde yer almanın işletme gruplarının yabancı yatırımcılar ve kendi uluslararasılaşma düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Bu araştırmada sermaye piyasalarına katılmış olma değişkeninin grup düzeyinde ölçülmesi beklenen katkıyı sağlamamasına neden olmuş olabilir. Farklı çalışmalarda işletme gruplarına bağlı

şirketlerin sermaye piyasalarında aktif olma oranının ölçüm birimi olarak kullanması daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir. Ancak bu tercihin işletme gruplarına bağlı şirketler düzeyindeki araştırmalarda yapılması daha doğru olacaktır. Ayrıca bu sonuçlar ışığında Türkiye'deki işletme gruplarının uzun vadeli yatırım kararlarında hala kendi mikro kurumsal çevre koşullarını temel aldığını söyleyebiliriz.

Araştırma Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmasında büyük ölçüde kaynak temelli yaklaşımın ve kısmi ölçüde kurumsal temelli yaklaşımın belirleyici unsurları şekillendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanında Türkiye'deki işletme gruplarının dışa yönelik uluslararası yatırım faaliyetlerinin gelişen ülke Çok Uluslu Şirketleri için öne sürülen varlık arama odaklı yaklaşımlar tarafından tamamiyle açıklanamayacağı sonucu elde edilmiştir. Türkiye'deki işletme grupları kendilerine özgü ve firmaya özgü kabul edilen üstünlüklerinden ve hızlı karar alma mekanizmasını etkin bir şekilde çalıştırabilen yüksek aile sahipliği ve kontrolünden faydalanarak dışa yönelik uluslararası yatırım faaliyetlerini ortaya koymuştur diyebiliriz. Ayrıca bu grupların klasik uluslararasılaşma yaklaşımlarında olduğu gibi kademeli bir uluslararasılaşma sürecinin sağladığı faydaları da etkin bir şekilde dışa yönelik uluslararası faaliyetlerine yansıttıkları söylenebilir. Mevcut araştırmanın en önemli farklılıklarından biri uluslararası yatırımları tek bir zaman dilimi içinde ele almamış ve boylamsal bir şekilde analiz ederek daha kapsamlı bir uluslararasılaşma modeli ortaya çıkarmaya çalışmış olmasıdır. Bu farklı araştırma tasarımı Türkiye'deki işletme gruplarının dışa yönelik uluslararasılaşmasını incelemiş çalışmaların bir çoğuyla benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Bu açıdan farklı araştırma yöntemleriyle ve değişkenler ile ele alınmış çalışmaların birbirlerini tamamlayıcı bulgulara erişmesi Türkiye'deki işletme grupları yazını için de önemli bir katkı oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda Şekil 4.1'de gösterilen ve Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeyini belirleyen kavramsal model ortaya çıkmaktadır.



Şekil 4. 1. Araştırma sonucu elde edilen kavramsal model

Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın en önemli sınırlılıklarından bir tanesi analiz biriminin grup düzeyinde ele alınması sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırma örneklemini sadece 38 işletme grubundan oluşturulabilmiştir. Fakat araştırma yöntemi olarak panel veri ekonometrisinin seçilmiş olması ulaşılan gözlem sayısını arttırmış ve elde edilen sonuçların genellenebilirliğini kolaylaştırmıştır. Örneklemin farklı gelişen ülkeler bağlamındaki benzer çalışmalara göre daha küçük olması, Türkiye’deki işletme gruplarının finansal ve kurumsal bilgilerine erişimin tek bir kaynaktan elde edilmesinin mümkün olmaması ve ulaşılan veri setlerinin de kapsamının dar olmasıdır. Bu durumun ortaya çıkmasında Türkiye’deki şirketlerin birçoğunun veri paylaşımı ve veriye erişim noktasında kamuya karşı çok açık olmamasının etkili olduğu söylenebilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu açıdan farklı araştırma birim düzeylerinin seçilmesi daha zengin örneklem sonuçlarına ulaşmayı sağlayacaktır. Türkiye’deki işletme gruplarının grup düzeyindeki verilerine erişimin sınırlı olması, uluslararasılaşma düzeyini ölçmede kullandığımız birim sayısı ve ülke sayısının birlikte ele alındığı ölçeklendirme tercihinin de etkilemiştir. Yurtdışı birim sayısı, doğrudan yurtdışı yatırımları ölçmek için yeterli düzeyde bilgi verememektedir. Örnek olarak yurtdışı üretim birimleri ve satış ofisleri aynı değerlendirilmek zorunda kalmıştır. Ancak yurtdışı varlıkların ve satış gelirlerinin

birlikte ele alındığı daha kapsamlı uluslararasılaşma ölçümleri gelecekteki çalışmalarda kullanılabilir.

Mevcut araştırmada işlem maliyeti temelli değişkenler yeterince çeşitlendirilememiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında gelişen ülkelerde ortaya çıkan işlem maliyetlerinin işletme gruplarında içselleştirme mekanizmalarıyla ortadan kaldırılması sonucu ölçümünün ve belirlenmesinin zor olması etkilidir diyebiliriz. Bunun yanında sermaye piyasalarına katılımın işletme grupları düzeyinde ölçülmüş olması da anlamlı etkileri ortaya çıkarma açısından yetersiz kalmış olabilir. Türkiye'deki birçok işletme grubunun uzun yıllardır faaliyet göstermesi göz önüne alındığında, belirlenen değişkenlerin analiz edildiği yıl aralığının görece yetersiz olabileceği beklenmektedir. Ancak grup düzeyinde ele alınan bu araştırma da ilgili değişkenlerin 2004 yılı öncesi verilerine erişmek oldukça zor görünmektedir. Bu açıdan bağlı şirket düzeyi araştırmalarında daha geniş bir zaman aralığı ve daha geniş bir örneklem ile analiz yapmak mümkün olabilir.

Gelecek Çalışmalar ve Yazına Yansımaları

Türkiye'de bulunan işletme gruplarının örgütlenme biçimlerinin getirdiği sahiplik avantajlarının kaynak temelli yaklaşımla ilişkilendirilmesine ek olarak, Türk Çok Uluslu Şirketleri ve işletme gruplarını ele alacak çalışmalarda kurumsal temelli yaklaşımın daha fazla çalışılması ve araştırılması gerektiği görülmektedir. Özellikle gelişen ülkelerde etkili olan kurumların işletme gruplarının stratejik karar ve politikalarında ne derece etkili olduğu, Türkiye bağlamında ileride yapılacak çalışmalarda araştırmacılar için farklı bakış açıları gerektirecektir. Elde edilen sonuçlar ışığında Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmasını belirleyen unsurların kademeli uluslararasılaşma modelinden hareketle şekillenebileceği gibi, daha geniş kurumsal perspektiflerden (Kaynak ve Kurumsal temelli yaklaşım gibi) de hareket ederek bütüncül bir yaklaşım ortaya koyulabilir. Özellikle aile sahipliğinin işletme grupları için önemi ve belirleyiciliği sadece çeşitlendirme düzeyi ve yönetim mekanizmalarına dair çalışmalar ile sınırlı kalmamalıdır. Değişen küresel koşullar içinde Türkiye'deki işletme gruplarının farklı stratejik kararlarında aile sahipliğinin etki ve yansımaları daha detaylı ele alınmalıdır.

Uygulamaya Yansımalar

Mevcut araştırmanın elde ettiği sonuçlar Türkiye'deki işletme grupları için de farklı bir bakış açısı ortaya koymaktadır. İşletme gruplarının kendilerini ortaya çıkaran koşulların ve büyüyen stratejilerin öneminin farkında olması ve bu durumu değişen makro iktisadi koşullara rağmen devam ettirmesi Türkiye bağlamında oldukça önemlidir. Birçok gelişmiş ülke şirketi için dezavantaj olarak görülen yüksek endüstri çeşitlendirmesinin Türkiye'deki işletme grupları için örgütsel bir yetkinliğe dönüştüğü gayet açıktır. İşletme grupları bilinen bu yetkinliklerinin yanında uluslararası pazarlarda yatırımlarını genişletebilmek için teknolojik yetkinliklerine daha çok odaklanmalıdır. Bu yetkinliklerin grup bünyesinde benimsenmesinin ise aile sahipliği ve kontrolü ile uyumlu hale getirilmeleriyle mümkün olacağı sonucuna ulaşılabilir. İşletme gruplarındaki hakim ailelerin sadece gelişen ülke pazarlarına özgü değil, aynı zamanda gelişmiş ülke pazarlarında da uygulanabilecek ve işletme gruplarının devamlılığını sağlayacak stratejilere odaklanması gerekmektedir. Mevcut çalışma teknolojik yetkinliklerin geliştirilmesinin Türkiye'deki işletme gruplarının uzun vadeli yatırımlarında belirleyici olabileceğini ele alırken bu durumu da vurgulamış görünmektedir.

Son olarak mevcut araştırma, işletme grupları ve uluslararasılaşma konularına farklı gelişen ülke bağlamlarında bakıldığında kuramsal yaklaşım ve modellerin birbirinden farklı sonuçlar ve belirleyiciler ortaya çıkarabileceğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, Sanjeev, ve Sridhar N Ramaswami. 1992. 'Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors', **Journal of International Business Studies**, 23: 1-27.
- Aharoni, Yair. 2014. 'To understand EMNEs a dynamic IB contingency theory is called for', **International Journal of Emerging Markets**, 9: 377-85.
- Aharoni, Yair, ve Ravi Ramamurti. 2011. 'The evolution of multinationals.' in, **The Future of Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise** (Emerald Group Publishing Limited).
- Amsden, Alice H. 2009. 'Does firm ownership matter? POEs vs. FOEs in the developing world.' in Ravi Ramamurti ve Jitendra V. Singh (eds.), **Emerging Multinationals in Emerging Markets** (Cambridge University Press: New York, USA).
- Andersen, Otto. 1997. 'Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks', **MIR: Management International Review**: 27-42.
- Anderson, Erin, ve Hubert Gatignon. 1986. 'Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions', **Journal of International Business Studies**, 17: 1-26.
- Anıl, İbrahim, Ozgur Cakir, Cem Canel, ve Rebecca Porterfield. 2012. 'The Relationship Between Subsidiary Size and Subsidiary Autonomy in Turkish Outward Foreign Direct Investments', **Management**, 2: 87-95.
- Anıl, İbrahim, Ekrem Tatoglu, ve Gaye Özkasap. 2014. 'Ownership and market entry mode choices of emerging country multinationals in a transition country: evidence from Turkish multinationals in Romania', **Journal for East European Management Studies**: 413-52.
- Ar, Anıl, ve Aysun Fıçı. 2017. 'The Emerging Market Manufacturing Business Groups (EMBGs) and the Interplay between Innovation in Environmental Sustainability, Digitalization, Internationalization and Corporate Governance Structures: The Case of Turkish Holding Companies', **Turkish Economic Review**, 4: 55-65.
- Arnold, David J, ve John A Quelch. 1998. 'New strategies in emerging markets', **MIT Sloan Management Review**, 40: 7-20.
- Ataay, Aylin. 2012. "Türk Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Deneyimleri." In *5. Aile İşletmeleri Kongresi (5th Family Businesses Congress)*, edited by Tamer Koçel (Ed.), 71-92. İstanbul.
- Atıcı, Gonca, ve Güner Gürsoy. 2012. 'Foreign Direct Investment and Export Decision Relationship in the Large Turkish Firms', **Journal of Applied Finance and Banking**, 2: 167-84.
- Baltagi, Badi H. 2005. **Econometric Analysis of Panel Data** (John Wiley & Sons Ltd: England).

- Banalieva, Elitsa R, Kimberly A Eddleston, ve Thomas M Zellweger. 2015. 'When do family firms have an advantage in transitioning economies? Toward a dynamic institution- based view', **Strategic Management Journal**, 36: 1358-77.
- Barney, Jay. 1991. 'Firm resources and sustained competitive advantage', **Journal of Management**, 17: 99-120.
- Bonaglia, Federico, Andrea Goldstein, ve John A Mathews. 2007. 'Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector', **Journal of World Business**, 42: 369-83.
- Brewer, Paul A. 2007. 'Operationalizing psychic distance: A revised approach', **Journal of International Marketing**, 15: 44-66.
- Brouthers, Keith D, ve Lance Eliot Brouthers. 2000. 'Research notes and communications: Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences', **Strategic Management Journal**, 21: 89-97.
- Brown, Morton B, ve Alan B Forsythe. 1974. 'The small sample behavior of some statistics which test the equality of several means', **Technometrics**, 16: 129-32.
- Buckley, Peter J. 2017. 'Internalisation Theory and Outward Direct Investment by Emerging Market Multinationals', **Management International Review**, In press.
- Buckley, Peter J, ve Mark C. Casson. 1976. **The Future of the Multinational Enterprise** (The MacMillan Press Ltd: London and Basingstoke).
- Buckley, Peter J, ve Mark C. Casson. 2015. 'The internalisation theory of the multinational enterprise.' in Peter J Buckley ve Pervez N. Ghauri (eds.), **International Business Strategy: Theory and Practice** (Routledge).
- Buckley, Peter J, ve Pervez N. Ghauri. 2015a. 'Basic Concepts of International Business: Introduction.' in Peter J Buckley ve Pervez N. Ghauri (eds.), **International Business Strategy: Theory and Practice** (Routledge: New York).
- Buckley, Peter J, ve Pervez N. Ghauri. 2015b. 'Introduction.' in Peter J Buckley ve Pervez N. Ghauri (eds.), **International Business Strategy: Theory and practice** (Routledge: New York).
- Buckley, Peter J, Reader Hui Tan, ve Liu Xin. 2008. 'Historic and emergent trends in Chinese outward direct investment', **Management International Review**, 48: 715-48.
- Buckley, Peter J., Jeremy Clegg, ve Chengqi Wang. 2002. 'The Impact of Inward FDI on the Performance of Chinese Manufacturing Firms', **Journal of International Business Studies**, 33: 637-55.
- Buğra, Ayşe. 1995. **Devlet Ve İşadamları: State and Business in Modern Turkey; a Comparative Study** (İletişim Yayınları).
- Calof, Jonathan L, ve Paul W Beamish. 1995. 'Adapting to foreign markets: Explaining internationalization', **International Business Review**, 4: 115-31.
- Cameron, A. Colin, ve Pravin K. Trivedi. 2009. **Microeconometrics using Stata** (Stata Press: USA).
- Carney, Michael, Eric R Gedajlovic, Pursey PMAR Heugens, Marc Van Essen, ve J Hans Van Oosterhout. 2011. 'Business group affiliation, performance, context, and strategy: A meta-analysis', **Academy of Management Journal**, 54: 437-60.

- Cassis, Youssef. 2008. 'Big Business.' in Geoffrey Jones ve Jonathan Zeitlin (eds.), **The Oxford Handbook of Business History** (Oxford University Press: USA).
- Caves, Richard E. 2007. **Multinational Enterprise and Economic Analysis** (Cambridge university press).
- Chandler, Alfred Dupont. 1977. **The Visible Hand: The American Revolution in American Business** (The Belknap Press of Harvard University Press: USA).
- Chang, Sea-Jin, Chi-Nien Chung, ve Ishtiaq P Mahmood. 2006. 'When and how does business group affiliation promote firm innovation? A tale of two emerging economies', **Organization Science**, 17: 637-56.
- Chang, Sea Jin. 2003. 'Ownership structure, expropriation, and performance of group-affiliated companies in Korea', **Academy of Management Journal**, 46: 238-53.
- Chang, Sea Jin, ve Jaebum Hong. 2000. 'Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions', **Academy of Management Journal**, 43: 429-48.
- Chari, Murali 2013. 'Business groups and foreign direct investments by developing country firms: An empirical test in India', **Journal of World Business**, 48: 349-59.
- Chari, Murali, ve Senay Acikgoz. 2016. 'What drives emerging economy firm acquisitions in tax havens?', **Journal of Business Research**, 69: 664-71.
- Chari, Murali DR, ve Jaya Dixit. 2015. 'Business groups and entrepreneurship in developing countries after reforms', **Journal of Business Research**, 68: 1359-66.
- Chen, Ming-Jer, ve Donald C Hambrick. 1995. 'Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior', **Academy of Management Journal**, 38: 453-82.
- Chittoor, Raveendra, Preet S Aulakh, ve Sougata Ray. 2015a. 'Accumulative and assimilative learning, institutional infrastructure, and innovation orientation of developing economy firms', **Global Strategy Journal**, 5: 133-53.
- Chittoor, Raveendra, Preet S Aulakh, ve Sougata Ray. 2015b. 'What drives overseas acquisitions by Indian firms? A behavioral risk-taking perspective', **Management International Review**, 55: 255-75.
- Chittoor, Raveendra, Prashant Kale, ve Phanish Puranam. 2015c. 'Business groups in developing capital markets: Towards a complementarity perspective', **Strategic Management Journal**, 36: 1277-96.
- Chung, Hsi-Mei. 2008a. 'Ownership structure, expatriate policy, and regionalization: Evidence from Taiwan's family business groups, 2000-2002', **Multinational Business Review**, 16: 43-64.
- Chung, Hsi-Mei. 2008b. "Particularistic Ties and the Engagements in China: Evidence from Taiwan's Business Groups, 1990-2003." In *The International Association of Chinese Management Research*. Guangzhou, China.
- Chung, Hsi-Mei. 2012. 'The role of family management and family ownership in diversification: The case of family business groups', **Asia Pacific Journal of Management**, 30: 871-91.
- Coase, Ronald H. 1937. 'The nature of the firm', **Economica**, 4: 386-405.
- Çolpan, Asli M. 2010. 'Business Groups in Turkey.' in Asli M. Çolpan, Takashi Hikino ve James R. Lincoln (eds.), **The Oxford Handbook of Business Groups** (Oxford University Press: New York).

- Çolpan, Asli M, ve Takashi Hikino. 2008. 'Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri', **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8: 23-58.
- Çolpan, Asli M, Takashi Hikino, ve James R Lincoln. 2010. 'Introduction.' in Asli M Çolpan, Takashi Hikino ve James R Lincoln (eds.), **The Oxford Handbook of Business Groups** (Oxford University Press: New York).
- Çolpan, Asli M, ve Geoffrey Jones. 2016. 'Business groups, entrepreneurship and the growth of the Koç Group in Turkey', **Business History**, 58: 69-88.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro. 2012. 'Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate', **Global Strategy Journal**, 2: 153-67.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro, ve Mehmet Genc. 2008. 'Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries', **Journal of International Business Studies**, 39: 957-79.
- Dau, Luis Alfonso, Meghana Ayyagari, ve Jennifer Spencer. 2015. 'Strategic Responses to FDI in Emerging Markets: Are Core Members More Responsive than Peripheral Members of Business Groups?', **Academy of Management Journal**, 58: 1869-94.
- DEIK. 2009. "Turkish Multinationals Joint Report." In. Istanbul and New York: Foreign Economic Relations Board of Turkey & Vale Columbia Center on Sustainable International Investment & Kadir Has University.
- DEIK. 2011. "Turkish multinationals steady on their course despite crisis." In. İstanbul and New York: Foreign Economic Relations Board of Turkey & Vale Columbia Center on Sustainable International Investment & Kadir Has University
- DEIK. 2014. "Despite Stronger US Dollar Turkish OFDI Continues to Grow." In. İstanbul and New York: Foreign Economic Relations Board of Turkey & Vale Columbia Center on Sustainable International Investment & Kadir Has University.
- Deloitte. 2016. "Turkish Outbound M&A Review 2014-2015." In, edited by Başak Vardar. Deloitte.
- Demirbag, Mehmet, Keith W. Glaister, ve Ekrem Tatoglu. 2007. 'Institutional and transaction cost influences on MNEs' ownership strategies of their affiliates: Evidence from an emerging market', **Journal of World Business**, 42: 418-34.
- Demirbag, Mehmet, Martina McGuinness, ve Ass Prof Hüseyin Altay. 2010a. 'Perceptions of institutional environment and entry mode', **Management International Review**, 50: 207-40.
- Demirbag, Mehmet, Martina McGuinness, ve Hüseyin Altay. 2010b. 'Perceptions of Institutional Environment and Entry Mode', **Management International Review**, 50: 207-40.
- Demirbağ, Mehmet, ve Ekrem Tatoğlu. 2008. 'Competitive strategy choices of Turkish manufacturing firms in European Union', **Journal of Management Development**, 27: 727-43.
- Dirlik, Serkan. 2014a. 'Türkiye'de Egemen İktisadi Aktörler Olarak İşletme Grupları (Business Groups as a Dominant Economic Actors in Turkey)', **Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar**, 51: 9-36.
- Dirlik, Serkan. 2014b. 'Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması', Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.

- Dirlik, Serkan, ve Tuncer Asunakutlu. 2014. 'Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Kaynak Esaslı Yaklaşım', **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Aybil Yayınları, Konya**, ss. 498-508.
- Dunning, John H. 1988. 'The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions', **Journal of International Business Studies**, 19: 1-31.
- Dunning, John H. 1998. 'Location and the multinational enterprise: a neglected factor?', **Journal of International Business Studies**, 29: 45-66.
- Dunning, John H. 2000. 'The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity', **International Business Review**, 9: 163-90.
- Dunning, John H. 2015. 'The Eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity.' in Peter J Buckley ve Pervez N. Ghauri (eds.), **International Business Strategy: Theory and Practice** (Routledge: New York,USA).
- Dunning, John H, ve Sarianna M Lundan. 2008a. 'Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise', **Asia Pacific Journal of Management**, 25: 573-93.
- Dunning, John H, ve Sarianna M Lundan. 2008b. **Multinational Enterprises and The Global Economy** (Edward Elgar Publishing).
- Erdener, Carolyn, ve Daniel M Shapiro. 2005. 'The internationalization of Chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm', **Management and Organization Review**, 1: 411-36.
- Erdilek, Asim. 2008. 'Internationalization of Turkish MNEs', **Journal of Management Development**, 27: 744-60.
- Eren-Erdogmus, İrem, Emine Çobanoğlu, Müge Yalçın, ve Pervez N. Ghauri. 2010. 'Internationalization of emerging market firms: the case of Turkish retailers', **International Marketing Review**, 27: 316-37.
- Forsgren, Mats. 2008. **Theories of the Multinational Firm: A Multidimensional Creature in the Global Economy** (Edward Elgar: UK).
- Fruin, W. Mark. 2008. 'Business Groups and Interfirm Networks.' in Geoffrey Jones ve Jonathan Zeitlin (eds.), **The Oxford Handbook of Business History** (Oxford University Press: USA).
- Gammeltoft, Peter, Jaya Prakash Pradhan, ve Andrea Goldstein. 2010. 'Emerging multinationals: home and host country determinants and outcomes', **International Journal of Emerging Markets**, 5: 254-65.
- Gaur, Ajai, ve Andrew Delios. 2015. 'International diversification of emerging market firms: the role of ownership structure and group affiliation', **Management International Review**, 55: 235-53.
- Gaur, Ajai S, Vikas Kumar, ve Deeksha Singh. 2014. 'Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms', **Journal of World Business**, 49: 12-20.
- Ghemawat, Pankaj, ve Tarun Khanna. 1998. 'The nature of diversified business groups: A research design and two case studies', **The Journal of Industrial Economics**, 46: 35-61.
- Giuliani, Elisa, Sara Gorgoni, Christina Günther, ve Roberta Rabellotti. 2014. 'Emerging versus advanced country MNEs investing in Europe: A typology of subsidiary global-local connections', **International Business Review**, 23: 680-91.

- Goldstein, Andrea. 2007. **Multinational Companies from Emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy** (Palgrave Macmillan: New York).
- Gómez-Mejía, Luis R, Katalin Takács Haynes, Manuel Núñez-Nickel, Kathryn JL Jacobson, ve José Moyano-Fuentes. 2007. 'Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills', **Administrative Science Quarterly**, 52: 106-37.
- Gökşen, Nisan Selekler, ve Behlül Üsdiken. 2001. 'Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding', **British Journal of Management**, 12: 325-40.
- Granovetter, Mark. 2010. 'Business Groups and Social Organization', **The Handbook of Economic Sociology**: 429-50.
- Greene, William H. 2012. **Econometric Analysis** (Pearson Education Limited: London).
- Gu, Qian, Jane Wenzhen Lu, ve Chi-Nien Chung. 2016. 'Incentive or Disincentive? A Socioemotional Wealth Explanation of New Industry Entry in Family Business Groups', **Journal of Management**: In Press.
- Gubbi, Sathyajit R., Preet S. Aulakh, ve Sougata Ray. 2015. 'International Search Behavior of Business Group Affiliated Firms: Scope of Institutional Changes and Intragroup Heterogeneity', **Organization Science**, 26: 1485-501.
- Guillen, Mauro F. 2000. 'Business groups in emerging economies: A resource-based view', **Academy of Management Journal**, 43: 362-80.
- Guillén, Mauro F, ve Esteban García-Canal. 2009. 'The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies', **The Academy of Management Perspectives**, 23: 23-35.
- Hair, Joseph F, William C Black, Barry J Babin, ve Rolph E Anderson. 2014. **Multivariate Data Analysis** (Pearson Education Limited: USA).
- He, Jia, Xinyang Mao, Oliver M Rui, ve Xiaolei Zha. 2013. 'Business groups in China', **Journal of Corporate Finance**, 22: 166-92.
- Hitt, Michael A, M Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, ve Anca Borza. 2000. 'Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives', **Academy of Management Journal**, 43: 449-67.
- Hitt, Michael A, Robert E Hoskisson, ve Hicheon Kim. 1997. 'International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms', **Academy of Management Journal**, 40: 767-98.
- Holmes, R. Michael, Robert E. Hoskisson, Hicheon Kim, William P. Wan, ve Tim R. Holcomb. 2016. 'International strategy and business groups: A review and future research agenda', **Journal of World Business**. In Press.
- Holtbrügge, Dirk, ve Heidi Kreppel. 2012. 'Determinants of outward foreign direct investment from BRIC countries: an explorative study', **International Journal of Emerging Markets**, 7: 4-30.
- Hoskisson, Robert E, Lorraine Eden, Chung Ming Lau, ve Mike Wright. 2000. 'Strategy in emerging economies', **Academy of Management Journal**, 43: 249-67.
- Hoskisson, Robert E, Richard A Johnson, Laszlo Tihanyi, ve Robert E White. 2005. 'Diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies', **Journal of Management**, 31: 941-65.
- Hsiao, Cheng. 2003. **Analysis of Panel Data** (Cambridge University Press: New York, USA).

- Hymer, Stephen Herbert. 1976. **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment** (The MIT Press: Cambridge).
- İlhan Nas, Tülay. 2012. 'Institutional distance influences on the multinational enterprises (MNEs') ownership strategies of their affiliates operating in an emerging market Bank of Iran', **African Journal of Business Management**, 6.
- Johanson, Jan, ve Jan-Erik Vahlne. 1977. 'The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments', **Journal of International Business Studies**, 8: 23-32.
- Johanson, Jan, ve Jan-Erik Vahlne. 2015. 'The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership.' in Peter J Buckley vePervez N. Ghauri (eds.), **International Business Strategy** (Routledge: New York).
- Johanson, Jan, ve Finn Wiedersheim- Paul. 1975. 'The internationalization of the firm—four swedish cases 1', **Journal of Management Studies**, 12: 305-23.
- Jones, Geoffrey, ve Asli M Çolpan. 2010. 'Business Groups in Historical Perspectives.' in Asli M Çolpan, Takashi Hikino ve James R Lincoln (eds.), **The Oxford Handbook of Business Groups** (Oxford University Press: New York, USA).
- Karaevli, Ayşe. 2008. 'Türkiye'deki işletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerinin evrimi', **Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal of Management Research)**, 8: 85-107.
- Kaya, Harun, ve Deniz Erden. 2008. 'Firm-specific capabilities and foreign direct investment activities of Turkish manufacturing firms: An emprical study', **Journal of Management Development**, 27: 761-77.
- Keister, Lisa A. 1998. 'Engineering Growth: Business Group Structure and Firm Performance in China's Transition Economy 1', **American journal of sociology**, 104: 404-40.
- Khanna, Tarun, ve Krishna Palepu. 1997. 'Why focused strategies may be wrong for emerging markets', **Harvard Business Review**, 75: 41-48.
- Khanna, Tarun, ve Krishna Palepu. 2000a. 'The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile', **Academy of Management Journal**, 43: 268-85.
- Khanna, Tarun, ve Krishna Palepu. 2000b. 'Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups', **The Journal of Finance**, 55: 867-91.
- Khanna, Tarun, ve Jan W Rivkin. 2001. 'Estimating the performance effects of business groups in emerging markets', **Strategic Management Journal**, 22: 45-74.
- Khanna, Tarun, ve Yishay Yafeh. 2007. 'Business groups in emerging markets: Paragons or parasites?', **Journal of Economic literature**, 45: 331-72.
- Khanna, Tarun, ve Yishay Yafeh. 2010. 'Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?' in Asli M. Çolpan, Takashi Hikino ve James R. Lincoln (eds.), **The Oxford Handbook of Business Groups** (Oxford University Press: New York).
- Kim, Daekwan, Destan Kandemir, ve S Tamer Cavusgil. 2004. 'The role of family conglomerates in emerging markets: what western companies should know', **Thunderbird International Business Review**, 46: 13-38.
- Kim, Hicheon, Heechun Kim, ve Robert E Hoskisson. 2010. 'Does market-oriented institutional change in an emerging economy make business-group-affiliated

- multinationals perform better? An institution-based view', **Journal of International Business Studies**, 41: 1141-60.
- Kogut, Bruce, ve Harbir Singh. 1988. 'The effect of national culture on the choice of entry mode', **Journal of International Business Studies**, 19: 411-32.
- Kumar, Vikas, Ajai S Gaur, ve Chinmay Pattnaik. 2012. 'Product diversification and international expansion of business groups', **Management International Review**, 52: 175-92.
- Lamin, Anna. 2013. 'The business group as an information resource: An investigation of business group affiliation in the Indian software services industry', **Academy of Management Journal**, 56:1487-1509.
- Lamin, Anna, ve Denise Dunlap. 2011. 'Complex technological capabilities in emerging economy firms: The role of organizational relationships', **Journal of International Management**, 17: 211-28.
- Leff, Nathaniel H. 1978. 'Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups', **Economic development and cultural change**, 26: 661-75.
- Levene, Howard. 1960. 'Robust Tests for Equality of Variances.' in Ingram Olkin, G Ghurye, W Hoeffding, W.G. Madow ve H.B. Mann (eds.), **Contributions to Probability and Statistics** (Stanford University Press: Stanford, California).
- Li, Lei, Dan Li, ve Tefvik Dalgic. 2004. 'Internationalization process of small and medium-sized enterprises: Toward a hybrid model of experiential learning and planning', **MIR: Management International Review**: 93-116.
- Li, Peter Ping. 2007. 'Toward an integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers', **Journal of International Management**, 13: 296-318.
- Lu, Jane W, ve Paul W Beamish. 2004. 'International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis', **Academy of Management Journal**, 47: 598-609.
- Luo, Yadong. 2000. 'Dynamic capabilities in international expansion', **Journal of World Business**, 35: 355-78.
- Luo, Yadong, ve Rosalie L Tung. 2007. 'International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective', **Journal of International Business Studies**, 38: 481-98.
- Luo, Yadong, ve Stephanie Lu Wang. 2012. 'Foreign direct investment strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects', **Global Strategy Journal**, 2: 244-61.
- Luo, Yadong, Qiuzhi Xue, ve Binjie Han. 2010. 'How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China', **Journal of World Business**, 45: 68-79.
- Ma, Xufei, Xiaotao Yao, ve Youmin Xi. 2006. 'Business group affiliation and firm performance in a transition economy: A focus on ownership voids', **Asia Pacific Journal of Management**, 23: 467-83.
- Madhok, Anoop, ve Mohammad Keyhani. 2012. 'Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies', **Global Strategy Journal**, 2: 26-40.
- Mahmood, Ishtiaq P, Hongjin Zhu, ve Edward J Zajac. 2011. 'Where can capabilities come from? Network ties and capability acquisition in business groups', **Strategic Management Journal**, 32: 820-48.

- Manikandan, KS, ve J Ramachandran. 2015. 'Beyond institutional voids: Business groups, incomplete markets, and organizational form', **Strategic Management Journal**, 36: 598-617.
- Mathews, John A. 2006a. 'Dragon multinationals: New players in 21st century globalization', **Asia Pacific Journal of Management**, 23: 5-27.
- Mathews, John A. 2006b. 'Response to professors Dunning and Narula', **Asia Pacific Journal of Management**, 23: 153-55.
- Meyer, Klaus E. 2001. 'Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe', **Journal of International Business Studies**, 32: 357-67.
- Miller, Myron M. 1993. 'The 10-step road map to success in foreign markets', **Journal of International Marketing**: 89-106.
- Morck, Randall, ve Bernard Yeung. 2003. 'Agency Problems in Large Family Business Groups', **Entrepreneurship Theory and Practice**, 27: 367-82.
- North, Douglass C. 1990. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance** (Cambridge university press).
- Nuhoğlu, Nur İrem, ve Deniz Parlak. 2016. 'Economic Crisis and Ownership Structure: Evidence from an Emerging Market', **Bogazici Journal: Review of Social, Economic & Administrative Studies**, 30: 77-97
- Öniş, Ziya. 1992. 'Redemocratization and economic liberalization in Turkey: The limits of state autonomy', **Studies in Comparative International Development (SCID)**, 27: 3-23.
- Özcan, Gül Berna, ve Hasan Turunç. 2011. 'Economic liberalization and class dynamics in Turkey: New business groups and islamic mobilization', **Insight Turkey**, 13: 63.
- Özkara, Belkıs, Mustafa Kurt, ve Kemal Karayormuk. 2008. 'Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler', **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8: 59-83.
- Park, Hun M. 2009. **Linear Regression Models for Panel Data Using SAS, Stata, LIMDEP, and SPSS** (Working Paper. The University Information Technology Services (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University).
- Peng, Mike W. 2012. 'The global strategy of emerging multinationals from China', **Global Strategy Journal**, 2: 97-107.
- Peng, Mike W, Denis YL Wang, ve Yi Jiang. 2008. 'An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies', **Journal of International Business Studies**, 39: 920-36.
- Peng, Mike W., ve Yi Jiang. 2010. 'Institutions Behind Family Ownership and Control in Large Firms', **Journal of Management Studies**, 47: 253-73.
- Penrose, Edith. 2009. **Theory of the Growth of the Firm** (Oxford University Press: Oxford, GB).
- Purkayastha, Anish, ve Vikas Kumar. 2016. "Diversified Business Group and Internationalization: A Social Capital Perspective." In *Strategic Management Society 36th Annual Conference*, 117. Berlin.
- Purkayastha, Saptarshi, Vikas Kumar, ve Jane Wenzhen Lu. 2016a. 'Business group heterogeneity and the internationalization-performance relationship: Evidence from Indian business groups', **Asia Pacific Journal of Management**, 34: 247-79.
- Purkayastha, Saptarshi, Tatiana S. Manolova, ve Linda F. Edelman. 2016b. 'Business group effects on the R&D intensity-internationalization relationship: Empirical evidence from India', **Journal of World Business**, In Press

- Ramamurti, Ravi. 2009a. 'What have we learned about emerging-market MNEs?' in Ravi Ramamurti ve Jitendra V. Singh (eds.), **Emerging Multinationals in Emerging Markets** (Cambridge University Press: New York, USA).
- Ramamurti, Ravi. 2009b. 'Why study emerging-market multinationals?' in Ravi Ramamurti ve Jitendra V. Singh (eds.), **Emerging Multinationals in Emerging Markets** (Cambridge University Press: New York, USA).
- Ramamurti, Ravi. 2012a. 'Competing with emerging market multinationals', **Business Horizons**, 55: 241-49.
- Ramamurti, Ravi. 2012b. 'What is really different about emerging market multinationals?', **Global Strategy Journal**, 2: 41-47.
- Rugman, Alan M. 2006. 'Multinationals and the new theory of internalization.' in, **Inside the Multinationals 25th Anniversary Edition** (Springer).
- Rugman, Alan M, ve Simon Collinson. 2006. **International Business** (Pearson Education Limited: London).
- Rugman, Alan M, ve Alain Verbeke. 2003. 'Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives', **Journal of International Business Studies**, 34: 125-37.
- Satta, Giovanni, Francesco Parola, ve Luca Persico. 2014. 'Temporal and Spatial Constructs in Service Firms' Internationalization Patterns: The Determinants of the Accelerated Growth of Emerging MNEs', **Journal of International Management**, 20: 421-35.
- Schneider, Ben Ross. 2010. 'Business Groups and the State: The Politics of Expansion, Restructuring, and Collapse.' in Asli M. Çolpan, Takashi Hikino ve James R. Lincoln (eds.), **The Oxford Handbook of Business Groups** (Oxford University Press: New York).
- Scott, W Richard. 1995. **Institutions and organizations. Foundations for organizational science**, London: A Sage Publication Series.
- Selekler-Gökşen, Nisan, ve Özlem Yıldırım-Öktem. 2008. 'The Impact of Board Characteristics on the Internationalization of Business Group Affiliates', **Bogazici Journal of Economics and Administrative Sciences**, 22: 53-71.
- Sim, AB, ve J Rajendran Pandian. 2003. 'Emerging Asian MNEs and their internationalization strategies-Case study evidence on Taiwanese and Singaporean firms', **Asia Pacific Journal of Management**, 20: 27-50.
- Singh, Deeksha A, ve Ajai S Gaur. 2009. 'Business group affiliation, firm governance, and firm performance: Evidence from China and India', **Corporate Governance: An International Review**, 17: 411-25.
- Singla, Chitra, ve Rejie George. 2013. 'Internationalization and performance: A contextual analysis of Indian firms', **Journal of Business Research**, 66: 2500-06.
- Stal, Eva, ve Alvaro Cuervo-Cazurra. 2011. 'The investment development path and FDI from developing countries: The role of pro-market reforms and institutional voids', **Latin American Business Review**, 12: 209-31.
- Standard&Poor's. 2013. "As New Investors Dive Into Turkey, Corporates Expand Outside Their Borders." In *Ratings Direct*, 1-12. Standard & Poor's.
- Sutherland, Dylan. 2009. 'Do China's "national team" business groups undertake strategic-asset-seeking OFDI?', **Chinese Management Studies**, 3: 11-24.
- Şahin, Kader, Seyfettin Artan, ve Seda Tüysüz. 2015. 'The moderating effects of a board of directors on FDI's international diversification in Turkey', **International Journal of Organizational Analysis**, 23: 61-88.

- Şahin, Kader Tan, ve Kubra Mert. 2014. 'Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonunun Lokasyon ve Giriş Stratejisi Üzerindeki Etkisi', **TISK Academy/TISK Akademi**, 9.
- Tan, Danchi, ve Klaus E Meyer. 2010. 'Business groups' outward FDI: A managerial resources perspective', **Journal of International Management**, 16: 154-64.
- UNCTAD. 2017a. "Investment and the Digital Economy." In *World Investment Report 2017* Switzerland: UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT.
- UNCTAD. 2017b. 'UNCTADSTAT', Accessed 19.12.2017.
<http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=96740>.
- Vernon, Raymond. 1966. 'International investment and international trade in the product cycle', **The Quarterly Journal of Economics**, 80:190-207.
- Vernon, Raymond. 2015. 'International investment and international trade in the product cycle.' in Peter J Buckley ve Pervez N. Ghauri (eds.), **International Business Strategy: Theory and Practice** (Routledge: London and New York).
- Vissa, Balagopal, Henrich R Greve, ve Wei-Ru Chen. 2010. 'Business group affiliation and firm search behavior in India: Responsiveness and focus of attention', **Organization Science**, 21: 696-712.
- Welch, Lawrence S, ve Reijo Luostarinen. 1988. 'Internationalization: Evolution of a concept', **Journal of General Management**, 14: 34-55.
- Welch, Lawrence S., ve Reijo K. Luostarinen. 1993. 'Inward-Outward Connections in Internationalization', **Journal of International Marketing**, 1: 44-56.
- Whitley, Richard. 1998. 'Internationalization and varieties of capitalism: the limited effects of cross-national coordination of economic activities on the nature of business systems', **Review of International Political Economy**, 5: 445-81.
- Williamson, Oliver E. 1979. 'Transaction-cost economics: the governance of contractual relations', **The Journal of Law & Economics**, 22: 233-61.
- Wooldridge, J. 2009. **Introductory Econometrics: A Modern Approach** (Mason: South-Western Cengage Learning).
- Wooldridge, Jeffrey M. 2010. **Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data** (The MIT Press: USA).
- WorldBank. 2016. "Databank." In.
- Wright, Mike, Igor Filatotchev, Robert E Hoskisson, ve Mike W Peng. 2005. 'Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom', **Journal of Management Studies**, 42: 1-33.
- Xavier, Wlamir Gonçalves, Rodrigo Bandeira-de-Mello, ve Rosilene Marcon. 2014. 'Institutional environment and Business Groups' resilience in Brazil', **Journal of Business Research**, 67: 900-07.
- Xia, Jun, Xufei Ma, Jane W Lu, ve Daphne W Yiu. 2014. 'Outward foreign direct investment by emerging market firms: A resource dependence logic', **Strategic Management Journal**, 35: 1343-63.
- Yamakawa, Yasuhiro, Mike W Peng, ve David L Deeds. 2008. 'What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?', **Entrepreneurship Theory and Practice**, 32: 59-82.
- Yaprak, Attila, ve Bahattin Karademir. 2010. 'The internationalization of emerging market business groups: an integrated literature review', **International Marketing Review**, 27: 245-62.

- Yaprak, Attila, ve Bahattin Karademir. 2011. 'Emerging market multinationals' role in facilitating developed country multinationals' regional expansion: A critical review of the literature and Turkish MNC examples', **Journal of World Business**, 46: 438-46.
- Yaprak, Attila, Bahattin Karademir, ve Richard N Osborn. 2006. 'How do business groups function and evolve in emerging markets? The case of Turkish business groups', **Advances in International Marketing**, 17: 275-94.
- Yerdelen-Tatoğlu, Ferda. 2016. **Panel Veri Ekonometrisi: Stata Uygulamalı** (Beta Basım: İstanbul).
- Yıldırım-Öktem, Özlem, ve Behlül Üsdiken. 2010. 'Contingencies versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries', **British Journal of Management**, 21: 115-30.
- Yip, George S, Javier Gomez Biscarri, ve Joseph A Monti. 2000. 'The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms', **Journal of International Marketing**, 8: 10-35.
- Yiu, Daphne, Garry D Bruton, ve Yuan Lu. 2005. 'Understanding business group performance in an emerging economy: Acquiring resources and capabilities in order to prosper', **Journal of Management Studies**, 42: 183-206.
- Yiu, Daphne W. 2011. 'Multinational advantages of Chinese business groups: A theoretical exploration', **Management and Organization Review**, 7: 249-77.
- Yiu, Daphne W, Yuan Lu, Garry D Bruton, ve Robert E Hoskisson. 2007. 'Business groups: An integrated model to focus future research', **Journal of Management Studies**, 44: 1551-79.
- Yiu, Daphne W, Frank W Ng, ve Xufei Ma. 2013. 'Business group attributes and internationalization strategy in China', **Asian Business & Management**, 12: 14-36.
- Zaheer, Srilata. 1995. 'Overcoming the liability of foreignness', **Academy of Management Journal**, 38: 341-63.
- Zhou, Lianxi, Wei-ping Wu, ve Xueming Luo. 2007. 'Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks', **Journal of International Business Studies**, 38: 673-90.

EKLER

EK A1: Capital 500 Dergisinde Yer Alan İşletme Grupları

Capital 500 Listesi (2014-2015)		
Abaloğlu Holding	Ege Çelik Şirketler Grubu	Kürüm Grup
Abdülkadir Özcan A.Ş.	Eğretli Şirketler Grubu	Limak Holding
Acarlar Grup Şirketleri	Enka Holding	Mesa Holding
Ada Grup	Erçimsan Holding	Mete Şirketler Grubu
Ado Grup	Erdem Holding	Mitaş Grup
Ağaçlı Grup	Erdemoğlu Holding	MNG Şirketler Topluluğu
Akça Holding	Eren Holding	Naksan Holding
Akfen Holding	Eroğlu Holding	Nergis Holding
Akkök Holding	Esas Holding	Nuh Grup
Aksel Holding	Eser Holding	Nurol Holding
Aksoy Holding	ETİ Grup	Nursan Grup
Akyürek Holding	Faik Çelik Holding	Odaş Grubu
Alarko Holding	Farplas Şirketler Grubu	OTI Holding
Albayrak Grubu	Gama Holding	Oyak Grubu
Altın Ateş Grup	Gözen Holding	Özdilek Holding
Altınbaş Holding	Gülmek Grup	Öztüre Holding
Altunkaya Şirketler Grubu	Gülsan Holding	Pakpen Şirketler Grubu?
Anadolu Birlik Holding	Harput Holding	Polimeks Holding
Anadolu Grup	Has Otomotiv Şirketler Grubu	Polisan Holding
Anel Grup	Hattat Holding	Reis Grubu
Arbel Grup	Hayat Holding	Reysaş Şirketler Topluluğu
As Grup Şirketleri	Horoz Holding	Sabancı Holding
Asaş Grup	IC Holding	Sanko Holding
Ata Holding	İbrahim Polat Holding	Sarkuysan Grup
Aves Şirketler Grubu	İçdaş Grup	Sinpaş Holding
AVM Holding	İDÇ Grup	STFA Yatırım Holding
Aydın Ünlüer Şirketler Grubu	İnanlar Şirketler Grubu	Şa-Ra Grup
Aydınlı Grup	İnci Holding	Taha Grup
Bakioğlu Holding	İskur Grup	Tankar Grup
Başarı Holding	İşbankası Grubu	Tara Holding
Batı Anadolu Grubu	İttifak Holding	Tekfen Holding
Bereket Enerji Grubu	Kadoğlu Holding	Tırsan Şirketler Grubu
Bilkent Holding	Kahramancı Holding	Torunlar Şirketler Grubu
Borusan Holding	Kale Gıda Grup	Tosyalı Holding
Boydak Holding	Kale Grubu	Turgut Aydın Holding

Capital 500 Dergisinde Yer Alan İşletme Grupları (Devamı)

Boyner Grup	Kalyoncu Şirketler Gubu	Türkerler Holding
Can Holding	Kaptan Grup	Türkmen Holding
Cengiz Holding	Kar Şirketler Grubu	Ümran Şirketler Grubu
CMS Grup	Kazancı Holding	Varlıbaş Holding
Coşkunöz Holding	Kılıç Holding	Yaşar Holding
Çalık Holding	Kıraça Holding	YDA Şirketler Grubu
Çelebi Holding	Kibar Holding	Yeşilyurt Grup
Çelikler Holding	Kiler Holding	Yıldırım Holding
Çınar Boru Grup?	Kilit Grup	Yıldız Holding
Çukurova Holding	Kipaş Holding	Yıldızlar Holding
Derindere Şirketler Grubu	Kocaer Grup	Yılmaz Holding
Diler Holding	Koç Holding	Yırcalı Grubu
Doğan Holding	Koluman Grup	Yüksel Holding
Doğuş Grubu	Koza Holding	Ziylan Grup
Dumankaya Şirketler Grubu	Kroman Grup	Zorlu Holding
Eczacıbaşı Holding	Küçükbaş Şirketler Grubu	

EK A2: ISO 500 Listesinde Yer Alan İşletme Grupları

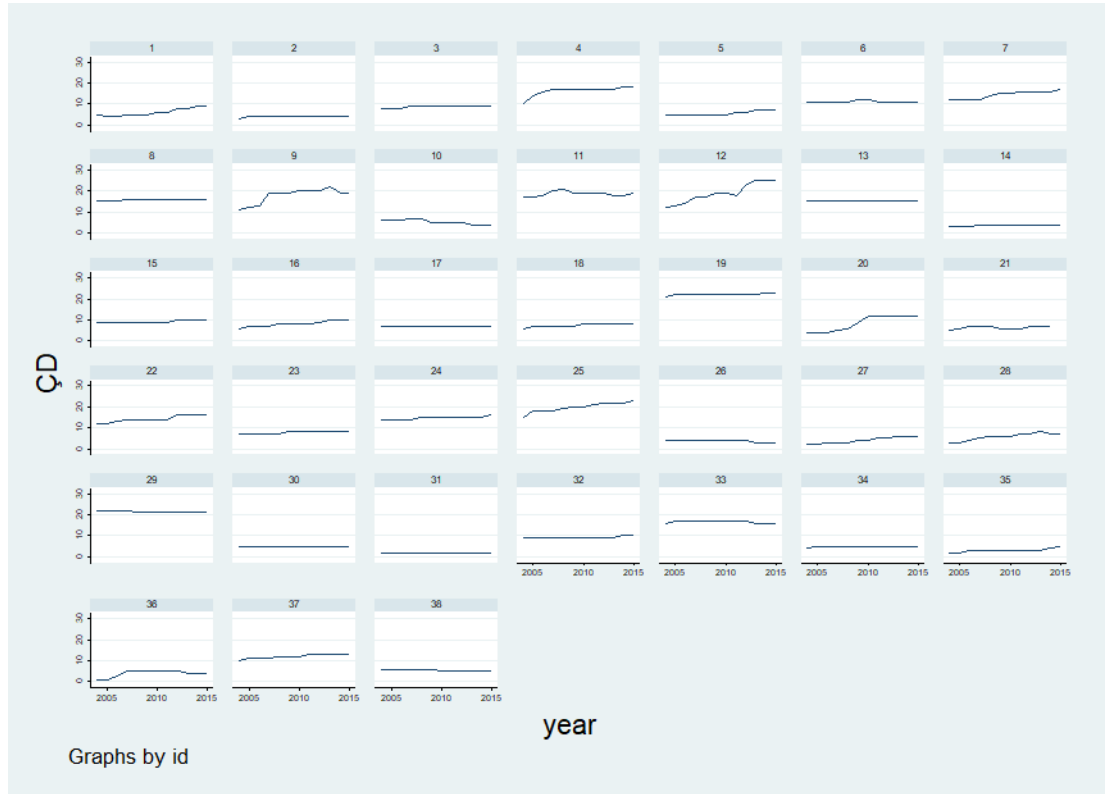
ISO 500 Listesi (2014-2015)		
Abalıoğlu Holding	Eroğlu Holding	Pakpen Şirketler Grubu
Abdülkadir Özcan A.Ş.	Esas Holding	Polisan Holding
Ado Grup	ETİ Grup	Sabancı Holding
Akbaş Holding	Faik Çelik Holding	Sanko Holding
Akça Holding	Farplas Grup	Sarar Grup
Akkök Holding	Göl Yatırım Holding	Sarkuysan Grup
Albayrak Grubu	Gülsan Holding	Soyak Holding
Aldağ Holding	Hasçelik Grup	Şahinler Holding
Alka Grup	Hattat Holding	Şa-Ra Grup
Altınbaş Holding	Hayat Holding	Tekfen Holding
Anadolu Birlik Holding	İbrahim Polat Holding	Tırsan Grup Şirketleri
Anadolu Grup	İçdaş Grup	Torunlar Şirketle Grubu
Arbel Grup	İDÇ Grup	Tosyalı Holding
Arslan Şirketler Grubu	İnci Holding	Ulkar Holding
As Grup Şirketleri	İskur Holding	Ümran Şirketler Grubu
Asaş Grup	İş Bankası Grubu	Yaşar Holding
BAGFAŞ Şirketler Grubu	İzocam Holding	Yataş Grup
Bakioğlu Holding	Kadooğlu Holding	Yeşilyurt Grup
Batı Anadolu Grubu	Kahramancı Holding	Yıldırım Holding
Bayraktar Holding	Kale Endüstri Holding	Yıldız Holding
Borusan Holding	Kale Grubu	Yıldızlar Holding
Boydak Holding	Kanık Grup	Yıldızlar SSS Holding
Ceceli Grup	Kaptan Grup	Yıldızlar Yatırım Holding

ISO 500 Listesinde Yer Alan İşletme Grupları (Devamı)		
Cengiz Holding	Kara Holding	Yılmaz Holding
Ciner Grubu	Kazancı Holding	Yırcalı Grup
CMS Grup	Keskinoğlu Şirketler Grubu	Yücel Grup
Coşkunöz Holding	Kılıç Holding	Zorlu Holding
Çağ Çelik Şirketler Grubu	Kibar Holding	
Çak Grup	Kipaş Holding	
Çalık Holding	Kocaer Grup	
Çelikler Holding	Koç Holding	
Çınar Grup	Koza Holding	
Çolakoğlu Grubu	Kroman Grup	
Çukurova Holding	Küçükbay Grubu	
Demirören Şirketler Grubu	Küçükçalık Şirketler Grubu	
Diler Holding	Kürüm Holding	
Diniz Holding	Limak Holding	
Diren Holding	Marmara Şirketler Grubu	
Doğan Holding	Mem Şirketler Grubu	
Doğanlar Yatırım Holding	Mitaş Grup	
Durmazlar Holding	Naksan Holding	
Eczacıbaşı Holding	Nergis Holding	
Ege Çelik Şirketler Grubu	Nuh Çimento Grubu	
Eksim Yatırım Holding	Nurol Holding	
Elginkan Holding	Nursan Grup	
Erciyas Holding	Oyak Grup	
Erçimsan Holding	Özdilek Holding	
Erdemoğlu Holding	Özkaya Holding	
Eren Holding	Pak Holding	

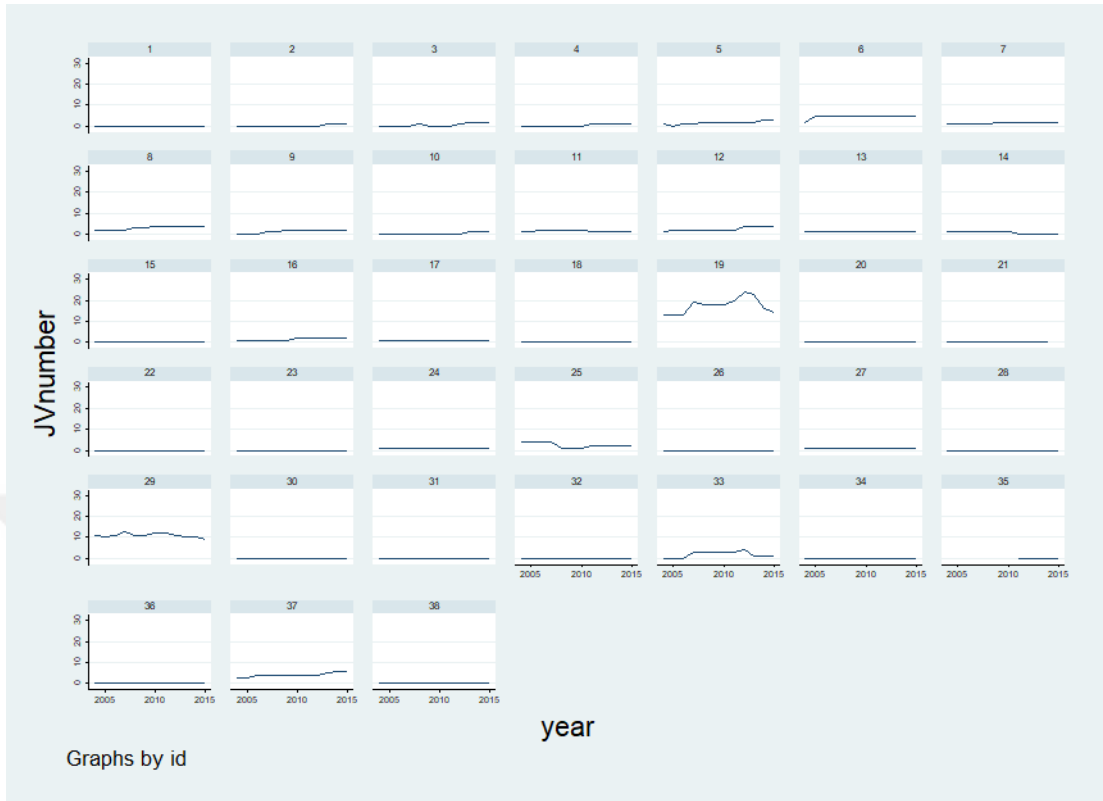
EK B1: Uluslararasılaşma düzeyinin işletme gruplarında yıllara göre değişimi



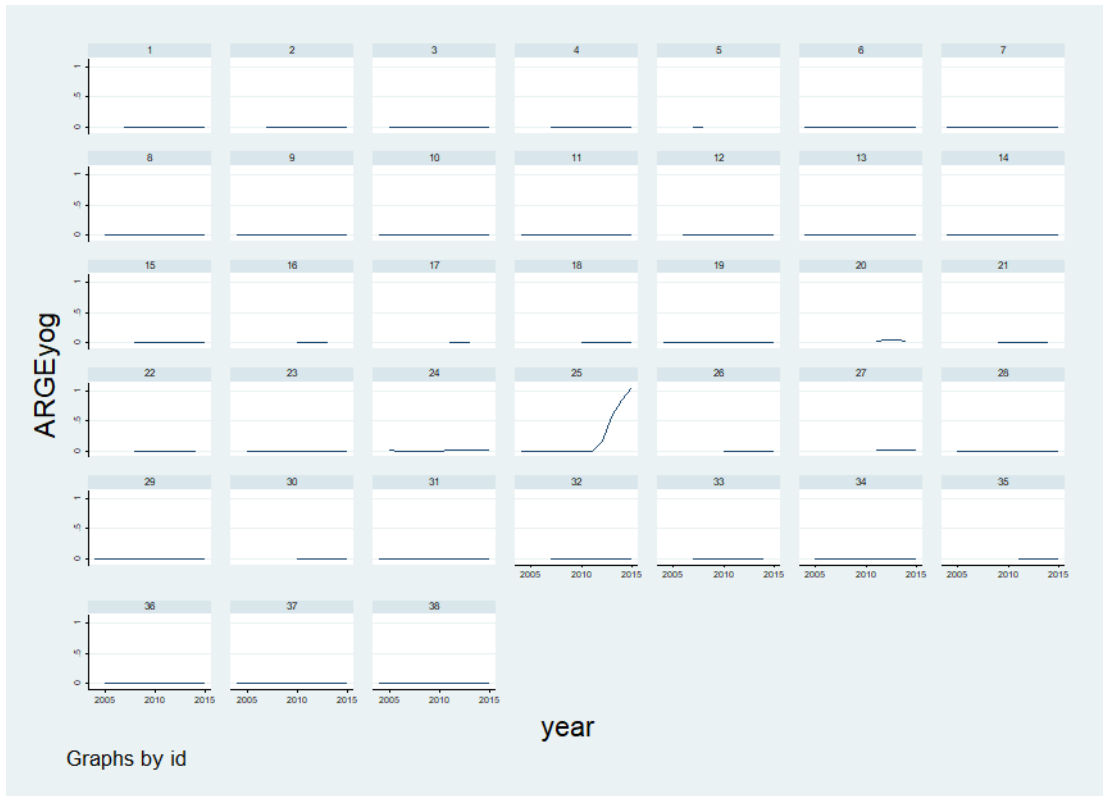
EK B2: Çeşitlendirme düzeyinin işletme gruplarında yıllara göre değişimi



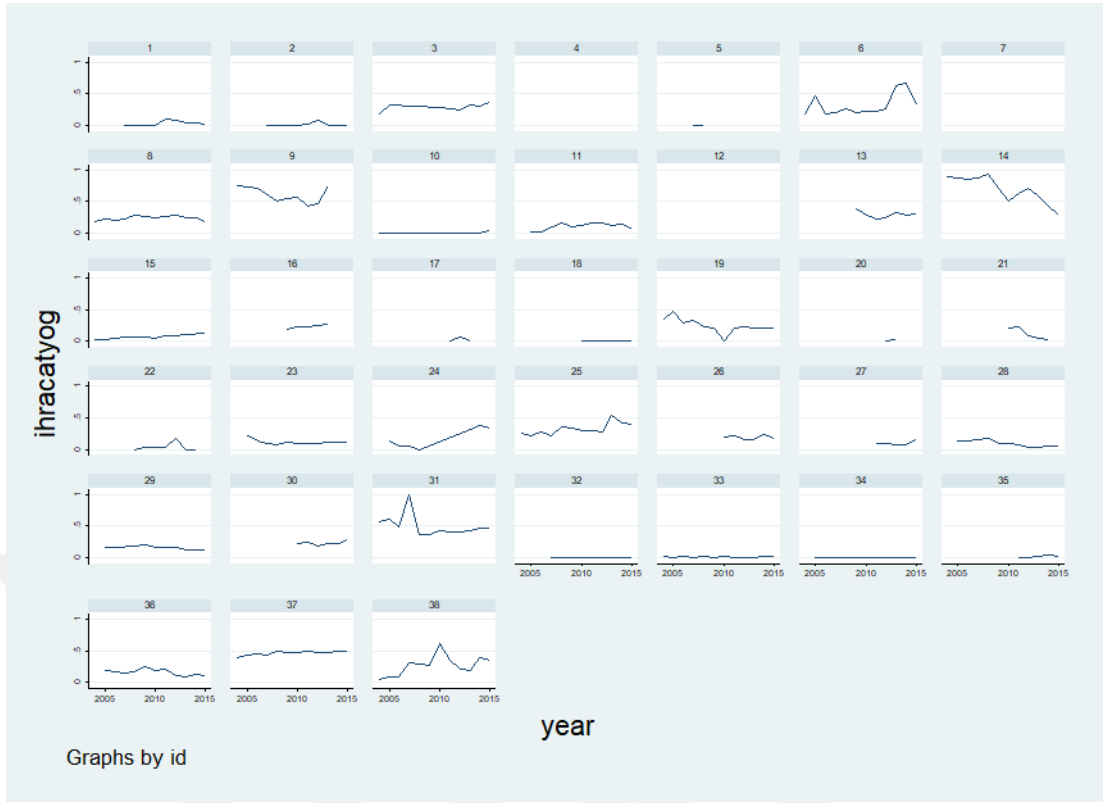
EK B3: Ortak girişim deneyiminin işletme gruplarında yıllara göre değişimi



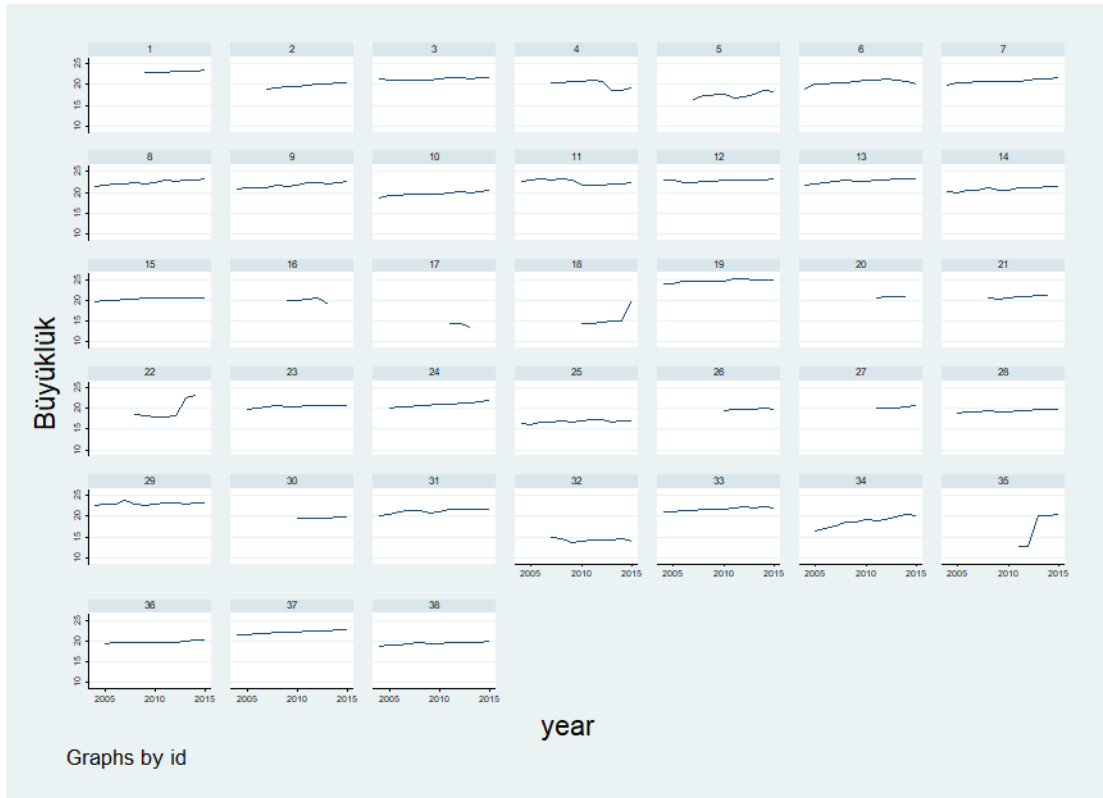
EK B4: Teknolojik yetkinlik düzeyinin işletme gruplarında yıllara göre değişimi



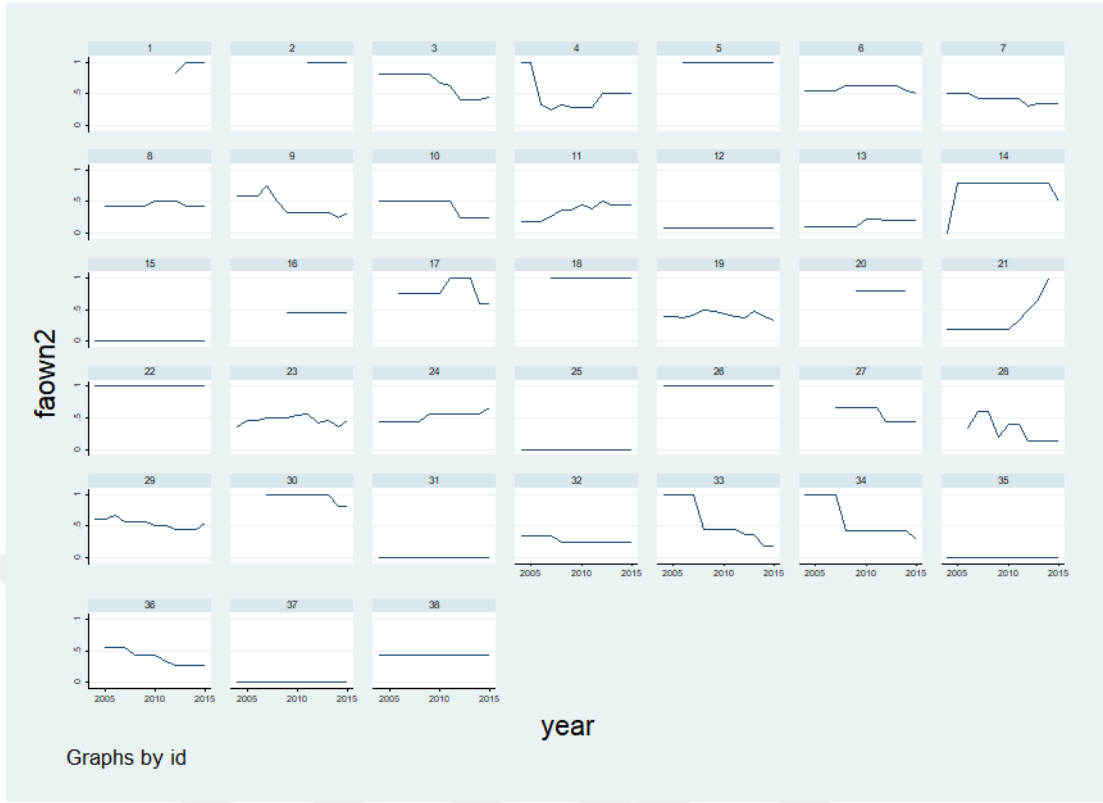
EK B5: İhracat yoğunluğunun işletme gruplarında yıllara göre değişimi



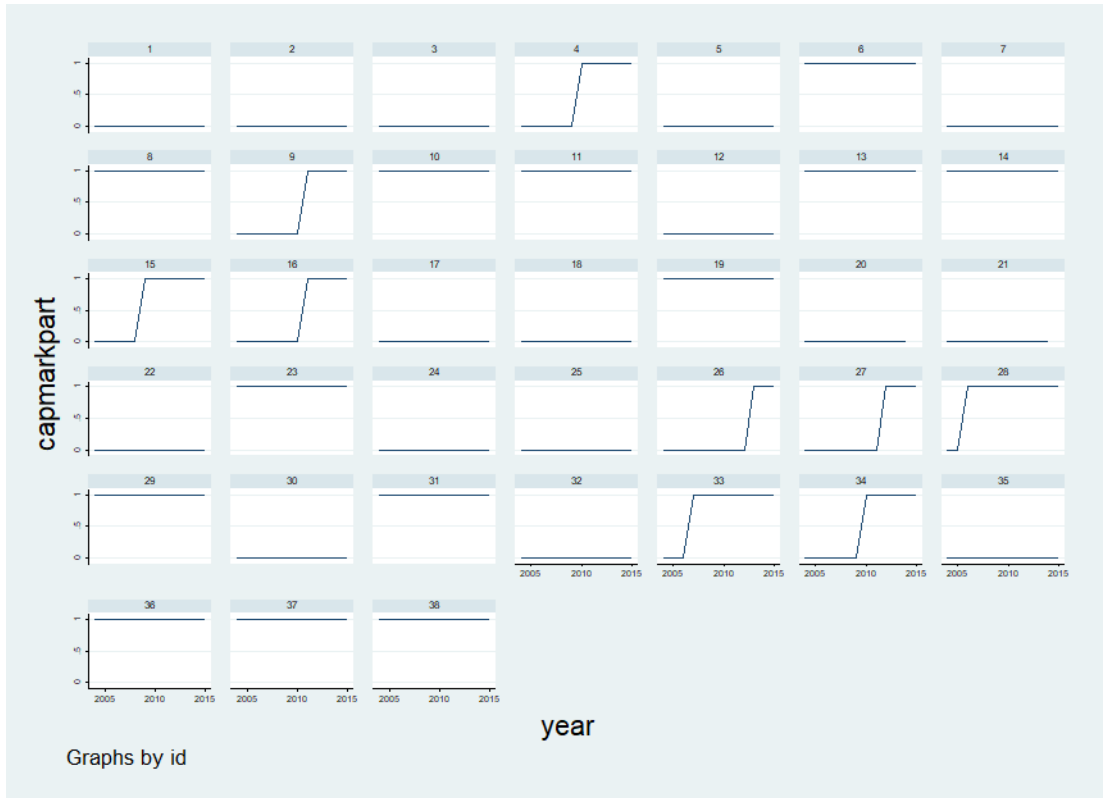
EK B6: İşletme grubu büyüklüğünün işletme gruplarında yıllara göre değişimi



EK B7: Aile sahipliğinin işletme gruplarında yıllara göre değişimi



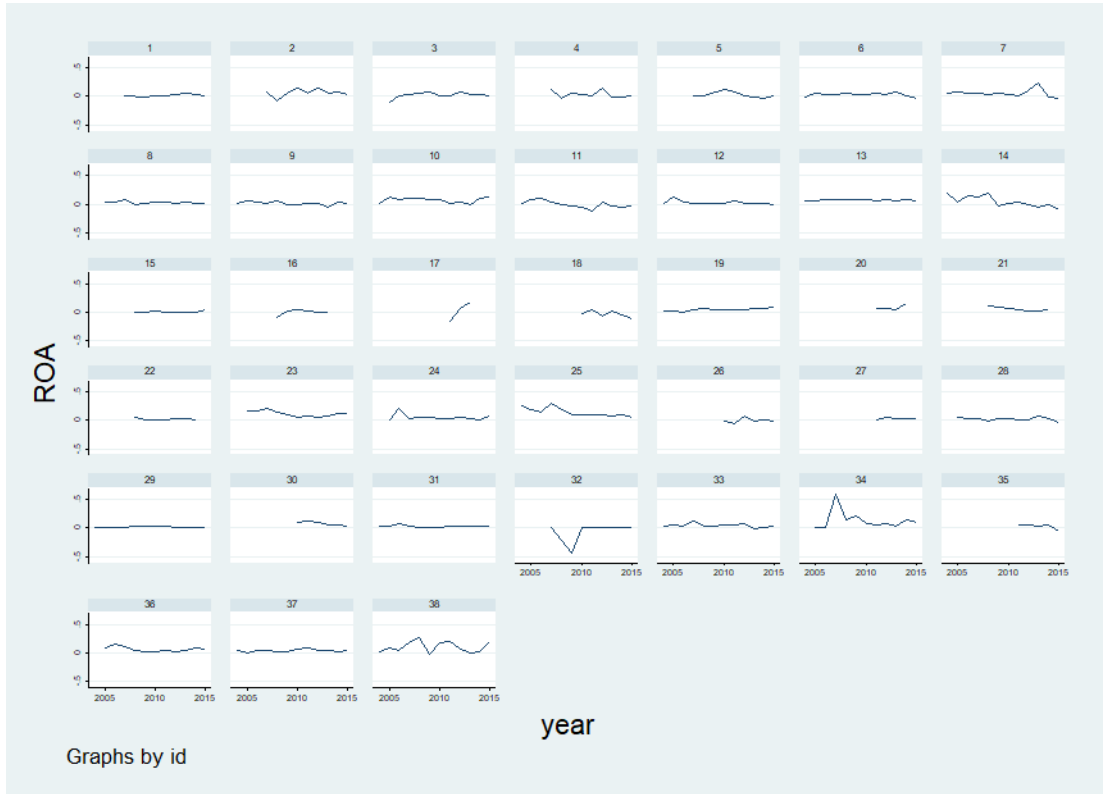
EK B8: Sermaye piyasasına katılımın işletme gruplarında yıllara göre değişimi



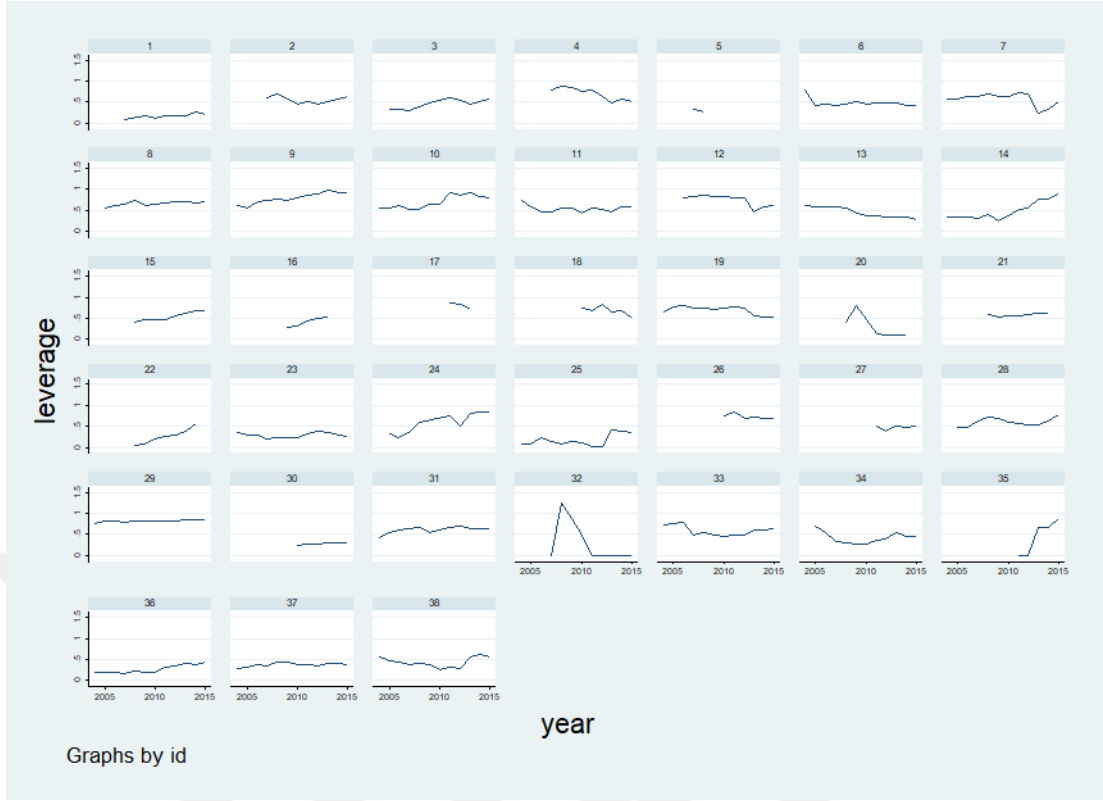
EK B9: İşletme gruplarının yaşının işletme gruplarında yıllara göre değişimi



EK B10: İşletme grubu performansının işletme gruplarında yıllara göre değişimi



EK B11: Finansal kaldıraç oranının işletme gruplarında yıllara göre değişimi



ÖZGEÇMİŞ

Ayşe ÇOBAN KAYACI 25 Ekim 1984’de Tarsus’da doğdu. 2008 yılında Fatih Üniversitesi İşletme (İngilizce) lisans programından ve 2011 yılında Fatih Üniversitesi İşletme (İngilizce) Tezli Yüksek Lisans programından mezun oldu.

Ocak 2011-Eylül 2011 tarihleri arasından TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı’nda uzman yardımcısı olarak çalıştı. 2011 yılında Öğretim Üyesi Yetiştirme programı kapsamında İstanbul Medeniyet Üniversitesi’nde araştırma görevlisi kadrosuna atandı. Nisan 2012-Mayıs 2015 tarihleri arasında Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde geçici görevlendirme ile araştırma görevlisi olarak çalıştı. Halen İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalında araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Hazırlayanın Adı Soyadı : Ayşe ÇOBAN KAYACI
Tez Başlığı : Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Düzeyini
Belirleyen Unsurlar: Görgül Bir Araştırma
Savunma Tarihi : 16 / 01/ 2018
Danışmanı : Doç.Dr. Naciye Aylin ATAAY SAYBAŞILI

JÜRİ ÜYELERİ

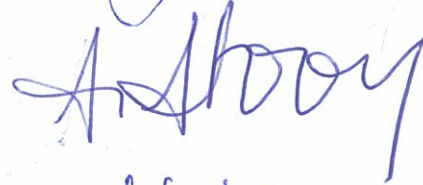
Unvanı, Adı Soyadı

İmza

Prof.Dr. Fatih SEMERCİÖZ



Prof.Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN



Doç.Dr. Naciye Aylin ATAAY SAYBAŞILI



Doç.Dr. Ulun AKTURAN



Doç.Dr. Bahattin KARADEMİR

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK

