

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**TÜRK FİRMALARININ GELİŞMEKTE OLAN EKONOMİLERE
GİRİŞ VE SAHİPLİK SEÇİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:
ROMANYA ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

GAYE ÖZKASAP

İstanbul, 2010

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**TÜRK FİRMALARININ GELİŞMEKTE OLAN EKONOMİLERE
GİRİŞ VE SAHİPLİK SEÇİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:
ROMANYA ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

GAYE ÖZKASAP

Danışman: PROF. DR. İBRAHİM ANIL

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi GAYE ÖZKASAP'ın TÜRK FİRMALARININ GELİŞMEKTE OLAN EKONOMİLERE GİRİŞ VE SAHİPLİK SEÇİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ROMANYA ÖRNEĞİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 05.07.2010 tarih ve 2010-13/26 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 5.8.2010

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. İBRAHİM ANIL

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. BİNALİ DOĞAN

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ	iii
KISALTMALAR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
GİRİŞ	1
1. TEORİK ÇERÇEVE	3
1.1. Firmaların Yurtdışı Yatırımlarında Giriş ve Sahiplik Biçimi Seçimleri.....	3
1.2. Giriş ve Sahiplik Biçimi Seçimini Açıklayan Teoriler.....	5
1.2.1. Kurumsal Teori.....	6
1.2.2. İşlem Maliyeti Teorisi	14
1.2.3. Kaynak Temelli Görüş.....	22
1.2.4. Dunning'in Eklektik Yapısı.....	29
2. ARAŞTIRMA TASARIMI	38
2.1. Araştırmanın Amacı.....	38
2.2. Araştırmanın Önemi.....	38
2.3. Araştırmada İzlenen Yöntem.....	39
2.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	40
2.5. Veri Toplama ve Analiz Sürecinde İzlenen Yöntemler.....	45
2.6. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği.....	46
3. ARAŞTIRMA BULGULARI	49
3.1. Bulguların Aktarımına ilişkin Açıklama.....	49
3.2. İncelenen Örnek Olaylar.....	49
3.2.1. Örnek Olay 1: Kastamonu Entegre.....	49

3.2.2. Örnek Olay 2: Pakmaya.....	58
3.2.3. Örnek Olay 3: Ülker.....	65
3.2.4. Örnek Olay 4: DYO.....	75
3.2.5. Örnek Olay 5: Superlit.....	84
3.2.6. Örnek Olay 6: Kombassan.....	91
3.2.7. Örnek Olay 7: Erdemir.....	98
3.3. Bulguların Analizi ve Yorumlanması.....	101
3.3.1. Sahiplik Seçimlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	103
3.3.2. Giriş Biçimi Seçimlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	109
4. SONUÇ.....	114
4.1. Tezin Sonucu.....	114
4.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalara Öneriler.....	116
EKLER.....	118
KAYNAKÇA.....	121

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Ülkeler ve Risk Dereceleri.....	42
Tablo 2: Yıllar İtibariyle Romanya'ya Gelen Yabancı Doğrudan Yatırımların Değeri.....	42
Tablo 3: Yıllar İtibariyle Türkiye'den Romanya'ya Giden Yabancı Doğrudan Yatırımların Değeri.....	43
Tablo 4: Sektörler İtibariyle Türkiye'den Romanya'ya Giden Yabancı Doğrudan Yatırımların Değeri.....	44
Tablo 5: Görüşülen Karar Alıcılar.....	46
Tablo 6: Firmaların Giriş ve Sahiplik Biçimi Seçimleri.....	102
Tablo 7: Teorilerin Firmaların JV/WOS Seçimlerini Açıklayıcılığı.....	104
Tablo 8: Teorilerin Firmaların Greenfield/Edinim Seçimlerini Açıklayıcılığı.....	109

KISALTMALAR

DEİK: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu

FDI: Foreign Direct Investment/Yabancı Doğrudan Yatırım

JV: Joint Venture/Ortak Girişim

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

OLI: Ownership-Location-Internalization/Mülkiyet-Konum-İçselleştirme

TIAD: Türk İşadamları Derneği

WOS: Wholly Owned Subsidiary/Tam Sahipli Yan Kuruluş

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Gaye Özkasap
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. İbrahim Anıl
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans- Ağustos 2010
Anahtar Kelimeler	: Gelişmekte Olan Ekonomiler, Giriş Biçimleri, Sahiplik Biçimleri, Türk Firmaların Yabancı Doğrudan Yatırımları

ÖZET

TÜRK FİRMALARININ GELİŞMEKTE OLAN EKONOMİLERE GİRİŞ VE SAHİPLİK SEÇİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ROMANYA ÖRNEĞİ

Son yıllarda gelişmekte olan ekonomilerin uluslararası yatırımlar açısından önemli bir pozisyona geldiği bilinmektedir. Bu alandaki çalışmalarda firmaların bu ülkelerdeki giriş stratejilerini neye göre belirledikleri ana konu haline gelmiştir. Çalışmalarda gelişmekte olan ülkelerde yatırım yapan firmaların giriş ve sahiplik seçimlerinde birden çok faktörün etkili olduğu, bu nedenle tek bir teori yerine birden çok teorinin bir arada ele alınmasının firmaların bu seçimlerini açıklamada daha etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmada imalat sektöründe faaliyet gösteren Türk firmalarının gelişmekte olan bir ülke konumundaki Romanya’da giriş ve sahiplik seçimlerini açıklamada Kurumsal Teori, İşlem Maliyeti Teorisi, Kaynak Temelli Görüş ve bu üç teoriyi bünyesinde barındıran Dunning’in Eklektik Yapısı kullanılmıştır. Örnek olay yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, ilgili teorilerin tek başına açıklayıcılığının olmadığı, her birinin belli derecelerde açıklayıcılığının olduğu bu nedenle de Dunning’in eklektik yapısının daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Gaye Özkasap
Field : Business Administration
Programme : Management and Organization
Supervisor : Prof. İbrahim Anıl
Degree Awarded and Date : Master- August 2010
Keywords : Emerging Economies, Entry Modes, Ownership Modes,
Turkish Foreign Direct Investment

ABSTRACT

A STUDY ON THE ENTRY AND OWNERSHIP MODES OF TURKISH COMPANIES INTO EMERGING ECONOMIES: THE CASE OF ROMANIA

It has been known that emerging economies are coming to important position for international investments in recent years. It has been a key issue how firms determine their entry strategies into emerging economies. It has been claimed that several factors affected a firm's ownership and entry modes preferences in emerging economies. For this reason, it has been stated that reliance on only one theory or perspective would be inadequate to explain the preferences and that various theories and perspectives would be more beneficial in this respect. In this study, the entry and ownership modes used by Turkish manufacturing companies that invest in Romania have been studied from various theoretical aspects, Institutional Theory, Transaction Cost Theory, Resource Based Theory and Dunning's Eclectic Approach which incorporates first three theories. In this study, which used the case study method, it has been revealed that none of the relevant theories can alone explain the entrance behavior of Turkish companies to Romania. Rather, each of them partly explains it. As a result, it can be suggested that Dunning's Eclectic Approach is more explanatory than the other theories.

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu çalışmanın her aşamasında büyük katkıları olan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. İbrahim Anıl'a çok şey borçluyum, kendisinin yakın ilgisi, desteği, bilgilendirmeleri ve yönlendirmeleri olmasaydı bu çalışma belki de hiç gerçekleşemezdi. Bana bu alanı sevdirdiği ve yaptığım çalışmayı zevkle yapmamı sağladığı için değerli hocama ne kadar teşekkür etsem azdır.

Çalışmamın bilgi toplama sürecinde ilgili firmalarla irtibata geçmemde yardımcı olan İHKİB'in Başkanı Sayın Hikmet Tanrıverdi ve Türkiye Cumhuriyeti Bükreş Ticaret Ataşesi Sayın Bahadır Necat'a ve çalışmamıza yakın ilgi ve anlayış göstererek kapılarını bize açan ve verilerin toplanmasını olanaklı kılan ilgili tüm firma yöneticilerine değerli katkıları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ve son olarak, bütün hayatım boyunca olduğu gibi yüksek lisans süreci boyunca da bana maddi ve manevi destek olan ve beni cesaretlendiren canım aileme çok teşekkür ederim.

İstanbul, 2010

Gaye ÖZKASAP

GİRİŞ

Son yirmi yılda dünya ekonomisinde gelişmekte olan ülkelerin uluslararası yatırımlar açısından önemli bir pozisyona geldiği bilinmektedir. Kendi ülkelerinde gelişimlerini tamamlayan firmalar rotalarını yurtdışına çevirmekte ve yapacakları yatırımları en karlı duruma getirecek bir ülke/pazar arayışına girmektedirler. Adlarından da anlaşıldığı gibi gelişmelerini tamamlamamış olan bu ülkeler yabancı yatırımcılar açısından “elverişli pazarlar” olarak görülmekte ve yatırımcıların bu ülkelerdeki mevcut potansiyelden yararlanma isteklerini arttırmaktadır. Ucuz işgücü ve hammaddenin varlığı, ülkeye yabancı yatırımcıyı çekmeye çalışan devletin uyguladığı teşvikler, büyük bir pazar potansiyelinin varlığı, rekabetin azlığı, kendi ülke pazarlarında yaşam evresini tamamlamış ürün veya teknolojinin ömrünü bu ülkeler üzerinden uzatma imkanı, karlı sektörlerde olmasına rağmen verimsiz işletilen devlete ait firmaların çok ucuz fiyatlarla özelleştirilme imkanının bulunması gibi fırsatlar yatırımcıları cezbetmektedir. Ancak bu ülkeler yatırımcılar için büyük fırsatları vaat etmenin yanında büyük riskleri de beraberinde sunmaktadır.

Ekonomik sistemin tam olarak oturmadığı, sık sık ekonomik sorunların ve krizlerin yaşandığı ayrıca bu nedenlerden dolayı da dünyada yaşanan ekonomik krizlerden genellikle en fazla etkilenen bu ülkelerde ekonomik istikrarsızlığa paralel olarak siyasi istikrarsızlıklar ve krizler de yaşanmaktadır. Gelişme seviyelerinin farklı evrelerini yaşayan bu ülkelerde devletin ekonomik ve ticari hayat üzerindeki etkisi gelişmenin erken evrelerinde çok yoğun olmakta; gelişmenin ileri evrelerinde ise bu etki azalmakta ancak çeşitli seviyelerde varlığını sürdürmeye devam etmektedir. Sürekli yaşanan ekonomik ve politik krizler, devletin piyasaların işleyişine ilişkin düzenlemelerde hala belirleyici güç olması, ticari hayatı düzenlemede gerekli olan yasal düzenlemelerde ve uygulamalarda eksikliklerin olması gelişmekte olan ülkeler olarak tanımlanan bu ülkelere girişte yatırımcıları yapacakları yatırım hakkında endişelendirmekte ve bu ülkelere uygun stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerin son yıllarda yatırımcılar açısından artan önemi strateji araştırmacılarının da bu ülkeleri mercek altına almalarına neden olmuştur. Özellikle firmaların bu ülkelere giriş stratejilerini neye göre belirledikleri ve çok daha

fazla istikrarlı ekonomik, politik ve yasal bir yapı sunan gelişmiş ülkelere giriş yapan firmaların stratejilerini açıklamada kullanılan kuramların, her şeyin sürekli bir değişim içinde olduğu bu ülkelerde de firmaların giriş stratejilerini açıklamada etkili olup olmadığı oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Özellikle bu ülkelerdeki yasal, ekonomik ve politik istikrarsızlığın ve ekonomik hayat üzerinde baskın olan devlet gücünün firmaların giriş stratejilerini nasıl etkilediği ve firmaların bu durumlarda giriş stratejilerini neye göre belirledikleri son yıllarda strateji araştırmalarında sıklıkla ele alınan konular arasındadır. Diğer taraftan araştırmacılar için yeni bir keşif alanı olan bu ülkeler yeni kuramsal çerçevelerin oluşturulmasında da araştırmacılara fırsatlar sunmaktadır. Bu alandaki çalışmaların birçoğunda bu ülkelere giriş yapan firmaların stratejilerini anlamada tek bir faktörün veya tek bir kuramın yetersiz olduğu, birden çok faktörün veya kuramın bir arada ele alındığı “eklektik” bir yapının daha başarılı olacağı ifade edilmektedir.

Bu araştırmada ise gelişmekte olan bir ülke sınıflandırması içindeki Türkiye’den bir başka gelişmekte olan ülke konumundaki Romanya’ya giden firmaların giriş stratejileri olarak adlandırılan giriş ve sahiplik biçimi seçimlerini etkileyen faktörlerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmakta ve gelişmekte olan ülkelere giriş yapan firmaların bu giriş stratejilerini açıklamada literatürde sıklıkla kullanılan teorilerin Türk firmalarının Romanya’ya giriş ve sahiplik biçimi seçimlerini açıklamada ne derece başarılı olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Dört bölüm şeklinde tasarlanan bu çalışmanın birinci bölümünde firmaların gelişmekte olan ülkelere giriş ve sahiplik biçimi seçimlerini açıklamada literatürde sıklıkla kullanılan dört teori açıklanmakta ve bu konu ile ilgili yazın taranmaktadır. İkinci bölümde araştırmanın yönteminden bahsedilmekte, üçüncü bölümde araştırmanın bulguları aktarılmakta ve elde edilen bulguların genel bir değerlendirilmesi yapılmaktadır. Son bölüm olan sonuç bölümünde ise tezin sonucu ve gelecek araştırmalara öneriler sunulmaktadır.

1. TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölümde yurtdışında yatırım yapan firmaların giriş ve sahiplik biçimi seçimleri ve bu seçimleri açıklamada literatürde sıklıkla kullanılan Kurumsal Teori, İşlem Maliyeti Teorisi, Kaynak Temelli Yaklaşım ve Dunning'in Eklektik Yapısı açıklanarak alanla ilgili yazın incelenecektir.

1.1. FİRMALARIN YURTDIŞI YATIRIMLARINDA GİRİŞ VE SAHİPLİK BİÇİMİ SEÇİMLERİ

Uluslararası bir firma yabancı bir ülkede öz sermaye yatırımı yapmaya karar verdiğinde stratejik olarak önemli iki seçimle karşı karşıya gelecektir. İlk olarak yabancı piyasalara genişleyen firma yan kuruluşunun (subsidiary) kontrolünü elinde tutma (tam sahipli/wholly owned) ile paylaşma arasında (ortak/JV) bir seçim yapacaktır. Ayrıca mevcut yerel bir firmayı mı edinecek (edinimde bulunma) yoksa yeni bir fabrika mı kuracak (greenfield yatırımı yapma) bunun kararını da vermesi gerekecektir (Hennart ve Park, 1993, s.1054). Literatürde bu seçimlerden ilki sahiplik biçimi ikincisi de giriş biçimi (bazı çalışmalarda kuruluş biçimi olarak da geçmektedir) seçimi olarak adlandırılmaktadır. Çalışmaların büyük bir kısmı firmaların yurtdışı yatırımlarında tam sahipli yapı ile JV arasındaki seçimlerini etkileyen faktörleri incelerken (Anderson ve Gatignon, 1986; Padmanabhan ve Cho, 1996; Delios ve Beamish, 1999; Makino ve Neupert, 2000; Yiu ve Makino, 2002), nispeten daha az sayıda çalışma greenfield ve edinim arasındaki tercihlerini incelemektedir (Hennart ve Park, 1993; Barkema ve Vermeulen, 1998; Brouthers ve Brouthers, 2000; Demirbag, Tatoglu ve Glaister, 2008). Hennart ve Park (1993, s.1055) bu durumu “yabancı piyasalara girmenin alternatif yolları olarak greenfield ve edinim arasındaki seçimin belirleyici faktörlerinin iyi geliştirilmiş bir teorisinin olmadığını” ifade ederek açıklamaktadırlar. Ayrıca az sayıda da olsa firmaların JV, edinim ve greenfield seçimlerini eş zamanlı olarak inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Kogut ve Singh, 1988; Chang ve Rosenzweig, 2001; Elango ve Sambharya, 2004; Meyer ve diğ., 2009).

Geleneksel olarak, JV ile tam sahipli yan kuruluş (WOS) arasındaki fark öz sermaye kontrol sorunu olarak değerlendirilmektedir (Yiu ve Makino, 2002, s.667). Tam sahipli yan kuruluş (WOS), tek bir firmanın varlıkların kullanımı üzerinde tam kontrolü ve sahipliği sağlamasıdır (Tsai ve Cheng, 2004, s.3). JV ise varlıkların kullanımı ve semeresi üzerinde ortak kontrol ve sahipliği paylaşan iki veya daha fazla firma tarafından ortak ve ayrı bir organizasyonda varlıkların birleştirilmesidir. Greenfield yatırımı yeni binalarda sıfırdan başlayan bir yatırımı ifade etmekte, edinim (acquisition) ise önceden mevcut olan bir firmada kontrolü sağlamak için yeterli miktarda hisse senedinin satın alınmasını ifade etmektedir (Kogut ve Singh, 1988, s.412).

Yabancı bir yatırımda edinim veya greenfield yan kuruluşunu kurma ya da tam veya ortak sahipliği seçmeyle ilgili karar her birinin yapısında var olan fayda ve risklerden dolayı anlamlı stratejik önem taşımaktadır. Örneğin, edinimler yerel varlığın hızlı kuruluşunu sağlamasına rağmen, genellikle çok kültürlülükten ve teknolojik uyumsuzluklardan kaynaklanan edinim sonrası entegrasyon başarısızlıklarına yol açabilmektedir. Diğer taraftan, greenfield değerli firma varlıklarını ve kültürünü yurtdışında korumak ve uygulamak için fırsat sunmasına rağmen, daha uzun kuruluş periyodunu ve yerel olarak iş networklerini kurmak için daha fazla zamanı gerektirebilmektedir. Ek olarak, ortak sahipli girişimler (JV) yabancı firmaya yerel partnerin değerli kaynakları ile bağlantı oluşturmaya ve yatırım risklerini minimize etmesine olanak sağlayabilmekte, ancak partnerlerin farklı olan yetenekleri, çıkarları ve amaçlarından dolayı bazen yönetmede büyük çaba ve azmi gerektirebilmektedir. Aksine, tam sahipli yan kuruluşlar (WOS) yönetsel özerkliğin faydalarını ve yerel faaliyetlerde tam kontrolü sağlayabilmekte, ancak yerel bir partnerin meşruluğu olmaksızın yabancılık sorunsalının (liability of foreignness) üstesinden gelme süreci tam sahipli yan kuruluşlarda zor olabilmektedir (Dikova ve Witteloostuijn; 2007, s.1015).

1.2. GİRİŞ VE SAHİPLİK BİÇİMİ SEÇİMİNİ AÇIKLAYAN TEORİLER

Firmanın yurtdışı yatırımı ile ilgili seçimi bir kere uygulandıktan sonra bu seçimin değiştirilmesi aşırı maliyetli ve zaman alıcı olması nedeniyle, imkansız olmasa da, çok zor olacaktır. Bu nedenle çok sayıda teori firmalar için kritik öneme sahip olan bu giriş ve sahiplik biçimi seçimini açıklamada kullanılmaktadır. İşlem maliyeti analizi (Anderson ve Gatignon, 1986; Hennart ve Park, 1993), vekalet teorisi (Fladmoe-Lindquist ve Jacque, 1995; Contractor ve Kundu, 1998), kaynak temelli görüş (Ekeledo ve Sivakumar, 2004; Sharma ve Erramilli, 2004), kurumsal teori (Yiu ve Makino, 2002; Meyer ve diğ., 2009), kaynak bağımlılığı teorisi (Quer, Claver ve Rienda, 2007), içselleştirme teorisi (Pak ve Park, 2004), pazarlık gücü teorisi (Taylor, Zou ve Osland, 2000), durumsallık teorisi (Ekeledo ve Sivakumar, 1998), örgütsel yetenekler perspektifi (Cheng, 2008), örgütsel öğrenme perspektifi (Barkema ve Vermeulen, 1998; Hitt ve diğ., 2000) ve Dunning'in eklektik yapısı (Brouthers, Brouthers ve Werner, 1996; Nakos ve Brouthers, 2002) bunlardandır. Bunlar arasında en çok kullanılanlar; kurumsal teori, işlem maliyeti teorisi, kaynak temelli yaklaşım ve Dunning'in eklektik yapısını test eden teorilerdir. Brouthers ve Hennart (2007, s.400)'ın çalışmasında, yayınlanmış giriş stratejileri ile ilgili çalışmaların neredeyse % 90'ında bu dört teorinin esas alındığı belirtilmiştir.

Dünya ekonomisinde gelişmekte olan ekonomilerin gittikçe artan belirgin pozisyonu son yıllarda hem yatırımcıların hem de araştırmacıların bu ekonomilere olan ilgilerini arttırmıştır. Çeşitli nedenlerle yatırımlarını bu ülkelere kaydıran firmaların sayısındaki artışla birlikte; yatırımcılar için büyük fırsatların yanı sıra büyük riskleri de barındıran bu ekonomileri anlamaya ve firmaların bu ülkelere girişteki giriş ve sahiplik biçimi seçimlerini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak yapılan bilimsel çalışmaların sayısında da artış olmuştur. Gelişmekte olan ülkelere ait geniş bir özet ve tablonun bulunduğu Hoskisson ve diğerlerinin (2000, s.249-252) "Gelişmekte Olan Ekonomilerde Strateji" adlı makalesinde 64 tane gelişmekte olan ekonomi tespit edilmiştir, bunlardan 13 tanesi merkezi planlama sisteminden piyasa sistemine geçen geçiş (transition) ekonomileri kalan 51 tanesi de hızlı büyüyen gelişmekte olan ülkeler

olarak sınıflandırılmıştır. Son zamanlardaki çalışmalar “değişmeyen tek şeyin değişim olduğu” (Peng ve Zhou, 2005, s.321) geliştirmekte olan ekonomilerdeki firmaların stratejilerini anlamada çoklu perspektiflerin kullanılması gerektiğini ifade etmektedir (Hoskisson ve diğ.,2000; Wright ve diğ., 2005; Meyer ve Peng, 2005, Brouthers ve Hennart, 2007). Wright ve diğerleri (2005, s.11) bu “yüksek hızlı” geliştirmekte olan ekonomi çevrelerinde alınan stratejik kararları tek bir teorik perspektifin açıklayabilmede yetersiz olacağını bu nedenle de çeşitli teorileri bir araya getiren bütünleştirilmiş bir yaklaşımın daha başarılı olacağını ifade etmişlerdir. Bu konu ile ilgili Hoskisson ve diğerleri (2000, s.252) geliştirmekte olan ekonomilerde hükümet ve sosyal etkilerin gelişmiş ekonomilerde olduğundan daha güçlü olduğu için piyasaların ortaya çıktığı erken evrelerde kurumsal teorinin firmaların stratejilerindeki etkileri açıklamada egemen olacağını, piyasalar olgunlaşırken işlem maliyeti teorisinin ve daha sonra da kaynak temelli görüşün daha önemli olacağını belirtmişlerdir. Brouthers ve Hennart (2007, s.408)’ın çalışmasında ise Dunning’in eklektik yapısının kurumsal teori, işlem maliyeti teorisi ve kaynak temelli teorinin anlayışlarını (insights) kombine etmede ve bu teorilerin birbirleri ile nasıl etkileşime girdiklerini incelemeye iyi bir araç olabileceği önerilmiştir. Bu çalışmada firmaların geliştirmekte olan ekonomilerdeki giriş biçimi (greenfield’e karşı edinim) ve sahiplik biçimi (WOS’a karşı JV) seçimleri bu dört teori çerçevesinde incelenecektir.

1.2.1. Kurumsal Teori

Meyer ve Peng (2005, s.610) kurumsal teorinin 1980’lerden itibaren sosyal bilimlerde önemli bir perspektif haline geldiğini ifade etmişlerdir. North (1990, s.3-4) kurumları bir topluluktaki oyunun kurallarına benzetmiş ve kurumların formal ve informal kısıtlamaları içererek insanlar arasındaki etkileşimin çerçevesini oluşturduğunu ileri sürmüştür. North (1990, s.6)’a göre bir toplumdaki kurumların en önemli rolü insanlar arasındaki etkileşim için istikrarlı bir yapı kurarak belirsizliği azaltmaktır. Ingram ve Silverman (2002, s.20) “kurumların bir firma rekabet avantajı yaratmaya ve strateji oluşturma ve uygulamaya uğraşırken doğrudan firmanın ok kılıfının içindeki sahip olduğu okların neler olduğunu belirlediğini” ifade ederek sıklıkla arka plan şartları olarak görülen kurumların aslında daha fazlası olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kurumsal

teori araştırmaları bir ülkenin kurumsal çevresinin belli bir piyasada firmaların katıldığı “oyunun kurallarını” yansıtmamasından dolayı firmaların sınır seçimini etkilediğini ileri sürmektedir (Brouthers ve Hennart, 2007, s.405). Meyer (2001, s.357) kurumların ticareti kolaylaştırdığı ya da sınırlandırdığı için herhangi bir ekonominin faaliyet göstermesinde önemli olduğunu bu nedenle de gelişmedeki ya da geçişteki ülkeler açısından, piyasa ekonomisine uygun kurumların gelişiminin kritik bir sorun olduğunu ifade etmiştir. Çünkü kurumsal  evre gelişmiş ekonomilerle karşılaştırıldığında gelişmekte olan ekonomilerde (ve geçiş ekonomilerinde)  ok fazla istikrarsız ve belirsizdir, bu nedenle de bu alandaki çalışmalarda gelişmekte olan ekonomilerde yatırım yapmaya karar veren firmaların bu belirsiz ve istikrarsız çevreye uygun stratejiler geliştirmeleri gerektiği ifade edilmektedir (Hoskisson ve di ., 2000; Meyer, 2001; Peng, 2003; Wright ve di ., 2005; Meyer ve Peng, 2005).

Peng ve Heath (1996, s.506) planlı ekonomilerdeki geçiş sürecini uygun yasal bir çerçevenin, istikrarlı politik bir yapının ve işler durumda olan stratejik faktör piyasalarının olmadığı değişken ve belirsiz bir süreç olarak tanımlamışlardır ve bu geçiş sürecinde firmalar için en uygun stratejinin network stratejisi olduğunu ifade etmişlerdir. Geçiş ekonomilerinde firma yöneticilerinin diğer firma yöneticileri ile ve devlet memurlarıyla kurmuş oldukları ilişkilerin bu istikrarsız ve değişken sürecin üstesinden gelmede önemli olduğu ve hatta bu geçiş sürecinde yerel kaynaklar üzerinde oldukça fazla güce sahip olan devlet memurlarıyla kurulan iyi ilişkilerin firmalar için diğer firma yöneticileri ile kurulan ilişkilerden daha önemli olduğu ifade edilmektedir (Peng ve Luo, 2000, s.494-497). “Kurumsal geçişler ve stratejik seçimler” adlı makalesinde Peng (2003, s.276) gelişmekte olan ekonomilerdeki network merkezli stratejiyi gerektiren ilişki temelli, kişiselleştirilmiş işlem yapılarından piyasa merkezli stratejiyi öneren kural temelli, kişisel olmayan değişim rejimine doğru ilerleyen sürece odaklanarak kurumsal geçişin iki aşamalı modelini (geçişin erken evresi ve son evresi) geliştirmiştir. Bu modelde geçişin erken evresinde yoğun olan belirsizlik ve piyasayı destekleyen kurumların zayıf olmasından dolayı yabancı firmaların tam sahipli yan kuruluşları (WOS) kurmak yerine yerel firmalarla JV oluşturmalarının daha fazla olası olduğu, geçişin son evresinde ise belirsizliğin azalması ve piyasayı destekleyen kurumların daha güçlü olması nedeniyle yabancı firmaların daha fazla WOS’u tercih

edecekleri ileri sürülmüştür (Peng, 2003, s.286-290). Daha sonradan Peng ve Zhou (2005, s.322) Peng (2003) tarafından önerilen network merkezli stratejiden piyasa merkezli stratejiye geçişin bu iki evresi arasına bir ara evre ekleyerek, kurumsal geçişler ilerlerken erken evrede baskın olan güçlü bağ temelli networklerin tamamen yok olmayıp zayıf bağ temelli networklere dönüşerek networklerin güçte ve içerikte farklı olarak devam edeceğini önermişlerdir.

Meyer (2001, s.358) kurumların belirsizlikleri azaltarak ve etkileşimleri kolaylaştıran istikrarlı bir yapı kurarak işlem maliyetlerini düşürdüğünü ifade ettiği çalışmasında, Doğu Avrupa'daki geçiş ekonomilerindeki ev sahibi ülkenin kurumlarının yabancı firmaların sahiplik biçimini etkilediğini; istikrarlı ve tutarlı bir yapı sunan ileri düzeydeki kurumsal çevrede yabancı firmaların tam sahipli yapıları (WOS) kullanmasının daha fazla olası olduğunu bulmuştur (Meyer, 2001, s.364-365). Ayrıca, gelişmekte olan dört ekonomiyi inceleyen Meyer ve diğerleri (2009, s.62) kurumların piyasaya giriş stratejilerini doğrudan etkilediğini ve gelişmekte olan bir ekonomide piyasayı destekleyen kurumlar ne kadar güçlü ise yabancı firmaların bu piyasalara JV yolu ile girmelerinin o kadar az olası olduğunu tam tersine edinim ve greenfield biçimlerini (tam sahipli yapılar/WOS) kullanmalarının da o kadar fazla olası olduğunu ifade etmişlerdir. Japon firmalarının edinim ve greenfield biçimleri arasındaki tercihlerini inceledikleri çalışmada Cho ve Padmanabhan (1995, s.280-281) ise Japon firmalarının gelişmiş ülkelerde edinimi, az gelişmiş ülkelerde ise greenfield yatırımını tercih ettiklerini bulmuşlardır. Çalışmada bu tercihin gelişmiş ev sahibi ülkelerde iyi kurulmuş edinim adaylarının daha kolay bir şekilde kullanılabilir olması nedeni ile teşvik edilebileceği ya da bu tercihin gelişmekte olan ev sahibi ülkede yabancı yatırımcıların daha fazla kısıtlamalarla karşılaşmalarının bir yansıması olabileceği ifade edilmiştir (Cho ve Padmanabhan, 1995, s.266). Aynı şekilde İskandinav firmalarının dünya piyasalarındaki giriş biçimlerini araştırdığı çalışmasında Larimo (2003, s.801)'da ekonomik olarak daha gelişmiş ev sahibi ülkelerde edinimin tercih edildiğini bulmuştur.

Scott (2001, s.51) kurumsal çevrenin üç temeli (three pillar) olduğunu ifade etmektedir: düzenleyici temel, normatif temel ve kavramsal temel. Düzenleyici temelin toplumlarda istikrar ve düzeni sağlamak için var olan kural ve kanunları işaret ettiği;

normatif temelin sosyal değerler, kültürler ve normların alanını işaret ettiği; ve kavramsal temelin de toplumda kabul edilmiş yerleşik kavramsal yapıları işaret ettiği ifade edilmektedir (Yiu ve Makino, 2002, s.670). Bu üç temel ülkelere göre değişmekte ve belli bir ülkedeki işin nasıl yürütüleceğini etkiledikleri için yöneticilerin verdikleri kararlar üzerinde etkiye sahip olmaktadır (Brouthers ve Hennart, 2007, s.406). Yiu ve Makino (2002, s.668) yabancı firmaların JV ve WOS arasındaki seçimini Scott’un üç kurumsal temeline dayandırarak, ev sahibi ülkenin kurumsal çevresinin düzenleyici, normatif ve kavramsal temellerinin yabancı firmalarının sahiplik biçimi seçimini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Ev sahibi ülkenin düzenleyici ve normatif temelleri kısıtlayıcı olduğunda yabancı firmaların WOS’u tercih etmek yerine yerel firmalarla JV oluşturarak söz konusu kurumsal çevrede meşruluğu kazanmaya çalıştıklarını, ayrıca kavramsal temel olarak firmaların söz konusu ev sahibi ülkede ya rakipleri tarafından sıklıkla kullanılan biçimleri seçtiklerini (dış taklitçilik) ya da daha önceki yabancı piyasa girişlerinde kullanıp başarılı oldukları biçimleri seçtiklerini (i taklitçilik) belirtmektedirler. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere kurumsal teori çalışmaları firmaların giriş biçimini, örgütsel yapı ve uygulamalarını, i ve dış paydaşlarından meşruiyet elde etmek için seçtiklerini belirterek bu seçimin “meşruluk” kriterine dayandığını iddia etmektedir (Yiu ve Makino, 2002, s.667-668).

Yabancı firmaların giriş biçimi seçiminde kurumsal çevrenin düzenleyici boyutunu inceleyen diğer çalışmalar da ev sahibi ülkedeki yasal kısıtlamaların firmaların giriş biçimi üzerinde etkili olduğunu ve WOS’dan daha fazla JV seçimi ile sonuçlandığını göstermektedir (Gatignon ve Anderson, 1988; Gomes-Casseres, 1989; Padmanabhan ve Cho, 1996; Delios ve Beamish, 1999; Brouthers, 2002). Hatta ev sahibi ülke hkmetinin mülkiyet kısıtlamalarının, tüm analizler aksini işaret ettiği yani WOS’u öngördüğü durumlarda bile, yabancı firmanın JV’yi oluşturmasına yol açabildiği ifade edilmiştir (Gomes-Casseres, 1990, s.2). okuluslu Amerikan firmalarının yurtdışı faaliyetlerindeki sahiplik biçimi seçimlerini incelediği çalışmasında Gomes-Casseres (1989, s.13) ev sahibi ülke hkmetinin kısıtlayıcı politikalarının Amerikan firmalarını bu kısıtlayıcı ülkelerde JV’yi seçmeye güçlü bir şekilde teşvik ettiğini bulmuştur. Aynı şekilde Padmanabhan ve Cho (1996, s.60) da Japon

firmalarının daha az kısıtlayıcı ev sahibi ülkelerde yatırım yaptıklarında tam sahipli biçimleri (WOS) ortak sahipli biçimlere (JV) tercih ettiklerini bulmuşlardır.

Ayrıca greenfield ve edinim biçimlerine karşı ev sahibi ülke politikaları da firmanın bu iki biçim arasındaki seçimlerini etkileyebilmektedir. Bu konudaki hükümet politikalarının ülkeler arasında değiştiği bilinmektedir. Bazı ev sahibi ülkeler yabancılar tarafından yerel firmaların edinimini yasaklarken, bazı ülkeler bu tür edinimler için önceden hükümet onayı talep etmekte ve bazı ev sahibi ülkeler de stratejik olmayan edinimlerle ilgili nötr bir pozisyon benimsemektedir (Cho ve Padmanabhan, 1995, s.266). Japon firmalarının greenfield ve edinim arasındaki tercihlerini inceleyen Cho ve Padmanabhan (1995, s.266) yerel firmaların edinimi için önceden hükümet onayı isteyen ülkelerde Japon firmalarının edinim maliyetlerini greenfield maliyetlerinden daha büyük algılayacakları bu nedenle de edinimden daha fazla greenfield yatırımını tercih edecekleri hipotezini test etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda ise Japon firmalarının bu ülkelerde edinimde bulunmanın yol açtığı müzakere maliyetlerine rağmen greenfield yerine edinimi tercih ettikleri bulunmuştur. Yazarlar bu durumun Japon firmalarının yerel ya da yabancı rakiplerinin edinimde bulunarak pazara girme potansiyellerini ortadan kaldırarak pazar payını kontrol etme stratejileri ile uyumlu olduğunu ve dolayısı ile Japon firmalarının bu seçiminin söz konusu piyasada kendileri lehine potansiyel rekabeti azaltma amacı ile uyumlu olduğunu, bu nedenle de maliyetli olmasına rağmen edinimin tercih edildiğini ifade etmişlerdir (Cho ve Padmanabhan, 1995, s.276). Diğer taraftan Meyer ve Estrin (2001, s.579-580) ise gelişmekte olan ülkelerde gayrimenkul edinimlerinin onaylanması gibi bürokratik prosedürlerin çok yavaş işlemesi ve karmaşık olması nedeniyle greenfield faaliyeti ile ilgili kuruluş maliyetlerinin oldukça yüksek olacağını ve bir an önce piyasaya girmek isteyen yatırımcının greenfield yerine edinimde bulunacağını ifade etmişlerdir. Yazarlar gelişmekte olan ekonomilerde ya da geçiş ekonomilerinde yabancı firmaların greenfield yatırımında bulunmasını engelleyen ve geciktiren bürokratik prosedür ve maliyetlerden dolayı firmaların edinimde bulunacaklarını ve bu edinimlerin kısa süre içerisinde büyük yeniden yapılandırmalara uğrayarak; tesis ve ekipmanların, işgücü ve ürün hattının, somut ve soyut kaynakların neredeyse tamamen değiştiği; bir greenfield yatırımına dönüşeceğini ifade etmişlerdir ve yazarlar çalışmada başlangıçta edinim şeklinde

gerçekleşen ancak sonrasında greenfield yatırımını andıran bu durumu “Brownfield” yatırımı olarak adlandırmışlardır.

Yabancı yatırımcıların giriş ve sahiplik biçiminde kurumsal çevreyi inceleyen çalışmaların ana odak noktalarından biri de ev sahibi ülke riski ya da diğer bir ifade ile belirsizliğidir (Gatignon ve Anderson, 1988; Kim ve Hwang, 1992; Erramilli ve Rao, 1993; Delios ve Beamish, 1999; Luo, 2001; Brouthers, Brouthers ve Werner, 2002). Anderson ve Gatignon (1986, s.14) riski (belirsizliği) firmanın faaliyet gösterdiği çevrenin değişkenliği ve öngörülemezliği olarak tanımlamışlardır. Gatignon ve Anderson (1988, s.315) ise ülke riskinin genel olarak bir ülkenin politik, yasal, kültürel ve ekonomik çevresinin ticari faaliyetlerin istikrarını ne derecede tehdit ettiğinin işareti olarak anlaşıldığını ifade ettikleri çalışmada, riskin daha büyük esneklik ihtiyacına yol açabildiği bu nedenle de daha düşük kontrollü yönetim biçimlerinin (JV) kullanımına neden olabildiğini belirtmişlerdir. Yazarların çalışmasının sonucunda yüksek riskli ülkelerde firmaların tam sahipli yan kuruluşlardan kaçındıkları bulunmuştur. Aynı şekilde, Kim ve Hwang (1992, s.35) ülke riski yüksek olduğunda çokuluslu firmaların söz konusu ülkede kaynak taahhütlerini (koyacakları sermayeyi) kısıtlayarak bu tür risklere maruz kalmaları halinde oluşacak kayıplarını sınırlandırmalarının iyi olarak değerlendirildiğini ifade ederek, firmaların girişte düşük kaynak taahhüdünü içeren biçimleri (JV) destekleyeceğini önermişlerdir ve çalışmanın sonucu da bu önermelerini doğrulamaktadır. Luo (2001)’nın geliştirmekte olan bir ekonomi olan Çin’de yürüttüğü çalışmada çokuluslu firma yöneticileri tarafından algılanan çevresel belirsizlik ve hükümet müdahaleleri yüksek olduğunda firmaların JV’yi tercih ettikleri bulunmuştur.

Farklı olarak, Brouthers ve diğerleri (2002, s.504) yabancı piyasalara girişte sahiplik biçimini (JV/WOS) seçmede hizmet ve imalat firmalarının riske yanıtlarındaki benzerlikleri ve farklılıkları inceledikleri çalışmada beş risk faktörü (hükümet politikaları, ürün piyasası, materyaller, makroekonomi ve rekabet) incelenmiştir. Çalışmada benzer risk koşulları altında hizmet firmalarının (emek yoğun olmalarından dolayı) imalat firmalarından (sermaye yoğun olmalarından dolayı) daha fazla tam sahipli yapıları (WOS) kullanma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Yazarlar daha önceki çalışmalara dayanarak, hizmet firmalarının emek yoğun olmalarından dolayı

imalat firmalarından daha az kaynak taahhüdünde bulunduklarını ve daha yüksek kontrollü giriş biçimlerini (WOS) tercih ettiklerini, bu nedenle de benzer risk şartları altında daha az değiştirme maliyetlerine maruz kaldıkları için hizmet firmalarının daha fazla entegre edilmiş giriş biçimlerini (WOS) seçerken; imalat firmalarının sermaye yoğun olmalarından dolayı daha yüksek değiştirme maliyetlerine maruz kalacaklarını bu nedenle de entegre edilmiş giriş biçimlerini (WOS) seçmede isteksiz olacaklarını ifade etmişlerdir.

Firmaların yurtdışı yatırımlarını incelemede kurumsal çevreye odaklanan çalışmaların bir kısmı da ev sahibi ülke ile yatırım yapan firmanın ülkesi arasındaki kültürel uzaklığın firmaların giriş ve sahiplik biçimi seçimi üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. WOS ve JV arasındaki seçimi inceleyen Kogut ve Singh (1988), Gatignon ve Anderson (1988), Erramilli ve Rao (1993), Meyer (2001), Tsai ve Cheng (2004) çalışmalarında ev sahibi ülke ile yatırım yapan firmanın ülkesi arasındaki kültürel uzaklık ne kadar büyükse firmanın WOS yerine JV'yi seçme olasılığının o kadar fazla olduğunu bulmuşlardır. Yatırım yapan firmalar kültürel olarak farklı (uzak) ülkelerde başarılı bir şekilde faaliyet göstermek için tamamlayıcı bilgi ve deneyime ihtiyaç duyabilmektedir ve çoğunlukla bu tür tamamlayıcı bilgiyi onlara JV partnerleri sağlayabilecektir; böyle durumlarda yatırım yapan firmaların JV'yi WOS'a tercih etmesi beklenmektedir (Padmanabhan ve Cho, 1996, s.49). Hennart ve Larimo (1998, s.534) ülkeler arasındaki kültürel uzaklık (fark) ne kadar büyükse yabancı yatırımcının hükümet ilişkileri ve iş gücünü yönetme gibi kültürel olarak hassas görevlerin yönetimini alabilecek ayrıca bilinmeyen ve tehdit edici derecede farklı bir çevreyi anlayabilecek bir JV partnerine ihtiyacının o kadar büyük olduğunu, bu nedenle de iki ülke arasındaki kültürel uzaklık ne kadar büyükse yabancı firmanın yerel bir partnerle JV oluşturma tercihinin o kadar büyük olduğunu ifade etmişlerdir. Amerika'daki Japon ve Finlandiya firmalarının sahiplik biçimi seçimlerinde kültürün etkisini inceledikleri çalışmalarının sonuçları da bu açıklamalarını desteklemiştir ve Amerika'dan kültürel olarak daha uzak olan Japon firmalarının JV tercihinin daha büyük olduğunu bulmuşlardır.

Firmaların yurtdışı yatırımlarında greenfield ve edinim arasındaki seçimleri konusunda ev sahibi ülke ile yatırım yapan firmanın ülkesi arasındaki yüksek kültürel uzaklığın greenfield seçimi ile ilişkili olduğu bazı çalışmalarda bulunmuştur (Kogut ve Singh, 1988; Chang ve Rosenzweig, 2001; Larimo, 2003; Tsai ve Cheng, 2004). Yatırım yapan firmanın ülkesi ile ev sahibi ülke arasındaki kültürel uzaklık ne kadar büyükse şirket kültüründe ve yönetim uygulamalarında beklenen farklılıklar da o kadar büyük olacaktır. Greenfield yatırımlarında yatırım yapan firma işgücünü kiralayarak ve kendi şirket kültürü ve yönetim uygulamalarını transfer ederek yeni kuruluşunu biçimlendirme fırsatına sahip olmaktadır. Edinimlerde ise yatırım yapan firma zaten çalışır durumdaki bir firmayı mevcut çalışanları, şirket kültürü ve yönetim uygulamaları ile birlikte almaktadır. Bu nedenle beklenti iki ülke arasında daha büyük kültürel farklılıklar olduğunda edinimin daha zor olacağı yönündedir (Larimo, 2003, s.796). Meyer ve Estrin (2001, s.580) uluslararası edinimlerde iki firma arasındaki kültürel uzaklığın iletişim problemlerini arttırdığını ve transfer edilen yeteneklerin daha azının edinilen firma tarafından benimsenebileceğini, bu nedenle de firmaların daha fazla entegrasyon engelleri ile karşılaştıklarını ve bu durumda da edinim yerine greenfield biçimini seçmelerinin daha olası olduğunu ifade etmişlerdir. Cho ve Padmanabhan (1995, s.266-267) ise kültürel uzaklığın (farklılıkların) örgütsel politikalar, yönetsel uygulamalar ve çalışan beklentilerinde farklılıklar olarak kendisini gösterdiğini ve yabancı piyasalarda firma yöneticilerinin giriş biçimlerinin (greenfield/edinim) maliyet ve belirsizliğiyle ilgili algılarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca kültürel olarak benzer ülkelere girişin yerel “rutinlerin” önemli şekilde yabancı firmanın rutinlerinden farklı olmadığına anlamına gelebileceğini ifade ederek Japon firmalarının kültürel olarak benzer ülkelerde greenfield yerine edinimi tercih edeceklerini, kültürel uzaklığın (farklılığın) ise Japon firmalarının kendi ana ülkelerinde geliştirdikleri örgütsel rutinlerin kolay uygulamasına izin verdiği için greenfield biçimini seçmeye motive edeceğini ifade etmişlerdir. Ancak çalışmanın sonucunda kültürel uzaklık ile Japon firmalarının giriş biçimi seçimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Brouthers ve Brouthers (2000)’in çalışmasında da kültürel uzaklık ile Batı Avrupa’da yatırım yapan Japon firmalarının giriş biçimi seçimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Farklı olarak Anıl, Cakir ve Canel (2010)'ın Türkiye'den yurtdışına giden ve yurtdışından Türkiye'ye gelen yabancı doğrudan yatırımların determinantlarını karşılaştırdıkları çalışmada, firmalar yatırım yaptıkları ülkedeki yerel kültürün benzerliği ve iş yapma biçimlerinin benzerliği hakkında yüksek algıya sahip olduğunda; kültürel benzerliğe sahip ülkelere girişte firmalar riski daha düşük algılayacakları için; firmaların JV'yi tercih ettiği bulunmuştur. Ancak çalışmada kültürel benzerlik ile firmaların giriş biçimi seçimi (greenfield/edinim) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu çalışmalardan da anlaşılabacağı üzere yatırım yapılan ev sahibi ülkenin kurumsal yapısı (gelişmişlik ve az gelişmişlik seviyesi) firmaların giriş ve sahiplik biçimi seçimi üzerinde oldukça önemli etkiye sahiptir. Yapılan çalışmaların birçoğunda kurumsal yapının firma stratejileri üzerinde yumuşatıcı (moderate) etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir (Hoskisson ve diğ., 2000; Meyer ve Peng, 2005; Meyer ve diğ., 2009). Hoskisson ve diğerlerinin (2000)'de belirttiği gibi gelişmekte olan ekonomilerde piyasaların ortaya çıktığı erken evrelerde; yani belirsizliğin ve istikrarsızlığın yüksek olduğu, devlet görevlilerin ticari hayat üzerinde hala güçlü bir etkiye sahip olduğu, ticari hayatı yönetmede yasaların eksik olduğu ya da yasaların mevcut olduğu ama tam olarak uygulanmadığı kısaca kurumsal yapının güven telkin etmediği evrelerde; firmaların giriş stratejilerini anlamada kurumsal teorinin baskın bir perspektif haline geldiği görülmektedir.

1.2.2. İşlem Maliyeti Teorisi

Firmaların yurtdışı yatırımlarında giriş ve sahiplik biçimi seçimlerini incelemede yaygın olarak kullanılan perspektiflerden biri de işlem maliyeti teorisidir. Hatta Brouthers ve Hennart (2007, s.400) firmaların yabancı piyasalara giriş/sahiplik biçimi seçimini açıklamada kullanılan teorileri inceledikleri çalışmada işlem maliyeti teorisinin inceledikleri çalışmaların hemen hemen yarısında kullanıldığını ifade ederek bu alandaki araştırmalarda işlem maliyeti teorisinin en çok kullanılan perspektif olduğunu belirtmişlerdir.

İşlem maliyeti teorisi işlemleri yönetmek ve izlemek ile ilgili maliyetleri minimize edebilecek, stratejik tercihlerinin sonucu olarak ortaya çıkacak, bir yönetim yapısını savunmaktadır (Zhao ve diğ., 2004, s.525). Bu teorinin ana düşüncesi yönetim yapısını seçmede belirleyici faktör maliyet minimizasyonudur ve firmalar işlem maliyetlerini minimize eden yönetim yapılarını benimsemektedirler (Zhao ve diğ., 2004, s.526). İşlem maliyetleri sözleşmeyi düzenleme ve müzakere etme maliyetlerini ve sözleşmeye katılanların davranışlarını izleme maliyetlerini içeren, piyasadaki diğer partnerlerle iş yapma ile ilgili maliyetlerdir. Eğer işlem maliyetleri düşükse, rasyonel bir firma işlemlerinin piyasa tarafından yönetilmesini tercih edecektir. Ancak, eğer uyarılma, performans izleme ve fırsatçı davranışlara karşı koruma maliyetleri çok yüksekse, firma iç yönetim yapısını (WOS) tercih edecektir (Luo, 2001, s.445). Meyer ve Peng (2005, s.603) geçiş sürecinde bu işlem maliyetlerinin zayıf kurumsal yapılar ve yüksek belirsizlikten dolayı özellikle yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Giriş stratejisinin işlem maliyeti teorisi analizi temel olarak giriş biçimi seçimi gibi yönetim yapısı üzerine bir kararın hiyerarşik biçimlere bağlı işlem maliyetleri ile piyasaya bağlı işlem maliyetleri arasında rasyonel bir takası gerektirdiğini iddia etmektedir (Meyer ve Peng, 2005, s.603-604). Yani işlem maliyeti teorisi yabancı giriş biçimini içeren örgütsel yapı seçiminin “verimlilik” kriterine -firmalar işlem maliyetlerini azaltan giriş biçimlerini seçerler- dayandığını varsaymaktadır (Yiu ve Makino, 2002, s.668). Ayrıca işlem maliyeti teorisi yöneticilerin sınırlı rasyonellikten muzdarip olduğunu, oysa potansiyel partnerlerin şans tanınırsa fırsatçı bir şekilde davranabileceklerini de iddia etmektedir (Brouthers ve Hennart, 2007, s.400).

Brouthers ve Hennart (2007, s.400) inceledikleri işlem maliyeti teorisini kapsayan çalışmaların birçoğunda varlık özgüllüğünün (ya da işleme özgü varlıklar) merkezi açıklayıcı değişken olarak kullanıldığını ifade etmişlerdir. Varlık özgüllüğü yatırımların (fiziki ve beşeri) bir veya birkaç kullanıcıya ya da kullanıma ayrılmasıdır (Anderson ve Gatignon, 1986, s.7). Varlık özgüllüğü özellikle bir ilişkiye uygun hale getirilmiş kaynakların genel kapsamıyla ilgilenmekte ve bir firmanın stratejisini ve ürünlerini farklılaştırma yeteneğini yansıtmaktadır (Zhao ve diğ., 2004, s.526). Varlık özgüllüğünün genel ölçümü olarak firmanın Ar&Ge yoğunluğu ve/veya reklam

yoğunluğu kullanılmaktadır (Brouthers ve Hennart, 2007, s.400). Çalışmaların birçoğunda firmanın varlık özgüllüğü yüksek olduğunda JV yerine WOS'u seçmesinin daha olası olduğu ifade edilmiştir (Gatignon ve Anderson, 1988; Padmanabhan ve Cho, 1996; Delios ve Beamish, 1999; Makino ve Neupert, 2000; Luo, 2001; Brouthers, 2002; Tsai ve Cheng, 2004). Çalışmalarda genel olarak firmalar için varlığa özgü ürünü fırsatçılık ve kötüye kullanılma problemlerinden korumada WOS gibi daha yüksek kontrollü yönetim yapılarının daha uygun olduğu ifade edilmektedir. Dış piyasalarda teknolojideki yetersizlikler göz önünde bulundurulduğunda, yüksek Ar&Ge yoğun bir firma tescilli (proprietary) know-how'ını korumak ve/veya en iyi şekilde kullanmak için know-how'ı üzerinde tam kontrole sahip olmayı tercih edebilmektedir (Padmanabhan ve Cho, 1996, s.48). Padmanabhan ve Cho (1996, s.60) çalışmalarında yüksek Ar&Ge yoğunluğuna sahip Japon firmalarının yurtdışı yatırımlarında genellikle tam sahipliği (WOS) ortak sahipliği (JV) tercih ettiklerini bulmuşlardır. Ayrıca, Meyer (2001, s.360) kurumsal yapının entelektüel mülkiyet haklarının etkili korumasını sağlamadığı için bilginin yayılmasının geçiş ekonomilerinde, ve gelişmekte olan ekonomilerde, önemli bir sorun olduğunu; bu nedenle teknoloji yoğun firmaların ileri teknoloji gerektiren mal ve hizmetlerde işlemlerini içselleştirmeyi (WOS) tercih edeceklerini ifade etmiştir.

Varlık özgüllüğünün firmaların greenfield ve edinim tercihlerini de etkilediği bazı çalışmalarda bulunmuştur. Hennart ve Park (1993, s.1068) Amerika'da yatırım yapan Japon firmalarının greenfield ve edinim arasındaki tercihlerini inceledikleri çalışmada, daha fazla Ar&Ge yoğun Japon firmalarının Amerika'ya greenfield yatırımı yolu ile girdiklerini bulmuşlardır. Yazarlar greenfield seçiminin muhtemelen Japon firmalarının teknolojik avantajlarını Amerika kıyılarına transfer etmenin en etkili yolu olarak görüldüğü için tercih edildiğini ifade etmişlerdir. Cho ve Padmanabhan (1995, s.264-265) Ar&Ge yoğun Japon firmalarının ana ülkelerinde geliştirdikleri tescilli teknolojiyi yurtdışında greenfield yolu ile kullanmayı tercih edeceklerini, ve bu firmaların greenfield tercihinin ayrıca yerli örgütsel rutinlerin uygulamasını yurtdışına transfer etme stratejileri ile ve maliyet tasarrufu stratejileri ile de uyumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer taraftan bu tür tescilli teknolojiden yoksun olan düşük Ar&Ge yoğunluğuna sahip bir firmanın yabancı firmaların sahip olduğu tamamlayıcı teknolojiyi elde etmede edinimlerle daha fazla ilgileneceklerini ifade etmişlerdir ve çalışmalarının

sonuçları da bu ifadelerini doğrulamıştır. Larimo (2003, s.801)'nin çalışmasında da yüksek Ar&Ge yoğunluğuna sahip İskandinav firmalarının yurtdışı yatırımlarında greenfield'i tercih ettiği bulunmuştur.

Varlık özgüllüğü konusunda farklı olarak Erramilli ve Rao (1993, s.33)'nin çalışmasında firmanın varlık özgüllüğü ile JV/WOS seçimi arasındaki ilişkinin ya entegrasyon maliyetlerini artıran ya da firmanın tam kontrollü biçimleri kurma yeteneğini azaltan çeşitli faktörler tarafından yumuşatıldığı iddia edilmektedir. Çalışmada entegrasyon maliyetleri düşük olduğunda ya da firmanın entegre etme yeteneği yüksek olduğunda düşük varlık özgüllüğü ile nitelendirilen firmaların neredeyse yüksek varlık özgüllüğüne sahip firmalar kadar tam kontrollü biçimleri (WOS) seçmelerinin olası olduğu, ancak entegrasyon maliyetleri yüksek olduğunda ya da firmanın entegre etme yeteneği azaldığında düşük varlık özgüllüğüne sahip firmaların artan bir şekilde ortak kontrollü biçimleri (JV) arayacakları ileri sürülmüştür.

İşlem maliyeti teorisini kullanan çalışmalarda bir diğer işlem maliyeti değişkeni iç ve dış belirsizliktir. Dış belirsizlik yabancı firmanın dış çevresinin öngörülemezliği, iç belirsizlik ise yabancı firmanın çıktı sonuçlarını inceleyerek vekilinin performansını belirlemedeki yeteneksizliği olarak tanımlanmıştır (Anderson ve Gatignon, 1986, s.7). İşlem maliyeti teorisi işlemleri çevreleyen hem iç hem de dış belirsizliğin firmaların giriş biçimi seçimini etkilediğini varsaymaktadır (Zhao ve diğ., 2004, s.526). Çalışmalarda ülke riski dış belirsizliği ölçmede, uluslararası deneyim ve kültürel uzaklık da iç belirsizliği ölçmede sıklıkla kullanılmaktadır (Zhao ve diğ., 2004, s.527).

Belirsizlik Williamson'ın modelinde çok özel bir rol oynamaktadır. Dış belirsizlik bir sözleşmedeki bütün olası ihtimallerin önceden belirlemesini zorlaştırırken, iç (ya da davranışsal) belirsizlik daha sonraki performansı doğrulamayı zorlandırmaktadır. Williamson'a göre, belirsizlik sadece varlık özgüllüğüne bağlı olduğunda ya da daha genel olarak yüksek değiştirme maliyetlerine bağlı olduğunda problemlili olacaktır. Belirsizlik sözleşmeleri etkisiz hale getirmekte ve tarafları gecikmeye maruz bırakmaktadır, bu nedenle de dikey entegrasyonun (WOS) tercih edilmesine yol açmaktadır (Brouthers ve Hennart, 2007, s.403). Çalışmaların bir

kısımında Williamson'un bu modeline uygun olarak varlık özgüllüğü ve ülke riskinin (dış belirsizlik) birleşimi yüksek olduğunda firmaların daha yüksek kontrollü giriş biçimlerini (WOS) seçecekleri ifade edilmiştir (Gatignon ve Anderson, 1988; Anderson ve Gatignon, 1986; Erramilli ve Rao, 1993). Bu çalışmalarda varlık özgüllüğü ve çevresel belirsizlik (çevrenin öngörülemezliği) yüksek olduğunda bu varlıkları kontrol etme ihtiyacının artacağı, bu nedenle de yüksek kontrollü biçimlerin (WOS) tercih edileceği; varlık özgüllüğü düşük olduğunda ise çevresel belirsizliğin daha büyük esneklik ihtiyacına yol açacağı bu nedenle de düşük kontrollü yönetim yapılarının (JV) seçileceği ifade edilmiştir (Gatignon ve Anderson, 1988, s.309; Anderson ve Gatignon, 1986, s.15).

Erramilli ve Rao (1993, s.25)'nin çalışmasında yüksek riskli çevrelerde entegre edilmiş biçimlerin (WOS) yüksek değiştirme maliyetlerine (switching costs) bağlı olduğu için genellikle tavsiye edilmediği, diğer taraftan düşük değiştirme maliyetleri ile tanımlanan düşük kontrollü biçimlerin (JV) gerekli esnekliği sağladığı için tavsiye edildiği belirtilmiştir. Hill ve diğerlerinin (1990, s.122) çalışmasında ise ülke riski yüksek olduğunda, yatırım yapan yabancı firmanın eğer çevre kötüleşirse kaynak taahhütlerini azaltarak ve önemli zararlara katlanmaksızın piyasadan hızlı bir şekilde çıkma yeteneğini arttırarak bu risklere maruz kalmasını sınırlandırması tavsiye edilmiş ve bu nedenle de ülke riski yüksek olduğunda yabancı firmanın nispeten düşük kaynak taahhütlerini içeren biçimleri tercih edecekleri önerilmiştir. Farklı olarak hizmet ve imalat firmalarının uluslararası giriş biçimi seçimlerinde işlem maliyeti temelli değişkenlere tepkilerindeki farklılıkları inceledikleri çalışmalarında, Brouthers ve Brouthers (2003, s.1199) hizmet firmalarının emek yoğun doğalarından dolayı davranışsal belirsizliklerin, güven eğiliminin ve varlık özgüllüğünün hizmet firmalarının giriş biçimi seçimlerini etkilerken, imalat firmalarının yatırım yoğun olmalarından dolayı çevresel belirsizliklerin ve risk eğiliminin bu firmaların giriş biçimi seçimlerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Çalışmada çevresel belirsizliğin yüksek seviyesinde imalat firmalarının, davranışsal belirsizliğin yüksek seviyesinde de hizmet firmalarının JV'yi tercih ettiği bulunmuştur.

Firmanın uluslararası deneyiminin edinim ve greenfield tercihini de etkilediği bazı çalışmalarda bulunmuştur. Önemli yurtdışı deneyimine sahip olmayan firmaların yerel çevre ile ilgili olan yeteneği elde etmek amacıyla mevcut firmaları satın almasının yani edinimde bulunmasının gerekli olabileceği (Wilson, 1980, s.63); uluslararası deneyim ve bilgiye sahip olmayan ya da az sahip olan firmanın karşılaşılabileceği riskleri edinimde bulunarak azaltılabileceği (Zejan, 1990, s.351) ifade edilmektedir. Cho ve Padmanabhan (1995, s.264) deneyimli Japon firmalarının iyi kurulmuş yerli örgütsel rutinlere sahip olduğu için bu rutinlerini yurtdışına transfer etmede greenfield yatırımının tercih edilebileceğini ifade etmişlerdir. Wilson (1980, s.65)'ın çalışmasının sonuçları sınırlı yurtdışı deneyime sahip firmaların edinim yolu ile genişlemelerinin daha olası olduğunu göstermektedir. Brouthers ve Brouthers (2000, s.93)'ın çalışmasının sonucu da yüksek derecede uluslararası deneyime sahip Japon firmalarının greenfield tercihinde bulunduğunu göstermektedir. Ancak deneyimsiz firmaların edinimde bulunacağı, daha deneyimli firmaların ise greenfield'ı seçeceğini test eden Zejan (1990), Cho ve Padmanabhan (1995), Larimo (2003) çalışmalarında deneyim ile edinim/greenfield seçimi arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Diğer taraftan artan uluslararasılaşmanın firmaların yeni birimlerini nasıl yöneteceğini ve birleştireceğini daha iyi öğrenmesine imkan verebileceği (Larimo, 2003, s.794); daha büyük uluslararası deneyime sahip bir firmanın edinim riskini üstlenebilmede ve farklı yönetsel uyruğun (managerial nationality) yan kuruluşlarını birleştirebilmede daha başarılı olacağı, bu nedenle de çokulusluluk ne kadar büyükse, firmanın edinimde bulunma yeteneğinin o kadar büyük olacağı (Kogut ve Singh, 1988, s.420) da ifade edilmektedir. Tsai ve Cheng (2004, s.20)'ın Tayvan imalat firmalarının Çin, Güney Doğu Asya ve Batı Avrupa'daki giriş biçimlerini incelediği çalışmada yabancı piyasalarda daha fazla deneyimli olan Tayvan firmalarının daha fazla edinimi tercih ettikleri bulunmuştur. Ayrıca ev sahibi ülkeye özgü deneyimin/bilginin yatırım yapan firmanın potansiyel edinim adaylarını belirlemesine ve değerlendirmesine ve onlarla müzakere etmesine de yardımcı olacağı ifade edilmektedir (Larimo, 2003, s.794).

Bu konuda Anıl, Cakir ve Canel (2010)'in çalışmasında da firmaların ev sahibi ülkedeki önceki deneyimlerinin hem sahiplik biçimi seçimiyle hem de giriş biçimi seçimiyle ilişkili olmadığı bulunmuştur. Ancak söz konusu çalışmada farklı olarak ev sahibi ülkeyle ilgili deneyime sahip olmayan firmaların ev sahibi ülkeye özgü konum avantajları olarak değerlendirilebilen faktörlere; hükümet düzenlemeleri, yabancı doğrudan yatırımlara yönelik hükümet politikaları, teşvikler, uluslararası ulaşım ve iletişim maliyetleri, maliyet avantajları, kaliteli girdi ve sendikalaşma seviyesi; daha fazla önem verdikleri bulunmuştur (Ev sahibi ülkeye özgü konum avantajları Dunning'in Eklektik Yapısında ayrıntılı olarak incelenecektir).

Erramilli (1991, s.496) farklı olarak hizmet firmalarının uluslararası deneyiminin uzunluk (length) ve kapsamının (scope) etkisinin hem firmanın yabancı piyasa seçimi hem de giriş biçimi seçimi üzerindeki etkisini incelediği çalışmada deneyim ile kontrol arzusu arasında U-biçimli bir ilişki bulmuştur. Yazar Amerikan hizmet firmalarının örneğini kullandığı çalışmada uluslararası genişlemenin (evolution) erken ve son evrelerinde hizmet firmalarının yüksek kontrollü biçimleri (WOS) tercih ettiklerini bulmuştur. Yazar çalışmada deneyimsiz ya da az deneyimli firmaların tam kontrollü giriş biçimi tercihinin Williamson (1985)'in iddiasını desteklediğini, yani yüksek belirsizlik şartları altında entegre edilmiş biçimlerin (WOS) daha etkili olduğunu çünkü yerli vekil ve partnerlerle müzakere etme ve onları izleme (değerlendirme) zorluklarından kaçınmada entegre edilmiş biçimlerin yardımcı olduğunu, ifade etmiştir. Ayrıca yazar çalışmanın sonucunun “ethnocentric” iddiasının güvenilirliğine de katkıda bulunduğunu, yani deneyimsiz firmaların sadece entegre edilmiş tam kontrollü işletme yönetiminde kendi yönetim stillerini daha iyi bir şekilde uygulayabileceklerini, belirtmiştir (Erramilli, 1991, s.494). Bu nedenle de deneyimsiz firmaların işlemsel belirsizliğin üstesinden gelmede ve ethnocentric inanışları desteklemede yüksek kontrollü giriş biçimlerini (WOS) tercih edeceklerini (erken evre), deneyim kazanmaya başladıkça bu tür ethnocentric ve işlemsel belirsizliklerin azalarak firmanın yerel partner ve aracıları yani ortak kontrollü biçimleri (JV) daha fazla kabul etmesine yol açacağını (ara evre), deneyimin iyice artması ile birlikte firmanın risk ve kazançlarını doğru bir şekilde değerlendirmede ve bağımsız bir şekilde yabancı

faaliyetlerini yönetmede kendine güveninin artacağı, bu nedenle de artan deneyimin daha büyük entegrasyona (WOS) yol açacağını (son evre) ifade etmiştir.

Deneyimin firmaların yurtdışı yatırımlarındaki önemini gösteren bir başka çalışma da Delios ve Henisz (2000, s.318)'in çalışmasıdır. Japon firmalarının gelişmekte olan ekonomilerdeki yatırım stratejilerinin incelendiği bu çalışmada Japon firmalarının yatırım yaptıkları ülkelerdeki kamu ve özel el koyma tehlikelerine stratejik yanıtlarının bu firmaların yabancı piyasalardaki ve belirli endüstri dalındaki deneyimlerinin seviyesine bağlı olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışmanın sonuçları nispeten deneyimsiz firmalar için el koyma tehlikelerinin en kuvvetli etkiye sahip olduğunu da göstermiştir.

Bu konuda farklı olarak, Padmanabhan ve Cho (1999, s.37) çokuluslu bir firmanın yurtdışı sahiplik ve giriş biçimi seçimlerinde karara özgü deneyimin önemini inceledikleri çalışmada firmaların geçmişteki benzer yapılarla ilgili deneyimlerine dayanan yabancı sahiplik yapılarını (JV/WOS) ve giriş biçimlerini (edinim/greenfield) seçme eğiliminde oldukları hipotezlerini doğrulayan güçlü deneysel kanıtlar bulmuşlardır. Ve buna dayanarak yazarlar bir firmanın karara özgü deneyiminin firmanın sonraki sahiplik ya da giriş biçimi kararında genel ve/veya ev sahibi ülkeye özgü deneyiminden daha önemli olacağını önermişlerdir.

1.2.3. Kaynak Temelli Görüş

Kaynak temelli görüşün ele aldığı merkezi sorular firmalar neden farklıdır ve rekabet avantajını nasıl başarırlar ve sürdürürler konusundadır (Hoskisson ve diğ., 2000, s.256). Kaynak temelli görüş sürekli rekabet avantajının kaynağının firmanın sahip olduğu değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olan kaynakları ve yetenekleri olduğunu iddia etmektedir (Barney, 1991, s.116). Bu kaynaklar ve yetenekler firmanın yönetim becerilerini, örgütsel süreçlerini ve rutinlerini ve kontrol ettiği bilgi ve enformasyonu içeren somut ve soyut varlıkların paketi olarak düşünülebilir (Barney ve diğ., 2001, s.625). Bu perspektif firmaya sürekli rekabet avantajını sağlayan bu kaynak ve yeteneklerin firmalar arasında heterojen ve hareketsiz (immobile) olduğunu kabul etmektedir (Barney, 1991, s.105-106).

Meyer ve Peng (2005, s.606) kaynak temelli teorinin partner seçimi, örgütsel öğrenme ve edinim sonrası yeniden yapılanma gibi konuları kapsayan yabancı girişimcilerin yerel firmalarla oluşturdıkları JV'leri ve yerel firma edinimlerini nasıl yönetebildiklerini analiz etmede uygulandığını ifade etmektedirler. Aynı şekilde Wright ve diğerleri de (2005, s.5) kaynak temelli teori incelemesinin popüler bir alanının, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde başarılı birleşmelerin (JV) ve edinimlerin temellini oluşturan, yabancı girişimcilere odaklandığını ifade etmişlerdir. Buna rağmen Brouthers ve Hennart (2007, s.405)'ın makalesinde kaynak temelli giriş biçimi araştırmalarının oldukça sınırlı olduğu ifade edilmiştir. Meyer, Wright ve Pruthi (2009, s.558)'ın çalışmasında ise kaynak temelli görüşle ilgili yaklaşımların kaynak kullanım maliyetleri, sözsüz bilginin transferi, firmaların know-how değerindeki erozyon potansiyeli, örgütsel öğrenme ve yerel firmaların kaynak donanımlarına odaklanan giriş biçimlerini analiz etmeye uygulandığı ifade edilmiştir.

Brouthers ve Hennart (2007, s.404)'ın çalışmasında bilgi temelli ve örgütsel yetenekler teorilerini de içerdiğini ifade ettikleri kaynak temelli görüşün; firmaların yabancı piyasalarda kullanabilecekleri benzersiz kaynakları geliştirdikleri ya da yeni kaynak temelli avantajları elde etme ve geliştirmede bir kaynak olarak yabancı piyasaları kullandıkları önerilmiştir.

Kaynak temelli teorinin uygulama alanlarından biri olan uluslararası yatırımlarda partner (JV) seçimi konusunun firmanın başarısında ve hayatta kalmasında oldukça önemli etkiye sahip olduğu birçok çalışmada belirtilmiştir. Bu konu ile ilgili olarak Hitt ve diğerleri (2000, s.461-463) kaynak temelli görüş ile örgütsel öğrenme perspektiflerinden yararlanarak gelişmekte olan ve gelişmiş ülke piyasalarından firmaların uluslararası partner (JV partneri) seçimlerini incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları gelişmekte olan piyasa firmalarının partner seçiminde daha güçlü bir şekilde partnerin finansal varlıkları, teknik yetenekleri, soyut varlıkları ve uzmanlığı paylaşmadaki istekliliğini vurgularken; gelişmiş piyasa firmalarının daha fazla partnerin benzersiz yetkinliğini ve piyasa bilgisi ile piyasaya erişimini vurguladığını göstermektedir. Ayrıca sonuçlar gelişmiş piyasa firmalarının benzersiz yetkinlik ve yerel piyasa bilgisi ile piyasa erişimine sahip partnerleri arayarak rekabet avantajı

kazanmada kendi kaynaklarını kullanmaya çalıştıklarını, gelişmekte olan piyasa firmalarının ise yönetsel ve teknik yetenekleri öğrenebilecekleri partnerleri aradıklarını göstermektedir. Gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye’deki uluslararası Joint Venture’lerde partner seçimindeki nedenleri hem ülkeye giriş yapan Batılı firmalar açısından hem de yerel firmalar açısından değerlendiren Tatoglu ve Glaister (2000, s.114) Türk firmalarıyla uluslararası JV’lere girişen Batılı firmaların başlıca güdülerinin Türk piyasasına daha hızlı erişimi kazanmak ve Türkiye’de iş yapmanın potansiyel risklerini engellemek olduğunu; diğer taraftan Batılı firmalarla JV ortaklığına girişen Türk firmalarının ana amaçlarının ise teknolojinin transferi ve yoğunlaşan yerli rekabetle etkili bir şekilde başa çıkmak için yüksek kaliteli üretime olanak sağlamak olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmalardan da anlaşılacağı gibi gelişme seviyesinin farklı evrelerinde olan (gelişmekte olan ve gelişmiş) lke firmaları için gelişmekte olan bir ülkede partner seçim kriterleri farklıdır. Taraflardan biri olan gelişmiş ülke firması söz konusu ülkede maruz kalabileceği riskleri azaltmada kendisine yardımcı olabilecek yerel partnerden ülkeye özgü bilgiyi, iş yapma biçimlerini öğrenmeye, partnerin network bağlarından yararlanmaya ve partner aracılığı ile piyasaya hızlı bir şekilde erişimi kazanmaya odaklanırken; gelişmekte olan ülke firması ise yerli piyasada kendisine rekabet avantajı sağlayacak partnerinin finansal, teknolojik ve yönetsel varlıklarına odaklanmakta ve sahip olduğu bilgi ve yetkinliği kendisiyle paylaşacak bir partneri seçmeye çalışmaktadır.

Kaynak arama (resource-seeking) stratejilerinin farklı kurumsal çevrelerde farklı giriş biçimlerini kullanarak nasıl sürdürüldüğünü inceledikleri çalışmada ise Meyer ve diğerleri (2009, s.62) kaynak temelli görüşle kurumsal temelli görüşü birleştirerek gelişmekte olan ekonomilere giren yabancı yatırımcıların giriş stratejilerini analiz etmişlerdir. Daha zayıf bir kurumsal çevrede birçok kaynağa erişmede JV’lerin kullanıldığını ancak kurumların daha güçlü olduğu ve piyasa etkinliğinin daha yüksek seviyesini temin ettiği çevrelerde edinimlerin soyut kaynaklara erişmede daha önemli bir araç haline gelirken, JV’lerin daha az önemli hale geleceklerini ifade etmişlerdir.

Bir firma yabancı bir piyasaya girdiğinde, kaynak ve yeteneklerini yurtdışı işletmesine (operation) transfer edecektir. Bu nedenle firmanın ana ülkesinden ev sahibi

ülkeye firmanın kaynak ve yeteneklerinin değerini aşındırmadan en iyi şekilde transfer edecek giriş biçimini seçmesi (yani firmanın istenen rekabet avantajını yaratma yeteneğini etkilemeyen) gerekmektedir (Erramilli ve diğ., 2002, s.225-226). Kaynak temelli görüşe göre, kaynaklar taklit edilemediği ya da ikame edilemediğinde, mevcut bir şirketi edinmek yerine greenfield yatırımı firmanın kaynaklarını ve bilgisini daha iyi korumaktadır. Ayrıca greenfield yatırımı ana firma ile yan kuruluşu arasında etkili bilgi aktarımına olanak sağlamaktadır, ek olarak uluslararası edinimlerle ilgili oluşabilecek kültürel ve örgütsel uyum problemlerinin de önüne geçmektedir (Demirbag ve diğ., 2008, s.15).

Giriş biçimi seçiminin yabancı firmaların yerel kaynaklara ihtiyacı olup olmadığına ve ne derecede ihtiyacı olduğuna bağlı olduğu da ifade edilmektedir. (Meyer ve diğ., 2009, s.64). Firmalar sahip oldukları üstün örgütsel ve teknik uzmanlıklarını kullanmaya çalıştıklarında, genellikle yönetsel uygulamalarını baştan kurmanın bir yolu olarak greenfield yatırımı tercih edecekleri; ancak, yerel firmalara ait olan ürüne özgü bilgiyi ya da yerel ekonominin genel bilgisini edinmek için yabancı piyasalara giriyorlarsa o zaman bu firmalarda gömülü olan kaynakları elde etmenin en iyi yolunun firmanın edinim ya da JV’de bulunması olduğu ifade edilmektedir (Chang ve Rosenzweig, 2001, s.749).

Meyer ve diğerleri (2009, s.64) geliştirmekte olan ülkelerde zayıf kurumların neden olduğu verimsizlikle başa çıkmada yabancı firmaların yerel kaynaklara erişmelerinin gerekli olabileceğini ifade etmişlerdir. Bununla beraber zayıf kurumsal yapıların bu kaynaklara piyasa işlemleri yolu ile erişimi daha fazla güçleştirdiğini (greenfield girişini engellediğini) ve yerel firmaları edinme maliyetlerini arttırdığını (edinimleri zorlaştırdığını), bu nedenle de JV’lerin bu durumda yabancı firmaların yerel kaynaklara erişiminde en uygun seçenek olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar, güçlü kurumların yönetimi altında yabancı girişimci yerel firmaların sahip olduğu soyut kaynakları aradığında edinim seçiminin kullanılmasının daha olası olduğunu, yabancı firmanın nispeten daha az yerel kaynaklara ihtiyacı olduğunda ya da kaynaklar somut ve elde edilebilir ya da piyasa işlemleri kullanarak erişilebilir olduğunda greenfield seçiminin uygun olacağını ifade etmişlerdir (Meyer ve diğ., 2009, s.66).

Yerel kaynakları kendi rekabet gücü için önemli olarak gören yabancı girişimci işletmesini greenfield'in aksine JV olarak yerel bir partnerle kurmayı ya da edinim yolu ile kurmayı tercih edecektir (Meyer ve diğ., 2009, s.65). Ancak, Anand ve Delios (1997, s.582) yerel partnerlerin olmadığı ve firmanın zorlu konuma özgü dezavantajların üstesinden gelmek için yerel yetenek (competence) gibi yeni kaynakları elde etmesinin gerekli olduğu durumlarda edinimlerin yabancı piyasaya girişin tek geçerli aracını oluşturabileceğini ifade etmişlerdir.

Ayrıca Anand ve Delios (2002, s.121-122) giriş biçimi seçiminin kısmen ev sahibi ülkenin ve yatırım yapan firma ülkesinin göreceli teknoloji avantajı tarafından şekillendirildiğini ifade etmişlerdir. Ev sahibi ülke göreceli avantaja sahip olduğunda, yabancı firmanın giriş için edinimi kullanması daha olası olacaktır. Yatırım yapan firmanın ülkesi göreceli teknolojik avantaja sahip olduğunda ise firma greenfield işletmesi (operation) kurarak bu teknolojik avantajını yurtdışında kullanacaktır. Barkema ve Vermeulen (1998, s.9) güçlü teknolojik yeteneklere sahip firmaların iki nedenden dolayı greenfield biçimini seçmeye daha fazla istekli olduklarını ifade etmişlerdir. İlk olarak mevcut yerel firmalar bu güçlü teknolojik yeteneğe sahip firmalara teknolojik yetenek açısından sunacak nispeten çok az şeye sahiptirler. İkinci olarak da, eğer edinimde bulunan firma üstün teknolojik yeteneklere sahipse, bu yetenekleri edinilen firmaya getirmesi örgütsel eylemsizlik; yani edinilen firmadaki çalışanların yeni firmanın getireceği değişimlere karşı direnç göstermesi; nedeniyle zor ya da imkansız olabilmektedir.

Kogut ve Zander (1993, s.635)'ın çalışmasında ise teknoloji ne kadar fazla sözsüzse (tacit) bu teknolojinin transferinde WOS'un tercih edilmesinin o kadar fazla olası olduğu ifade edilmiştir. Sonuçlar daha az sistemleştirilebilir (codifiable), daha zor öğretilebilir ve daha karmaşık bilginin WOS yolu ile transferinin daha fazla olası olduğunu göstermektedir.

Yabancı bir piyasada sürdürülebilir bir rekabet avantajı olan tescilli varlığı koruma ve piyasada bu varlığın kullanımını kontrol etme ihtiyacı firmayı piyasaya girmede işbirlikçi bir biçimi (JV gibi) kullanmaktan vazgeçirmektedir. İşlem maliyeti teorisi bu sonucu öncelikli olarak maliyet minimizasyonu açısından incelerken, kaynak

temelli teori tescilli teknoloji ile yabancı yan kuruluşun tam sahipliği arasındaki pozitif ilişki için temel açıklamayı firmanın rekabet avantajını koruma görüşünden ele almaktadır (Ekeledo ve Sivakumar, 2004, s.76).

Kaynak temelli görüşü inceleyen çalışmalarda, firmanın rekabet avantajını sürdürmede ya da rekabet avantajı kazanmasında firmanın Ar&Ge yoğunluğu dışında sahip olduğu uluslararası/ev sahibi ülke deneyimi ile firmanın büyüklüğü de firmaya özgü avantaj olarak çalışmalarda incelenmektedir (Ekeledo ve Sivakumar, 2004; Claver ve Quer, 2005). İşlem maliyeti teorisinde maliyet minimizasyonu açısından incelenen firmanın sahip olduğu uluslararası ya da ev sahibi ülke deneyimi kaynak temelli görüşte firmanın rakiplerine karşı rekabet avantajını sürdürmesinde ya da rekabet avantajı kazanmasında firmaya özgü soyut kaynaklardan biri olarak kabul edilmektedir. Kaynak temelli perspektif açısından uluslararası ticarete bir rekabet avantajı kaynağı olarak firmanın uluslararası deneyimini de ölçen Ekeledo ve Sivakumar (2004, s.86) Amerikan imalat ve hizmet firmalarının uluslararası piyasaya giriş stratejilerini inceledikleri çalışmada yoğun uluslararası deneyime sahip firmaların yabancı piyasalara girişte tam sahipli yapıları (WOS) kullandıklarını bulmuşlardır. Meyer, Wright ve Pruthi (2009, s.570)'nin çalışmasında ise firmanın söz konusu ülkeye ait sahip olduğu yerel deneyimin firmanın yerel bir partner yolu ile ülkeye özgü bilgiye erişme ihtiyacını azalttığı ifade edilmiştir.

Kaynak temelli görüş çalışmalarında, firmanın büyüklüğü genellikle finansal, fiziki, beşeri, teknolojik ya da örgütsel kaynaklarda firmanın rekabet avantajının bir işareti olarak değerlendirilmektedir (Ekeledo ve Sivakumar, 2004, s.78). Büyük firmaların yabancı doğrudan yatırımlarla ilgili risk ve maliyetleri absorbe etmede daha yetenekli olduğu ve dezavantajlı pozisyonu dengelemede daha fazla avantaja sahip olduğu görünmektedir (Buckley ve Casson,1976 ve Kumar,1984'dan aktaran Terpstra ve Yu, 1988, s.35).

Daha büyük firmaların yabancı faaliyetlerinin tam sahipliği için gerekli finansal kaynaklara sahip olmaları daha fazla olasıdır. Bu nedenle de daha büyük firmaların yabancı yan kuruluşları için tam sahipliği seçmesi daha olası olacaktır (Padmanabhan ve Cho, 1996, s.47). Çalışmaların birçoğunda daha büyük firmaların tam

sahipli yapıları tercih ettikleri bulunmuştur (Elango ve Sambharya, 2004, s.119; Brouthers, Brouthers ve Werner, 1996, s.388).

Büyük firmalar daha büyük finansal kaynaklara sahip olabildikleri için ve bu nedenle de finansal edinimler için daha büyük kapasiteye sahip olduklarından, firma büyüklüğü giriş biçimi seçimini de etkileyebilmektedir (Chang ve Rosenzweig, 2001, s.756). Yatırım yapan firma ne kadar büyükse firmanın edinimde bulunma yeteneğinin de o kadar büyük olacağı ifade edilmektedir (Kogut ve Singh, 1988, s.420). Larimo (2003, s.801) İskandinav firmalarının dünya piyasalarındaki giriş biçimlerini incelediği çalışmada daha büyük firmaların greenfield yerine edinimi tercih etme eğiliminde olduklarını bulmuştur.

Diğer taraftan bazı çalışmalarda ana firmaya göre yapılan yatırım (yabancı yan kuruluşun büyüklüğü) ne kadar büyükse, edinimde bulunmak ana firma üzerindeki yükü hafifleten yeni finansal ve yönetsel kaynaklar sağlayacağı için, firmanın edinimde bulunmasının o kadar fazla olası olduğu; firma nispeten küçük yatırım yaptığında ise, bu yatırımı karşılayabilecek yeterli finansal ve yönetsel kaynağa sahip olduğu için, greenfield'ı seçeceği ifade edilmiştir (Hennart ve Park, 1993, s.1058; Cho ve Padmanabhan, 1995, s.262; Brouthers ve Brouthers, 2000, s.90; Tsai ve Cheng, 2004, s.7). Cho ve Padmanabhan (1995) çalışması dışında diğer çalışmalarda firmanın nispeten küçük yatırım yaptığında greenfield'i seçeceği bulunmuştur. Cho ve Padmanabhan (1995) çalışmasında ise firma büyüklüğü ile edinim/greenfield tercihi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yip (1982, s.337) ise bu konuda, daha büyük ana firmanın doğrudan giriş (direct entry/internal development); ya da greenfield; bariyerlerinin üstesinden gelmede daha fazla kaynaklara sahip olabileceği için ana firmanın daha büyük olmasının doğrudan girişi (greenfield) destekleyebileceğini; diğer taraftan daha büyük ana firmaların edinimde bulunmada daha fazla muktadir olabileceklerini; bu nedenden ana firmanın büyüklüğünün net etkisinin açık olmadığını ifade etmiştir.

Şu ana kadar incelenen bu üç teori firmaların giriş ve sahiplik biçimi seçimlerine farklı perspektiflerden bakmaktadırlar. Kurumsal teori firmaların bu

tercihlerini meşruiyet kriterine dayandırarak açıklamaya çalışırken, işlem maliyeti teorisi maliyet minimizasyonuna dayandırmakta, kaynak temelli teori ise firmanın rekabet avantajını elde etmesi ya da sahip olduğu rekabet avantajını koruması ve sürdürmesi açısından bu seçimleri değerlendirmektedir. Bu nedenle de bu teorileri açıklamada bazen aynı değişkenlere dayanan çalışmaların farklı sonuçları olduğu görülmektedir. Bu teorileri kullanan çalışmalarda da görüldüğü gibi yurtdışı yatırımında bulunan bir firmanın giriş/sahiplik biçimi seçimini tek bir değişkenle açıklayabilmek mümkün değildir. Farklı önem derecelerine sahip birden çok değişken firma üzerinde aynı anda etkili olabilmekte ve her bir değişken firmayı farklı yönlerle çekebilmekte ve farklı seçimlerde bulunmaya zorlayabilmektedir. Bu nedenle bütün değişkenlerin bir arada incelendiği ve firma üzerindeki etkilerinin belirlendiği “eklektik” bir modelin daha uygun olduğu ifade edilmektedir (Hill, Hwang ve Kim, 1990). Şimdi buraya kadar açıklanan üç teoriyi bünyesinde barındıran ve bu teorilerin doğrudan ilgi alanı dışında kalan OLI faktörlerinin de bu seçim kararlarında etkisinin bulunduğunu iddia eden Dunning’in Eklektik Yapısı incelenecektir.

1.2.4. Dunning’in Eklektik Yapısı

İlgili bölümlerde belirtildiği gibi kuramların argümanlarında öngörülen savları kanıtlayan çalışmalar olduğu gibi kanıtlayamayan çalışmalara da rastlanmaktadır. Bu gerçeklik gelişmekte olan ve geçiş ekonomilerine giriş yapan firmaların stratejik tercihlerinin tek bir kuram tarafından açıklanmasının zorluğunu göstermektedir. Her ne kadar tekil olarak kuramları birleştirme çalışmaları varsa da Dunning’in Eklektik Yaklaşımının uluslararasılaşmayı açıklamadaki avantajının burada da kullanılabileceği ve firmaların bu ülkelerdeki giriş stratejilerini anlamada daha açıklayıcı olabileceği ileri sürülmektedir.

Dunning (1993)’in eklektik ya da OLI (ownership/mülkiyet, location/konum, internalization/içselleştirme) yapısı uluslararası giriş biçimi seçimi çalışmalarında en sık uygulanan perspektifler arasındadır. Bir teori olmamakla beraber bu yapı daha önceki araştırmaların gösterdiği biçim seçimi kararını etkileyen kavramları bir araya getirmektedir. Dunning’in Eklektik Yapısının üç birleşenini mülkiyet ya da firmaya özgü avantajlar, konum avantajları ve içselleştirme avantajları oluşturmaktadır.

Dunning'in yapısının kaynak temelli (firmaya özgü), kurumsal (konum) ve işlem maliyeti (içselleştirme) teorilerinden anlayışları kombine eden bir araç olarak kavramlaştırılabileceği ifade edilmektedir (Brouthers ve Hennart, 2007, s.407). Dunning'in eklektik paradigması firmaların kendi mülkiyet avantajlarını, ev sahibi ülkenin konum avantajlarını ve firma içerisinde işlemleri entegre etmenin içselleştirme avantajlarını değerlendirerek uluslararası piyasalara girişin en uygun biçimini seçeceklerini öngörmektedir (Tatoglu ve Glaister, 1998, s.284). Ancak burada şöyle bir açıklamanın yapılmasına gerek vardır. Şu ana kadar Dunning'in eklektik yapısını kullanan çalışmalarda; en azından bu çalışma kapsamında değerlendirilenlerde; uluslararası piyasalara giren firmaların giriş biçimi olarak JV, WOS ve franchising, lisans verme, ihracat gibi bağımsız biçimler ele alınmış ve OLI faktörleri açısından firmaların kendisine en fazla avantaj sağlayacak bu giriş biçimlerinden birini (JV, WOS ve bağımsız biçimler) seçecekleri ifade edilmiştir.

Dunning'in eklektik yapısında ele alınan mülkiyet avantajları firmanın sahip olduğu ve firmaya rekabet avantajı sağlayan kaynaklar olarak değerlendirilmektedir. Bu mülkiyet avantajlarının firmanın uluslararası deneyimi, büyüklüğü, firmanın mal ve hizmetlerini farklılaştırma yeteneği, mal ve hizmetlerin uyum yeteneği ve sunulan teknolojinin yoğunluğu yolu ile meydana geldiği ifade edilmektedir. Ülkeye özgü faktörler olarak değerlendirilen konum avantajları ise pazarın büyüklüğü ve potansiyel talep; ekonomik, yasal, siyasi ve ticari politikalarındaki benzerlik ve farklılıklar; kültürdeki benzerlik ve farklılıklar; piyasa altyapılarının benzerliği ve daha düşük üretim maliyetlerinin kullanılabilirliğini içerdiği ifade edilmektedir. (Dunning, 1993'den aktaran Brouthers ve diğ., 1996, s.379). İçselleştirme avantajları ise müzakere ve işlem maliyetlerini minimize etme, uygun kalite kontrolü temin etme, bilginin yayılma riskini önleme ve mülkiyet haklarının uygulatma maliyetlerinden kaçınma olarak tanımlanmaktadır (Dunning, 1993'den aktaran Tatoglu ve Glaister, 1998, s.285). Ayrıca, Tatoglu ve Glaister (1998, s.286)'ın çalışmasında ise ülkeye özgü faktörler olarak değerlendirilen konum avantajlarının iki türde sınıflandırılabileceği ifade edilmiştir. İlkinin başlıca hammaddeleri, işgücünün çeşitliliğini ve piyasalara yakınlığı kapsayan Ricardian türü donanımlar olduğu; ikincisinin de ev sahibi ülkenin siyasi,

ekonomik, yasal ve altyapı faktörlerinin bir fonksiyonu olarak hizmet eden çevresel değişkenleri içerdiği ifade edilmiştir.

Dunning eklektik paradigmanın ayrıca belli bir firmanın karşılaştığı OLI değişkenlerinin tam şeklinin (configuration), ve firmanın bu şekle yanıtının, güçlü bir şekilde bağlamsal olduğunu iddia etmektedir. Özellikle, eklektik paradigmanın yatırım yapan firmanın ülke ya da bölgesinin politik ve ekonomik özelliklerini, ve firmanın yatırım yaptığı ülke ya da bölgenin politik ve ekonomik özelliklerini; firmanın meşgul olduğu katma değerli faaliyetin doğası ve endüstrisini; yatırım yapan firmanın amaç ve stratejilerini içeren şahsi özelliklerini; ve yabancı doğrudan yatırımın (FDI) var oluş sebebini yansıtacağını iddia etmektedir. Yabancı doğrudan yatırımın var oluş sebebi ile ilgili olarak yurtdışında faaliyet gösteren firmaların hareketlerinin dört ana türü tanımlanmaktadır (Dunning, 2000, s.164-165):

1. Belli bir yabancı pazarı ya da pazar grubunu doyurmak için dizayn edilmiş, yani pazar arayan ya da talep amaçlı FDI.
2. Madensel maddeler, tarımsal ürünler, vasıfsız işgücü gibi doğal kaynaklara erişim sağlamak için dizayn edilmiş, yani kaynak arayan ya da arz amaçlı FDI.
3. İşgücünün daha etkin bir bölümünü ya da yerli ve yabancı varlıkların mevcut portföyünün uzmanlaşmasını yükseltmek için dizayn edilmiş, yani rasyonelleştirilmiş ya da verimlilik arayan FDI. (FDI'in bu türü birinci ve ikinci tür ile ilişkilidir, genellikle ardışıktır)
4. Yatırım yapan firmanın mevcut mülkiyete (ownership) özgü avantajlarını arttırmak ya da korumak ve/veya rakiplerinin avantajlarını azaltmak için dizayn edilmiş, yani stratejik varlık arayan FDI.

Literatürde Dunning'in OLI faktörlerini ve firmaların yabancı giriş biçimlerini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Brouthers, Brouthers ve Werner (1996, s.390)'ın çalışmasında yazarlar Dunning'in eklektik yapısına dayanarak Amerikan bilgisayar yazılım firmalarının (küçük ve orta ölçekli) giriş biçimi

seçimlerinde mülkiyet ve konum avantajlarının etkisini incelemişlerdir. Yazarlar çalışmada giriş biçimi seçiminde içselleştirme avantajının etkisini göz ardı etmişlerdir. Çalışmada üç giriş biçimi; bağımsız giriş biçimi (lisans verme, franchising, sözleşme gibi), işbirlikçi giriş biçimi (JV) ve entegre edilmiş biçim (WOS) incelenmiştir. Yazarlar mülkiyet avantajı olarak dört değişkeni ölçmüşler, bunlar; global olgunlaşma (firma deneyimi ve büyüklüğü), ürün farklılaştırması, ürünün uyarlanabilirliği, ve hizmet ve teknoloji yoğunluğudur. Çalışmada daha büyük olan ve daha fazla deneyime sahip olan firmaların, mülkiyet avantajlarından daha iyi bir şekilde yararlanabileceklerinden dolayı, entegre edilmiş giriş biçimlerini (WOS) tercih ederken daha küçük ve daha az deneyimli firmaların bağımsız biçimleri tercih ettikleri bulunmuştur. Farklılaştırılabilen ürün ya da hizmetleri satan ya da teknoloji ve hizmet yoğun firmaların kendilerine rekabet avantajı sağlayan sahip oldukları bu bilgiyi diğer firmalarla paylaşmaları durumunda rekabet avantajlarını kaybetme riskine girebilecekleri ve faaliyetleri üzerinde kontrolü sağlayarak bu avantajlarının rakip firmalara yayılmasından korunabilecekleri için; benzersiz hizmet sunan ve yüksek hizmet ve teknoloji yoğun firmaların WOS’u tercih ettikleri; aksine benzer hizmetler sunan ve düşük hizmet ve teknoloji yoğun firmaların bağımsız giriş biçimlerini tercih ettikleri bulunmuştur. Ürünlerini ev sahibi ülke müşterilerinin taleplerine uyarlama yeteneğine sahip firmaların sahip oldukları bu avantajı korumada yüksek kontrollü giriş biçimlerini tercih edecekleri için; düşük uyarlama ihtiyacını algılayan firmaların ya entegre edilmiş (WOS) ya da bağımsız giriş biçimlerini tercih ettikleri, yüksek uyarlama ihtiyacını algılayan firmaların ise işbirlikçi (JV) giriş biçimlerini tercih ettikleri bulunmuştur. Yazarlar konum avantajı olarak da piyasa talebi, üretim maliyetleri, kültürel farklılıklar ve piyasa altyapısını ölçmüşlerdir. Ev sahibi ülke ile yatırım yapan firma ülkesinin (Amerika) kültürel, ekonomik ve politik benzerliğinde, altyapı benzerliğinde ve güçlü talebe sahip piyasalarda (söz konusu ülke piyasasının çekiciliği) firmaların entegre edilmiş giriş biçimlerini (WOS), aksi takdirde bağımsız giriş biçimlerini tercih ettikleri bulunmuştur. Düşük üretim maliyetini algılayan firmaların ya bağımsız ya da entegre edilmiş giriş biçimlerini (WOS) tercih ettikleri; yüksek üretim maliyetini algılayan firmaların ise işbirlikçi giriş biçimlerini (JV) tercih ettikleri bulunmuştur. Sonuç olarak, çalışmada firmaların mülkiyet avantajları ve konum avantajları algısı artarken daha fazla entegre edilmiş (WOS) giriş biçimlerini kullanma

eğiliminde oldukları bulunmuştur. Çalışmanın sonuçlarında küçük ve orta ölçekli ileri teknoloji hizmeti üreten firmalarda da Dunning'in eklektik yapısının açıklayıcılığının fazla olduğu görülmüştür.

Brouthers, Brouthers ve Werner (1999, s.841) ise Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde yatırım yapan Alman ve Hollanda firmalarının verilerini kullanarak, yüksek mülkiyet (uluslararası deneyim ve firma büyüklüğü, ürün çeşitlendirme), konum (piyasa potansiyeli, yatırım riski) ve içselleştirme (sözleşmeye ait risk) avantajlarına sahip firmaların daha entegre edilmiş giriş biçimlerini (WOS) seçtiklerini bulmuşlardır. Ayrıca çalışmada uluslararası giriş biçimi seçiminde Dunning'in OLI yapısına dayanan firmaların bu yapıya uygun olmayan giriş biçimi seçimine sahip firmalardan anlamlı bir şekilde daha iyi performans gösterdikleri de bulunmuştur.

Bu konu ile ilgili bir başka çalışmada Nakos ve Brouthers (2002, s.58) büyük firmaların giriş biçimi seçimi modelinin küçük ve orta ölçekli firmaların (KOBİ) giriş biçimi seçimine uygulanabilip uygulanamayacağını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada Dunning'in eklektik yapısı kullanılarak Orta ve Doğu Avrupa ülkelerine Yunan KOBİ'lerinin girişleri incelenmiştir. Daha yüksek OLI avantajlarına sahip firmaların girişin öz sermaye biçimlerini (WOS) kullanacaklarının önerildiği çalışmada, yazarlar Orta ve Doğu Avrupa ülkelerine KOBİ'lerin giriş biçimi seçimini öngörmede Dunning'in eklektik (OLI) yapısının açıklayıcı olduğunu bulmuşlardır. Çalışmada incelenen firmaya özgü avantajlardan (firmanın büyüklüğü, deneyimi, farklılaştırılmış ürün üretme yeteneği) sadece farklılaştırılmış ürün üretme yeteneğinin giriş biçimi seçimiyle anlamlı derecede ilişkili olduğu bulunmuştur. Farklılaşmış ürün üretme yeteneğine sahip KOBİ'lerin; sahip oldukları bu bilgi ve teknolojiye maksimum faydayı elde etmede ve bu bilgi ve teknolojinin rakiplerine yayılmasını engellemede; girişin öz sermaye biçimlerini (WOS) seçme eğiliminde oldukları bulunmuştur. Yazarlar daha büyük firmaların küçük firmalara göre öz sermaye yatırımını (WOS) kurmada gerekli olan daha fazla yönetsel ve finansal kaynaklara sahip olmaları nedeniyle; daha deneyimli firmaların da uluslararası faaliyetleri yönetmede gelişmiş süreç ve sistemlere sahip olmaları nedeniyle girişte WOS'u seçecekleri hipotezini test etmişlerdir. Ancak çalışmada firmanın büyüklüğü ve uluslararası deneyimi ile giriş

biçimi seçimleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yazarların bu sonuçlarla ilgili açıklaması şöyledir: Örneklerindeki bütün firmaların küçük ve orta ölçekli olduğu bu nedenle de hepsinin benzer kaynak kısıtlamaları ile karşılaşmalarından dolayı firma büyüklüğünün önemli olmayabileceğini; ayrıca çalkantılı olan Orta ve Doğu Avrupa piyasalarına girişin bütün KOBİ'ler için yeni bir deneyim sunabileceği ve daha önce geliştirilmiş olan uluslararası bilginin uygulanamayabileceği bu nedenle de seçimlerinde uluslararası deneyimin önemli olmayabileceğini ifade etmişlerdir. İncelenen konum avantajlarından sadece piyasanın büyüme potansiyelinin giriş biçimi seçimiyle anlamlı derecede ilişkili olduğu bulunmuştur. Yüksek büyüme potansiyeline sahip ülkelere giren firmaların; potansiyel geliri başka bir firmayla paylaşmak yerine tek başına elde etmek için; girişin öz sermaye biçimlerini (WOS) tercih etme eğiliminde oldukları bulunmuştur. Yazarlar firmaların yatırım riskini yüksek olarak algıladıkları piyasalarda yani belirsizliğin yüksek olduğu piyasalarda; öz sermaye biçimleri ile ilgili yüksek değiştirme maliyetlerinden dolayı ve yatırımın zarara uğrama riskinin yüksek olmasından dolayı; öz sermaye biçimlerini (WOS) kullanmaya istekli olmayacakları hipotezini test etmişlerdir. Ancak çalışmada yatırım riskinin giriş biçimi seçimini etkilemediği ortaya çıkmıştır ve yazarlar bunun nedeninin Orta ve Doğu Avrupa piyasalarına giren Yunan KOBİ'lerinin belirsiz ekonomik ve politik çevrelerde daha büyük firmaların faaliyet göstermeyi istemeyecekleri için bu tür piyasalarda başarılı olmada daha iyi şansa sahip olduklarına inanıyor olabilmelerinden dolayı olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar bu sonuca ilişkin bir diğer açıklama olarak, uluslararasılaşan bu KOBİ'lerin özünde riski göze alan oldukları için ev sahibi ülke riskinin bu firmaların giriş biçimi seçiminde etkili olmayabileceğini ifade etmişlerdir. Ve son olarak içselleştirme avantajının yani sözleşmeye ait risklerin (sözleşmeyi yapma ve uygulatmanın nispi maliyeti, know-how'ın yayılma riski ve mal/hizmet kalitesini kontrol etme ve izleme maliyetleri) KOBİ'lerin giriş biçimi seçiminde anlamlı bir belirleyici olduğu bulunmuştur. Sözleşmeye ait riskleri yüksek olarak algılayan KOBİ'lerin; varlıklarını daha etkili şekilde izleyebilecekleri ve kontrol edebilecekleri için; girişin özsermaye biçimlerini (WOS) tercih etme eğiliminde oldukları bulunmuştur.

Bu konudaki en çok atıf alan çalışmalardan biri olan Agarwal ve Ramaswami (1992, s.20-21)'nin çalışmasında farklı olarak firmaların yabancı piyasalara giriş biçimi seçiminde (ihracat, lisans verme, JV, WOS) firmanın mülkiyet (farklılaştırılmış ürün geliştirme yeteneği, büyüklüğü ve uluslararası deneyimi), konum (piyasa potansiyeli ve yatırım riski) ve içselleştirme avantajları (sözleşmeye ait riskler) arasındaki karşılıklı ilişkilerin etkisi incelenmiştir. Çalışmada; ev sahibi ülke firmalarıyla oluşturulan Joint Venture anlaşmaları partner firmanın tamamlayıcı varlık ve yeteneklerini paylaşmanın yanı sıra maliyet ve riskleri de paylaşmaya imkan vermesinden dolayı; sınırlı uluslararası deneyime sahip, küçük firmaların yüksek potansiyelli piyasalara JV yolu ile girmeyi tercih ettikleri bulunmuştur. Diğer taraftan daha büyük, daha fazla uluslararası deneyime sahip firmaların düşük potansiyelli piyasalarda; stratejik düşünceler (büyüme ve kar amaçlarını gerçekleştirme) tarafından yönlendirilecekleri için; daha fazla WOS'u tercih ettikleri bulunmuştur. Farklılaştırılmış ürün geliştirme yeteneğine sahip firmaların sözleşmeye ait risklerin (bilginin yayılma riski, mal ve hizmetlerin kalitesinin bozulma riski, sözleşme hazırlama ve uygulatma maliyetleri) yüksek olarak algılandığı ülkelerde; sahip oldukları bu avantajlarının olası kayıpları hakkında endişe duymaları nedeniyle; daha fazla WOS'u tercih etme eğiliminde oldukları bulunmuştur. Ayrıca yüksek piyasa potansiyeline sahip ülkelerde yüksek yatırım riskinin varlığının firmaların JV ve WOS gibi yatırımlardan kaçınmasına yol açtığı ve ihracat biçimini tercih etmelerine neden olduğu bulunmuştur. Bu sonuçtan söz konusu ülkedeki yatırım riskinin firmaların giriş biçimi seçiminde piyasa potansiyelinden daha fazla etkili olduğu anlaşılmaktadır. Yazarlar çalışmanın sonuçlarının firmaların yatırım giriş biçimi tercihlerinin (JV ve WOS) yatırım/sözleşmeye ait risklere duyarlı olduğunu gösterdiğini ifade etmişlerdir.

Dunning'in mülkiyet, konum ve içselleştirme faktörlerini kullanarak Türkiye'de yatırım yapan Batılı çokuluslu firmaların temel güdülerini (motives) belirlemeye çalışan Tatoglu ve Glaister (1998, s.309) ise yabancı doğrudan yatırım (FDI) motivasyonu ile yatırımın sahiplik şekli (JV/WOS), yatırımın sektörü (hizmet/imalat) ve yatırımın büyüklüğü arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yazarlar OLI faktörlerinin nispi öneminin yatırımın endüstrisi ile çok, yatırımın büyüklüğü ile orta derecede ve yatırımın sahiplik yapısıyla az derecede değiştiğini bulmuşlardır.

Bazı çalışmalarda ise ev sahibi ülkeye özgü konum avantajı olarak piyasa potansiyeli ve yatırımın riskine ek olarak başka faktörlerde incelenmiştir. Tatoglu ve Glaister (1998, s.287)'in çalışmasında konum avantajı olarak ev sahibi ülkenin piyasa potansiyeli, olumlu hükümet politikaları, yatırım riski, stratejik konum avantajı, iş gücü arzı ve altyapısı ve endüstrideki rekabetin oranı incelenmiştir. Yazarlar piyasa potansiyelinin, olumlu hükümet politikalarının, stratejik konum avantajlarının ve işgücü arzı ve altyapının nispi önemi ne kadar büyükse firmaların JV yerine WOS'u tercih edecekleri diğer taraftan yatırım riski ile endüstrideki rekabetin nispi önemi ne kadar büyükse firmaların JV'yi tercih edecekleri hipotezlerini test ettikleri çalışmada; Türkiye'de yatırım yapan Batılı firmaların sahiplik biçimi seçiminde sadece yatırım riski ve endüstrideki rekabetin oranının sahiplik biçimi seçimi ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Türkiye'den gelişmekte olan ülkelere giden firmaların yatırım biçimi seçimlerinde ev sahibi ülkelere özgü konum avantajları olarak 19 tane faktörü inceleyen Anıl ve diğerleri (2006, s.44-61)'nin çalışmasında bu 19 faktörden ekonominin büyüme oranının, coğrafi yakınlığın ve sendikalaşmanın seviyesinin edinimden çok greenfield yatırımlarında daha fazla önemli olduğu, diğer taraftan endüstrideki rekabetin seviyesinin de JV'den daha fazla WOS tercihinde önemli olduğu bulunmuştur (Anıl, Cakir ve Canel, 2010).

Firmaların vermiş oldukları giriş ve sahiplik biçimi seçimleri uluslararası başarılarında büyük etkiye sahiptir. Şu ana kadar bu alanda yapılmış olan çalışmalarda gelişmiş ülkelere göre daha istikrarsız ve belirsiz olan bu nedenle de giriş yapan yabancı firmalar için büyük riskler sunan gelişmekte olan ekonomilerde firmaların bu seçimlerinin üzerinde çok sayıda faktörün etkili olduğunu bu nedenle tek bir teorinin veya perspektifin firmaların bu seçimlerini açıklamada yetersiz olacağı bundan dolayı da birden çok teorinin ya da perspektifin bu seçimleri açıklamada daha başarılı olacağı ifade edilmektedir (Hoskisson ve diğ.,2000; Luo, 2001; Wright ve diğ., 2005; Meyer ve Peng, 2005, Brouthers ve Hennart, 2007). Gelişmekte olan ülkelere giriş yapan firmaların seçimlerini incelemede en çok kurumsal teori, işlem maliyeti teorisi, kaynak temelli görüş ve Dunning'in eklektik yaklaşımının kullanıldığı ve Dunning'in yaklaşımının diğer üç teoriyi kombine etmede bir araç olabileceği ve bu sayede de daha

açıklayıcı bir çerçevenin oluşturulabileceği ifade edilmektedir (Brouthers ve Hennart, 2007).

2. ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, araştırmada izlenen yöntem, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama ve analiz sürecinde izlenen yöntemler, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı geliştirmekte olan bir ekonomi olarak Türkiye’den bir başka geliştirmekte olan ekonomi Romanya’ya giden doğrudan yabancı yatırımlarda (FDI) firmaların giriş ve sahiplik biçimi seçimlerini açıklamada bu alandaki literatürde sıklıkla kullanılmakta olan kurumsal teori, işlem maliyeti teorisi, kaynak temelli görüş ve Dunning’in eklektik yapısının ne derecede etkili olduğunu ve firmaların bu seçimlerini açıklayabilmede bu teorilerin ne derecede başarılı olduğunu test etmektir. Ayrıca bu teorilerin açıklayamadığı özgün koşulları tespit ederek bu kuramlara katkı yapmaktır.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Literatürde doğrudan yabancı yatırımları açıklamada kullanılan teoriler genellikle gelişmiş ülkelere başka gelişmiş olan ülkelere ya da gelişmiş ülkelere geliştirmekte olan ülkelere giriş yapan firmaların seçimlerini açıklamada kullanılmaktadır. Yani bu teoriler genellikle Batılı (gelişmiş ülke) firmaların yabancı ülkelere giriş biçimlerini açıklamada kullanılmaktadır. Geliştirmekte olan bir ülkeden başka bir geliştirmekte olan ülkeye gidişte bu teorilerin firmaların bu seçimlerini açıklamada ne derece başarılı olup olmadığıyla ilgili söz konusu literatürde büyük bir boşluk bulunmaktadır. Bu araştırma aracılığı ile literatürdeki bu alandaki boşluğa katkı yapılabileceği düşünülmektedir. Ayrıca firmaların giriş ve sahiplik biçimi seçimlerini açıklamada tekli teorilerin yetersiz kalacağı varsayımı üzerinden geliştirilen eklektik yapıya da ampirik katkı yapılabileceği düşünülmektedir.

2.3. ARAŞTIRMADA İZLENEN YÖNTEM

Araştırma örnek olay yöntemi olarak ele alınmıştır. Yin (1989, s.23) örnek olay yöntemini; tamamlayıcı bir olguyu gerçek şartları içerisinde inceleyen, olgu ile bağlam arasındaki sınırların tam olarak belli olmadığı ve birden çok kanıtın kullanıldığı görgül bir araştırma olarak tanımlamıştır. Yin (1989, s.19) örnek olay yönteminin araştırmalarda “nasıl” ve “neden” sorularını ele almanın uygun bir yöntemi olduğunu ifade etmiştir. Bu araştırmada da firmaların gelişmekte olan bir ülkeye girişte seçmiş oldukları sahiplik ve giriş biçimi seçimi kararlarını hangi faktörlerin şekillendirdiği sorusuna yanıt aranmaktadır, bu nedenle de araştırmada örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca Yin (1989, s.25) örnek olay yönteminin anket ve deneysel yöntemler için çok karmaşık olan gerçek yaşamdaki müdahalelerde (intervention) nedensel bağlantıları açıklamada; müdahalenin meydana geldiği gerçek yaşam bağlamını tarif etmede ve değerlendirilen müdahaledeki açık ve tek bir sonucun olmadığı durumları incelemeye kullanılabileceğini ifade etmiştir. Bu araştırmada da sürekli değişimlerin yaşandığı, bu nedenle de politik, ekonomik ve yasal istikrarsızlığın mevcut olduğu gelişmekte olan bir ülkeye, Romanya, girişte firmaların giriş ve sahiplik seçimlerini hangi faktörlerin etkilediği belirlenmeye çalışıldığı için örnek olay yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada her bir firma bir örnek olay olarak değerlendirilerek her bir firmanın giriş ve sahiplik seçimi kararını aynı şartlar altında hangi faktörlerin şekillendirdiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle araştırmada çoklu örnek olay yöntemi tercih edilmiştir. Yin (1989, s.46-50) örnek olay yönteminin tekli ve çoklu örnek olay şeklinde dizayn edilebileceğini; tekli örnek olay yönteminin birkaç koşul altında; olay nadir ve benzersiz bir vaka ise ya da daha önce bilinmeyen bir şeyi açığa vurma amacına olanak sağlıyorsa; uygun bir dizayn olduğunu ifade etmiştir. Çoklu örnek yönteminde ise her örnek olayın araştırmanın genel kapsamı içinde belirli bir amaca hizmet etmesi gerektiği, buradaki önemli anlayışın çok sayıdaki örnek olayın çok sayıdaki deneyi değerlendiren tek bir örnek olarak değerlendirilmesi, yani “tekrarlama” mantığının izlenmesi olduğu ifade edilmiştir (Yin,1989, s.53). Bu araştırmada da birden çok örnek olay kullanılarak, firmaların yurtdışı yatırımlarındaki giriş ve sahiplik seçimi kararlarını şekillendiren faktörlerin birden çok örnek olay üzerinde etkili olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Buradan yola çıkarak Türk firmaların Romanya’daki

doğrudan yabancı yatırımlarında giriş ve sahiplik seçim kararlarını açıklamada literatürde sıklıkla kullanılan Kurumsal teori, İşlem maliyeti teorisi, Kaynak temelli görüş ve Dunning'in eklektik yapısının firmaların giriş ve sahiplik seçimi kararlarını etkileyen faktörleri açıklamada ne derecede etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

2.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni olarak gelişmekte olan ülkeler sınıflandırması içerisinde bulunan, Türk firmaların uzun yıllardır ticari ilişkilerinin ve doğrudan yatırımlarının bulunduğu ve ayrıca coğrafi açıdan da Türkiye'ye yakın olan ve 2007'den itibaren AB üyesi bir ülke olan Romanya seçilmiştir. 2004 Nisan ayında NATO üyeliğine kabul edilen, Aralık 2004 tarihinde AB üyelik görüşmelerini tamamlayan Romanya, 1 Ocak 2007 tarihi itibarı ile AB üyesi olmuştur. Romanya'da yönetim şekli Anayasa'da Parlamenter Cumhuriyet olarak ifade edilmekte, idari yapısı 41 bölge ve 1 şehir idaresinden oluşmaktadır. Romanya 238.391 km² ile dünyanın en büyük yüzölçümüne sahip 78. ülkesi; 22.3 milyon nüfus ile dünyanın en fazla nüfusa sahip 49. ülkesidir. Ülkedeki resmi dil Romence, ülkedeki etnik yapı ise %89.4 ile Romenler, %7.1 Macarlar ve %3.5 ile diğer halklardan oluşmakta ve nüfus ağırlıklı olarak (%97) farklı mezheplere mensup Hristiyanlardan oluşmaktadır (Anıl ve diğ., 2006, s.24-25; TIAD 2007-2008 katalogu; DEİK Romanya Ülke Bülteni, Mart 2008).

Yabancı doğrudan yatırımcılar açısından bir ülkenin risk derecesi yatırım kararında önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. En az riskliden en çok riskliye doğru **A1, A2, A3, A4, B, C, D** şeklinde bir sıralamanın yapıldığı Coface'in 2010 ülkelere yönelik ülke riski ve iş iklimi ile ilgili değerlendirmesinde gelişmiş ve gelişmekte olan bazı ülkelere ait değerlendirmeler aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Buradaki "ülke derecesi" bir ülkenin ekonomik, finansal ve politik görünüşünün ne ölçüde yerli şirketlerin (local corporate) finansal taahhüdünü etkilediğini yansıtmaktadır. Bir ülkedeki genel iş çevresinin kalitesini değerlendirmek için tasarlanmış olan "iş iklimi derecesi" şirkete ait (corporate) finansal bilginin elde edilebilir ve güvenilir olup olmadığını, yasal sistemin adil ve etkili alacaklı koruması sağlayıp sağlamadığını, ve ülkenin kurumsal yapısının şirketler arası işlemlere uygun olup olmadığını yansıtmaktadır. Coface'nin 2010 yılı değerlendirmesine göre Türkiye

ile aynı derecelere sahip olan Romanya'nın ülke derecesine (B) yönelik olarak; politik ve ekonomik belirsizliklerin olduğu ve arada sırada zor iş çevresinin şirket ödeme davranışlarını etkileyebildiği ve şirket taahhütlerini yerine getirmeme olasılığının kayda değer olduğu ifade edilmiştir. İş ikliminin derecesi (A4) olarak; iş ikliminin uygun olduğu; şirkete ait finansal bilginin bazen kolayca elde edilemediği ve de güvenilir olmadığı; alacak tahsilinin her zaman etkin olmadığı ve kurumsal altyapıda eksikliklerin olduğu; bu nedenle arada sırada gerçekleşen istikrarsız çevre hariç, şirketler arası işlemlerin kabul edilebilir derecede kayda değer zorluklarla karşılaşabileceği ifade edilmiştir. Romanya'ya ait bu 2010 yılı değerlendirmesinin; Aralık 2004 itibari ile müzakerelerin tamamlandığı ve 1 Ocak 2007 itibari ile AB üyesi olan Romanya'da, AB standartlarının geçerli olduğu ve bu yönde düzenlemelerin ve uygulamaların yapılmasından dolayı; daha önceki yıllara oranla daha istikrarlı bir yapı sunduğu aşıkardır. Tabloda da görüldüğü gibi Romanya'nın Türk firmaların yatırımlarının bulunduğu diğer bazı gelişmekte olan ülkelerden; Rusya, Bosna Hersek, Irak, Türkmenistan ve Kırgızistan'a göre; daha az riskli olduğu, yine gelişmekte olan ülke sınıflandırması içinde bulunan Yunanistan ve Çin'e göre daha fazla riskli sınıflandırması içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Ülkeler ve Risk Dereceleri

Ülkeler	Ülke Derecesi	İş İklimi Derecesi
Romanya	B	A4
Türkiye	B	A4
Bulgaristan	B	A4
Yunanistan	A3	A2
Çin	A3	B
Rusya Federasyonu	C	B
Bosna Hersek	D	C
Kazakistan	B	B
Irak	D	D
Kırgızistan	D	D
Türkmenistan	D	D
İngiltere	A3	A1
Almanya	A2	A1
Japonya	A2	A1

Kaynak:Coface,2010, (<http://www.coface.com>; erişim tarihi, 17.05.2010)

Romanya Merkez Bankası kaynaklarına göre 2000-2009 yılları arasında Romanya'ya gelen yabancı doğrudan yatırımların (FDI) değeri aşağıdaki gibidir:

Tablo 2: Yıllar İtibariyle Romanya'ya Gelen Yabancı Doğrudan Yatırımların Değerleri

Milyon Euro

Yıllar	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
FDI değeri	1147	1294	1212	1946	5183	5213	9059	7250	9496	4556

Kaynak: National Bank of Romania (<http://www.arisinvest.ro>, erişim tarihi, 20.05.2010)

Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı kaynaklarına göre Türkiye’den Romanya’ya giden 2000-2010 yılları arasındaki yabancı doğrudan yatırımın (FDI) değeri ve sektörlerle göre dağılımı aşağıdaki tablolarda sunulmuştur:

Tablo 3: Yıllar İtibariyle Türkiye’den Romanya’ya Giden Yabancı Doğrudan Yatırımların Değeri

ABD Doları		31 Mart 2010
Yıllar	Firma Sayısı	İhraç Edilen Sermaye
2000	98	62.294.479
2001	12	28.552.892
2002	11	17.904.277
2003	15	7.959.956
2004	17	7.468.290
2005	9	26.541.346
2006	30	27.674.177
2007	22	34.395.440
2008	14	57.642.819
2009	5	22.715.863
2010	0	566.893
Toplam	233	293.716.432

Kaynak: T.C Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, (<http://www.hazine.gov.tr>)

Tablo 4: Sektörler İtibariyle Türkiye’den Romanya’ya Giden Yabancı Doğrudan Yatırımların Değeri

ABD Doları

31 Mart 2010

Sektörler	İhraç Edilen Sermaye
Bankacılık	7.635.000
Diğer	63.184.915
Diğer Mali Hizmetler	2.781.877
Gayri Menkul	15.613
İmalat	137.184.245
İnşaat	14.086.337
Konaklama	1.479.181
Madencilik	12.612.074
Sağlık ve Sosyal Hizmetler	13.401
Ticaret	48.240.123
Ulaştırma ve Depolama	6.483.666
Toplam	293.716.432

Kaynak: T.C Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, (<http://www.hazine.gov.tr>)

Yukarıdaki tablolardaki verilere dayanarak Romanya’ya gelen doğrudan yatırımın değeri 2004 ve sonrası büyük bir artış göstermiştir. Bunda ülkenin 2004 yılında AB üyelik görüşmelerini tamamlaması ve 2007 yılı itibari ile AB üyesi bir ülke olması etkilidir. Yaşanan dünya ekonomik krizi nedeniyle 2009 yılında ülkeye gelen doğrudan yatırımın değerinde bir azalma söz konusu olmuş ancak bu değer yine de 2004 öncesi dönemdeki doğrudan yatırım değerlerine göre çok daha yüksektir. Bu da 2004 öncesi ülkenin yabancı yatırımcılar için çok cazip olmadığının bir göstergesidir. Buna karşın 2000-2009 yılları arasında Türkiye’den Romanya’ya giden doğrudan yatırım değerleri içinde en yüksek değer ve ülkede kurulan Türk firma sayısı açısından

en yüksek değer, 2000-2009 yılları arasında Romanya'ya gelen doğrudan yatırım değerinin en az olduğu 2000 yılına aittir. Bu da Türk yatırımcıları açısından ülkede yatırım yapmak için en cazip dönemin 2000 yılı olduğunu göstermektedir. Yine 2000-2009 yılları arasında Türkiye'den Romanya'ya giden doğrudan yatırımın sektörel dağılımı açısından en fazla değere sahip olan sektör imalat sektörüdür, hatta imalat sektöründe yapılmış yatırımların değeri ülkeye 2000-2009 yılları arasında gitmiş olan toplam Türk doğrudan yatırımların değerinin yarısını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmanın örneklemi olarak Türkiye'den Romanya'ya giden doğrudan yatırımlar içinde en fazla değere sahip olan imalat sektöründe bulunan firmalar hedef alınmıştır. Firmaları belirlemede TIAD'a üye olan firmalardan ve DEİK 2008 Romanya ülke bülteninde adı geçen firmalardan yararlanılmıştır. Araştırmaya katılacak firmaların farklı giriş yıllarına sahip olması, farklı sahiplik ve giriş biçimlerine sahip olması ve farklı büyüklüklere sahip olmasına dikkat edilmiştir. Firmalarla iletişime geçmede ve onay almada Romanya'daki Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Müşavirliğinden yardım alınmıştır. Araştırmaya katılım konusunda 8 firma gönüllülük göstermiş ve onay vermiş ancak Arçelik firması ile yapılan mülakat; verilerin yorumlanmaya elverişli olmaması nedeniyle; değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan firmalar alfabetik sıra ile; DYO, Erdemir, Kastamonu Entegre, Kombassan, Pakmaya, Superlit ve Ülker'dir. Bu örneklerden her biri aynı deneyin tekrarı olarak düşünölmüş ve aynı yöntem izlenerek incelenmiştir.

2.5. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ SÜRECİNDE İZLENEN YÖNTEMLER

Örnek olay yönteminde veriler çeşitli yöntemler kullanılarak; dokümantasyon analiziyle, arşiv kayıtları analiziyle, mülakatlar yoluyla, doğrudan gözlem metoduyla, katılımcı gözlem yoluyla ve fiziki deneyler (physical artifact) yoluyla; toplanabilmektedir (Yin, 1989, s.84).

Bu çalışmada firmaların Romanya'daki yabancı doğrudan yatırımlarında giriş ve sahiplik seçimleri ile ilgili kararlarında etkili olan faktörleri belirlemek için karar sürecinde yer almış yöneticilerle yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır; bu yolla firmalarının bu seçimleriyle ilgili kararlarının daha iyi

anlaşılabileceği düşünülmüştür. Mülakatlarda kullanılan soru formu ek bölümünde sunulmaktadır. Mülakatlar gerçekleştirilmeden önce dokümantasyon yöntemi kullanılarak firmaların web siteleri incelenmiş, DEİK Romanya ülke bülteninden ve TIAD'ın 2007-2008 ülke katalogundan yararlanılarak ülkedeki firmaların yatırımları hakkında ve ülkedeki yatırım koşulları hakkında bilgi toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki firmaların Romanya'daki yatırımlarında karar sürecinde yer almış yöneticileriyle yaklaşık birer saatlik görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler karar alıcıların iş yerlerinde gerçekleştirilmiş. Görüşmelerden ikisi Gebze (DYO) ve Ankara'da (Kombassan), diğer beşi İstanbul'da gerçekleşmiştir. Aşağıdaki tabloda araştırma kapsamında görüşülen karar alıcıların kurumları, görevleri ve görüşmelerde harcanan zamanlar belirtilmiştir.

Tablo 5: Görüşülen Karar Alıcılar

İşletme	Görüşülen Yöneticiler	Görüşme Süresi
DYO	Yurtdışı Yatırımlar Direktörü	40 dk
Erdemir	Yönetim Kurulu Başkanı	90 dk
Kastamonu Entegre	Genel Müdür Yardımcısı	45 dk
Kombassan	Genel Koordinatör	90 dk
Pakmaya	Yönetim Kurulu Üyesi	90 dk
Superlit	Genel Müdür	45 dk
Ülker	Operasyonel Başkan Yardımcısı	60 dk

Verilerin analiz edilmesi aşamasında, karar alıcıların verdikleri yanıtlar araştırmanın amacı çerçevesinde değerlendirilerek yorumlanmıştır.

2.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİĞİ

Yin (1989, s.41) örnek olay yönteminin geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak için çeşitli yöntemlerden bahsetmiştir. Araştırılan kavramın doğru işlemsel ölçümlerini

kurmak olan yapısal geçerliliği örnek olay yönteminde sağlamak için Yin (1989, s.42) üç yöntem önermektedir; verilerin toplanması sırasında birden çok kaynaktan yararlanılması, toplanan veriler ile ilgili bir kanıt zincirinin oluşturulması ve örnek olayın taslak halindeki raporunun görüşme yapılan kişilerin yeniden görüşüne sunulması. Bu çalışmada da firmaların web sitelerinden, DEİK Romanya ülke bülteninden, TIAD'ın katalogundan yararlanılarak (dokümantasyon yöntemi) ve karar alıcılarla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilerek; kayıt yapılmasına izin verilmeyen iki görüşme hariç diğer görüşmeler kayda alınarak; veriler toplanmıştır. Toplanan veriler mülakatlara atıflar yapılarak ardı ardına sunulmuştur ve kayıt yapılmasına izin vermeyen iki firmadan toplanan verilere ait taslak raporu görüşme yapılan kişilerin yeniden onayına sunularak Yin'in üç önermesi de gerçekleştirilmiştir.

İçsel geçerlilik araştırmada kurulan nedensellik ilişkisinin gerçekte öyle olup olmadığı ile ilgilidir (Yin, 1989, s.43). İçsel geçerliliği arttırmak için yapılan çıkarımlara nasıl ulaşıldığı açık seçik ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Dışsal geçerlilik, araştırmanın sonuçlarının mevcut örnek olayın ötesine genellenebilmesiyle ilgilidir. Dışsal geçerlilik problemi örnek olay yönteminde büyük bir engel oluşturmaktadır. Eleştirmenler genellikle tekli örnek olayların genellemede zayıf bir temel sunduğunu ifade etmektedirler. Örneklemin kolayca daha büyük evrensel kümeye genellenebildiği anket çalışmaları istatistiki genellemeye dayanırken, örnek olay yöntemi analitik genellemeye dayanmaktadır. Analitik genellemede araştırmacı sonuçları teoriye genellemeye çalışmaktadır. Ancak bu genelleme mekanik değildir. Teorinin aynı sonuçların meydana geleceğini belirttiği bir ikinci hatta üçüncü bir çevrede bulguların tekrarlanması yolu ile test edilmesi gerekmektedir. Bu tür bir tekrarlama yapıldığında, sonuçlar daha geniş bir benzer çevre için kabul edilebilir olmaktadır (Yin, 1989, s.43-44). Bu çalışmada da yapılan genelleme analitik bir genelleme olup, Yin'in önerdiği çoklu örnek olaylarda tekrarlama mantığının kullanılmasına dayanılarak, elde edilen bilgilerden hareketle yapılan yorumlar incelenen yedi örnek olayla sınırlandırılmıştır. Ancak elde edilen bulguların birden çok örnek olayda tekrarlanması yolu ile meydana gelen aynı sonuçların daha geniş bir benzer çevre için de kabul edilebilir olma olasılığı göz ardı edilmemelidir.

Araştırmanın güvenilirliği; bir araştırmacının daha önceki araştırmacı tarafından tanımlanan aynı prosedürleri tam olarak uyguladığında ve aynı örnek olayı yeni baştan yürüttüğünde aynı bulgu ve sonuçlara ulaşmasıyla ilgilidir. Güvenirliğin amacı bir araştırmadaki hata ve önyargıları en aza indirmektir (Yin, 1989, s.45). Bu amaçla bu çalışmada izlenen tüm adımların açık ve detaylı bir şekilde aktarılmasına önem gösterilmiştir. Gerekli durumlarda diğer araştırmacılara sunulmak üzere araştırmada elde edilen tüm veri kayıtları araştırmacı tarafından saklanmakta ve korunmaktadır.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde elde edilen bulguların nasıl aktarıldığına ilişkin bir açıklama yapıldıktan sonra her bir örnek olay tek tek incelenmektedir.

3.1. BULGULARIN AKTARIMINA İLİŞKİN AÇIKLAMA

Araştırma kapsamında her bir örnek olay kendi özelinde incelenerek elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmaktadır. Bu yolla her bir örnek olaydan aynı ya da benzer çıkarımların yapıp yapılamayacağı belirlenmeye çalışılmaktadır. Türk firmalarının Romanya'daki yatırımlarında giriş ve sahiplik seçimlerini açıklamada Kurumsal teori, İşlem maliyeti teorisi, Kaynak temelli görüş ve bu üç teoriyi bünyesinde barındıran Dunning'in eklektik yaklaşımın ne derece açıklayıcı olduğu her bir örnek olay özelinde karar alıcılarla yapılan derinlemesine mülakatlara atıflar yolu ile tek tek açıklanmaktadır.

3.2. İNCELENEN ÖRNEK OLAYLAR

Araştırma kapsamında görüşme yapılan Kastamonu Entegre, Pakmaya, Ülker, DYO, Superlit, Kombassan ve Erdemir firmalarının her biri bir örnek olay olarak değerlendirilerek incelenmektedir.

3.2.1. Örnek Olay 1: Kastamonu Entegre

Hayat Holding'e bağlı olan ve orman ürünleri sektöründe faaliyet gösteren Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1969 yılında İstanbul'da kurulmuş, bugün altısı Türkiye'de üçü yurtdışında olmak üzere dokuz tesis ile üretimini gerçekleştirmektedir. 1998 yılında Romanya Özelleştirme İdaresinden S.C. Prolemn S.A. tesisi satın alınarak ilk yurtdışı yatırımına başlamıştır. Bu tesiste yüksek kalitede kontrplak, kaplama, kereste ve kontrtabla üretimi gerçekleştirilmektedir. Ayrıca kıta Avrupa'sının ilk ve tek hazır kapı paneli tesisi ürünü Doorpan kapı panelleri de bu tesiste üretilmektedir. Firmanın Bulgaristan ve Bosna Hersek'de de tesisleri bulunmaktadır (<http://www.kastamonuentegre.com.tr/>, erişim tarihi, 12.06.2010).

Araştırma kapsamında karar alıcının Romanya'daki yatırımları ve giriş ve sahiplik seçimleri hakkında verdiği bilgiler şu şekildedir:

“Romanya’ya ilk girişimiz 1998’dir. Özelleştirmeden bir tesisi; kereste tesisini; satın aldık, aldığımız tesisin içinde çok eski tesisler vardı, onları çalıştırmadık. Aslında biz yeni bir greenfield yatırımı yaptık, oradaki eskiden kalan 3-5 üniteyi devam ettirdik ama aldığımızın %80’ini kullanmadık, çok eski, kapasitesi düşük, kalitesiz makinelerdi, yeni yatırım yaptık 2001’de de o yatırımımız devreye girdi kapı paneli, door skin, o 2 senelik süre bizim yatırım sürecimiz oldu. Bizim o tesisi asıl alış amacımız, ağaç bazlı panel dediğimiz MDF, sunta ve Door-skin panellerini üreteceğimiz yeni fabrikalar kurmaktı.... Yeni bir greenfield yatırımı yaptığınız zaman, yeni bir arsada en önemli şey altyapısı, onun elektriği, suyu, gazı, treni vs., onlar çok maliyetli o nedenle mevcut bir tesisi alarak onu modernize etmek, altyapısı hazır olduğu için daha uygundu. Bu fabrikanın da altyapısı hazırda artı bir de hammaddeye çok yakındı... Bizim ilk yabancı yatırımımız Romanya, sonra Bulgaristan, Bosna, şimdi de Rusya’da yatırımımız var. Türkiye’de yatırımlarımızı aşağı yukarı tamamladık, onun haricinde bizim gideceğimiz yerler Balkanlar ve Rusya, bu ülkelerde biz büyümeye devam edeceğiz. Çünkü bizim hammaddemiz odun, Balkanlarda ve Rusya’da odun hammaddesi yoğun. Artı bunlar büyüyen marketler, Romanya ve Bulgaristan AB üyeleri ve Türkiye’ye coğrafi olarak da yakın, bunlar bizim için önemli. Fabrikanın %99,7’lik payı bizim, hem girdiğimiz dönemde hem de şimdi %99,7’e sahibiz, kalan %0,2’lik pay özelleştirme dairesine ait... Ayrıca bizim şirket politikamız tam sahipli yapıdır, ortak almaya çok sıcak bakmıyoruz, Romanya’da, Bulgaristan’da, Bosna’da ve şu an Rusya’da da tam sahipliğiz. Şu an Romanya’daki fabrikalarda çalışan sayısı 600; genel müdür, mali işlerden sorumlu müdür ve satış müdürü olmak üzere üst düzey üç yönetici Türk onun dışındakiler Romen.”

Karar alıcının bu ifadelerinden de anlaşıldığı gibi giriş şekilleri edinim ancak o fabrikanın alınış nedeni altyapının hazır olması ve hammaddeye çok yakın olmasıdır. Var olan tesislerin %80’i kullanılmayıp, iki yıllık bir süre içerisinde yeni fabrikalar kurulduğu ve var olanlar modernize edildiği için karar alıcının da ifade ettiği gibi bu edinim bir greenfield yatırımı andırmaktadır. Bu durumda Meyer ve Estrin’in (2001) ifade ettiği “Brownfield” yatırımına girmektedir. Bu nedenle çalışmamızda firmanın bu durumu brownfield olarak kabul edilecektir.

Firmaların yurtdışı yatırımlarında giriş ve sahiplik seçimlerini açıklamada kullanılan kurumsal teorinin ana argümanlarından biri, eğer yatırım yapıldığı ülkede politik, ekonomik, yasal bir istikrarsızlık söz konusu ise firmaların riski azaltmak için

bir ortakla giriş yapmasının daha uygun olacağıdır (Gatignon ve Anderson, 1988; Kim ve Hwang, 1992; Luo, 2001). Bu doğrultuda karar alıcıya yatırım aşamasında Romanya'daki yasal ve politik yapıyı (ülke riski) nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Karar alıcının bu soruya cevabı şu şekildedir:

“Romanya’da son 10 senede 12 kere özelleştirme dairesinin başkanı değişmiş. Yani çok istikrarlı bir siyasi yapı o zamanda (yatırımı yaptığımız) şimdi de yok. Bu bize sıkıntı verdi, mesela yatırımımızı geciktirdi, ikinci hattı 2001’de yaptık, yeni sunta yatırımınızı da daha yeni yapıyoruz... Girdiğimiz dönem tabi bir risk vardı, her zaman için bir risk vardır, ama artıları eksileri değerlendiriyorsunuz, swot analizi yapıyorsunuz, ona göre seçiminizi yapıyorsunuz. Türkiye’de odunun tonunu 100 \$’a, Romanya’da 20 \$’a alıyorsunuz, maliyetler açısından çok büyük bir fark var, risk de var ama onu göze alıyorsunuz göze alınmayacak bir risk değildi; mesela o dönem Rusya’da gündemimizdeydi ama biz Romanya’yı tercih ettik, çünkü Rusya 1998’de çok riskliydi ve o dönem Rusya’ya girmeye cesaret edemedik. Romanya Rusya’ya göre daha az riskliydi, Romanya ve Rusya karşılaştırıldığında Romanya biraz daha tercih edilebilir durumdaydı.”

Karar alıcının bu ifadelerinden ülkede politik açıdan bir istikrarsızlığın söz konusu olduğu yani riskli olduğu anlaşılıyor; ancak bu riske rağmen yatırımın karlı olduğu anlaşılıyor. Firma bu riskin varlığını kabul etmesine rağmen tam sahipli olarak girerek kurumsal teorinin, riskli ülkelere girişte bir ortakla girilir, varsayımını doğrulamamaktadır.

Kurumsal teori geliştirmekte olan ülkelerde yabancı firmalara karşı uygulanan yasal düzenleme ve uygulama farklılıkları, mülkiyet kısıtlamaları ya da kamulaştırma riskinin varlığında firmaların yerel bir ortakla girerek bu riskleri elimine edeceğini ve mülkiyet kısıtlamaları doğrultusunda edinim veya greenfield seçiminde bulunacağını ifade etmektedir (Gomes-Casseres, 1989; Padmanabhan ve Cho, 1996). Bu doğrultuda karar alıcıya yönelttiğimiz ülkeye girişte bu tür risklerle ya da kısıtlamalarla karşılaşp karşılaşmadıkları ve bunun seçimlerinde etkili olup olmadığı yönündeki sorumuza karar alıcının cevabı şu şekilde olmuştur:

“Karşılaşmadık. Ama özelleştirmeden var olan bir firmayı alınca bir tepki oldu, yani bakış açısı olarak, ama bir kısıtlama ile karşılaşmadık.”

Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi firma bu tür kısıtlamalarla karşılaşmamıştır bu nedenle de seçimlerinde etkili olmamıştır, zaten firmanın mevcut bir fabrikayı satın alması da bunun bir göstergesidir.

Kurumsal teorinin bir başka argümanı da firmaların yurtdışı yatırımlarında daha önceki giriş ve sahiplik seçimlerini ya da pazara kendisinden önce girmiş olan firmaların giriş ve sahiplik seçimlerini referans alacakları yönündedir (Yiu ve Makino, 2002). Bu doğrultudaki sorumuza karar alıcının yanıtı şu şekilde olmuştur:

“Romanya ilk yurtdışı yatırımımızdı, o nedenle Romanya’daki yatırımımızda referans alacak başka bir yatırımımız yoktu. Bizim sektörde ise bizden önce Avrupalı bir firma girmişti iki-üç sene önce, ancak o özelleştirme dairesinden değil başka Avrupalı bir firmadan satın almıştı, o nedenle bir referans alma durumu olmadı... 2005 sonrası Romanya’nın AB üyeliği kesinleştikten sonra başka firmalarda ülkeye giriş yaptı.”

Bu ifadelerden bir referans alma durumunun söz konusu olmadığı anlaşılmaktadır.

Kurumsal teorinin bir diğer argümanı olan kültürel olarak farklılıkların olduğu ülkelerde firmaların tam sahipli yapı yerine JV ortağı tercih ederek ülke hakkında tamamlayıcı bilgi edineceği yönünde bulgular bulunmaktadır (Hennart ve Larimo, 1998). Ayrıca kültürel farklılığın greenfield seçimi ile ilişkili olduğu yönünde bulgular da bulunmaktadır (Kogut ve Singh, 1998; Chang ve Rozenzweig, 2001). Karar alıcıya yönelttiğimiz iki ülke kültürünü nasıl değerlendirdiği, yerel halkın yabancı/Türk firmalara karşı tutumlarını nasıl değerlendirdikleri ve bu değerlendirmelerinin giriş ve sahiplik seçimlerini etkileyip etkilemediğine dair sorumuza yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Romanya ile Türkiye arasında kültürel açıdan bir benzerlik yok ve bu bizim seçimimizi etkilemedi. Halk açısından yabancılara karşı bir tepki var, bizi sömürüyorlar gibi düşünüyorlar, artı özelleştirme dairesinden var olan bir firmayı satın aldığımız için, bakış açısı olarak bir tepki oluştu ama bu bizim giriş ve sahiplik seçimimizde etkili değildi. Artı mevcut çalışanlarla devam ettiğimiz için yani işçi çıkartmaları yapmadığımız için bir sorun da olmadı.”

Bu ifadelerden iki ülke arasında kültürel farklılıkların olduğu ancak bu farklılıkların firmanın giriş ve sahiplik seçimi üzerinde etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

Kurumsal teoriye göre gelişmekte olan ülkelerde firmalar işlerini kolaylaştırma, hızlandırma ve belirsizlikleri azaltmak için lobi faaliyetlerinde bulunacakları, network faaliyetleri içine girecekleri ifade edilmektedir (Peng ve Luo, 2000). Bu konuda karar alıcıya yöneltilen network ve lobi faaliyetlerinde bulunup bulunmadıklarına ilişkin sorumuza şu şekilde cevap verilmiştir:

“Derneklere üyeliklerimiz var ama öyle bir kulis çalışması yapmadık”

Karara alıcının bu ifadesinden gerekli bağlantıları kurmada ve işleri kolaylaştırmada derneklerden yararlanıldığı anlaşılmaktadır. Ancak bu durum firmanın giriş ve sahiplik seçimi üzerinde etkili olmamıştır.

Karar alıcının bu ifadelerinden kurumsal teorinin temel argümanının firmanın giriş ve sahiplik seçimini doğrulamadığı; diğer argümanlarının ise firmanın seçimlerinde etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Firmaların yurtdışı yatırımlarında giriş ve sahiplik seçimlerini açıklama kullanılan bir diğer teori olan işlem maliyeti teorisinin ana argümanı ise firmalar Ar-Ge yoğun iseler, güçlü bir markaya, yüksek teknolojiye ve piyasa gücüne sahip iseler tam sahipli yapıyı ve greenfield girişini tercih edecekleri yönündedir. Ayrıca firmaların giriş yaptıkları ülkede sahip oldukları ürün bilgisinin yasalarca yeteri kadar korunmaması nedeniyle yayılma riski varsa ve ürün kalitesinin bozulması hakkında bir risk görüyorlarsa da tam sahipli ve greenfield olarak girecekleri ifade edilmektedir (Hennart ve Park, 1993; Brouthers, 2002). Bu doğrultuda sorulan soruya karar alıcının yanıtı ise şu şekilde olmuştur:

“Güçlü bir markaya (Doorpan) sahibiz, Ar-Ge’miz, teknoloji düzeyimiz ve piyasa bilgimiz de güçlü. Zaten bu kapı paneli bir tek Amerika’da Amerikan üç firma tarafından üretiliyordu, onun dışında bu kapı panelini Avrupa’da üreten ilk firma biziz. Avrupa’nın %40 pazar payına, dünyanın %15 payına sahibiz. Türkiye’de lideriz, Avrupa’da altıncıyız, dünyada da on birinci sıradayız.....Ortağımız olmadığı için böyle bir tehlikeyi (üretim bilgisinin yayılması) değerlendirmedik. Yeni sıfır bir teknoloji kurduk o yüzden öyle bir tehlike hissetmedik. Ayrıca bizim yatırım tutarımız çok yüksek, ek olarak know-how’ı bilmesi lazım, o nedenle biri ben gideyim orada işi öğreneyim sonra gidip fabrika kurayım diyemez, bu çok zor.”

Karar alıcının bu ifadelerinden de anlaşıldığı gibi güçlü olan firmanın tam sahipli olarak girmiş olması ve edinim olarak gerçekleşen ancak gerçekte greenfield'ı andıran bir yatırım (brownfield) olması nedeniyle firmanın giriş ve sahiplik seçimleri işlem maliyetinin bu argümanını desteklemektedir. Ancak ürün bilgisinin yayılması gibi riskler firma zaten tam sahipli ve greenfield olarak girdiği için söz konusu olmamış ve firmanın seçimlerinde etkili olmamıştır.

İşlem maliyetinin bir diğer argümanı olan bir ülkede sözleşme yapma ve yapılan sözleşmeleri uygulatma maliyetleri yüksek ise firmalar tam sahipli olarak girerlerdir. Karar alıcı zaten tam sahipli olarak giriş yaptıkları için böyle bir değerlendirmelerinin olmadığını ifade etmiştir.

İşlem maliyeti teorisinin bir başka argümanı farklı kültürlerden gelen firmaların JV oluşturması ya da firmalardan birinin diğerini satın alması, farklı olan iki firma kültürünün bütünleştirilmesi açısından zor ve maliyetli olacağı yönündedir. Bu nedenle kültürel farklılıkların bulunduğu ülkelerde firmaların tam sahipli ve greenfield olarak girmesinin daha az maliyetli olacağı yönünde varsayımlar bulunmaktadır (Larimo, 2003; Cho ve Padmanabhan, 1995). Firma başlangıçta bir edinimde bulunduğu için bu doğrultuda karar alıcıya yönelttiğimiz soruya cevabı şu şekildedir:

“İş yapma biçimleri farklıydı ancak çalışanlara eğitim uyguladık, bu bize bir maliyet meydana getirdi, ancak bizim maliyetlerimizin içinde en büyük maliyeti hammadde, odun %60'ını oluşturuyor. Onun dışında emek, eğitim maliyetleri çok da gözümüze gelmedi seçimimizi de etkilemedi. Ayrıca üst yönetim bize ait, Türklerden oluşuyor, örgüt kültürünü biz oluşturduk ayrıca oraya giden arkadaşların çoğu o kültürü iyice öğrendiler, dilleri çok iyi.”

Karar alıcının daha önceki ifadelerinde de belirttiği gibi, yaptıkları bu yatırım görünürde bir edinim olsa da var olan tesisin sadece %20'si kullanılmış, ve aynı alana yeni sıfırdan yatırımlar kurmuşlar, var olan tesisler de modernleştirilmiş, yeniden yapılandırılmış, örgüt kültürü Türkiye'den giden yöneticiler tarafından oluşturulmuş, var olan çalışanlar bu doğrultuda eğitilmiş. Bu nedenle de iki farklı örgüt kültürünün bütünleştirilmesi gibi bir sorunla karşılaşılmamış. Ayrıca çalışanlara uygulanan eğitim maliyetleri toplam maliyetler içinde fazla bir miktara ulaşmadığı içinde fazla önem arz etmemiş. Bu nedenle de firmanın sahiplik ve giriş biçimi seçiminde kültürel

farklılıkların meydana getireceği maliyetlerin etkili olmadığı, değerlendirmeye alınmadığı ortaya çıkmaktadır.

İşlem maliyetinin bir diğer argümanı olan uluslararası veya ev sahibi ülke deneyimine sahip firmaların tam sahipli ve greenfield olarak kurulacağı aksi takdirde deneyimsiz firmaların yerel bir partnerle ve edinim yoluyla kurulacağı yönündedir (Dikova ve Wittelloostuijin, 2007). Bu doğrultuda sorduğumuz soruya karar alıcının cevabı şu olmuştur.

“Romanya bizim ilk yurtdışı yatırımımız o nedenle daha öncesinde yatırım açısından bir deneyimimiz olmadı. Ancak bizim epey bir ülkeye ihracatımız vardı... Ama Romanya'daki yatırımımızda bu ihracat deneyimimiz etkili olmadı çünkü biz orada yeni bir ürün için giriş yaptık, kapı paneli, Türkiye'den ihracat yaptığımız ürünlerle ilgili bir yatırım değildi, Türkiye'de ve Avrupa'da olmayan bir ürünün üretimi için girdik. Bu açıdan seçimimizde etkili değildi.”

Firmanın bu ilk yurtdışı yatırımıdır ancak firmanın daha öncesinde hem Romanya'ya hem de başka ülkelerde ihracat deneyimi vardır, her ne kadar karar alıcı Romanya'daki bu yatırımlarının yeni bir ürüne ilişkin bir yatırım olması nedeniyle daha önceki ihraç ettikleri ürünlerle ilgisi olmadığını söylese de uzun yıllara dayanan birçok ülkedeki ihracat deneyimi firmanın giriş ve sahiplik seçiminde etkili olduğu ve işlem maliyetinin bu argümanını doğruladığı ortaya çıkmaktadır.

Yukarıdaki bu açıklamalardan işlem maliyeti teorisinin ana argümanlarının firmanın giriş ve sahiplik seçimlerini açıklamada başarılı olduğu; bazı argümanlarının ise firmanın seçimlerinde etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Bir diğer teori olan kaynak temelli görüşün ana varsayımı ise firma sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak kaynaklara sahipse tam sahipli ve greenfield olarak girecektir (Erramilli ve diğ., 2002; Demirbağ ve diğ., 2008). Bu doğrultuda karar alıcıya sorulan temel yetkinliklerinizi nasıl değerlendiriyordunuz ve yatırım kararınızda Romanya'da var olan ve size rekabet üstünlüğü sağlayacak herhangi bir kaynağa ulaşma amacınız var mıydı sorusuna karar alıcının yanıtı şu şekilde olmuştur:

“Ürünümüz, markamız (Doorpen), Ar-Ge yoğunluğumuz, teknoloji düzeyimiz, yönetsel becerilerimiz, know-how’ımız, çalışan kalitemiz bunların hepsi çok iyiydi bunlara güvenerek böyle bir yatırım yaptık.... Romanya’ya bir şey öğrenmek için girmedik.”

Karar alıcının bu ifadelerinden sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak kaynaklara; Ar-Ge, teknoloji, know-how, yeni ve kaliteli ürün; sahip olduğu anlaşılmaktadır. Zaten karar alıcı yaptıkları yatırımla ilgili bilgi verirken söylediği gibi Romanya’ya üretimini yapmaya gittikleri ürünün dünyada sadece Amerika’da üç firma tarafından yapıldığı, o ürünü Avrupa’da üreten ilk firmanın kendileri olduğu, ülkeye girdikleri dönem o ürün hakkında bilgi, teknoloji ve know-how’ın sadece kendilerinde olduğu; bu nedenle de bir çeşit greenfield olan bu yatırımları kaynak temelli görüşün bu argümanını doğrulamaktadır.

Yine bu konuyla ilgili bu greenfield’ı andıran edinim şeklinde olan yatırımlarında (brownfield) neden bu fabrikayı satın aldıklarını sorduğumuzda karar alıcının cevabı şu şekilde olmuştur:

“Bizim o tesisi asıl alış amacımız, ağaç bazlı panel dediğimiz MDF, sunta ve Door-skin panellerini üreteceğimiz yeni fabrikalar kurmaktır.... Yeni bir greenfield yatırımı yaptığınız zaman, yeni bir arsada en önemli şey altyapısı, onun elektriği, suyu, gazı, treni vs., onlar çok maliyetli o nedenle mevcut bir tesisi alarak onu modernize etmek, altyapısı hazır olduğu için daha uygundu. Bu fabrikanın da altyapısı hazırды artı bir de hammaddeye çok yakındı.”

Bu ifadelerden kaynak temelli teoremin firmalar için kendisine rekabet avantajı kazandıracak başka bir firmadaki “gömülü kaynağı” elde etmenin en iyi yolunun o firmayı satın alması olduğu argümanı (Chang ve Rosenzweig, 2001) firmanın neden bu fabrikayı satın aldığını açıklamaktadır. Firmanın bu yatırımdaki ana amacı fabrikanın hammaddeye çok yakın olması ve altyapısının hazır olması bu nedenle de firmanın yeni fabrikalar kurması için çok uygun bir yer olmasıdır. Bu da firmanın neden bu fabrikayı satın aldığını açıklamaktadır. Firmanın bu özel durumu yani gerçekleşme şekli bir edinim olup tam anlamı ile bir greenfield yatırımını andırması (brownfield) onu diğer firmalardan farklılaştırmaktadır. Bu nedenle de kaynak temellinin bu iki argümanı da firmanın bu özel durumu nedeniyle doğrulanmaktadır.

Yine bu konuda sorduğumuz size rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejik bir kaynağa sahip olan bir firmayı almayı mı yoksa onunla ortak olmayı mı tercih edersiniz sorusuna karar alıcının yanıtı şu şekilde olmuştur:

“Biz genelde satın alırız, firmamızın politikası bu şekilde, ortak almaya çok sıcak bakmıyoruz.”

Karar alıcının bu ifadesi de firmanın tam sahipli olan ve edinim şeklinde olup bir greenfield yatırımını andıran (brownfield) giriş ve sahiplik biçimi seçiminin; firmaya rekabet avantajı sağlayacak olan başka bir firmadaki gömülü kaynağı elde etmek için o firmayı satın alması; kaynak temelli teorinin bu argümanını doğruladığını bir kez daha göstermektedir.

Kaynak temelli teorinin bir diğer argümanı yatırımı yapan firma büyük ise ve yapılan yatırım ana firmaya göre daha küçükse firma gerekli finansal ve yönetsel kaynaklara sahip olduğu için tam sahipli ve greenfield olarak kurulacağını ifade eder (Elango ve Sambharya, 2004; Tsai ve Cheng, 2004). Araştırmamızda yatırımı yapan Hayat Holding grubuna bağlı Kastamonu Entegredir ve firma bu yatırımı karşılayacak finansal ve yönetsel kaynağa sahiptir. Bu nedenle firmanın tam sahipli olarak girmiş olması ve greenfield’ı andıran bir edinimde bulunmuş olması kaynak temelli teorinin bu argümanını da doğrulamaktadır.

Yukarıda bahsedilen üç teoriyi bünyesinde barındıran ve ayrıca bu üç teorinin ele almadığı faktörlerinde yurtdışında yatırım yapan firmaların giriş ve sahiplik seçimlerinde etkili olduğunu iddia eden Dunning’in eklektik yapısının ele aldığı faktörlerden biri de pazarın cazibesi (potansiyeli) ve pazardaki rekabetin oranıdır. Dunning’in eklektik yapısı rekabetin az olduğu ve pazarın cazip olduğu ülkelerde firmaların tam sahipli olarak gireceğini iddia etmektedir (Nakos ve Brouthers, 2002; Agarwal ve Ramaswami, 1992, Tatoğlu ve Glaister, 1998). Karar alıcının yatırım aşamasında Romanya pazarının cazibesi ve rekabetin yoğunluğu hakkındaki değerlendirmesi ise şu şekildedir:

“Romanya için kurmadık o fabrikayı, üretimin %60’ı Türkiye’ye geliyor, %3’ü Romanya pazarına, kalanı da diğer AB ülkelerine gidiyordu. Romanya hammadde ve lokasyon açısından

etkili ancak pazar açısından etkili değildi...O üründe (kapı paneli) rekabet yoktu. O ürün Amerika’da üç firma tarafından yapılan bir üründü ve çok bilinen ve bulunan bir ürün değildi. Türkiye’de bile Amerikan kapı olarak bilinen kapı paneli 1995’den sonra gelmiştir.”

Karar alıcının bu ifadelerinden o ülkedeki pazarın cazip olması ya da rekabetin az olmasının firmanın giriş ve sahiplik seçiminde etkili olmadığı çünkü firmanın hedefinin o ülke pazarı olmadığı çıkmaktadır. Bu nedenle de seçimlerinde bu faktörler etkili değildir.

Son olarak Dunning’in eklektik yaklaşımında ele alınan o ülkeye özgü bazı faktörlere (Tatoğlu ve Glaister, 1998; Brouther, Brouthers ve Werner, 1996) ilişkin karar alıcının ifadesi şu şekildedir.

“Öncelikli olarak hammadde ve lokasyon etkili oldu, işgücünün ucuzluğu vardı ama bizim açımızdan çok da önemli değildi.... Girdiğimiz dönem ülkenin AB’ye gireceği belli değildi, o nedenle AB üyesi olması ile ilgili bir seçim söz konusu değil ama lokasyon olarak AB üyesi ülkelere yakınlığı etkili ama en önemlisi tabi ki hammadde.”

Karar alıcının bu ifadelerinden bu faktörlerin giriş ve sahiplik seçiminden çok firmanın yatırım için neden Romanya’yı seçtiğiyle ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Kastamonu Entegrenin tam sahipli olarak ve greenfield’ı andıran bir yatırımı seçmesinde işlem maliyeti (içselleştirme) teorisi ile kaynak temelli (mülkiyet) teorisinin açıklayıcılığının yüksek olduğu, kurumsal teorisinin argümanlarının firmanın seçimlerini doğrulamadığı ortaya çıkmaktadır. Dunning’in eklektik yapısında ele alınan faktörlerden olan pazar cazibesi ve pazardaki rekabetin oranının, firmanın hedef pazarı o ülke olmadığı için, firmanın seçimleri üzerinde etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

3.2.2. Örnek Olay 2: Pakmaya

1973’te İzmit-Köseköy’de ilk fabrikasının devreye girmesiyle maya üretimine başlayan Pak Gıda, 1986’da İzmir-Kemalpaşa, 1990’da ise Düzce-Cumayeri tesislerini devreye alarak gelişmesini sürdürmüştür. Romanya’nın Paşcani şehrinde dördüncü fabrikasını kuran Pakmaya bu tesis ile Romanya’nın maya ihtiyacının büyük bölümünü karşılamakta ve civar ülkelere de ihracat yapmaktadır (<http://www.pakmaya.com.tr>, erişim tarihi, 15.06.2010).

Karar alıcının araştırma kapsamında Romanya'daki yatırımlarına ve giriş ve sahiplik seçimlerine ilişkin verdiği bilgiler şu şekildedir:

“Pakmaya'nın 130 ülkede ihracatı var. İhracat yapıp da pazarı en fazla geliştirebileceğimiz ve bize en yakın ülke Romanya idi. Tam sahipli olarak, sıfırdan bir fabrika kurduk, 1994 yılında şirketi kurduk, 1998 yılında da fabrika üretime geçti. Daha önceden orada bu üretimi yapan bir fabrika yoktu, sanayi siteleri mevcut olmadığından oluşmuş mevcut fabrikaların yakınındaki boş bir arazi satın alınıp onlara kadar gelen altyapıdan faydalanarak, kendi ihtiyaçlarımız dizaynında, kendi teknolojimizi kurabileceğimiz bir fabrika yaptık. Neden bir ortak kullanmadık, çünkü bize ek bir faydasının olacağını düşünmedik, know-how, sermaye, pazar bilgisine sahiptik neden bir partner kullanalım... Toplam çalışan sayısı 200, genel müdür ile iç denetim uzmanı dışında herkes Romen.”

Kurumsal teorinin firmaların yurtdışı yatırımlarında giriş ve sahiplik seçimini etkilediğini varsaydığı ülke riskini belirlemeye yönelik olarak yönelttiğimiz; girdikleri dönemde Romanya'daki yasal ve politik yapıya ilişkin karar alıcının değerlendirmesi şu şekildedir:

“Romanya'nın daha yeni sosyalist rejimden çıktığını biliyorduk, bunun meydana getireceği kargaşanın farkındaydık. Bu kargaşanın risk olduğu gibi aynı zamanda bir fırsat olduğunu da düşündük. Ancak bu risk bizim yatırımımızı engelleyecek düzeyde bir risk değildi, seçimlerimizi de ona göre yapmadık. Şu an girer miydik? Şu an girmeyiz. Çünkü o fırsat şu an yok, o zaman giriş için en uygun zamandı, fırsat o zaman vardı. Biz o zaman girmeseydik, bir başkası girerdi ve biz ihracatla devam ederdik.”

Bu ifadelerden ülkenin riskli olduğu anlaşılmaktadır. Karar alıcı ülkede riskin olduğunu ancak fırsatın da olduğunu ve bu fırsattan yararlanmak için tam sahipli olarak girdiklerini ifade etmiştir. Firma tam sahipli olarak kurularak kurumsal teorinin riskli ülkelerde bir partnerle giriş yapılarak risk azaltılır argümanını doğrulamamaktadır.

Girdikleri dönem ülkede bir kamulaştırma riskini algılayıp algılamadıkları ve yabancı firmalara yönelik yasal düzenleme ve uygulama farklılıkları olup olmadığına (kısıtlamalar) yönelik olarak karar alıcının cevabı şu şekildedir:

“Böyle bir riskin (kamulaştırma ve uygulama farklılıkları) az da olsa olabileceğini hesaplayarak yatırım kararımızı aldık, ancak bu bizim giriş ve sahiplik seçimlerimizi etkilemedi. Ayrıca böyle bir risk hiçbir zaman da oluşmadı.”

Karar alıcının bu ifadesinden ülkenin girdikleri dönem riskli olduğu bir kez daha anlaşılmakta ancak bu riske rağmen firma tam sahipli olarak girerek kurumsal teorinin bu argümanını doğrulamamaktadır.

Kurumsal teorinin bir diğer varsayımı iç ve dış taklitçiliğe yönelik olarak sorduğumuz daha önceki yurtdışı yatırımlarındaki giriş ve sahiplik seçimlerini veya kendilerinden önce Romanya'ya girmiş olan rakiplerinin giriş ve sahiplik seçimlerini kendilerine referans alıp almadıklarına yönelik olarak karar alıcının yanıtı şu şekildedir:

“Romanya bizim ilk ve tek doğrudan yatırımımız o nedenle referans alacak başka yatırımımız yoktu. Bizim sektörde bizden önce girmiş başka firma olmadığı için onların seçimlerine de bakmadık. Ancak bizden önce Romanya'ya gidip iş kurmuş kişilerin tecrübelerinden istifade ettik.”

Bu ifadeden de anlaşıldığı gibi firmanın seçiminde referans alacak bir örnek olmamıştır.

Kurumsal teori kültürel benzerliğin firmaların giriş ve sahiplik seçimlerini etkilediğini, farklı kültüre sahip ülkelere giren firmaların bu kültürü öğrenmede yerel bir partnerden yararlanacağı ve giriş biçimi olarak greenfield biçimini seçeceği ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda sorduğumuz iki ülke kültürüne ilişkin karar alıcının değerlendirmesi şu şekildedir:

“Kültür açısından benzerlik var, başka ülkelere kıyasla daha benzer, yakın bir Balkan ülkesi, yaşam tarzı ve tüketim tarzı benziyor. Ancak iş yapma biçimleri benzemiyor, komünist sistemden çıkmış oldukları için daha farklılar. Ancak bu bizim seçimlerimizi etkilemedi.”

Karar alıcı burada yaşam tarzı ve tüketim alışkanlıkları açısından diğer ülkelere göre daha benzer bulmakta; ancak girdikleri dönem hala komünizmin etkileri devam ettiği ve iş yapma biçimleri farklı olduğu için benzer bulmamaktadır. Sonuç olarak iki ülke konuşulan dil açısından ve din açısından farklı ülkelerdir. Ek olarak Romanya uzun yıllar komünizmle yürütülen ve firmanın giriş yaptığı yıllarda da (1994) hala komünizmin etkisinin devam ettiği bir ülke, her ne kadar karar alıcı gıda sektöründe olması nedeniyle iki ülkenin tüketim alışkanlıklarında benzerlik bulsa da, ki bu benzerliği de başka ülkelerle kıyasladığında bulmaktadır, iki ülke kültürel açıdan farklı

iki ülkedir. Ancak karar alıcının da ifade ettiği gibi bu farklılıklar onların giriş ve sahiplik seçimlerinde etkili olmamıştır.

Kurumsal teorinin gelişmekte olan ülkelerde devlet görevlilerinin hala baskın bir role sahip oldukları ve bu nedenle firmaların işlerini kolaylaştırmada, gerekli izinleri almada ve bu ülkelerde yoğun olan bürokratik süreçleri hızlandırmada devlet görevlileriyle yakın ilişkilere girecekleri ve lobi faaliyetlerinde bulunacakları (Peng ve Heath, 1996; Peng ve Luo, 2000) varsayımına yönelik olarak yöneltilen soruya karar alıcının cevabı şu şekilde olmuştur:

“Dünya üzerinde hiçbir yatırım insan ilişkileri olmadan yapılamaz. O günün Romanya’sında, belirsizliklerin olduğu Romanya’da, insan ilişkileri çok daha fazla önemliydi. Bizde mümkün olduğu kadar saygın insanlarla diyalog içinde olduk, onları ülkemize davet edip, ağırladık. Onları yapacağımız işin Romanya için iyi bir yatırım olduğuna ikna ettik, ve onlar da bize gereken yardımları yaptılar. Kuruluş aşamasındaki prosedürleri onların yardımları sayesinde çözdük. Ayrıca şirket yasal olarak bir Romen şirketi, tamam biz yatırımcı olarak yabancıyız ama şirketin Romen ve çalışanların da Romen olacağını anlattık. Şirkette genel müdür ile iç denetim uzmanı dışında herkes Romen.”

Bu ifadelerden firmanın kurmuş olduğu bu bireysel ilişkilerin, “belirsizliklerin olduğu Romanya’da”, firma için önemli olduğu ve kurumsal teorinin bu argümanını doğrulamakta olduğu anlaşılmaktadır ancak firmanın kurmuş olduğu bu ilişkiler firmanın giriş ve sahiplik seçimi üzerinde etkili değildir.

Bu açıklamalardan firmanın giriş ve sahiplik seçimini kurumsal teorinin ana argümanının doğrulamadığı; diğer argümanların ise firmanın seçimlerinde etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Bir diğer teori olan işlem maliyeti teorisi Ar-Ge yoğun, teknoloji yoğun ve güçlü markaya sahip firmaların ülkedeki yasalarca sahip olunan ürün ve üretim bilgisinin yeteri kadar korunmaması nedeniyle bilginin yayılma riskini görüyorlarsa ve ürün kalitesinin bozulması hakkında bir endişe duyuyorlarsa tam sahipli ve greenfield olarak girecekleri varsayımını belirlemeye yönelik sorulan soruya karar alıcının verdiği cevap aşağıdaki gibidir:

“Firma olarak Ar-Ge yoğunluğumuz, teknoloji seviyemiz, piyasa gücümüz ve markamız güçlüydü, bu nedenle greenfield olarak ve tek başımıza girdik....Ürün ve üretim bilgimizin yayılması ve kalitesinin bozulması hakkında bir endişemiz olmadı ve bu seçimimizi etkilemedi. Ayrıca atom bombası üretmiyoruz ki bilginin yayılması söz konusu olsun. Aynı know-how’a sahip binlerce şirket olabilir ancak bizim çalışma azmimize ve gayretimize sahip değillerse başarılı olamazlar. Bizi başarılı yapan da bu gayretimizdir.”

Firma güçlü olduğu için tam sahipli ve greenfield olarak girerek işlem maliyetinin bu argümanını doğrulamaktadır. Ancak karar alıcı bilginin yayılması gibi bir riskin olmadığını ve seçimlerini etkilemediğini ifade etmiştir. Zaten firma tam sahipli ve greenfield olarak da girdiği için böyle bir risk söz konusu olmamıştır.

Karar alıcının işlem maliyetinin giriş ve sahiplik seçimi üzerinde etkili olduğunu iddia ettiği bir diğer varsayımı olan ülkedeki sözleşme yapma ve yapılan sözleşmeleri uygulatma maliyetleri hakkındaki değerlendirmesi aşağıdaki gibidir:

“Romanya’da iki nedenden dolayı sözleşmeler dolayısıyla hiçbir problemimiz olmadı; alacaklarımızı banka garantisine bağlamıştık ve hammadde/yan mamul alımlarının ödemeleri fabrikaya teslimden sonra yapılıyordu. Ayrıca yaptığımız anlaşmalarda şirketin menfaatlerine uygun olarak çok iyi bir anlaşma metni hazırlıyoruz, bu nedenle şimdiye kadar böyle bir problem olmadı. Ayrıca eğer bir sorun yaşıyorsa onu mahkemeye vardırmandan ilişkilerimizi kullanarak hallediyoruz.”

Karar alıcının bu ifadesinden ülkede sözleşme yapma ve yapılan sözleşmeleri uygulatma konusunda sorunlar olduğu, firmanın çeşitli yöntemlerle bu tür sorunların üstesinden gelmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır. Ancak bu durum zaten tam sahipli olarak ve greenfield şeklinde giren firmanın giriş ve sahiplik seçiminde etkili olmamıştır.

İşlem maliyeti teorisinin farklı kültürlerden gelen firmaların birleşmesi (JV) ya da firmalardan birinin diğerini satın almasında iki firma kültürünün bütünleştirilmesi açısından sorunlar yaşanacağı ve maliyetlere yol açacağı yönündeki varsayımına yönelik karar alıcının cevabı şu şekilde olmuştur:

“Giriş ve sahiplik seçimimizde bu tür bir değerlendirmemiz olmadı, seçimlerimizi buna göre yapmadık. Ayrıca tam sahipli ve greenfield olarak girdiğimiz için iki firmanın bütünleştirilmesi gibi bir maliyetle de karşılaşmadık.”

Firma tam sahipli ve greenfield olarak girdiği için işlem maliyetinin bu argümanı firmanın seçimlerinde etkili olmamıştır.

İşlem maliyeti teorisinin bir diğer argümanı olan uluslararası veya ev sahibi ülke deneyimine sahip firmaların tam sahipli ve greenfield olarak gireceklerini iddia etmektedir. Karar alıcıya yöneltilen bu doğrultudaki soruya verilen cevap şu şekildedir:

“Romanya’da ve başka ülkelerde ihracat deneyimimiz vardı ve bu bizim seçimlerimizi etkiledi, eğer böyle bir deneyimimiz olmasaydı yurtdışında yatırım yapmazdık.”

Bu yatırım firmanın ilk ve tek yabancı doğrudan yatırımı olmasına rağmen karar alıcının da ifade ettiği gibi uzun yıllara dayanan Romanya’daki ve birçok ülkedeki ihracat deneyimi firmanın giriş ve sahiplik seçiminde etkili olmuştur ve işlem maliyetinin bu argümanını doğrulamaktadır.

Bu ifadelerden firmanın giriş ve sahiplik seçiminde işlem maliyeti teorisinin ana argümanlarının açıklayıcı olduğu, bazı argümanlarının ise etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Kaynak temelli teorisinin argümanlarından biri olan rekabet avantajı elde etmede ve sürdürmede güçlü kaynaklara sahip olan firmaların tam sahipli ve greenfield olarak kurulacakları, kendilerine bu tür bir rekabet avantajı sağlayacak bir kaynağa sahip bir firma varsa ya onu alacakları ya da onunla ortak olacakları yönündeki iddiasına yönelik olarak yöneltilen kendi kaynaklarınızı nasıl değerlendiriyordunuz sorusuna karar alıcının cevabı şu şekildedir:

“Ürünümüz, markamız, Ar-Ge yoğunluğumuz, yönetsel becerilerimiz bunların hepsinde güçlüyüz, ayrıca Romanya’da ve başka ülkelerde uzun yıllara dayanan ihracat deneyimine de sahiptik. Bunların hepsi giriş ve sahiplik seçimimizi etkiledi. Bu şekilde güçlü olmasak tek başımıza ve greenfield olarak girmezdik.”

Karar alıcının bu ifadesi kaynak temellinin bu argümanını doğrulamaktadır.

Karar alıcıya yönelttiğimiz size rekabet avantajı sağlayacak bir kaynağa sahip bir firmayı satın almayı mı yoksa onunla ortak olmayı mı tercih ederdiniz sorusuna karar alıcının cevabı şu şekilde olmuştur:

“Böyle bir firmayı ne ortak alırdık ne de satın alırdık. Çünkü bizim o pazarda bize avantaj sağlayabilecek bir stratejik kaynağa ihtiyacımız yoktu. Her türlü bilgi, ar-ge, marka, yönetsel beceri ve piyasa bilgisine sahiptik.”

Bu ifadelerden firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada kendi kaynaklarına çok güvendikleri çıkmaktadır. Bu ifadelerden kaynak temelli teorisinin bu argümanının firmanın giriş ve sahiplik seçimini açıkladığı ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca Kaynak temelli teori firmanın kendisine rekabet avantajı sağlayacak bir firmadaki gömülü kaynağa ulaşmak için o firmayı satın alacağı yönündeki argümanı firmanın böyle bir kaynağa ihtiyacı olmadığı için seçiminde etkili olmamıştır.

Kaynak temelli teorisinin bir diğer argümanı olan yatırımı yapan firma büyükse bu yatırımı yapacak gerekli finansal ve yönetsel kaynaklara sahip olacağı için tam sahipli ve greenfield olarak girer argümanı bu firmanın davranışını doğrulamaktadır.

Bir diğer teori olan Dunning’in eklektik yapısı pazar cazip olduğunda ve rekabet az olduğunda firmaların tam sahipli gireceğini iddia etmektedir. Ülkedeki pazarın cazibesi ve rekabetin yoğunluğu hakkında karar alıcının değerlendirmesi şu şekildedir:

“Romanya cazip bir pazardı. Üretimimizin %80’i Romanya’ya, kalan %20 de Macaristan, Yunanistan, Almanya, Polonya ve Moldova’ya, yani yakın AB ülkelerinedir. Girdiğimiz dönemde rekabet yoğundu, ihracat yapan çok firma vardı, yani ihracat yolu ile bir rekabet vardı. Biz orada üretim yaptığımız için daha avantajlıyız. Pazarın %60’ı bize ait, %30’u Fransız bir firmaya (ihracatçı) ait, kalan %10 da diğer ihracatçı firmalara ait.”

Bu ifadeden pazarın cazip olduğu anlaşılmakta zaten firmanın üretiminin çok büyük bir kısmı da o pazara ait; pazardaki rekabet ihracat yolu ile var, firma orada üretim yapan tek firma olduğu için de bu rekabetle başa çıkmaktadır. Bu nedenle firmanın tam sahipli yapısı Dunning’in bu iddiasını doğrulamaktadır.

Dunning’in eklektik yapısında ele alınan yurtdışında yatırım yapan firmaların seçimlerinde etkili olan söz konusu ülkeye ait konum avantajları olarak değerlendirilen diğer faktörlere ilişkin olarak karar alıcının ifadeleri şu şekildedir:

“Teşviklerden yararlandık, teşvik olarak 5 yıllık vergi muafiyetimiz vardı. Ülkedeki hammadde (maya hammaddesi) kaliteli, bol ve ucuzdu, girişimizde en etkili olan faktör budur. İşgücünün ucuzluğu ve yoğunluğu Romanya’ya girişimizde etkili olmadı. Romanya’nın diğer pazarlara yakınlığı ve stratejik konumu etkiydi. O dönem (1994) Romanya’nın AB’ye gireceği gibi bir öngörümüz olmadı bu nedenle günün birinde AB üyesi olur ve bu nedenle AB pazarına giriş kolaylığı sağlar gibi bir faktör söz konusu olmadı.”

Karar alıcının bu ifadesinden bu faktörlerin firmanın giriş ve sahiplik seçimlerinden ziyade ülkeye girişlerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Karar alıcının bütün bu ifadelerinden giriş (greenfield) ve sahiplik (tam sahipli) seçimi kararlarında kurumsal teorinin açıklayıcılığının olmadığı, işlem maliyeti ve kaynak temelli teorinin ise bu seçimleri açıkladığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu üç teoriyi bünyesinde barındıran ve bu üç teorinin ilgi alanı dışında kalan faktörlerinde (pazarın cazibesi, pazardaki rekabet oranı) firmaların seçimlerinde etkili olduğunu iddia eden Dunning’in eklektik yapısı bu firmanın seçimlerini açıklamada etkilidir.

3.2.3. Örnek Olay 3: Ülker

1944 yılında tek çeşit bisküvi üreten bir atölyeden bugün 200’e yakın marka altında 1500’ü aşkın farklı çeşit ürün üreten entegre bir gıda grubuna dönüşen Ülker, 2005 yılında Romanya’daki fabrikanın açılışını yapmıştır (<http://www.ulker.com.tr>, erişim tarihi, 18.06.2010).

Araştırma kapsamında görüşülen karar alıcının Romanya’daki yatırımları hakkında, giriş ve sahiplik seçimleri hakkında ve neden ülke olarak Romanya’yı seçtiklerine ilişkin değerlendirmesi aşağıdaki gibidir:

“Romanya’da bir bisküvi, unlu mamuller üreten bir tesisimiz var. Bizim Romanya’daki yatırımımız greenfield yatırımdır. Romanya’ya ilk şirket kuruluşunu 2002’de yaptık, fabrikanın inşası, hatların kuruluşu, montajı, devreye geçişi ve üretimi 2005 yılını buldu ve 2005 yılında üretime geçip orada satışa başlamış olduk, ancak daha öncesinde de ihracat yoluyla pazarda ürünümüz vardı.... Neden greenfield yatırımı, çünkü Ülker bisküvi işini çok iyi bilen bir şirket, o dönemde değişik küçük şirketler vardı, ama onların gerek ürünlerinin kalitesi gerek de tesislerin altyapısının yetersizliğinden dolayı satın alma tercih edilmedi. Üstelik ileriye dönük büyüme de göz önüne alınarak fabrika imkanları geniş oldukça büyük bir arazi üzerine kuruldu, şu andaki fabrikanın hatlarını, kapasitesini rahatlıkla ikiye

katlayabilecek bir binamız var, hızlı büyümeye uygun bir altyapı kuruldu. Sahiplik biçimi olarak, çoğunluk hissesinin bize ait olduğu azınlık hissede de bir yatırım bankasının olduğu, finansal bir ortakla girildi, ancak yönetim tamamen bizdeydi. Şuan hisselerin %100'ü bizim.... Neden finansal ortak, çünkü bu tip bazı ülkelerde yatırım yapan şirketler kendilerini bir nevi ülke riskine karşı korumak için dünya çapında etkinliği olan finansal ortaklarla iş yaparlar. Bizim de ortaklık yaptığımız DEG diye bir Alman bankası. Bunun sebebi, bu finansal kurumlar bütün bu ülkelerde politik olarak etkindirler, özellikle CAS bölgesindeki hükümetlerde maalesef çok ciddi farklı güç odakları olabiliyor ve sizin hayatınızı orada politik olarak zorlaştırabiliyor böyle bir ortak sizin politik olarak gücünüzü sağlayabilen, sizin politik olarak kötü ayak oyunlarına uğramanızı engelleyen ortaklardır, küçük bir finansal bir payla, %10'dan %30'a kadar gidebilen finansal payla, girerler. 3-4 yıl sonrada hisselerini size satarak çıkarlar. Bizimki de öyle bir ortaklıktı, başka bir yapı değil.... Neden bir ortak firmayla girmedik, çünkü bu faaliyet alanı bizim çok iyi bildiğimiz bir alan. Bir ortağın size bir katma değerinin olması gerekir, bu katma değerde ne olabilirdi, Romanya pazarında güçlü bir dağıtım şirketi olabilirdi, onun dışında bana bir ortağın getireceği başka bir katma değer yok. Ürünü, üretim teknolojilerini çok iyi bilen bir şirketiz biz, finansal açıdan bir ihtiyacımız yoktu, yani JV'de tarafların birbirini tamamlayıcı boyutunun olması gerekir, o artı değer yoksa ortaklık sadece sıkıntı getiriyor, bir artı değer, avantaj getirmiyor. Şu an itibariyle 263 çalışanımız var.... Neden Romanya, çünkü nüfusuyla, hızlı büyüme potansiyeliyle, giriş maliyetlerinin azlığı ve AB topluluğunun bir kapısı olması ve AB'ye en rahat ve kolay giriş noktası olması nedeniyle tercih edildi.”

Karar alıcının bu ifadelerinden firmanın greenfield olarak kurulduğu ve çok küçük bir paya sahip olan bir yatırım bankasıyla ortak olarak giriş yapıldığı çıkmaktadır.

“Neyinden yararlandınız bu ortağın? Özellikle bir şeyinden yararlanmadık, faydalanmadık illa faydalanmak gerekmiyor bu bir sigorta gibidir, kaza olmadıkça kullanmazsınız biz de ihtiyaç hissetmedik hiçbir ihtiyaç olmadı, hiçbir risk faktörüyle karşılaşmadık, bize ne politik baskı, ne bir ekonomik olarak garip bir durumla karşılaşmadığımız içinde bize desteğine ihtiyaç hissetmedik. Ama olabilir diye aldınız değil mi? Tabii ki, ama bu çok yaygın bir durum, yabancı firmalar bunu çok sık yaparlar, çok yaygın bir yöntemdir, uluslararası firmalar kendilerini çok rahat hissetmedikleri ülkelere girerken hem finansal riski hem de politik riski paylaşırlar. Bunlar tüm dünyada etkinliği olan bankalar, uluslararası finans kurumları, yatırım bankaları, bunlar hem fon sağlarlar yatırımcı firmaya hem de o ülkelerde politik baskılar altında tek başlarına olmadıklarının güvencesini verirler.”

Karar alıcının bu ifadelerinden firmanın ülkedeki politik ve ekonomik risk nedeniyle çok az bir paya sahip olan bir yatırım bankasıyla giriş yaptığı anlaşılmaktadır. Ancak bu bankanın “bir sigorta görevi gördüğü”, yönetimde, üretimde bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bizim araştırma kapsamımızda; JV/ortak tanımı varlıkların kullanımı ve semeresi üzerinde ortak kontrol ve sahipliği paylaşan iki veya daha fazla firma tarafından ortak ve ayrı bir organizasyonda varlıkların birleştirilmesi (Kogut ve Singh, 1988) olarak ele alındığı için; söz konusu yatırım bankasının ne üretimde ne yönetimde ne de satışta bulunmayıp sadece ülke riskine karşı bir tür sigorta görevi görmesi ve bir ortak firma değil de çok az bir paya sahip bir banka olması nedeniyle; bu firmanın sahiplik yapısı bir çeşit tam sahipli yapı olarak değerlendirilmeyi mümkün kılmaktadır.

Kurumsal teorinin ana argümanı riskli ülkelerde firmaların bir ortakla girerek mevcut riski azaltacakları doğrultusundadır. Karar alıcının yatırım kararı aşamasında ülkedeki yasal ve politik yapıya, ülke riskine, ilişkin değerlendirmesi ve bunun seçimlerindeki etkisine ilişkin değerlendirmesi şu şekildedir:

“2002 yılından beri Romanya demokrasiye geçiş, çok partili sisteme geçiş sürecindeydi ve AB topluluğuna adaylığı kesinleşmişti dolayısıyla o bir güvence unsuru oldu, o nedenle politik bir ortak arama ihtiyacı hissetmedik. Romanya’nın hem politik olarak hem ekonomik olarak serbest piyasa ve demokratik bir sürecin içinde olduğunu düşündüğümüz için böyle bir arayışımız olmadı oraya bir güvenimiz oldu.”

Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi karar alıcı ülkeyi riskli olarak görmediklerini ifade etmiş ancak neden yatırım bankasıyla girdiklerini açıklarken ülkedeki politik riski ve finansal riski paylaşmak, bu bankaların tüm dünyada sahip oldukları etkinlikten faydalanmak ve bir nevi yaptıkları yatırımı sigortaya, güvene, almak olduğunu ifade etmiştir. Bu açıklamadan aslında ülkenin riskli olduğu ortaya çıkmaktadır. Ve firmanın bir yatırım bankasıyla girmesinin tek nedeni bu algılanan risktir ve kendisini bir bakıma güvenceye alma ihtiyacıdır. Bu nedenle bu yatırım bankası üretimde ve yönetimde bulunmamasına ve bir firma olmamasına rağmen ekonomik ve politik riske ortak olduğu için kurumsal teorinin bu argümanını doğrulamaktadır.

Karar alıcıya yönelttiğimiz ülkede yabancı firmalara karşı yasal düzenleme ve uygulama farklılıkları, mülkiyet kısıtlamaları ya da kamulaştırma riski ile karşılaşp

karşılaşmadıkları ve bunun giriş ve sahiplik seçimlerinde etkili olup olmadığı sorusuna karar alıcının cevabı aşağıdaki gibidir:

“Hayır. Hiç olmadı genelde Romanya gerek hukuki altyapısı gerekse fiili uygulamalar açısından bakıldığında öyle bir kısıtlayıcı yapısı yok hatta yatırımı özendirici teşvik edici bir ortamı var öyle bir sıkıntı hiç görmedik.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi bu tür kısıtlamalarını olmadığı ve firmanın seçimlerinde etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

Karar alıcının firmanın daha önceki yurtdışı yatırımlarındaki giriş ve sahiplik yapılarını kendine referans alıp almadığı ve ülkeye kendilerinden önce giriş yapmış firmaların giriş ve sahiplik seçimlerini referans alıp almadıklarına ilişkin değerlendirmesi şöyledir:

“Başka ülkelerde yatırımımız vardı. Referans almak demeyelim. Daha önce Suudi Arabistan’da bir yatırımımız vardı, %50-%50, orada zaten oranın kurallarıyla kanunlarıyla ilgili o dönemde öyle %100 sahiplik mümkün değildi. Aynı tarihlerde 3-4 ülkede birden yatırımımızın olduğu dönemdi daha önceki tecrübelerimizin etkisi oldu ama referans olarak birebir aldık demeyelim de diğer ülkelerdeki yapılan yatırım tecrübelerinden yararlandık diyelim, ama öyle birebir bir standart bir modeli alıp uygulamak diye bir şey yok.... Başka firmaların uygulamalarını referans almadık ama şöyle bir şey oldu, Romanya yatırım kararı alınırken dünyaca ünlü danışmanlık firmalarından da yararlandık, uluslararası bir danışmanlık firmasıyla ortak bir çalışmanın neticesi bu. Kapsamlı bir iş planının neticesinde onların görüşlerini de alarak, neticede burası kendi kararını veriyor ama, onlarında görüşü değerlendirmesi alınarak yatırımı gerçekleştirdik.”

Karar alıcının bu ifadelerinden daha önce başka ülkelerde yatırımları olan firmanın bu ülkedeki yatırımında önceki yatırımlarını referans almamış olması kurumsal teorisinin firmalar bu tür riskli ülkelerde daha önceki yatırımlarını kendilerine referans alırlar (iç taklitçilik) iddiasını doğrulamamaktadır.

Karar alıcının iki ülke kültürünün benzerliğine ilişkin değerlendirmesi ve Romen halkın yabancı firmalara karşı tutumu hakkındaki değerlendirmesi şu şekildedir:

“Açıkça böyle bir kültürel benzerlikten bahsetmek çok mümkün değil, ama göreceli olarak bir Fransa’yla mukayese ederseniz Romen kültürü ile Türk kültürü arasındaki benzerlikler daha

fazla, ama şu var Romanya'nın fiziksel yakınlığı, anında oraya çok yakın olmak, buradan destek vermek bu bir avantaj; özellikle fiziki yakınlık birinci derecede ön planda. Ama kültürel benzerlik dersanız çok fazla bir kültürel benzerlik göremiyorum ben, kültürel benzerlikten bahsetmek çok zor. Bu bizim giriş ve sahiplik seçimimizi etkilemedi; ama şu şekilde bir etkileme oldu, yönetimde tamamen Romenlerden oluşan bir ekip var, genel müdür de olmak üzere herkes Romen. Çünkü oradaki kültürü, oradaki ihtiyacı en iyi bilenler Romenler. Bizim buradan götürdüğümüz şey teknik know-how, teknik ekiplerimiz oraya gidip teknik destek veriyor. Romanya'nın iyi taraflarından biri kaliteli yetişmiş insan gücü çok iyi, bu nedenle buradan onu tamamlamaya gerek yok, yalnız know-howımızı transfer etmek için bizim merkezdeki teknik ekiplerimiz sürekli oraya gidip destek veriyor, yeni ürün geliştirmede destek veriyoruz, bir teknik problemle karşılaştıklarında destek veriyoruz, oradaki arkadaşları buraya getirip eğitim veriyoruz. *Örgüt kültürü nasıl oluştu, Romen genel müdür mü oluşturdu, müdahaleniz oldu mu?* Romen genel müdürün oluşturduğu bir örgüt kültürü var, bizim çok açıkça memnun kaldığımız bir yönetim tarzı değil, oldukça hiyerarşik; katı bir hiyerarşinin olduğu bir ülke; biz bunu yumuşatmaya çalışıyoruz ama bunu empoze etme şeklinde değil de iyi taraflarını anlatarak ikna etmeye çalışıyoruz, mesela genel müdürün haberi olmadan kimse bir biriyle iletişime geçemiyor, öyle bir yapı var....Romen halkın bir tepkisiyle karşılaşmadık, bu durum satın almalarda daha geçerli, biz greenfield yaptığımız için bunu görmedik. Özellikle Romanya bu piyasa sistemine geçişi kendi iç dinamikleri içinde gerçekleştirmiş, yatırımcıya karşı bir olumsuz hava değil olumlu hava olduğu için, öğrenmeye açık bir toplum olduğu için de orada herhangi bir sıkıntı yaşamadık, tepki görmedik öyle bir tereddüdümüz de olmadı ve o nedenle de seçimlerimizde etkili olmadı.”

Kurumsal teorinin bu argümanı karar alıcının iki ülke kültürünü farklı görmesine rağmen, firmanın giriş ve sahiplik seçimlerinde etkili olmamıştır.

Karar alıcının network ve lobi faaliyetlerinde bulunup bulunmadıklarına ilişkin değerlendirmesi ise şu şekildedir:

“Üst düzey hükümet görevlileriyle hiçbir girişimimiz olmadı zaten öyle bir şeyin ihtiyacını da hissetmedik. *Yerel yönetimle olan ilişkiler?* Normal ama o, bu Türkiye’de ne kadar geçerliyse orada da o kadar geçerli, zaten sizin yöneticilerinizin görevi bu çevresiyle ilişkilerini düzenlemek. Doğal olarak her şirkette her ülkede olması gereken klasik şeylerin dışında farklı bir şey ne yaptık ne de uyguladık ne de gereğini hissettik. *Derneklere üyelik?* Hayır derneklere üyeliğimiz de olmadı.”

Karar alıcının daha önceki soruda belirttiği gibi ülkede gerekli olan; hükümetle, yerel yönetimlerle; ilişkileri kurmada Romen olan, o kültürü ve dili iyi bilen

üst düzey yöneticiler kullanılmış, fabrikadaki bütün kadro Romenlerden oluşturulmuştur. Bu sayede de işlerini kolaylaştırmada gerekli olan bağlantılar bu kişiler yolu ile kurulmuştur. Bu durum kurumsal teorinin gelişmekte olan ülkelerde kurulan kişisel ilişkilerin ve network bağlarının önemli olduğu iddiasını doğrulamakta ancak firmanın giriş ve sahiplik seçimini etkilememektedir.

Bu ifadelerden ülke riskinden dolayı uluslararası bir yatırım bankası ile girildiği için kurumsal teorinin ana argümanının açıklayıcı olduğu; diğer argümanlarının ise firmanın seçimlerinde etkili olmadığı veya doğrulamadığı ortaya çıkmaktadır.

Karar alıcının firmanın Ar-Ge yoğunluğu, teknoloji düzeyi, marka gücü ve piyasa gücü hakkındaki değerlendirmesi ve sahip oldukları ürün bilgisinin Romen yasalarınca yeteri kadar korunmaması nedeniyle yayılması ve ürün kalitesinin bozulma riski hakkındaki değerlendirmeleri şu şekildedir:

“Ar-Ge birikimimiz çok güçlü, markamıza da güveniyoruz, firmanın adı Eurex ama ürünün markası Ülker, teknoloji düzeyimiz, buradan know-how olarak, o da güçlü. Piyasa gücümüz ihracatla başladığımız için belirli bir noktaya gelmiştik, başlangıç noktasını için yeterli bulduk onun üstüne göre büyümeyi planlamıştık zaten, bu nedenle de birden bire bir sıçrama yapacak bir ortaklık arayışına girmedik.... bizim girdiğimiz yıllarda Romanya’daki hukuk altyapısı AB topluluğu hukuk altyapısıyla aynı seviyeye gelme düzeyindeydi. Onun için orada herhangi bir sıkıntı hissetmedik. JV ortağımız olmadığı içinde bilginin yayılması riski yoktu, bizim know-how’ımız bizim know-how’ımızdı. Bir de tabi her şirkette kendisine göre ince farklılıklar var ama bisküvi kategorisinde know-how’lar çok da ulaşılması zor bir şey değil, ama gene şirketimize ait sınırlı, belirli ölçüde bilgiler var, onlarda formüllerle belli bir oranda korunabiliyor orada herhangi bir sorun yok. Üretim kendi içyapımızda olduğu için sürekli kontrol edip takip ettiğimiz için kalitenin bozulması gibi bir sorun da yok.”

Bu ifadelerden firmanın güçlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Firma greenfield olarak ve küçük bir hisseye sahip bir yatırım bankasıyla giriş yapmıştır ancak bu ortaklık sadece ülkeye ait olan ekonomik ve politik riski paylaşmak içindir, yatırım bankası üretimde, yönetimde ve firmanın hiçbir faaliyetinde bulunmadığı ve bir firma olmadığı için başlangıçta da bahsettiğimiz gibi bu ortaklık tam sahipli bir yapı olarak değerlendirilebilir. Ve bu nedenle de işlem maliyeti teorisinin güçlü firmalar tam sahipli olarak ve greenfield olarak girerler argümanını doğrulamaktadır. Ayrıca yukarıdaki

ifadelerinden de çıkarıldığı gibi karar alıcı bir JV ortakları olmadığı için bilginin yayılması gibi bir riskin olmadığını ve girdikleri dönem ülkedeki hukuk altyapısının AB standartlarına gelme düzeyinde olduğunu ifade etmiştir. Bu ifadeden de firmanın bilginin yayılma riskini algılamadığı ve zaten bir bakıma tam sahipli olarak girdikleri için de bunun seçimlerinde etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Karar alıcının sözleşme yapma ve yapılan sözleşmeleri uygulatma maliyetleri hakkındaki değerlendirmesi ise şu şekildedir:

“Maliyetleri arttırma konusu açısından herhangi bir tereddüt söz konusu değildi. Diğer taraftan JV partnerinin faydadan çok zarar meydana getirebileceği bu tür komplikasyonlardan dolayı öyle bir değerlendirme de olmadı, çünkü partnerle girme ihtiyacı hissetmediğimiz için böyle bir değerlendirme de yapmadık.”

Yine bu ifadelerden firma bir partner firmayla girmediği için söz konusu sözleşme yapma ve yapılan sözleşmeleri uygulatma gibi bir değerlendirmelerinin olmadığı ve seçimlerinde etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Firma bir çeşit tam sahipli olduğu için ve greenfield olarak girdiği için iki firma kültürünün bütünleştirilmesi gibi sorun ve maliyetler söz konusu olmamış, yine karar alıcıya giriş ve sahiplik seçiminizde bu tür bir değerlendirmenin rol oynayıp oynamadı sorulmuş ve karar alıcının bu konudaki yanıtı ise şu şekildedir:

“Onu hiçbir şekilde değerlendirmedik, ortaklığı hiçbir zaman bir seçenek olarak değerlendirmedik. Bir işe, ülkeye girerken neden bir ortaklık kurulur sorusuna cevap aranması gerekir. Onun cevabı olumlu değilse bütün bu sorular devreden kalkar.”

Karar alıcının bu ifadelerinden de anlaşıldığı gibi firma başka bir firmayla ortaklık kurmadığı ve başka bir firmayı satın almadığı için böyle durumlarda meydana gelebilecek sorun ve maliyetler söz konusu olmamış ve firmanın seçimlerinde etkili olmamıştır.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan firmalar arasında Romanya’daki yatırımı öncesi başka ülkelerde de doğrudan yabancı yatırımı bulunan tek firma Ülker’dir. Bu nedenle karar alıcıya yönelttiğimiz sahip oldukları bu FDI deneyimlerinin

ve ihracat deneyimlerinin Romanya'daki yatırımdaki giriş ve sahiplik seçiminde etkili olup olmadığına ilişkin değerlendirmesi aşağıdaki gibidir:

“Romanya’ya ihracat vardı, zaten ihracatla belli bir seviyeye geldi ondan sonra yatırıma dönüştü. Ülker o tarihlerde bile 100 ülkeye ihracat yapan bir şirket ve o tarihlerde 4 ülkede yabancı yatırımı olan bir şirketti. Tabi bu seçimlerimizi etkiledi, bu deneyimlerimizle kendimize daha fazla güvenerek girdik ve bu nedenle de bir ortaklığı gerekli görmedik. Dediğim gibi bir ortağın çok da fazla katma değeri olmadan ve iyi bir sistem içinde tanımlanmadan ortaklık yapmanın gereğini duymadık. Romanya’da buna iyi bir örnek.”

Bu ifadeden firmanın hem ihracat deneyiminin hem de başka ülkelerdeki yatırım deneyiminin firmanın giriş ve sahiplik seçiminde etkili olduğu ve işlem maliyetinin bu argümanını doğruladığı ortaya çıkmaktadır.

Bu ifadelerden işlem maliyeti teorisinin firmanın giriş ve sahiplik seçimini açıkladığı ortaya çıkmaktadır.

Karar alıcının firmanın sahip olduğu ve ona sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracak kaynaklarına ilişkin değerlendirmesi ve ülkede kendisine avantaj sağlayacak bir kaynak için mi gittiği sorusuna yönelik cevapları aşağıdaki gibidir:

“Ürünümüz ve markamız güçlü; yeni ve yaratıcı ürün ve hizmet geliştirme becerimiz Avrupa standartlarına göre yeterince güçlü değil ama Romanya pazarına göre çok güçlü, bir iki üründe yerel tatlara uygun ürün geliştirdik, ama genelde diğer ürünler standart olduğu için onları değiştirmedik. Çalışan kalitesi, benzer diyeceğim çünkü Romanya’da çalışanın bilgisi, iş ahlakı, iş disiplini, öğrenme düzeyi çok yüksek o nedenle çalışan kadrosu oraya ait; arada geçici olarak belirli eğitimleri vermek için buradan götürdük ama buradan kalıcı kadro göndermedik. Yönetmel beceri, kişisel anlamda yerel ama bazı prosesler anlamında buradan giden prosesler var. Kalite kontrol buradan, Ülker’de kullanılan prosesler kullanılıyor, finansal raporlamada da bizim standartlar uygulanıyor. Uluslararası deneyim yüksek, hem Romanya’ya hem de 100 ülkeye ihracat deneyimimiz, 4 ülkede de doğrudan yatırım deneyimiz vardı. Ar-Ge yoğunluğu da yüksek.... Orada bize rekabet avantajı sağlayacak bir şeyi öğrenmek için gitmedik.”

Karar alıcının kendilerine rekabet avantajı sağlayacak bir kaynağa sahip olan bir firmayı satın almayı mı yoksa onunla ortak olmayı mı tercih edeceklerine yönelik değerlendirmesi ise şu şekildedir:

“Bu partnerin kim olduğu ve hangi alanlarda stratejik kaynağa sahip olduğu, iş kùltürü, iş becerileri, ortaklık becerileri değerdendirilir, firmayı ve kişiye de değerdendirirsiniz sadece size sağladığı kaynağı değıl.... Genelde böyle bir durumda satın alma her zaman tercih edilir, kimse %50-%50 JV’yi kabul etmez çünkü %50-%50 JV’ler gerek yönetimi gerek riskleriyle birlikte çok zor ortaklıklardır. Onun için avantaj ve riskleriyle değerdendirilir..... Yatırımcının profiline bağı; olağanüstü endüstriyel yatırımcıdır, uzun vadede benim onunla birlikte yapmak isteğıim çok şey vardır, ortak olmayı tercih ederim. Uzun vadede bana ayak bağı olacağını düşünürsem, satın almayı tercih ederim. Benim için bir partner mi yoksa bir sıçrama taşı mı ona bakarım; sıçrama taşıysa satın alırım partner olarak görüyorsam uzun vadede ortak olurum.”

Bu ifadelerden firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kaynaklarının güçlü olduğu, Romanya’ya girişte bir şey öğrenmek için gitmedikleri ve bu nedenle de tam sahipli ve greenfield olarak kuruldukları ortaya çıkıyor. Bu da kaynak temelli teorinin bu argümanını doğrulamaktadır.

Kaynak temelli teorinin firma kendisine rekabet avantajı sağlayacak başka bir firmadaki gömülü kaynağı elde etmek için o firmayı satın alır argümanı karar alıcının yukarıdaki ifadelerinden de anlaşıldığı gibi böyle bir kaynağa sahip firma olmadığı için firmanın seçimlerinde etkili olmamıştır.

Kaynak temelli teorinin bir diğerd argümanı eğer yatırımı yapan firma büyükse yatırımı gerçekleştirmek için gerekli finansal ve yönetsel kaynakları sağlayabileceğı için tam sahipli ve greenfield olarak kurulur şeklindedir. Firmanın başlangıçtaki anlatılan yatırım bankasıyla ortaklığı ÷lkeye ait bir riski karşılamak olduğu için ve firma tek başına bu yatırımı finanse etmede ve yönetsel kaynakları sağlamada güçlü olduğu için tam sahipli olarak değerdendirilmekte; bu nedenle de firma tam sahipli ve greenfield olarak kurulduğu için bu argümanı doğrulamaktadır.

Karar alıcının yatırım aşamasında Romanya’daki pazarı ve pazardaki rekabetin yoğunluğuna ilişkin değerdendirmesi aşağıdaki gibidir:

“Romanya’nın pazar cazibesini iyi ve olumlu değerdendirdiğimiz için yatırım yaptık, nüfusu itibariyle, büyüme hızı itibariyle, AB’ye entegrasyonu itibari ile pazar cazip bir pazar. Şu an üretimin %80’i iç piyasa için. Bizim var oluşumuzun esas nedeni o pazar, çünkü bizim için birinci kriter nüfus, ikinci kriterde kişi başı gayri safi milli hasıla çünkü bunlar arasında birebir korelasyon var....Pazardaki rekabetin durumu ise, bizim girdiğimiz dönemde daha çok küçük

rakipler vardı, çok fazla sayıda aktörün olduğu ama daha çok yerel aktörlerin olduğu sınırlı sayıda da ihracat yolu ile giren yabancı aktörlerin olduğu bir pazardı. Bisküvi kategorisinde ilk yabancı yatırımcı bizdik. ...Yerel firmalar ciddi rakiplerdi uzun süre o pazarda olan, tanınırlılığı olan firmalardı ama her biri küçük çapta fazla büyük olmayan firmalardı, biz bunu kendimize fırsat olarak gördük. Bizim arkamızdan da Amerikanlar ve İngilizler girdi.”

Karar alıcının bu ifadelerinden pazarın çok cazip olduğu ve rekabetin çok yoğun olmadı ortaya çıkıyor, zaten o pazara giren ilk yabancı yatırımcı olmaları da bunu doğrulamaktadır. Bu da Dunning’in eklektik yaklaşımında ele alınan faktörlerden, pazar cazipse ve rekabet yoğunluğu azsa firma tam sahipli olarak girer iddiasını doğrulamaktadır.

Karar alıcının Dunning’in eklektik yapısında ülkeye özgü konum avantajları olarak ele alınan diğer faktörlere ilişkin değerlendirmesi ise şu şekildedir:

“Hammadde oradan alınıyordu ama daha ucuz veya kaliteli değildi, Türkiye’deki gibiydi. İşgücü evet iyi bir faktör ama ana faktör değildi kolaylaştırıcı bir faktördü. Bizim için en önemli faktör Balkan ülkesi olması ve AB üyesi olması. En önemli kriter AB üyesi olması. Mesela Almanya’ya gönderdiğim mal iç sirkülasyon olduğu için hiçbir sıkıntı olmuyor bizim buradan gönderdiğimiz mal, her ne kadar Türkiye gümrük birliği üyesi de olsa belli bir kota uygulanıyor, her halükarda biraz sıkıntı olabiliyor. Romanya AB ülkesi olduğu için serbest ticaret yapılabilmesi önemli tabi. Tabi Romanya uluslararası büyüme stratejimizin bir parçasıydı. Büyüme fırsatlarına bakarken Avrupa bacağına Romanya daha uygun görülüyordu.”

Karar alıcının bu ifadelerinden de anlaşıldığı gibi firma için etkili olan faktörler firmanın giriş ve sahiplik seçimlerini belirlemede değil de yatırımı yapmada ülke olarak neden Romanya’yı seçtiğini açıklamaktadır.

Karar alıcının bu ifadelerinden giriş ve sahiplik seçimlerinde her üç teorisinin de; kurumsal teori, kaynak temelli ve işlem maliyeti teorisi; çeşitli açılardan açıklayıcılığının olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu üç teoriyi bünyesinde barındıran ve ayrıca bu teorilerin dikkate almadığı faktörlerin de, rekabetin yoğunluğu ve pazarın cazipliği, firmaların seçimlerinde etkili olduğunu iddia eden Dunning’in eklektik yapısının açıklayıcılığının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.2.4. Örnek Olay 4: DYO

Yaşar Holding'e bağlı Yaşar Boya Grubu, DYO, 1927 yılında İzmir'de küçük bir mağaza ile boya ticaretine ve 1941 yılında ise ilk boya üretimine başlamıştır. DYO Boya A.Ş. inşaat, sanayi, mobilya, otomotiv, deniz boya ve matbaa mürekkepleri sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Yaşar Boya Grubu ilk yurtdışı yatırımını Romanya'da gerçekleştirmiştir. DYO Romanya fabrikası DYO Balkan SRL 2003 yılında üretime başlamıştır. (<http://www.dyo.com.tr>, erişim tarihi, 10.06.2010).

Araştırma kapsamında karar alıcının Romanya'daki yatırımlarına ve giriş ve sahiplik seçimlerine ilişkin verdiği bilgiler şu şekildedir:

“DYO Balkan SRL 2003 yılında inşaat boya üretmek için yerel bir partnerle; firmanın Romanya'daki eski ve büyük bayilerinden biriyle (Türk bir bayi); %50'ye %50 bir ortaklıkla (JV) kuruldu; 2006 yılında ortağımızın hisselerini satın aldık, şu an %100 Yaşar Grubundur. Var olan bir fabrikayı satın aldık, Romanya'da eski demir perde döneminden kalan birçok eski fabrika var, bunlar zamanla satılıyorlar siz onu alıp restore ediyorsunuz, onlardan biri, eski bir fabrika ne olduğu bilinmiyoruz, fabrikayı boş bir duvar olarak aldık, Türkiye'den ekipmanlarımızı ayarladık, oraya gönderdik ve montajını yaptık, ayrıca bir Türk arkadaşımız üretim müdürü olarak oraya gitti, üretimi oturttu yapılandırdı. Fabrikanın toplam nüfusu 41 kişi, üst yönetimdeki 3 müdür Türk, diğer çalışanların hepsi Romen.”

Karar alıcı neden Romanya'ya girdiklerini, giriş biçimi olarak neden edinimde bulundukları ve sahiplik seçimi olarak da neden bir ortakla girdiklerine yönelik şu cevapları vermiştir:

“Romanya büyük ve gelişen bir pazar, 2000'li yılların başında Türkiye'den inşaat sektöründen Rusya ve Romanya'ya büyük kayışlar oldu, demir perdeden sonra o ülkelerde büyük bir revizyon vardı, büyük bir pazar oluştu, birçok sektörden o dönem o ülkelere doğru büyük bir yatırım ve satış kayışı oldu, ayrıca boyanın orda üretilmesi daha karlı çünkü suyu oraya kadar taşıyamıyorsunuz....Neden greenfield yapmadık? Çünkü o çok pahalıya mal olur bugün nereden baksanız bir arsa satın almak 10-15 milyon €'dur. Ayrıca var olan bir fabrikayı satın alarak onun alt yapısından da yararlanıyorsunuz, alt yapı için ek bir maliyet yapmak zorunda kalmıyorsunuz. Ortağımız ise bizim daha önceki DYO boya üretimini satan eski ve büyük bir (Türk) bayimizdi, ondan geldi bu talep. Partnerimizin iyi bir piyasa bilgisi vardı, onun bu piyasa bilgisinden yararlandık.”

Karar alıcının bu ifadelerinden firmanın görünürde edinimde bulunduğu, ancak edinimde bulundukları fabrikanın faaliyette olmayan, boş, dört duvardan oluşan bir fabrika olması ve firmanın bütün ekipmanlarını sıfırdan kurdukları göz önüne alındığında yapılan yatırım greenfield yatırımı olarak değerlendirilebilir. Karar alıcı bunun daha ucuza mal olduğunu ve hali hazırdaki alt yapıdan yararlanma imkanı verdiğini ifade etmiştir. Bu nedenlerden dolayı çalışmamızda firmanın bu yatırımı bir çeşit greenfield yatırımı olarak değerlendirilecektir.

Kurumsal teoriye göre yasal ve politik yapının oturmadığı ülkelere girişte firmaların bir ortakla girerek bu riski en aza indirmeleri gerekeceği ifade edilmektedir. Araştırma kapsamında, karar alıcının yatırım aşamasında Romanya'nın yasal ve politik yapısına ilişkin (ülke riski) değerlendirmesi aşağıdaki gibidir:

“Riskli bir iş yapılmaz bizde, risk analizi yapılıyor, pazar fizibilite çalışmaları yapılıyor ondan sonra karar veriyoruz. Bizde, holding genelinde, hadi yatırım yapalım diye gidilmiyor bir ülkeye, Holdingin bir prosedürü var onu uyguluyoruz, önce o ülkeye gidiyorsunuz pazar araştırması yapıyorsunuz, rakiplerin pazar payı, toplam boya tüketimi, kişi başı boya tüketimi, bu iş olursa karlı mı olur, beş yıllık satış hedefleri ne bunlar çıkarılır ve yatırım komitesine, yönetim kurulu üyelerine sunulur yani öyle yatırım yapmak bizim için çok kolay değildir, bu kadar prosedürden geçen bir şeyin tabi ki riski düşük olur, ama her şeyde risk vardır.....Girdiğimiz dönemde de belirsizlik azalmıştı piyasa sistemi biraz daha oturmuştu, gelişmişti....Ayrıca zaten Türkiye’den satışlar olarak 1995’lerden itibaren vardık Romanya’da, tamam yatırım olarak yokuz ama DYO zaten tanınan ve bilinen bir markaydı, marka tanınırlılığımıza güvenerek girdik. Giriş yılı olarak en uygun zaman olarak girdik diye düşünüyorum. Herhalde çok riskli olan bir dönemde, hiçbir şeyin oturmadığı bir dönemde girmezdik, ki nitekim o yıllarda Türkiye’den satışlar olarak devam etmişiz ve girmemişiz.”

Karar alıcının bu ifadelerinden yatırımı yaptıkları dönemde ülkeyi riskli olarak değerlendirmedikleri ortaya çıkıyor. O zaman neden bir partnerle girdiklerine ilişkin olarak karar vericinin cevabı şu şekildedir:

“Biz yerel bir ortakla girmeyi her zaman tercih ederiz eğer iyi bir ortak varsa tercih ederiz bizim Mısır’da da yatırımımız var yerel bir ortakla, biz yerel ortakla çalışmayı tercih ediyoruz, pazarı, dinamiğini, satış dağıtım ağını iyi biliyorlar bu bizim için çok önemli çünkü biz know-how veriyoruz ürünlerimize, eğer imkan varsa, güven duyuyorsak, aklımıza yattıysa, güvenilirse ve iyi olacağını düşünüyorsak yerel ortağı her zaman tercih ediyoruz. Ama bir b

planı yoksa yani yerel bir ortak yoksa ve illa o ülke pazarında olmayı istiyorsak biz olarak (tam sahipli) gidiyoruz ki Rusya’da biz olarak girdik...”

Bu ifadelerden bir ortakla girme nedeni ülkedeki riski ve belirsizliği azaltma değil, ortağın sahip olduğu piyasa bilgisinden yararlanmak olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle firmanın giriş yaptıkları dönemde ülkeyi riskli olarak değerlendirmedikleri ve seçimleri üzerinde etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal teorinin bir diğer argümanı ülkede yabancılara karşı yasal düzenleme ve uygulama farklılıkları, mülkiyet kısıtlamaları ve kamulaştırma riski varsa firmaların giriş ve sahiplik seçimlerini bu kısıtlamalara ve risklere göre düzenleyecekleri yönündedir. Karar alıcıya yönelttiğimiz bu tür kısıtlamaları algılayıp algılamadıkları ve bunların seçimlerinde etkili olup olmadığına yönelik sorumuza karar alıcının cevabı şu şekilde olmuştur:

“Kısıtlamalarla karşılaşmadık. Seçimimizi etkilemedi.”

Bu ifadelerden ülkede bu tür kısıtlamaların ve risklerin olmadığı ortaya çıkmaktadır bu nedenle de firmanın seçimlerinde etkili olmamıştır.

Kurumsal teorinin argümanlarından biri olan firmaların ilk defa girdikleri ya da belirsizliklerin olduğu piyasalarda giriş ve sahiplik seçimlerinde iç ve dış taklitçiliğe başvuracaklarına ilişkin olarak sorulan Romanya’daki yatırım kararlarında daha önceki başka ülkelerdeki yatırım kararlarını veya kendilerinden önce girmiş olan rakiplerinin yatırım kararlarını kendilerine referans alıp almadıklarına yönelik olarak karar alıcının açıklaması şu şekildedir:

“Romanya ilk üretim yatırımımızdı. Ayrıca başka firmaları da referans almadık, çünkü rakip firma yoktu, ilk girenlerden biriydik genelde 2005 sonrası yabancılar girdi, Avrupalılar daha sonra girmiştir. Bu açıdan biz daha girişimciyiz Türk firmaları olarak.”

Karar alıcının bu ifadesiyle firmanın kendisine referans alacak bir örneğin bulunmadığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca karar alıcının bu ifadelerinden bulundukları sektörde ilk giriş yapan firmanın kendileri olduğu ve diğer yabancı firmaların 2005 sonrası yani AB müzakerelerinin tamamlandığı dönmeden sonra girmeye başladıkları ifade edilmiştir. Karar alıcı bunun nedeni olarak Türk firmalarının daha girişimci

olduğunu ifade etmiştir. Bu ifadeden firmanın karar alıcıların ülkeyi riskli olarak değerlendirmemelerine rağmen, başka yabancı firmaların o dönem girmeyerek ülkeyi riskli olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Kurumsal teorinin bir diğer argümanı olan kültürel benzerliğin olmadığı durumlarda firmaların yerel bir firmayla ortaklığı ve giriş biçimi olarak da greenfield'ı tercih edebileceğine yönelik bulgular vardır. Bu doğrultuda sorulan iki kültürün benzerlik düzeyi ve bunun giriş ve sahiplik seçimleri üzerindeki etkisi ve Romen halkın Türk firmalarına yönelik tutumu hakkında yöneticinin verdiği cevap ise:

“...farklı yapılar, kültür açısından benzemiyoruz. Biri Hristiyan, biri Müslüman ülke, diller farklı, yaşam biçimi açısından da benzerlik yok, ben hiçbir açıdan benzerlik, ortak değer göremiyorum. Bu nedenle bizim seçimlerimizde etkili olmadı... Bireyler bazında sorun yoktu, markamız hakkında olumlu bir görüş vardı, zaten reklamlarımız da dönüyordu o nedenle bireyler bazında bir tepki hissetmedik, karşılaşmadık ve seçimimizde etkili olmadı.”

Karar alıcının bu ifadelerinden iki kültürün benzer olmadığı ve seçimlerini de buna göre yapmadıkları çıkmaktadır. Ayrıca her ne kadar firma yerel bir partnerle girmiş olsa da bu partner firmanın aslen Türk olan eski bir bayisidir, ve firmanın bu ortaklıktaki amacı o kültürü öğrenmek değil partnerin sahip olduğu piyasa bilgisinden yararlanmak olduğu için firmanın bu seçiminde kurumsal teorinin bu argümanı etkili değildir.

Kurumsal teoriye göre gelişmekte olan ülkelerde firmaların kendi menfaatleri için, lobi faaliyetlerinde bulunacakları, network faaliyetleri içine girecekleri ifade edilmiştir. Bu konuda karar alıcıya yöneltilen network ve lobi faaliyetlerinde bulunup bulunmadıklarına ilişkin sorumuza şu şekilde cevap verilmiştir:

“Birçok derneğe üyeyiz iş adamları derneğine üyeyiz, konsoloslukla çok yakın ilişki içindeyiz. Türk Romen derneği var, boya sanayicileri derneğine, sivil toplum örgütlerine de üye olduk, o nedenle devlet kademeleriyle ilişkilerimiz ve siyasal mevzuatlarla uyum sağlamamız daha kolay oluyor, bizim için daha kolaylaştırıcı oluyor, bu tür ilişkiler.”

Buradan firmanın devlet kademeleriyle ve yerel yönetimlerle olan ilişkilerinde üye oldukları derneklerin rol oynadığı ve bu derneklerin nüfusundan yararlandıkları

ortaya çıkmaktadır. Ancak bu durum firmanın giriş ve sahiplik seçiminde etkili olmamıştır.

Bu açıklamalardan firmanın giriş ve sahiplik seçimleri üzerinde, firma bir ortakla girmiş olmasına rağmen, kurumsal teorinin argümanlarının açıklayıcılığının olmadığı ortaya çıkmaktadır.

İşlem maliyeti teorisinin açıklayıcılığını belirlemeye yönelik olarak sorduğumuz firmanın Ar-Ge birikimi, markası, teknoloji düzeyi ve piyasa gücü hakkında karar alıcının değerlendirmesi şu şekildedir:

“...bunların hepsinde güçlü olduğumuzu düşünüyorduk ve ona göre seçimimizi yaptık, markamız güçlü olduğu için orada başarılı olacağımızı düşündük, ürünümüzün kaliteli olduğunu, iyi bir inovasyon ve Ar-Ge faaliyeti taşıdığını ve destekleyebileceğimizi düşündük öyle de oldu zaten.”

İşlem maliyeti teorisi firmaların kendi ürünlerine ve markalarına güveniyorlarsa ve Ar-Ge yoğun bir firma iseler tam sahipli ve greenfield olarak girmeleri gerektiğini belirtmektedir. Bu ifadelerden firmanın kendi ürününe, markasına ve Ar-Ge'sine güvendiği için greenfield ve tam sahipli olarak girmesi gerekir. En başta da ifade edildiği gibi firma görünürde edinimde bulunmuştur, ancak edildiği fabrika boş, faaliyette olmayan bir fabrika olması nedeniyle ve firmanın bütün üretim ekipmanını kendisi oluşturması nedeniyle tam bir greenfield'dır, bu nedenle işlem maliyetinin bu argümanını doğrulamaktadır. Firma güçlü olmasına rağmen sadece piyasa bilgisini elde etmek için bir ortakla giriş yapmıştır. Bu nedenle firmanın bu davranışı işlem maliyetinin bu argümanını doğrulamamaktadır.

İşlem maliyeti teorisinin ana varsayımlarından biri olan firma Ar-Ge yoğun bir firma ise, kendi ürün, marka, teknolojisine ve bilgisine güveniyorsa ve ürün kalitesinin bozulma riski ve ürün bilgisinin yayılma riski mevcutsa firmanın tam sahipli ve greenfield olarak giriş yapması gerekmektedir. Yöneticiye bu doğrultuda sorduğumuz ürün kalitesinin bozulma riski ve ürün bilgisinin Romen yasalarınca yeterince korunmaması hakkındaki değerlendirmeleri şu şekildedir:

“....Teknik adamımız Türkiye’den giden bir yöneticimizdi. Üretim bizdeydi yani böyle bir riski, üretim bilgimizin yayılması ve kalitemizin bozulma riskini algılamadık.....Diğer taraftan boyada formüller birbirine o kadar benzer ki, çok özel birkaç know-how dışında zaten yapılabilecek bir şey yok, istenirse istenilen bilgiye ulaşılabilir, bu bütün boya firmaları için geçerli.... Ortağımız üretimde olmadığı için elinde formül yoktu, formül bizdeydi, üretim bizim elimizde olduğu için böyle bir riski hissetmedik.”

Bu ifadeden ve daha önceki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi ortak üretime dahil edilmemiş, sahip olduğu piyasa bilgisi nedeniyle sadece satış ve dağıtımda etkin bu nedenle firmanın sahip olduğu ürün bilgisinin ve teknolojisinin yayılma riski bulunmamaktadır. Ayrıca karar alıcı böyle bir riski algılamadıkları için seçimlerinde etkili olmadığını ifade etmiştir.

İşlem maliyetinin bir diğer argümanı olan sözleşme yapma ve yapılan sözleşmeleri uygulatma maliyetleri yüksekse firmanın tam sahipli olarak giriş yapması gerektiği yönünde bulgular bulunmaktadır. Bu doğrultuda sorulan Romanya’da sözleşme yapma ve yapılan sözleşmelerin uygulatma maliyetleri hakkındaki yöneticinin değerlendirmesi şöyledir:

“Romanya’da mahkemeler daha farklı çalışıyor, mahkemeler çok yavaş işliyor, kolay kolay sonuçlanmıyor, yaptırım çok güçlü, burada (Türkiye’de) çek senet işleri vardır orada hiç yoktur. Avrupa birliğine girdiler ama hala çok geçiş dönemindeler.....Ancak bizim partnerle bir ihtilaf durumumuz olmadı artı bir de bir sözleşmemiz vardı hangi durumda hangi ülke mahkemesinin bakacağı hangi konularda yetkili olduğu, sözleşmede vardı. Biz kimseyle bir işe sözleşme yapmadan başlamayız.”

Bu ifadelerden ülkede mahkeme sisteminin çok yavaş işlediği, kolay kolay sonuçlanmadığı çıkıyor, buna rağmen firmanın bir ortakla giriş yapmıştır. Karar alıcı bu durumun seçimlerinde etkili olmadığını ve değerlendirmeye almadıklarını ifade etmiştir. Ayrıca oluşabilecek bir ihtilaf durumunda hangi mahkemelerin (Türk/Romen) sorumlu olduğunun belirtildiği bir sözleşme yaparak olası durumlara karşı önlem aldıklarını ifade etmiştir.

İşlem maliyetinin bir diğer argümanı olan farklı kültürlerle ait firmaların ortak olması ya da firmalardan birinin diğerini edinmesi iki firma kültürünün bütünleştirilmesi açısından sorun yaratmakta ve maliyetli olmaktadır. Burada firma faal

olmayan boş bir fabrikayı aldığı için iki farklı firmanın kültürünün bütünleştirilmesi gibi bir sorunla karşılaşmamıştır ayrıca ortak olduğu firma da Türk olan eski bir bayisi olduğu için gene böyle kültürel bir farklılığın yol açacağı bir durumla karşılaşmamıştır. Bu durumu karar alıcının şu ifadesi de teyit etmektedir:

“Zaten ortak olduğumuz firma bizim eski bayimiz olan bir Türk firmasıydı, o nedenle bir sorun olmadı.”

Firmanın yukarıda anlatılan bu özel durumu nedeniyle iki farklı kültüre ait firmaların bütünleştirilmesi gibi bir durum söz konusu olmamıştır. Bu nedenle de firmanın seçiminde etkili olmamıştır.

İşlem maliyetinin bir diğer argümanı eğer firma uluslararası ya da ev sahibi ülke deneyimine sahipse tam sahipli olarak ve greenfield olarak kurulacaktır. Karar alıcının bu yöndeki ifadesi şu şekildedir:

“Bizim yatırım deneyimimiz olmasa da çok ciddi 30 yıllık bir ihracat deneyimiz vardı, o deneyimlerimizden öğrendiklerimiz etkili oldu. Yani yurtdışında var olabilmek için Türkiye’den farklı neler yapılacağına dair bir bilgi birikimiz var, bir ülkeye girdiğimizde pazarlama faaliyetleri olsun, marka tutundurma olsun o ülkede organizasyon kurabilme, bayi dağıtım kanallarının Türkiye modellerini biraz olsun adapte edebilme gibi deneyimimiz vardı ülkenin içine girince o ülkedeki o sektör hakkında bilgi sahibi oluyorsunuz, pazarı tanıyorsunuz neden inşaat boyalarına girdik de diğerlerine girmedik çünkü inşaat boyalarına daha fazla itibar vardı o yıllarda mobilya otomotiv sanayi gelişmiş olmadığı için binalar inşaatlar revüzyonlar halindeydi, inşaat boyaları daha uygundu o yıllarda Romanya’ya girmek için, bu da ihracat deneyimlerimiz sonucudur.”

Karar alıcının bu ifadeleri firma greenfield olarak kurulduğu için işlem maliyetinin bu argümanını doğrulamakta ancak bir ortakla kurulduğu için doğrulamamaktadır.

Bu ifadelerden işlem maliyeti teorisinin bazı argümanlarının firmanın giriş seçimini açıklamada başarılı sahiplik seçimini açıklamada ise başarısız olduğu; bazı argümanların ise firmanın seçimlerinde etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Firmaların giriş ve sahiplik seçimlerini açıklamada kullanılan bir diğer teori olan kaynak temelli teorinin temel argümanlarından biri firmalar sürdürülebilir rekabet

avantajı elde edecek bir kaynağa sahiplerse tam sahipli ve greenfield olarak kurulurlardır. Karar alıcıya bu yönde sorulan firmanın temel yetkinliklerini nasıl değerlendiriyordunuz ve Romanya'daki yatırım kararınızda orada var olan size rekabet avantajı sağlayacak herhangi bir kaynağa ulaşma amacınız var mıydı sorularına karar alıcının cevabı şu şekilde olmuştur:

“Ürünümüz iyi, ülkeye uygun ve kaliteli bir ürün; markamız çok güçlü; yeni ve yaratıcı ürün geliştirme becerimiz güçlü; deneyimli (üst sınıf) çalışan yapımız var; yönetsel becerilerimiz güçlü; deneyimiz iyi, bizim 30 yıllık bir ihracat deneyimimiz var; yani hepsi iyi ve Ar-Ge'mize de güveniyoruz, bütün dış yatırımlarımız Türkiye'deki Ar-Ge'den besleniyor....Sadece piyasa bilgisi için yerel partner kullandık. Başka bir kaynağa ulaşma amacımız yoktu. Bir şey öğrenmek için girmedik o piyasaya.”

Karar alıcının bu ifadelerinden firmanın rekabet avantajı sağlayacak kaynaklar açısından çok güçlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Firmanın Ar-Ge yoğunluğu, teknoloji, markası, ürün bilgisi bunların hepsi güçlüdür. Bu nedenle kaynak temellinin bu argümanına göre böyle güçlü olan bir firmanın tam sahipli ve greenfield olarak girmesi gerekmektedir. Firmanın greenfield tercihi bu argümanı doğrularken, bir ortakla girmiş olması bu argümanı doğrulamamaktadır.

Yine bu konuda sordüğümüz size rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejik bir kaynağa sahip olan bir firmayı almayı mı yoksa onunla ortak olmayı mı tercih ederdiniz sorusuna karar alıcının yanıtı şu şekilde olmuştur:

“Ortak olmayı tercih ederiz satın almak daha riskli ve daha pahalı ve büyük bir kaynak ayırmak gerektirir; bir de bu o markaya da bağlı, markanın pazarda çok büyük bir dağıtım kanalı vardır, çok bilinen bir markadır, alındığında sizin satışlarınızı birden çok arttıracaktır, o zaman belki düşünülebilir ama genel olarak biz partneri tercih ediyoruz ülkeyi ve ülkedeki iş yapma biçimini öğrenmek için orada oturmuş dağıtım kanalı olan firmadan yararlanıyorsunuz, tabi bu tercih sizin finansal yapınızla, yurtdışı faaliyeti için ayırdığınız fona da bağlıdır ve stratejilerinizle de ilgilidir.”

Karar alıcının bu ve daha önceki ifadesinden firmanın kendisine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak güçlü kaynaklara sahip olmasına rağmen piyasa bilgisini elde etmek için bir partneri tercih ettiği ve genel olarak uygun bir partner varsa partnerle giriş yaptıklarını öğreniyoruz. Firmanın her açıdan güçlü olmasına rağmen sadece

partnerinin piyasa bilgisi için ortaklığı seçmesi durumu Hitt ve diğ. (2000) ve Tatoğlu ve Glaister (2000)'ın çalışmalarında belirttikleri teknoloji ve yönetsel açıdan güçlü Batılı firmaların gelişmekte olan ülkelerde piyasa bilgisi ve piyasa erişimine sahip partnerleri arayarak rekabet avantajı kazanmaya çalıştıkları şeklinde açıklanabilir. Karar alıcının da ifade ettiği gibi sadece ortağın sahip olduğu piyasa bilgisini elde etmek için ortaklık kurulmuştur. Bu nedenle firmanın bu durumu kendisine rekabet avantajı kazandıracak başka bir firmadaki gömülü kaynağı (piyasa bilgisi) elde etmek için firmanın o firmayla bir ortaklık kurması şeklinde değerlendirilecektir.

Kaynak temelli teorinin bir diğer argümanı yatırımı yapan firma büyükse yatırım için gerekli finansal ve yönetsel kaynakları sağlayabileceği için tam sahipli ve greenfield olarak girerlerdir. Firma büyük bir firma olduğu için ve bu yatırımı finanse edebilecek durumda olduğu için bir ortakla girerek tam sahipli olarak girer argümanını doğrulamamakta ancak greenfield olarak girdiği için doğrulamaktadır.

Dunning'in eklektik yaklaşımına göre rekabet düşük ve pazar cazipse firmalar tam sahipli olarak girerler. Karar alıcının yatırım aşamasında Romanya'nın pazarını ve pazardaki rekabetin yoğunluğuna ilişkin değerlendirmesi ise şu şekildedir:

“Girdiğimiz zaman pazar çok bakirdi, talep çok, rekabet çok azdı bu nedenle ilk yıllarda satışlarımız çok iyiydi, sonra zaten 2005 sonrası Avrupalılar geldi, şimdi çok büyük rakipler girdi pazara, çok yoğun bir rekabet var. O zaman o kadar değildi, ama şimdi tüketim de arttı, tabi.”

Girdikleri dönem pazar cazip ve rekabet düşük olmasına rağmen firma bir ortakla girmiştir, bu nedenle firmanın bu seçimi Dunning'in bu iddiasını doğrulamamaktadır.

Son olarak karar alıcının Dunning'in eklektik yaklaşımında ele alınan ve ülkeye özgü diğer faktörlere ilişkin değerlendirmesi şu şekildedir:

“Teşvikler, ülkedeki işgücünün ucuz olması, Romanya'nın stratejik konumu, AB'ye girecek olması ve o pazara ilk olarak girme amacımız etkili oldu. Ülkedeki hammadde seçimlerimizde etkili olmadı çünkü aynı hammaddeyi Türkiye'de de aynı fiyattan satın alıyorduk. Ayrıca bizim Balkanlara yayılma politikamız vardı, bu da seçimimizde etkili oldu, diğer Balkan ülkeleri de Romanya kadar cazip bir pazar olmadığı için tercih edilmediler. Ek olarak günün

birinde AB ülkelerine de satış yaparız düşüncesiyle AB'ye yaklaşma amacımız da vardı, Romanya'nın da yakın bir gelecekte AB'ye üye olacağını biliyorduk.... Ayrıca DYO'nun, Yaşar Holding'in, vizyonu uluslararası bir marka olmak, bu doğrultuda 3 büyük, gelişen coğrafyada yatırımlarımız var (Romanya, Rusya ve Mısır) dördüncüsü de yolda. Bizim uluslararası bir marka olmamız için bu yatırımlarımız önemli, o nedenle bu ülkelere giriyoruz. Amacımız garantili büyüyen bir coğrafyada, büyüyen bir pazarda markamızı koruyarak, kalitesini koruyarak bilinirliğimizi arttırmak.”

Bu ifadelerden bu faktörlerin var olmasına rağmen firmanın giriş ve sahiplik seçimleri üzerinde çok da etkili olmadığı, bunların firmanın sahiplik ve giriş seçimlerinde ana etkenler olmadığı neden ülke olarak Romanya'ya girdiğini açıklamada başarılı olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında DYO firmasının giriş ve sahiplik seçimleri üzerinde kurumsal teorinin açıklayıcılığının olmadığı, işlem maliyeti ve kaynak temelli teorinin ise önermelerini kısmen doğrulandığı, Dunning'in eklektik yapısında ele alınan diğer faktörlerin de (pazarın cazipliği ve rekabet oranı) firmanın bir ortakla girmesi nedeniyle doğrulanmadığı anlaşılmaktadır.

3.2.5. Örnek Olay 5: Superlit

Ticaret ve endüstri sektöründe faaliyet gösteren Karamancı Holding'in ilk şirketi olan Superlit Boru Sanayi A.Ş. 1961 yılında kurulmuş, altyapı boru sektöründe faaliyet göstermektedir. İlk uluslararası yatırımını Romanya'da “Sürekli Sarma” teknolojisi ile Cam Elyaf Takviyeli Polyester boru üretim tesisini kurarak gerçekleştirmiştir (<http://www.superlit.com/tr>, erişim tarihi, 25.05.2010).

Araştırma kapsamında karar alıcının Romanya'daki yatırımlarına ilişkin, giriş ve sahiplik yapılarına ilişkin ve ülke olarak neden Romanya'yı seçtiklerine ilişkin değerlendirmeleri şu şekildedir:

“Superlit kurulduğu tarihten itibaren hep çatı kaplama levhası ile boru sanayi içinde olmuştur. Teknolojik gelişmeleri takip ederek en son odaklanmasını CTP denilen boruların üzerine yaptı. CTP cam elyaf takviyeli polyester ve çine boru demek, sulama, içme suyu, kanalizasyon, büyük santrallerin soğutma suyu gibi, alt yapı işlerinde kullanılır. Bu boruların çapı 300-3500 milimetre arasındadır. Şimdi altyapı boruları denilince pazar altyapıları tamamlanmamış

lkeler oluyor zaten, dolayısıyla Almanya ya da İsviçre'ye boru satmak çok kolay değil çünkü o işleri tamamlamış vaziyetler, dolayısıyla Türkiye merkezde olmak üzere çevremizdeki ülkelerin tamamı bunun için güzel bir pazar. Biz büyüme stratejimiz içinde daha önce Romanya'da bir limited şirket kurmuştuk, pazarı test etmeye başlamıştuk, yani işin ticaretini yapıyorduk, buradan oraya boru satıyorduk. Superlit Romanya limited şirketi kurulduğunda Romanya AB'ye adaydı, adaylığı kesinleştiğinde pazarı da ek etmiştik, gruba ben dahil olduktan sonra burada bir fabrika kurmaya karar verdik, çünkü burada en önemli şey nakliye, hava taşırsınız, eğer proje elverirde i içe boru koyabilirseniz yani farklı çaplar varsa ne ala ama değilse nakliye çok tutar. Bu nedenle üretici olarak projenin olduğu yere yakın olmak doğrudur. Ayrıca Romanya AB'ye giriyordu, altyapısını AB standartlarına yükseltmek için AB'den ciddi fonlar alacaktı, bu nedenle bizde Romanya'nın içinde olmaya karar verdik. Ek olarak AB lkeleri içinde Romanya hem ülke olarak hem de yüzölçümü olarak büyük, bu sebeple Romanya'daki tecrübemize de dayanarak bir fabrika kurma kararını verdik, bir greenfield yatırımdı. şirketin kuruluşu Aralık 2006'dır, 2008'in son çeyreğinde de üretime başladık. Neden greenfield, çünkü alınacak bir fabrika yoktu, vardı da farklı bir teknolojiyle üretim yapıyordu, zaten işletilen bir fabrikaydı kaldı ki biz kendi teknolojimize sahibiz, kendi borularımızı üreten makineleri yapabiliyoruz. Bu işte önemli olan teknolojiye sahip olmaktır....Yerel bir ortakla girdik hisselerin %40'ı Romen ortağa %60'ı bize aitti. Neden Romen ortak, çünkü ilk olarak yatırım sırasında inşaatı vesaireyi tamamlarken oradaki resmi dairelerle olan ilişkilerimizin pürüzsüz gitmesi gerekiyordu, ikincisi de bu altyapı çalışmalarını yapan su idareleri, belediyeler yani devlet; altyapıya dönük boruları satmak için o düzeydeki ilişkilerin güçlü olması gerekiyordu bu sebeple satış tarafını da dikkate alarak bir Romen ortakla devreye girmek istedik. Ortağımız vanalar vesaire yani bu boru sistemleriyle alakalı yan ürünler üreten birisiydi, artı bilinen bir kişiydi, eski bir senatördü....üretim başladıktan bir sene sonra, 2009'un sonunda, Romen ortakla ilişki bitti. Satış bu sene başladı o nedenle satış döneminde bir faydası olmadı... alışan sayımız 90 kişi, biz teknoloji/makine yoğun bir firmayız. Üretimin ve mali işlerin başında Türk yöneticiler var, satış müdürü ve genel müdür Romen artı satış kadrosuna buradan teknik mühendisler de gönderdik.....Bu iş tamamen ilişki işi, genel müdürün, satışın lokal olması lazım çünkü gerekli ilişkileri sürdürmede ve kurmada Romencesi ve ilişki ağı kuvvetli olan insanların olması gerek; ayrıca bizim işimizde üretim buradan destekli olmalı, çünkü bu bir teknoloji, know-how işi, mali işler de bizden olmak zorunda."

Karar alıcının ülkedeki riske ilişkin değerlendirmesi ise şu şekildedir:

"ok oturmuş, stabil bir yasal daha doğrusu politik bir altyapının olmadığının farkındaydık. Yasal altyapı olarak bizim gördüğümüz güvence AB'ye giriyor ve dolayısıyla kanunları olduğu gibi adapte etmek zorunda yani dolayısıyla AB hukukuyla karşılaşacağız. Politik olarak

bakıldığında Romanya istikrarsızdı, hala daha çok istikrarlı olduğu söylenemez. Bu sebeple demin söylediğim gibi mutlaka bir Romen ortakla devreye girme arzusuyla başladık, sahiplik yapımızı da bu şekilde etkiledi.”

Karar alıcının bu ifadelerinden ülkedeki siyasi yapıyı istikrarsız buldukları bu riski ve belirsizliği azaltmada, devlete ve yerel yönetime iş yaptıkları için kendilerine gerekli bağlantıları kurmada ve bürokratik işlemleri kolaylaştırmada yardımcı olacak bir ortakla giriş yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu da kurumsal teorinin yasal ve politik yapının oluşmadığı ülkelerde firmalar riski azaltmada güçlü olan yerel bir partneri tercih ederler argümanını doğrulamaktadır.

Kurumsal teori geliştirmekte olan ülkelerde yabancı firmalara karşı uygulanan yasal düzenleme ve uygulama farklılıkları, mülkiyet kısıtlamaları ya da kamulaştırma riskinin varlığında firmaların yerel bir ortakla girerek bu riskleri elimine edeceğini ve mülkiyet kısıtlamaları doğrultusunda edinim veya greenfield seçiminde bulunacağını ifade etmektedir. Bu doğrultuda karar alıcıya yönelttiğimiz ülkeye girişte bu tür risklerle ya da kısıtlamalarla karşılaşp karşılaşmadıkları ve bunun seçimlerinde etkili olup olmadığı yönündeki sorumuza karar alıcının cevabı şu şekilde olmuştur:

“Romanya şu an kendi başına AB ülkelerinden farklı olarak hiçbir kanun, yönetmelik çıkaramaz. Yani bizim işimizi etkileyecek bir şey yok, tabii bu bizim ülkenin AB üyesi olma döneminde girmemizle de alakalı. Yani ben bugünü konuşuyorum.”

Karar alıcının da ifade ettiği gibi firma 2006 Aralık ayında giriş yaptığı için yani AB üyeliğinin (Ocak 2007) kabul edildiği bir dönemde girdiği için bu tür kısıtlamalarla ve uygulamalarla karşılaşmamış ve seçimlerinde de bu etkili olmamıştır.

Firmanın ilk yurtdışı yatırımı olduğu için giriş ve sahiplik seçiminde kendisine referans olarak alacağı bir yurtdışı yatırımı yoktur. Ancak kendilerinden önce pazara girmiş olan rakiplerin giriş ve sahiplik seçimlerini kendilerine referans alıp almadıklarına yönelik karar alıcının verdiği cevap şu şekildedir:

“Bizim sektörde bir tane kurulmuş yabancı firma, Çek firması, vardı ama teknoloji olarak bizden farklıydı. O nedenle nasıl girdiğine bakmadık, referans almadık.”

Bu nedenle bu durum firmanın seçimlerinde etkili olmamıştır.

Karar alıcının iki ülke kültürünün benzerlik düzeyi ve Romen halkın yabancılara yönelik tutumu hakkındaki değerlendirmesi ise şu şekildedir:

“İlk bakışta kültür çok benzeşiyor gibi görünüyor ama hiç benzeşmiyor. İşe yaklaşım biçimi, insanların çalışması, yaşayış biçimi filan bunlar çok farklı, sanki çok gelişmiş ülkenin insanı gibi saat 5, mesai bittiyse çekiç havada kalıyor, son darbeyi vurmuyor. Saatle filan acayip kısıtlıdır, fazla mesai gerektiğinde zorlanırsınız, bağ bozumu döneminde herkes evinde şarap yapar, o dönem herkese 1 hafta izin vermek lazım, ilk bakışta aklına bile gelmeyecek şeyler var.... tabi ki çok uzun zaman Osmanlı etkisiyle birbirinizi karşılıklı etkilediğimiz mutfak kültürü var, aşağı yukarı 900 tane Türkçe kelime var, ama sonuç olarak çok farklı. Ayrıca bir benzerlik üzerine kurmadık yatırımı, seçimlerimizde etkili olmadı.... Yabancılara karşı bireyler düzeyinde bir tepki yoktu, zaten birçok yabancı firma vardı ve Türk firması çok yoğundu, öyle bir negatiflik görmedik.”

Firma yerel bir ortakla girmiştir ancak bu yerel ortağın seçilmesinde ülkedeki politik istikrarsızlık nedeniyle yerel ortağın sahip olduğu güçten yararlanmak yatmaktadır yoksa iki ülke arasındaki kültürel farklılık nedeniyle yerel kültürü öğrenmek için seçilmemiştir bu ortak; ayrıca karar alıcının da ifade ettiği gibi bu farklılık onların seçimlerinde etkili olmamıştır.

Karar alıcının network ve lobi faaliyetlerinde bulunup bulunmadıklarına yönelik olarak verdiği cevap aşağıdaki gibidir:

“Romanya şu an kendi başına AB ülkelerinden farklı olarak hiçbir kanun, yönetmelik çıkaramaz. AB fonunu almak için çok katı kurallar var, o kuralların yerine gelmesi lazım, dolayısıyla kurallar çok katı böyle üst düzey devlet adamlarıyla ilişki kurarak boru satamazsınız. Tabi bizim sattığımız ürünü doğru anlatmamız lazım, ben dışarıdaki adama mal satmıyorum, müteahhide satıyorum, devletin altyapı ile alakalı projeleri geliştirirken bu borunun varlığından haberdar olması lazım ki o projede kullanmaya karar verebilsin, tabi o düzeyde ilişkilerimiz var. Ayrıca Superlit’in hem buradaki hem de Romanya’daki yönetim kurulu başkanı şu anda DEİK Türk Romen iş konseyi yürütme kurulu başkanı.”

Bu ifadelerden firmanın işleriyle ilgili bireysel düzeyde hatırlı kişilerle bağlantıları olduğu anlaşılmaktadır; ayrıca daha önceki ifadelerden bu ortağın seçilme nedeni olarak ortağın sahip olduğu güçten yararlanmak olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle kurumsal teorinin bu argümanı diğer araştırılan firmalardan farklı olarak

firmanın sahiplik yapısı üzerinde etkilidir. Ve kurumsal teorinin bu argümanını doğrulamaktadır.

Yukarıdaki ifadelerden de çıkarıldığı gibi firmanın sahiplik seçimi kurumsal teorinin ana argümanını desteklemektedir. Bu da firmanın seçimi üzerinde kurumsal teorinin açıklayıcılığının olduğunu göstermektedir.

Karar alıcının yatırım aşamasında Ar-Ge birikimi, marka gücü, teknoloji yoğunluğu ve piyasa gücü hakkındaki değerlendirmeleri şu şekildedir:

“Ar-Ge birikimimiz olmasa, bizim teknolojimiz olmasa orada o yatırımımızı yapamazdık. Markayı aynen kullandık, güçlü olarak görüyorduk. Piyasa gücü, orada var olmakla test edebileceğiniz bir şey. Limited şirket sırasında, ticaret sırasında, bir şeyler yaptık, yani yatırım öncesinde vardık, biz piyasayı görebildik, ancak piyasa gücümüz denilince bu iş marka bağımlı bir iş değildir. Yani çok sevdiğiniz için bir markaya bağlı olabilirsiniz ama toprağın altına koyduğunuz borunun kararını müteahhit verir o da fiyatla, kaliteyle ya da başka şeylerle uğraşır. Çok markayla bağlı değildir.”

Karar alıcının bu ifadelerinden firmanın greenfield olarak girmesi işlem maliyetinin bu konudaki argümanını doğrularken yerel bir partnerle girmesi doğrulamamaktadır.

Karar alıcının giriş ve sahiplik seçimlerinde sahip oldukları üretim bilgilerinin Romen yasalarınca yeterince korunmaması nedeniyle yayılma riski ve ürün kalitesinin bozulması hakkında endişelerinin olup olmadığı yönündeki soruya cevabı şu şekilde olmuştur:

“Olmadı. Dediğim gibi biz AB’ye üyeliği sırasında girdiğimiz için AB yasaları koruma açısından etkiliydi, ikincisi zaten teknolojimi benim gönderdiğim mühendislerle uygulatıyorum dolayısıyla reçetelerim, üretim bilgilerim hala benim elimde, orada uzun bir zaman geçmesi lazım bunu yerleştirene kadar, dolayısıyla çok kolay şekilde alınıp kullanılacak bir teknoloji değil. Ayrıca ortağın ayrıldıktan sonra bize rakip olması da söz konusu değil, çünkü anlaşmayı ona göre yapıyorsun, ayrıldıktan sonra bilmem kaç sene bu işe giremez.”

Karar alıcının ifadelerinden böyle bir riski algılamadıkları ve seçimlerinde de etkili olmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca ortak hiçbir şekilde üretime dahil edilmediği içinde bir sorun yaşanmamıştır.

Karar alıcının Romanya'daki sözleşme yapma ve yapılan sözleşmeleri uygulama maliyetleri hakkındaki değerlendirmesi şu şekildedir:

“Bizdekinden çok farklı değil, mahkemeler çok yavaş işliyor, günlük faaliyetler de yavaş, kanunlar var, koruyucu kanunlar var ama uygulama yavaş. Bu bizim seçimizi etkilemedi. Zaten alt yapısı eksik ülkeye gidiyoruz, alt yapısı tamam ülkenin üst yapısı da tamam oluyor, üst yapısı tamam ülke de benim için pazar değil zaten.”

Karar alıcının bu ifadelerinden böyle bir riskin olduğu ancak bunun seçimlerinde etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

Firma bir Romen ortakla girdiği için bu seçimlerinde iki farklı kültüre ait firmanın bütünleştirilmesi gibi bir değerlendirmede bulunup bulunmadıklarına yönelik karar alıcının ifadesi şu şekildedir:

“JV ortağımızı firma olarak değil kişi olarak değerlendirdik. Çünkü karşı taraftaki firmanın herhangi bir etkisi olmayacaktı, firmanın sahibi bir kişi, o kişinin ağırlığı önemliydi bizim için, yoksa onun firmasının herhangi bir şeyini, ne elemanı, ne sistemi ne teknolojisini kullanmadık, bu nedenle iki farklı firma kültürünün bütünleştirilmesi gibi bir durum yoktu.”

Bu açıklamalardan iki firma kültürünün bütünleştirilmesi gibi bir sorunun yaşanmadığı bu nedenle de firmanın seçiminde etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

Bir diğer işlem maliyeti argümanı olan uluslararası ve ev sahibi ülke deneyimin firmanın seçimleri üzerindeki etkisi hakkında karar alıcının ifadeleri şöyledir:

“Biz birçok ülkeye boru sattık, ithalat ihracat deneyimlerimiz vardı, dünya piyasasını biliyorduk, Romanya'da da yatırım öncesi bir ticari faaliyetimiz vardı tabi bu birikimlerin etkisi oldu.”

Firmanın greenfield olarak girmesi işlem maliyetinin bu argümanını doğrularken bir ortakla birlikte girmesi doğrulamamıştır.

Bu açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi işlem maliyetini bu firmanın giriş seçimi doğruladığı sahiplik seçimlerini ise doğrulamadığı ortaya çıkmaktadır.

Karar alıcının sahip oldukları ve firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak kaynaklarına ilişkin değerlendirmesi ve Romanya'da kendilerine rekabet

avantajı sağlayacak bir kaynağın seçimlerinde etkili olup olmadığı konusundaki değerlendirmesi şu şekildedir:

“Ürünümüzü, markamızı, yeni ve yaratıcı ürün geliştirme yeteneğimizi, yönetsel becerilerimizi, Ar-Ge yoğunluğumuzu, deneyimizi, bunların hepsini gayet mükemmel değerlendirdiğimiz için böyle bir yatırım ve giriş biçimini seçtik. Ar-Ge merkezimiz var, Ar-Ge’ye yatırım yapıyoruz, yeni ve yaratıcı ürün üretme yeteneğimiz güçlü Romanya’ya özgü ürün de geliştirdik. Ayrıca biz birçok ülkeye boru sattık, ihracat deneyimlerimiz vardı, dünya piyasasını biliyorduk, Romanya’da da yatırım öncesi bir ticari faaliyetimiz vardı tabi bu birikimlerin etkisi de oldu...biz Romanya’da bize rekabet avantajı sağlayacak herhangi bir kaynağa ulaşmak için gitmedik.”

Romanya’da firmaya rekabet avantajı sağlayacak bir kaynağa sahip bir firmayı satın almayı mı yoksa onunla ortak olmayı mı tercih edeceklerine yönelik olarak karar alıcının ifadesi şu şekildedir:

“Bu konuda süper bir teknoloji yakalarsam tabi ki düşünürüm, tabi bana rekabet üstünlüğü sağlayacak bir şey varsa bakarım satın almak için, ama bu sektörde henüz böyle bir şey yok, benzersiz bir teknoloji yok, hele Romanya için bu söz konusu değil.”

Kaynak temelli teorinin argümanlarından olan kendisine rekabet avantajı sağlayacak kaynağa sahip olan firmalar tam sahipli ve greenfield olarak girerler önermesi firma greenfield olarak girdiği için doğrulanmakta ancak bir yerel ortakla girdiği için doğrulanmamaktadır.

Kaynak temelli teorinin bir diğer argümanı olan firma kendisine rekabet avantajı sağlayacak başka bir firmadaki gömülü kaynağı elde etmek için o firmayı satın alır argümanı böyle bir kaynağa sahip bir firma olmadığı için firmanın seçiminde etkili olmamıştır.

Kaynak temelli teorinin yatırımı yapan firma büyükse tam sahipli ve greenfield olarak girer argümanı firma ortak olarak girdiği için doğrulanmamakta greenfield olarak girdiği için doğrulanmaktadır.

Karar alıcının yatırım kararı sırasında Romanya pazarının cazibesi ve pazardaki rekabetin yoğunluğu hakkındaki değerlendirmesi aşağıdaki gibidir:

“Pazarın potansiyelini çok iyi olarak değerlendirdik ama şu an acayip yavaş ilerliyor, içerde politik istikrarsızlık var artı bir de dünya krizinden çok fazla etkilendi ama hala potansiyel var, potansiyel orda duruyor ama yavaş gidiyor..... Girdiğimizde rekabet vardı ama çok yoğun değildi. Ama şimdi içerde üretim yapmasa da dışarıdan satanlar var, rekabet var, biz tabi içerde olmamızdan dolayı avantajlıyız.”

Dunning’in eklektik yaklaşımında ele alınan faktörlerden pazardaki rekabet oranı çok yoğun olmamasına ve pazarın cazibesi yüksek olmasına rağmen firma bir ortakla giriş yaparak bu argümanı doğrulamamaktadır.

Son olarak Dunning’in eklektik yapısında ele alınan ülkeye özgü diğer faktörlere ilişkin olarak karar alıcının cevabı şu şekildedir:

“Yabancılar karşı uygulanan bir teşvik yoktu o nedenle etkili olmadı. Vergi Türkiye’den düşüktü, kurumlar vergisi Romanya’da %16 Türkiye’de %20, 4 puanlık bir fark var. Bunun etkisi var ama çok değil. Hammaddeyi dışarıdan alıyoruz, bu nedenle etkili olmadı. İşgücü ucuz ama ben emek yoğun olmadığım için beni çok etkilemiyor. Romanya’nın diğer pazarlara yakınlığı, evet bu önemli, Balkan ülkeleri, yeni AB’ye girmiş ülkeler yani Macaristan, Bulgaristan onların dışında Moldova, Ukrayna’ya yakın. AB’ye üyeliği evet ama buradaki giriş kolaylığı mesafe dolayısıyla, yoksa Türkiye’nin gümrük birliğine üye olması nedeniyle AB’ye mal satmamızda sorun yok. Son olarak, bizim için, burada, önemli olan taşıma maliyetleri nedeniyle pazarın içinde olmaktır, öyle bakılınca alt yapısını AB düzeyine çıkartmak zorunda olan, bunun içinde bütün kayaklarını AB’den alacak olan ve AB’ye yeni katılanlar içinde büyük bir ülke olması nedeniyle seçilmiştir Romanya.”

Bu faktörlerin firmanın giriş ve sahiplik biçimi seçiminde değil de yatırımı yapmak için o ülkeyi seçmesinde daha fazla etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak bu firmanın sahiplik seçiminde kurumsal teorinin, giriş biçimi seçiminde ise kaynak temelli ve işlem maliyeti teorisinin açıklayıcılığının olduğu; bu da her üç teoriyi bünyesinde barındıran Dunning’in eklektik yaklaşımının açıklayıcılığını göstermektedir.

3.2.6. Örnek Olay 6: Kombassan

Kombassan Grubunun ilk şirketi olan, Kombassan A.Ş. (Konya Matbaa, Basım, Ambalaj İmalat Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi) 1988 yılı son günlerinde

kurulmuş, 1989 yılında faaliyete başlamıştır. 1989'dan bu yana Kombassan Grubu kağıt, karton, matbaa, ambalaj sektöründe, makine ve motor sektöründe (rulman, vinç, çelik konstrüksiyon vb.), inşaat sektöründe (beton santrali, prefabrik, pvc, mdf, mermer vb.), maden sektöründe (kireç, vb.), gıda sektöründe (makarna, un ırmık, bakliyat, bisküvi, su vb.), turizm, hotel, dış ticaret, pazarlama, LPG, petrol, tekstil ve daha birçok sektörde faaliyet göstermektedir (<http://www.kombassan.com.tr>, erişim tarihi, 05.06.2010).

Araştırma kapsamında karar alıcının Romanya'daki yatırımlarına ilişkin söyledikleri şu şekildedir:

“Romanya'daki fabrikamız rulman üretimi yapan 400000 m² olan bir tesis. Fabrikanın yaklaşık %65'i devlete ve % 35'i fabrika çalışanlarına ait olan 5 fona aitti. 2000 yılında devlete ait olan %65'ini devraldık, biz yıllardır çalışan bir fabrikayı satın aldık. Fabrika 1953'de kurulmuş ama zarar ediyordu; o dönemde çok küçük bir meblağa, 4 milyon \$'a, alındı 27 milyon \$ borcu vardı ve 5 yıl içerisinde de 27 milyon \$ yatırım taahhüdü vardı. 5 yıla kadar, borç ve yatırım taahhüdünü gerçekleştirilene kadar, şirket ipotekliydı. Borç ve yatırım gerçekleşince özelleştirme dairesi serbest bıraktı, hisse devri 2005 yılında tamamlandı. Şu an firmanın yaklaşık %91'i Türk Kombassan İnşaat Anonim şirketinin, kalan %9'luk pay ise küçük hissedarların ve fon şirketinin. Çalışan personel sayısı o tarihte 5000 kişiydi, devletin 5 yıl içinde en fazla 3000 kişiye indirebileceğimiz müeyyidesi vardı, geçen sene krizden sonra da yaklaşık 1000 kişi çıktı, şimdi 2000 kişiyiz. Yatırımı yapan Kombassan, sermaye onun, ancak ilk defa giriyordu bu işe, o nedenle bu işi yürütmeyi ve yönetmeyi deneyimli ve bilgili bir ekibe yani bize devretti. Yani yatırımın sahibi başka, Kombassan, yürüten ve yöneten ayrı bir şirket, Eymak A.Ş., yani biziz.”

Karar alıcının neden Romanya, neden böyle bir yatırım yaptıklarına ve giriş ve sahiplik seçimlerine ilişkin değerlendirmeleri ise şu şekildedir:

“Rulman hassas bir makine elemanı yani rulman için mikronlarla uğraşılır, Türkiye'nin de uzun süre giremediği bir sanayi, Türkiye'deki ilk rulman üreticisi Orta Doğu Rulman sanayi, bizde oranın kurucularındanız. Kombassan Holding'in başkanı Haşim Bayram Romanya'daki rulman fabrikasını ziyaret etmiş ve kafasında böyle bir şirket kurmaya karar vermiş ama tabi rulman sanayinde dünyanın önde gelen rulman şirketleri var bunlar çok ketum şirketler, rulmanda ortaklık olmaz ya sahibisindir ya değildir. Bunlar lisans vermede de çok katılar, rulman sanayisi çok kapalı bir sistem dolayısıyla böyle bir şirketin Türkiye'de kurulması, know-how alınması çok zor. 1998'de Romanya'da 6 tane rulman fabrikası vardı ve bunlardan

bir tanesi satılıyordu, o dönem, Orta Doğu Rulmandan, ayrılan Harun ve Mehmet beyler var, Haşim bey onları tanıyordu ve benim böyle bir niyetim var siz bu işi yürütebilir misiniz ben bu işi, teknolojiyi bilmiyorum demiş. Ve bu şekilde bu işe girilmiş, biz tek alıcı olarak girdik ve aldık. O şartlarda bu fabrikanın kurulması mümkün değil, bu fabrika yeni kurulsa, sıfırdan kurulsa, bu kapasite, bu kapalı alanda milyon dolarları ifade eden harcamalar yapmanız gerekir. Ayrıca bunların bilinen bir markası var, URB diye. Böylece girildi.”

Karar alıcının bu ifadelerinden yatırımın bir ortaklık olarak değil de tam sahipli olarak kabul edildiği anlaşıyor. Her ne kadar girişte sadece devlete ait olan %65’lik pay alınmış geri kalan pay çalışanlara ait fonlara ait olsa da; teorik çerçevede de belirttiğimiz gibi bizim çalışmamızda JV olarak kabul ettiğimiz durum, varlıkların kullanımı ve semeresi üzerinde ortak kontrol ve sahipliği paylaşan iki veya daha fazla firma tarafından ortak ve ayrı bir organizasyonda varlıkların birleştirilmesi (Kogut ve Singh, 1988, s.412), olduğundan ve söz konusu firmada %35’lik paya sahip olan çalışanlar yönetimde bulunmadığı için çalışmamızda da karar alıcının ifade ettiği gibi firmanın bu durumu payların bir kısmının çalışanlara ait olan bir çeşit tam sahipli yapı olarak değerlendirilecektir.

Karar alıcının yatırım aşamasında ülkedeki yasal ve politik yapıya (ülke riski) ilişkin değerlendirmesi şu şekildedir:

“Biz ülkeyi riskli olarak görmedik zaten bizim girdiğimiz yıllarda AB’ye girme sürecindeydi. Her hangi bir risk görmedik ve girerken de bu tür bir değerlendirmemiz olmadı.”

Romanya’daki yatırım kararlarında daha önceki başka ülkelerdeki yatırım kararlarını veya kendilerinden önce girmiş olan rakiplerinin yatırım kararlarını kendilerine referans alıp almadıklarına yönelik olarak karar alıcının açıklaması şu şekildedir:

“Kombassan Grubunun diğer ülkelerde yatırımları vardı ama bu tip bir yatırımı yoktu, endüstriyel türü değildi, ticari faaliyet olarak ve gıda sektörü olarak vardı, yani diğer yatırımlar örnek alınacak yatırım değildi bu kendine özeldi... Bizim sektörde 1998’de Japon bir firma 1999’da da Amerikan bir firma girmişti, o 6 fabrikadan ikisi özelleşmişti biz üçüncüyüydük... Diğer firmaların yatırımları hakkında bilgi aldık ancak Romanya’da şöyle bir durum var; özelleştirme dairesi ve hükümet çok hızlı değişiyor, şartlar kurallar kanunlar sürekli değişiyor, bizden önce girenlerin özelleştirilmesindeki yetkililer ile bizim özelleştirmemizdeki yetkililer

farklıydı, onların şartları ile bizim şartlarımız farklıydı. Her ekip kendi şartlarını getiriyor. Dolayısıyla onların uygulamalarını gördük ama onların özelleştirme şartları ile bizimki farklıydı, o nedenle referans alacak bir durum olmadı.”

Karar alıcının iki ülke kültürünün benzerlik düzeyi hakkındaki ve Romen halkın yabancılara tepkisi hakkındaki değerlendirmeleri şu şekildedir:

“Türkler orda 400 yıl kalmışlar, dilerinde 5000’e yakın Türkçe sözcük var. Dinleri farklı, ama Türklerin kültüründen etkilenmiş, işe bağlılıkları, iş yapma biçimleri filan bize benziyor. Ama sosyalizmden gelen biraz daha yavaş hareket eden, insanları birileri yönetmeden iş yapma arzusu olmayan bir kültür var, kısmen bize benziyor. Ama bu bizim giriş ve sahiplik seçimimizi etkilemedi.... O tarihlerde Türklere karşı bir tepki görmedik ama çok sevgileri de yoktu. Bir sorun görmedik. Şimdi öyle değil ama, daha çok seviyorlar.”

Karar alıcının network ve lobi faaliyetlerinde bulunup bulunmadıklarına yönelik olarak verdiği cevap aşağıdaki gibidir:

“Tabi, bu borçların yayılması ve yeniden yapılandırılmasında bu özel ilişkiler kuruldu. Bizim bulunduğumuz bölgenin milletvekillerini kullanarak, yani onların itibarını kullanarak, hükümetten ve özelleştirmeden bu konuda yardım istedik. Ayrıca TIAD’a üyeyiz başka derneklerde var üye olduğumuz, onların devletle bakanlıklarla olan ilişkilerinden yararlandık. Mesela kriz döneminde borçları ödemede zorlandık, o dönem bu kişileri araya sokarak yeniden yapılandırma istedik, direkt gerekli mercilere normal yollardan yazsak belki olmazdı ama birilerini araya sokarak hallettik. İki üç kez yeniden yapılandırma yaptırдық, bir de gecikme faizi filan vardı onları iptal ettirdik.... Ayrıca bize yol gösterdiler, kanundaki boşlukları gösterdiler ne yapabileceğimiz gösteriler, akıllar verdiler tabi bu tür ilişkilerimiz olmasa bu zor olurdu. Mesela Türklerin çalışması için her sene oturma izni almamız gerekiyor. Ama firmanın yabancı çalışan için borcunun olmadığını ispat etmesi gerekir, o belgeleri almamız gerekir ama ülkedeki yoğun bürokrasi nedeniyle işler çok yavaş işliyor, mesela borç ödenmiş olduğu halde belgeye işlenmediği için ya da geç işlendiği için varmış gibi görünüyor ve gerekli olan o belgeyi, borcu yok kağıdını, alamıyorsunuz, o kağıdı alabilmek için birilerini araya koymanız gerekir, orada yardımcı oldular tabii.”

Karar alıcının bu ifadesi gelişmekte olan ülkelerde firmaların faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmede hatırlı kişilerle kurmuş oldukları kişisel bağların önemini vurgulamaktadır.

Karar alıcının yatırım aşamasında satın aldıkları fabrikanın ve yatırımcı olarak kendilerinin Ar-Ge birikimlerini, markalarını, teknoloji düzeyini ve piyasa gücü nasıl bulduklarına ilişkin cevabı aşağıdaki gibidir:

“Fabrikanın hazır müşteri portföyü var, standart bir üretim kalitesi var ve devam ediyor ve bilinen bir markaya sahip. O markayı aynen devam ettirdik, biz oraya hiç teknik bilgi getirmedik, tamam kafamızda bir teknik bilgi var yeri geldiğinde müdahale ettik ama çok büyük çaplı şeyler değil, zaten onlarda o birikim vardı, üretimlerini yapan yıllardan beri bu işi geliştirmiş bir marka, onların tek sıkıntısı yönetim sıkıntısıydı bu nedenle de zarar ediyordu. Ona müdahale ettik. Fabrika çok fazla adam alıyordu, biz hem buna hem de enerji kayıplarına müdahale ettik ve firma kara geçti kısa sürede. Teknik bilgi oradaydı, biz yönetim bilginizi götürdük. Orada bir teknoloji, Ar-Ge vardı biz kendi bilginizi onu yükselttik....Piyasa gücü olarak onların mevcut gücünü kullandık ama bizim kendi gücümüzü de kullandık, Orta Doğu Rulmandan, bizim geçmişten gelen enternasyonal satış müdürümüz vardı oraya yeni müşteri bulunmasında biz o eski ilişkilerimizi kullandık. Dünya piyasasını bilen bir satış ekibimiz vardı, onların mevcut müşterisi yanına bizim müşterilerimiz de eklendi. Ve tecrübemiz de eklendi; piyasayı biliyoruz, şartları, ederini, kaçta satılıyor, bunları da biliyorduk bu sayede de kısa zamanda kar ettik. Satış fiyatlarının değiştirilmesi, yeniden yapılandırılması endüstriyi de bildiğimiz için enerjinin kullanılması, üretimle ilgili müdahaleler bununla ilgili bütün deneyim ve bilginizi kullandık. Ürün markası ve kalitesi açısından var olan bilinen bir markayı daha da geliştirdik, ama asıl know-how ve bilgi zaten orda vardı.”

Karar alıcının ürün ve üretim bilgisinin Romen yasalarınca yeteri kadar korunmaması nedeniyle yayılması ve ürün kalitesinin bozulma riski hakkındaki değerlendirmeleri şu şekildedir:

“Bizim endüstrimiz çok özel bir endüstri. Rulman sanayinde bilgiyi, teknolojiyi almak çok zor; çok detaylı bilgiler var öyle derme çatma bilgilerle bu iş olmaz, bu iş yürümez. Şirket sırlarının saklanması konusunda yeteri kadar güvence vardı şirket içerisinde, gerekli tedbirler alınmıştı, orada bir sıkıntı olmadı. Ayrıca biz varır varmaz şirket sırlarının korunması yolunda bir tanım yayınladık ve uymayanların cezalandırılacağını ve iş feshetmeye yol açacağını ifade ettik. Ancak şöyle bir şey oldu ticari anlamda sırların korunması yolunda başarılı olamadık. Stok bilgisi hakkında bilgi verenler oldu mesela bunu da bu bölümlere Türk yöneticiler atayarak hallettik ama dediğim gibi teknoloji açısından böyle bir sıkıntımız olmadı. Böyle bir tesisi kurmak milyon doları gerektirir. Bilgi öyle dağınık ki öyle bir risk yoktu şimdi de öyle bir risk yok zaten. Büyük yatırım, büyük organizasyon işi, böyle bir tesisi kurmak milyon dolarları gerektirir. Bu tabi bizim teknolojinizin, rulman teknolojisinin, çok özel olması ile ilgili.”

Karar alıcının ülkedeki sözleşme yapma ve yapılan sözleşmeleri uygulatma maliyetleri hakkındaki değerlendirmeleri ise şu şekildedir:

“Bizim anlaşmamız devletle yapılmıştı, anlaşmazlığın olduğu durumda uluslararası tahkim kurulu Cenova’da görüşülecekti. Ona açık bir sözleşme yapmıştık. Öyle bir sıkıntı yaşamadık yani.”

Firma işleyen bir fabrikayı satın aldığı için karar alıcıya farklı kültürden gelen iki firma kültürünün bütünleştirilmesi nedeniyle zorlukların ve maliyetlerin meydana gelip gelmediği ve bunun seçimlerinde etkili olup olmadığı sorulmuştur, karar alıcının bu soruya cevabı aşağıdaki gibidir:

“Yok, o şekilde bir değerlendirmemiz olmadı. Biz aldığımız fabrikanın şartlarını öğrenmiştik parça başına ücret alıyorlardı, orasını halledebileceğimizi düşündük, yaklaşık 10-15 kişilik bir ekip hep Türk oldu. Genel müdür hep Türk oldu bazı müdürlerde Türk’tü diğerleri Romen’di. Biz kendi yönetim biçimimizi kendi kafamızda planlamıştık ve onu uyguladık, yeni bir organizasyon yapısını belirledik. Romanya zamanında bir genel müdür ve onun altında üç müdür, toplamda dört kişilik bir ekiple yürütülüyormuş; biz daha yatay bir organizasyon yapısını oluşturduk, muhasebe, personel, kalite, üretim, üretim planlama müdürlerinin olduğu yeni bir organizasyon yapısı oluşturduk ve kendi bildiğimiz yöntemi uyguladık.... Bir dirençle karşılaşmadık, Romenler mülayim insanlar bir direnç göstermediler, kabul ettiler. Biz eğitimler uyguladık bunun tabana yayılması tabi zaman aldı, maliyetli oldu ama onlar çok da büyük şeyler değil yatırım kararını etkileyecek kadar değil.”

Firma işleyen, bilinen bir markası olan, üretim bilgisine ve teknolojisine sahip bir fabrikayı satın almıştır. Yatırımı yapan Kombassan Holding bu sektörde bilgi ve deneyim sahibi değil, ancak yönetimde bulunan danışman firma, Eymak A.Ş., sektörü ve işi biliyor. Zaten karar alıcıya yöneltilen size sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmada kendi kaynaklarınızı ve edinimde bulunduğunuz fabrikanın kaynaklarını nasıl değerlendiriyorsunuz ve öyle bir edinimde bulunarak size rekabet avantajı kazandıracak bir şeyler öğrenme amacı mı taşıyordunuz sorununa karar alıcının yanıtı şu şekilde olmuştur:

“Eymak’ın ürünü yok, Eymak ticari faaliyeti olan bir kuruluş. Ama biz o ürünü çok iyi biliyorduk, tanıyorduk. İyi bilinen tanınan, kaliteli bir üründü. Markayı da biliyorduk tanıyorduk iyi bir markaydı. Biz oraya gidince ürün gamını açtık, yeni ürünler denedik hala da deniyoruz bizim gittiğimizde yapılmayan ürünleri biz şimdi yapıyoruz ürün çeşidini ikiye

katladık. Bu ekip Eymak ekibinin hepsi ODTÜ mezunu deneyimli, 25-30 yıllık rulman sanayinde çalışan deneyimli bir ekip. Bu ekibin hepsi rulman sanayinde hep yöneticilik yaptı o yüzden yönetsel becerilerimiz iyiydi. Uluslararası deneyimizde iyiydi. Eymak ithalat-ihracat deneyimi olan bir firma. Rulman sanayinde bu ekip o sanayi, o piyasayı, dünya rulman sanayini çok iyi bilen bir grup, rulman tezgah üreticilerini, rulman satış fiyatlarını, müşterilerini, o piyasayı, o sanayiye, sektördeki kişileri, üreticileri, alıcıları yani her şeyi çok iyi bilen bir ekip. Ar-Ge tecrübemizde vardı. Bu ekip rulman sanayinden gelen 25 yıllık deneyimi olan Ar- Ge’de de deneyimi olan bir ekip. Gittiğimiz Romanya firmasında da vardı bu, biz bu ikisinin bilgisini birleştirdik. Şimdi daha güçlü bir Ar- Ge oldu. Biz oraya bir şey öğrenmek için gitmedik. Biz bu yatırımı yapmaya karar verdik çünkü uygun bir şart oluştu, uygun bir satış vardı. Sektör iyi bir sektör, uygun bir sektör, bildiğimiz bir sektör. Paranın sahibi bu sektöre girmeye karar vermiş. O zaman Orta Doğu Rulman Türkiye’de tekti ve Türkiye’nin rulman ihtiyacının sadece %15’ini karşılıyordu. Yani bu sektörde büyük bir boşluk vardı, bu boşluğu herkes biliyordu ama teknolojik olarak yapacak gücü olmadığı için ve know-how’ı alamadığı için giremiyordu. Böyle bir fırsat olunca paranın sahibi, Kombassan Holding, bu sektöre girmeye karar veriyor yani kafasında böyle bir fikir var ama uygulanmasında ve teknolojik destek alınmasında sıkıntı var, böyle bir fırsat olunca; yani Romanya’daki fabrikanın satılması; uygulamaya geçirildi, ana amaç bu.”

Karar alıcıya yatırım aşamasında Romanya’nın pazarının cazibesini ve pazardaki rekabeti nasıl değerlendirdiğini sorulduğunda verdiği cevap şu şekilde olmuştur:

“Bizim gittiğimiz zamanda da şimdide satışın %85-90’ı dışarıya. Yani Romanya pazarını hedefimiz içinde değildi, Romanya pazarını düşünerek girmedik. Şu an da o zaman da öyleydi yani bir etkisi olmadı. Bizim bölgemizde rekabet yoktur. Rulman çok geniş yelpazesi olan bir sektör, çok çeşitli ürünleri var, bu altı fabrikadan birisinin yaptığı ürünü diğeri yapmıyor. Herkesin ürün yelpazesi farklı; ama hepsi aynı ortak ismi kullanıyor, URB; o yüzden rekabet yoktu. Şimdi de çok bir rekabet yok. İç piyasa açısından değil dış piyasa açısından birbirinin pazarına girildi ama o da çok değil, yani aktif, ciddi bir rekabet yok.”

Ve son olarak Romanya’daki yatırım kararlarından etkili olan diğer faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

“Vergi ve teşvik, hammadde etkili değildi, bunlar için girilmedi. Hammadde Romanya dışından alınıyor. Ama işgücünün kalitesi ve ucuzluğu etkiliydi, hem ucuz hem de o işi bilen kalifiye eleman vardı. AB topluluğuna gireceği belliydi Romanya’nın, AB ülkesi olmasının avantajları var. Çünkü hedef kitle batı ülkeler; Avrupa, İtalya, Fransa, Almanya, Amerika; o

nedenle AB ülkesi olması etkili. Ancak buradaki asıl amaç, ana faktör, sermayedarın, Kombassan Holding'in, bu sektöre girme amacı ve böyle bir fırsat da olunca girildi. Türkiye'de böyle bir yatırım için çok büyük harcama yapması gerekirdi, know-how gerekiyor ve know-how yok ortada. Böyle bir fırsat gelişti ve yatırım gerçekleşti.....Bu tesis Romanya'da olmasaydı o zaman o tesisin olduğu yere gidilirdi yani illa Romanya diye bir şey yok. Bu Romanya değil başka bir yerde de olabilirdi.”

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı gibi Kombassan firmasının bu yatırımı çeşitlendirme stratejisi içine girmektedir. Var olan nakit kaynak fazlalarını çok karlı bir sektörde ucuz olan ve verimsiz işletilen bir tesisin satın alınmasında kullanarak spekülatif karlar sağlamak amacıyla yatırımlarını gerçekleştirmişlerdir. Bu nedenle kendine özgü bir durumu olan bu firmanın davranışlarını inceleyen çalışmalar literatürde bulunmadığından var olan kuramsal çerçeveler içinde bu özgün durumu açıklamak olanaksızdır. Bu nedenle bu firmanın sahiplik ve giriş seçimlerini açıklayacak yeni kuramsal çerçevelerin oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

3.2.7. Örnek Olay 7: Erdemir

Türkiye'nin ilk yassı çelik üreticisi tesisinin kurulması için bir kanunla Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş. (Erdemir) adıyla bir anonim şirket kurulması için Bakanlar Kurulu'na yetki verilmiştir. Süratle sanayileşme hamlesi yapan Türkiye'de gerek mevcut sanayinin beslenmesi gerekse yeni sanayi kollarının kurulup gelişmesi için, 11 Mayıs 1960'ta kuruluşu resmen tescil edilmiştir, şirket 15 Mayıs 1965'te yaklaşık 0,5 milyon ton ham çelik ve 0,4 milyon ton yassı çelik kapasitesiyle üretim yolculuğuna başlamıştır. Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.'nin amiral gemisi olduğu Erdemir Grubu'nda; 2001 yılında kurulan Erenco (Erdemir Mühendislik Yönetim ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.) ve Erdemir Çelik Servis Merkezi, 2002 yılında alınan Erdemir Romania S.R.L., İskenderun Demir ve Çelik A.Ş. ve Çelbor Çelik Çekme Boru San. ve Tic. A.Ş., 2004'te kurulan Erdemir Lojistik A.Ş., ve Erdemir Gaz San ve Tic A.Ş. ile aynı yıl satın alınan Erdemir Madencilik San. ve Tic. A.Ş., yer almaktadır (<http://www.erdemir.com.tr>, erişim tarihi, 20.05.2010).

Araştırma kapsamında karar alıcının Romanya'daki yatırımlarına ilişkin, giriş ve sahiplik yapılarına ilişkin ve ülke olarak neden Romanya'yı seçtiklerine ilişkin değerlendirmeleri şu şekildedir:

“2002 yılında var olan bir fabrikayı tam sahipli olarak satın aldık. Genel olarak Erdemir yabancı ortak almaz. Bu nedenle yabancı ortak arayışımız olmadı, ayrıca böyle bir seçenek, talepte yoktu. Romanya'da satın aldığımız fabrika bizim için çok ucuzdu ve bu kadar ucuz olmasına rağmen çok değerli bir fabrikaydı. O kadar ucuza satın aldık ki, 8 milyon \$, 10 yıl sonra 10 katına satarız diye düşündük. Bizim için çok ucuz olması nedeniyle riskli bir yatırım olarak da görmedik, batsa bile gözümüze gelmeyecekti. Ayrıca o fabrikayı sıfırdan kursaydık 200 milyon \$'a mal olurdu. Tanju Argun döneminde yurtdışına açılma kararı verildi ve sürekli olarak yurtdışındaki fırsatlar takip ediliyordu. O dönemde Romanya'da uygun, ucuz ve geliştirilebilir bir tesis vardı ve biz de bu tesisi alma kararını verdik, yani burada mali bir strateji izledik. Ayrıca o dönemde Romanya'nın Türkiye'den önce AB'ye gireceğini öngörmüştük. Bu nedenle Avrupa'da bir kapımız, pazarımız olsun, o bölgeye yerleşelim diye düşündük. Ayrıca Romanya'yı tanıyalım, deneyim kazanıp gelecek için iyi bir pazar kazanalım düşüncesindeydik.”

Karar alıcının neden o fabrikanın satın alındığına yönelik değerlendirmesi ise şu şekilde olmuştur:

“O fabrikada bizde olmayan silisyumlu elektrik motor bilgisi ve know how'ı vardı, bu fabrikayı satın alarak bu bilgiyi elde etmiş olduk. Ayrıca fabrika ham maddeyi ve ara girdileri Türkiye'deki ana firmadan satın alıyor. Bu nedenle ana firma kendi mallarına sabit bir pazar, alıcı kazanmış oldu.”

Karar alıcının yatırım aşamasında ülkedeki riske ilişkin değerlendirmesi ise şu şekildedir:

“Yatırım yaptığımız dönemde (2002), serbest piyasa sistemine geçilmiş olmasına rağmen, hala komünizmin etkileri devam ediyordu. Ancak bizim için çok ucuz bir yatırım olması nedeniyle riskli olarak görmedik. Bu nedenle ülkeye ait riskler bizi ilgilendirmedir.”

Karar alıcının Romanya'daki yatırım kararlarında daha önceki başka ülkelerdeki yatırım kararlarını veya kendilerinden önce girmiş olan rakiplerinin yatırım kararlarını kendilerine referans alıp almadıklarına yönelik olarak verdiği cevap şu şekildedir:

“Firmamızın doğrudan yatırım açısından ne Romanya’da ne de başka ülkelerde deneyimi mevcut değil....Pazardaki diğer Türk firmalarının ya da yabancı firmaların giriş ve sahiplik biçimleri firmamızın seçimini etkilemedi, yani onların nasıl girdiğine de bakmadık.”

Karar alıcının iki ülke kültürünün benzerlik düzeyi hakkındaki ve Romen halkın yabancılara tepkisi hakkındaki değerlendirmeleri şu şekildedir:

“İki ülke arasında kültürel farklılıklar var. Ancak biz bu ülkeyi, kültürü öğreneceğiz diye girdik, bu nedenle de yerel halka uyum göstermeye, uyumlu olmaya çalıştık. Örneğin Romanya’da öğle yemeği kültürü yoktu, çalışanlar öğle yemeği yemiyordu, biz de öğle yemeği yemedik... Halka, çalışanlara değer verdik, onlara uyum gösterdik, fabrikadaki işçilerin çalışma şartlarını düzelttik, onlara daha iyi bir iş ortamı sağladık. Bu nedenle hem çalışanların hem de yerel halkın sempatisini kazandık. Bizim felsefemiz insan her yerde insandır, sen ona değer verirsen, iyi davranırsan o da sana karşılık gösterir. o nedenle bir tepkiyle karşılaşmadık...Bu arada Romanya’daki şirket kağıt üzerinde Romen şirketi, adı Türk, sermayesi Türk ama bir Romen şirketi.”

Karar alıcı ülkede lobi ve network faaliyetlerinde bulunup bulunmadıklarına ilişkin olarak şu ifadeleri söylemiştir:

“Ülkede lobi faaliyetlerinde bulunmadık. Ancak TIAD’a üyeyiz. Ayrıca Fabrikada genel müdür, finans ve satış müdürleri dışında herkes Romen. Örneğin firmanın idari işler müdürü şehrin ileri gelenlerinden, hatırı sayılı bir kişi, bu sayede onun sahip olduğu bağlardan ve çevre ilişkilerinden faydalandık.”

Karar alıcı yatırım aşamasında sahip oldukları kaynakların hepsini güçlü olarak kabul etmekte ve ülkede sahip oldukları üretim bilginin yasalarca yeteri kadar korunmaması nedeniyle yayılması gibi bir riski tam sahipli olarak girdikleri için görmemektedir.

Karar alıcı ülkede sözleşme yapma ve yapılan sözleşmeleri uygulatma maliyetleri hakkındaki değerlendirmesi ise aşağıdaki gibidir:

“Ülkede sözleşmeye ait riskler mevcuttu ancak bu bizim kararımızı etkilemedi. Bu riskleri değerlendirmeye almadık.”

Karar alıcının bu ve bundan önceki ifadelerinden ülkede risklerin mevcut olduğu ancak, yaptıkları yatırım çok ucuz olması nedeniyle; “batsa bile gözümüze

gelmeyecekti” ifadesinden de anlaşıldığı gibi; ülkeye ait riskleri değerlendirmeye almadıkları çıkmaktadır.

Karar alıcıya yatırım aşamasında Romanya’nın pazarının cazibesini ve pazardaki rekabeti nasıl değerlendirdiğini sorulduğunda verdiği cevap şu şekilde olmuştur:

“Pazar girildiği zaman da bugün de cazip bir pazar değildi. Romanya’nın iç pazarında bizden başka çelik üreticisi yok ancak Rus ve Ukrayna Romanya’ya çok yakın ve bu ülkelerin malları girdiği için rekabet yoğun. Biz bu rekabetle kaliteli ürün üreterek başa çıkıyoruz.”

Ve son olarak Romanya’daki yatırım kararlarından etkili olan diğer faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

“Romanya’nın stratejik konumu, diğer pazarlara yakınlığı, AB üyesi bir ülke olması bizim için önemliydi. Ama en önemli faktör uygun, ucuz ve geliştirilebilir bir tesisin var olması yani mali strateji uygulama kararımızdır. Ve o dönemki yönetimin böyle bir yurtdışı yatırımında bulunma isteğidir.”

Karar alıcının bu ifadelerinden de anlaşılacağı gibi firmanın bu yatırımı, edinimi, uyguladıkları mali stratejisinin bir sonucudur. Var olan nakit kaynak fazlalarını çok ucuz olan ve verimsiz işletilen bir tesisin satın alınmasında kullanarak spekülasyon karlar sağlamak amacıyla yatırımlarını gerçekleştirmişlerdir. Bu firmanın davranışlarını inceleyen çalışmalar literatürde bulunmadığından var olan kuramsal çerçeveler içinde bu özgün durumu açıklamak olanaksızdır. Bu nedenle de firmanın bu sahiplik ve giriş biçimini açıklayacak yeni kuramsal çerçevelerin oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

3.3. BULGULARIN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Türk firmalarının gelişmekte olan bir ülke sınıflandırması içindeki Romanya’daki doğrudan yabancı yatırımlarında (FDI) giriş ve sahiplik biçimi seçimlerini açıklamada literatürde yaygın olarak kullanılan Kurumsal teorinin, İşlem maliyeti teorisinin, Kaynak temelli görüşün ve bu üç teoriyi bünyesinde barındıran ve aynı zamanda başka faktörlerinde etkili olduğunu iddia eden Dunning’in eklektik yaklaşımın ne derecede başarılı olduğunu örnek olay yöntemiyle belirlemeye

çalıştığımız bu çalışmada 7 firma incelenmiştir. Bu firmaların Romanya'ya giriş yılları, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 6: Firmaların Giriş ve Sahiplik Biçimi Seçimleri

Firmalar	Giriş Yılları	Sahiplik Seçimleri	Giriş Seçimleri
K. Entegre	1998	WOS	Brownfield
Pakmaya	1994	WOS	Greenfield
Ülker	2002	*WOS	Greenfield
DYO	2003	JV	Greenfield*
Superlit	2006	JV	Greenfield
Kombassan	2000	**WOS	Edinim
Erdemir	2002	WOS	Edinim

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi araştırma kapsamında incelenen yedi firmadan beşi sahiplik seçimi olarak tam sahipli yapıyı (WOS) seçerken, ikisi bir ortakla (JV) girmeyi tercih etmiştir. Ancak Ülker ve Kombassan firmalarının kendilerine özel bir durumları söz konusudur. Ülker firması girişte ülkedeki politik istikrarsızlık ve riskin varlığı nedeniyle çok az bir hisseye sahip olan uluslararası bir yatırım bankasıyla giriş yapmıştır. Ancak karar alıcı bu yatırım bankasını çok az bir hisseye sahip olması, hiçbir şekilde yönetimde ve üretimde bulunmaması nedeniyle bir tür sigorta olarak değerlendirmekte ve yaptıkları yatırımı ortaklık olarak değil, tam sahipli olarak kabul etmektedir. Araştırma kapsamında bu firmanın durumu; yatırımcı bankanın bir firma olmaması, ülkedeki politik ve ekonomik riske karşı bir sigorta olarak görülmesi ve çok az bir hisseye sahip olması; hiçbir şekilde yönetimde, üretimde ve diğer faaliyetlerde bulunmaması nedeniyle bir tür tam sahipli yapı olarak kabul edilmiştir. Benzer bir durumda bulunan Kombassan ise mevcut bir fabrikayı özelleştirme dairesinden satın almıştır. Ancak ilk başta fabrikanın devlete ait olan %65'lik payını almış, geri kalan pay ise çalışanlara ait beş fona aittir. Yine karar alıcının ifade ettiği gibi, bütün yönetim ve sorumluluk kendilerinde olduğu için bu durum karar alıcılar tarafından ortaklık olarak kabul edilmemektedir. Zaten firma çok kısa süre içerisinde %75'lik pay oranına sahip

olmuştur, şu anda da %91’lik pay oranına sahiptir. Araştırmamız kapsamında bu firmanın da bu durumu ortada ortak bir firma olmaması, pay sahiplerinin yönetimde ve kontrolde bulunmaması nedeniyle bir çeşit tam sahipli yapı olarak kabul edilmiştir. Ayrıca çalışmamızın teorik çerçevesinde ortaklık (JV) tanımı; varlıkların kullanımı ve semeresi üzerinde ortak kontrol ve sahipliği paylaşan iki veya daha fazla firma tarafından ortak ve ayrı bir organizasyonda varlıkların birleştirilmesi (Kogut ve Singh, 1988, s.412); şeklinde ele alındığından firmaların bu durumunu bir tür tam sahipli yapı (WOS) olarak değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi araştırma kapsamında incelenen yedi firmadan biri brownfield, dördü greenfield ve ikisi de edinim şeklinde girmişlerdir. Ancak DYO firmasının giriş biçimi kendine özel bir durum sergilemektedir. Firma özelleştirme dairesinden boş bir fabrikayı satın almıştır, yani bir edinimde bulunmuştur. Ancak bu edinimde bulunduğu fabrika dört duvar şeklinde olup, işler durumda olmayan boş, hatta karar alıcının ifadesiyle ne fabrikası olduğu bile bilinmeyen bir fabrikadır. Firmanın bu tür bir edinimde bulunmasının nedeni, bu fabrikanın çok ucuz olması ve fabrikanın bulunduğu arazi türünde bir arazinin satın alınmasının çok maliyetli olmasıdır. Firma bu boş fabrikayı yenileyerek, gerekli bütün ekipmanları getirip kurarak, gerekli işçi ve yöneticileri işe alarak bir çeşit greenfield yatırımı yapmıştır. Araştırma kapsamında firmanın bu durumu söz konusu fabrika çalışır halde olmadığı için, dört duvar halinde boş bir fabrika olmasından ve firmanın bütün her şeyi sıfırdan kurması nedeniyle greenfield yatırımı olarak kabul edilmiştir.

Yedi örnek olayın incelendiği bu çalışmada firmaların sahiplik ve giriş biçimi seçimlerini açıklamada her bir teorinin ne derece açıklayıcı olduğu; elde edilen verilerin oluşturulan tablolar aracılığı ile sunulmasıyla; aşağıda değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3.3.1. Sahiplik Seçimlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Her bir firmanın sahiplik (JV/WOS) seçimlerini açıklamada hangi teorilerin ne derece başarılı olduğu; bu teorilerde iddia edilen argümanların firmaların sahiplik seçimlerinde etkili olup olmadığı, etkiliyse firmaların bu seçimlerinin bu argümanları doğrulayıp doğrulamadıkları; aşağıda oluşturulan tablo aracılığı ile değerlendirilmiştir:

Tablo 7: Teorilerin Firmaların JV/WOS Seçimlerini Açıklayıcılığı

Teoriler	Kurumsal (L)					İşlem Maliyeti (I)					Kaynak Temelli (O)			Dunning'in Eklektik Yapısı			
Arguman	Risk	Kısıtlamalar	Taklitçilik	Kültürel farklılıklar	Network ilişkileri	Firmanın varlık özgüllüğü	Bilginin yayılması	Sözleşme maliyetleri	Kültürel farklılıklar	Deneyim	Firmanın rekabetçi kaynakları	Ülkedeki firmanın gömülü kaynakları	Firmanın büyüklüğü	Pazarın cazibesi	Pazardaki rekabetin oranı	Ülkeye özgü diğer faktörler	OLI
Firmalar																	
Kastamonu Entegre	-					+				+	+		+				+
Pakmaya	-	-				+				+	+		+	+	+		+
*Ülker	+		-			+				+	+		+	+	+		+
DYO						-				-	-	+	-	-	-		+
Superlit	+				+	-				-	-		-	-	-		+
*Kombassan																	
Erdemir																	
Toplam (+/-/T)	3/4/7					6/4/10					7/4/11			9/4/13			

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi firmalardan ikisinin, Kombassan ve Erdemir, sahiplik seçimleri literatürdeki mevcut teorilerle açıklanamamaktadır. Elleriindeki nakit fazlalarını karlı bir sektörde uygun fiyatlı ve verimsiz olarak işletilen firmaların satın alınarak spekülative karlar elde etmede kullanan bu firmaların

davranışları çeşitlendirme stratejisi ile mali strateji içerisine girmektedir. Bu nedenle aşağıdaki değerlendirmeler diğer beş firma üzerinden yapılacaktır.

Firmaların sahiplik seçimlerine kurumsal teorinin argümanları açısından bakıldığında; yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi firmalardan dördü ülkeyi riskli görmesine rağmen sadece ikisinin davranışı kurumsal teorinin riskli ülkelere girişte firmaların ortak kullanacağı yönündeki argümanını doğrulamakta ve sahiplik yapılarında ülkedeki bu risk faktörü etkili olmaktadır. Burada şu açıklamanın yapılmasına ihtiyaç vardır. Ülker firmasının daha önceden de belirttiğimiz özel durumu; uluslararası bir yatırım bankasının çok az hisseye sahip olduğu bir çeşit tam sahipli yapı; firmanın ülkedeki politik ve ekonomik istikrarsızlık nedeniyle uluslararası bir yatırım bankasıyla girmiş olması yani bu bankanın ülkedeki riske karşı bir sigorta olarak seçilmesi kurumsal teorinin bu argümanını doğrulamaktadır. Superlit firması da ülkedeki politik istikrarsızlığın yol açacağı problemleri aşmada sahibi eski bir senatör olan bir yerel firmayla giriş yaparak kurumsal teorinin bu argümanını doğrulamaktadır. Diğer iki firma ise ülkedeki riske ve bu riski algılamalarına rağmen tek başlarına girerek bu argümanı doğrulamamaktadır. Firmalardan biri de, DYO, ülkeyi riskli görmemiştir, ve bu argüman bu firmanın sahiplik seçiminde etkili olmamıştır. Firmalar içinde bir tek ülkeye en erken giriş yapan Pakmaya; ülkede henüz piyasa sistemine yeni geçildiği ve bu sistemin tam oturmadığı için; kısıtlamaların ve kamulaştırma riskinin olabileceği riskini algılamıştır ve buna rağmen sahiplik seçimini bu olası kamulaştırma ve kısıtlama riskine göre belirlemeyerek bu argümanı doğrulamamaktadır. Diğer firmalar ise girdikleri dönemlerde bu tür kısıtlamalarla karşılaşmadıkları için böyle bir riski sahiplik seçimlerinde değerlendirmeye almamışlardır. Firmalardan sadece Ülker firmasının Romanya'daki yatırımları öncesi başka ülkelerde de yatırımları olmasına rağmen o ülkelerdeki sahiplik seçimlerini kendilerine referans almayarak kurumsal teorinin firmaların önceki sahiplik seçimlerini kendilerine referans alırlar (iç taklitçilik) argümanını doğrulamamaktadır. Bu durumun nedeni her ülkenin sunduğu şartlara uygun olarak firmaların sahiplik seçimlerinde bulunacakları ve her ülke koşuluna uyacak tek bir modelin mevcut olmadığı şeklinde açıklanabilir. Firmaların hepsi iki ülke arasında kültürel açıdan bir benzerlik bulmamasına rağmen hiçbiri sahiplik seçimlerini bu farklılığa göre yapmamışlardır. Bu nedenle firmalarının sahiplik seçimlerinde

kültürel farklılıkların önemli olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bunda karar alıcıların ülke kültürünü öğrenecekleri ve kolayca uyum gösterecekleri düşüncelerinin yanı sıra üst düzey yönetim kademesinin Romenlerden oluşturularak bu sorunun aşılmaaya çalışılmasının etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Firmaların hepsi ticari ilişkilerini yürütmede network ilişkilerinin, ikili ilişkilerin, önemini kabul etmelerine rağmen bu durum biri dışında, Superlit firmasının eski bir senatörle girmesi, hiçbirinin sahiplik seçiminde etkili olmamıştır. Firmaların hepsi bu ticari ilişkilerini yürütmede derneklerden ve üst düzey Romen yöneticilerinin kişisel ilişkilerinden yararlanmaktadırlar. Sonuç olarak kurumsal teorinin bazı argümanlarının bazı firmaların seçimlerini açıkladığı, bazılarını açıklamadığı ve bazıları üzerinde de etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni kendisi de benzer ülke risk ve belirsizliklerine sahip gelişmekte olan bir ülkeden gelen Türk firmalarının bu şartlara alışkın oldukları, bu nedenle de bu şartlarda nasıl davranmaları gerektiğini ve bu şartlara nasıl adapte olabileceklerini bilmeleri şeklinde yorumlanabilir. Hatta Hoskisson ve diğerleri (2000) geçişin erken evrelerinde firmaların davranışlarını açıklamada kurumsal teorinin en güçlü teori olduğunu ifade etmelerine rağmen; Türk firmalarının erken evre olarak kabul edilebilecek bir evrede (tam sahipli olarak giriş yapan Kastamonu entegre, 1994; Pakmaya ise 1998’de giriş yapmıştır; ayrıca 2000-2009 yılları arasında Romanya’ya FDI yatırımında bulunan Türk firmalarının en yüksek değeri; bu dönemler arasında ülkeye en az yatırımın yapıldığı 2000 yılına aittir) girmiş olmaları Hoskisson ve diğerlerinin bu iddiasını bile doğrulamamaktadır.

Firmaların sahiplik seçimlerini açıklamada işlem maliyeti teorisinin argümanlarını ele aldığımızda; araştırma kapsamındaki firmaların hepsi yüksek varlığa özgü ürünlere (Ar-Ge yoğunluğu, marka, ürün birliği, teknoloji) sahip olmalarına rağmen üç firmanın sahiplik yapısı; tam sahipli yapı; işlem maliyeti teorisinin bu argümanını doğrulamaktadır. Diğer iki firma ortakla giriş yaparak işlem maliyetinin bu argümanını doğrulamamaktadır. Firmalardan birinin (Superlit) ortaklık seçiminde ülkedeki risk ve belirsizliğin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Diğer firmanın ortaklıktaki amacı ise ortağının sahip olduğu piyasa bilgisinden yararlanmaktır. Araştırma kapsamımızda firmaların hiçbir ülkedeki yasal altyapıdaki uygulama eksikliklerine rağmen; mahkemelerin yavaş işlemesi ve bilginin yayılma riski gibi; sahiplik

seçimlerinde bu faktörleri değerlendirmeye almamışlardır. Bir ortakla birlikte girme durumunda oluşabilecek bu tür riskli durumların meydana getireceği maliyetler tam sahipli olarak giren firmaların, zaten bir ortakla girmeyi değerlendirmeye almadıkları için, seçimlerinde etkili olmamıştır. Ortakla giren firmalarda bu tür durumların, mahkemelerin yavaş işlemleri ve bilginin yayılma riski gibi ve bunun sonucunda oluşacak maliyetler, mevcut olduğunu ancak firmaların bu tür maliyetleri değerlendirmeye almadıkları ve seçimlerinde de etkili olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun nedeni ortakla giren firmaların bu ortaklarını üretim sürecine dahil etmeyerek bu riski elimine etmiş olmalarıdır. Ayrıca Türk firmalarının bu durumu kendileri de benzer risklerin bulunduğu bir başka gelişmekte olan ülkeden geldikleri için, bu tür durumlara alışkın oldukları ve bu tür durumlarda nasıl hareket edecekleri konusunda deneyimli oldukları, kendilerine göre bu durumlara özel çözümler ürettikleri; bu nedenle de bu tür riskli durumları değerlendirmeye almadıkları şeklinde de yorumlanabilir. Bir diğer işlem maliyeti teorisinin argümanı olan deneyimli firmaların tam sahipli olarak girecekleri iddiası, firmaların hepsi uzun yıllara dayanan ihracat deneyimlerine sahip olmalarına rağmen, üç firma tarafından doğrulanmıştır. Diğer iki firma çeşitli nedenlerle ortak aldıkları için bu argümanı doğrulamamaktadırlar. Buradan işlem maliyeti teorisinin ana argümanlarının bazı firmaların sahiplik seçimlerini doğrularken, bazılarının seçimlerini doğrulamadığı anlaşılmaktadır.

Kaynak temelli teorisinin argümanları ele alındığında; firmanın rekabetçi kaynaklara sahip olması ve firmanın büyük olması üç firmanın sahiplik yapısını doğrularken kalan iki firmanın sahiplik seçimlerini doğrulamamaktadır. Bu firmalar kendilerine rekabet avantajı sağlayacak kaynaklara sahip olmalarına ve tek başına girecek büyüklüğe sahip olmalarına rağmen bir ortakla girmişlerdir. Firmalardan birisinin (Superlit) ortak seçiminin sebebi kurumsal teorisinin ülke riski ve belirsizliği argümanı tarafından açıklanmaktadır. Diğer firmanın (DYO) ortağı kullanmasının nedeni ise ortağın sahip olduğu piyasa bilgisinden yararlanmaktır. Bu durum da Hitt ve diğ. (2000) ve Tatoğlu ve Glaister (1998)'ın çalışmalarında belirttikleri durumla; gelişmiş ülke firmaları gelişmekte olan ülkelerde güçlü kaynaklara sahip olmalarına rağmen yerel firmanın piyasa bilgisinden yararlanmak için ortaklık kuracakları; örtüşmektedir. Bu nedenle bu durum firmanın rekabet açısından güçlü kaynaklara sahip

olmasına rağmen başka bir firmada gömülü olan kaynağa, piyasa bilgisi, ulaşmak için o firmayla ortaklık kurması şeklinde açıklanmaktadır. Kaynak temelli teorenin ana argümanlarının bazı firmaların sahiplik seçimlerini açıklamada başarılı bazı firmaların seçimlerini açıklamada başarısız olduğu ortaya çıkmaktadır.

Dunning'in eklektik yaklaşımında ele alınan firmaların sahiplik seçimlerinde etkili olan faktörlerden ülke pazarının cazibesi ve pazardaki rekabetin oranı firmalardan birinin (Kastamonu entegre) hedef pazarı orası olmadığı için firmanın sahiplik seçiminde etkili olmamakta, diğer dört firma açısından pazar cazip ve rekabet az olmasına rağmen firmalardan ikisi çeşitli nedenlerle bir ortakla girdikleri için bu argümanı doğrulamamakta, diğer ikisinin sahiplik seçimleri ise bu argümanı doğrulamaktadır. Dunning'in eklektik yaklaşımında ele alınan ve ülkeye özgü faktörler olarak değerlendirilen faktörlerin (hammadde, işgücü, teşvik, stratejik konumu, ülkenin AB üyeliği...) firmalar açısından çeşitli derecelerde önemli olduğu ancak bu faktörlerin firmaların sahiplik seçimlerini değil de neden ülke olarak o ülkede FDI yatırımı yaptıklarını açıklamaktadır. Tabloda Dunning'in eklektik yaklaşımında "OLI" olarak gösterilen kısımda; "O" firmanın mülkiyet avantajları (kaynak temelli görüş), "L" ülkeye ait konum avantajları (kurumsal teori) ve "I" firma içerisinde işlemleri birleştirmenin içselleştirme avantajı (işlem maliyeti teorisi) şeklinde kısaltılarak, firmaların her üç teoride ele alınan faktörleri (argümanları) değerlendirerek kendisine en fazla avantajı sağlayacak sahiplik seçiminde bulunacağı şeklinde ifade edilebilir (Tatoğlu ve Glaister, 1998, s.268). Yani başka bir deyişle tabloda OLI olarak ifade edilen kısım Dunning'in eklektik yaklaşımının diğer üç teoriyi bünyesinde birleştirdiği (Brouthers ve Hennart, 2007), şeklinde ifade edilmektedir. Bu nedenle yukarıdaki açıklamalardan ve tablodan da anlaşılacağı gibi firmaların sahiplik seçimlerinde sadece kurumsal teorenin, ya da sadece işlem maliyeti teorenin ya da sadece kaynak temelli teorenin firmaların sahiplik seçimlerini açıklamada yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Her üç teoriyi de bünyesinde barındıran ve ayrıca bu teorilerin ele almadığı başka faktörlerinde etkili olacağını iddia eden Dunning'in eklektik yaklaşımı; firmaların kendi mülkiyet avantajlarını (kaynak temelli teori), ev sahibi ülkenin konum avantajlarını (kurumsal teori) ve firma içinde işlemleri entegre etmenin içselleştirme avantajlarını (işlem maliyeti teorisi) değerlendirerek yabancı ülkelere girişin en uygun biçimini

seçeceklerini ileri sürdüğü (Tatoğlu ve Glaister, 1998) için; firmaların sahiplik seçimini açıklamada daha başarılı olacağı ortaya çıkmaktadır.

3.3.2. Giriş Biçimi Seçimlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında incelenen her bir firmanın giriş biçimi (greenfield/edinim) seçimlerinde hangi teorilerin ne derecede açıklayıcı olduğu aşağıda oluşulan tablo aracılığı ile değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 8: Teorilerin Firmaların Greenfield/Edinim Seçimlerini Açıklayıcılığı

Teoriler	Kurumsal (L)					İşlem Maliyeti (I)					Kaynak Temelli (O)			Dunning'in Eklektik Yapısı				
Arguman	Firmalar	Risk	Kısıtlamalar	Taklitçilik	Kültürel farklılıklar	Network ilişkileri	Firmanın varlık özgüllüğü	Bilginin yayılması	Sözleşme maliyetleri	Kültürel farklılıklar	Deneyim	Firmanın rekabetçi kaynakları	Ülkedeki firmanın gömülü kaynakları	Firmanın büyüklüğü	Pazarın cazibesi	Pazardaki rekabetin oranı	Ülkeye özgü diğer faktörler	OLI
Kastamonu Entegre							+				+	+	+	+				+
Pakmaya							+				+	+		+				+
Ülker				-			+				+	+		+				+
*DYO							+				+	+		+				+
Superlit							+				+	+		+				+
Kombassan																		
Erdemir																		
Toplam (+/-/T)		0/1/1					10/0/10					11/0/11			5/0/5			

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi iki firmanın, Kombassan ve Erdemir, giriş biçimi seçimleri literatürdeki mevcut teorilerle açıklanamamaktadır. Ellerindeki nakit fazlalarını karlı sektörlerde ucuz olan ve verimsiz olarak işletilen firmaların alınması ile spekülâtif karlar elde etmek için değerlendiren bu firmaların davranışları çeşitlendirme ve mali strateji içerisine girmektedir. Bu nedenle aşağıdaki açıklamalar diğer beş firma için yapılmaktadır.

Teorileri tekil olarak ele aldığımızda; yukarıdaki tabloda kurumsal teorinin argümanlarının firmaların giriş biçimi seçimlerinde etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır. Ülke riski firmaların hiçbirinin giriş biçimi seçiminde etkili olmamıştır. Yine ülkede firmaların giriş biçimi seçimlerini etkileyecek yasal kısıtlamalar olmadığı için firmaların seçimlerinde etkili olmadığı anlaşılmaktadır. Firmalardan sadece birinin, Ülker, daha önceden başka ülkelerde de doğrudan yatırımı olmasına rağmen bu ülkelerdeki giriş biçimi seçimlerini kendine referans almadığı bu nedenle de kurumsal teorinin riskli ülkelerde firmalar daha önceki giriş biçimlerini referans alırlar argümanını doğrulamamaktadır. Bunun nedeni olarak her ülkenin kendisine özel durumlar ve şartlar sunması nedeniyle firmaların her ülkenin koşuluna uygun giriş biçimi seçimlerinde bulunacakları şeklinde ifade edilebilir. İki ülke arasında kültürel farklılıklar olmasına ve bütün firmalar tarafından algılanmasına rağmen bu farklılıklar firmaların hiçbirinin giriş seçimlerinde etkili olmamıştır. Araştırma kapsamındaki bütün firmalar ülkede ticari işlerinin yürütülmesinde network ilişkilerinin önemli olduğunu kabul etmektedirler ancak buna rağmen bunun firmaların giriş biçimi seçimlerinde etkili olmadığı anlaşılmaktadır. Firmalar devlet kurumlarıyla ilişkilerini yürütmede ve gerekli işlemleri hızlandırma ve neticelendirmede sahip oldukları bireysel bağlardan yararlanmakta, fabrikada çalışan Romen yöneticilerin nüfuslarını kullanmakta ve ülkedeki derneklere üye olarak onların güçlerinden faydalanmaktadırlar. Bu açıklamalardan bu beş firmanın giriş biçimi seçimlerinde kurumsal teorinin açıklayıcılığının olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun nedeni ülkede risk ve politik istikrarsızlık olmasına rağmen, yabancı firmaların edinimde veya greenfield yatırımları üzerinde herhangi bir kısıtlamanın ve zorlamanın bulunmamasıdır. Karar alıcıların ifadelerinde de görüldüğü gibi ülkeye girişlerinde firmalar riskin varlığını kabul etmelerine rağmen edinim veya greenfield yatırımlarını kısıtlayacak ya da engelleyecek herhangi bir durumla karşılaşmamışlardır. Zaten

firmaların bir kısmının edinimde bulunması; bir kısmının greenfield yatırımında bulunması da bu durumu doğrulamaktadır.

Firmaların giriş biçimi seçimlerinde işlem maliyeti teorisinin açıklayıcılığına bakıldığında ise; araştırma kapsamındaki beş firma da Ar-Ge yoğun, teknoloji açısından ve sahip oldukları ürün açısından güçlü firmalardır. Bu nedenle de işlem maliyeti teorisinin varlık özgüllüğü yüksek firmaların greenfield şeklinde girer argümanı bu firmaların hepsi tarafından doğrulanmaktadır. İşlem maliyeti teorisinin diğer argümanlarından ülkelerdeki bilginin yayılma riski ve ülkede sözleşme yapmanın maliyetleri firmaların giriş biçimi seçimlerinde etkili olmamıştır. Bunda zaten firmalar güçlü oldukları için greenfield olarak girmiş olmaları nedeniyle söz konusu bu risk ve maliyetlerin ülkedeki varlığına rağmen firmaların giriş seçimlerinde etkili olmadığı ve değerlendirilmeye alınmadığı anlaşılmaktadır. Yine ülkedeki kültürel farklılıklar var olmasına rağmen bu farklılıkların meydana getireceği maliyetler firmalar zaten greenfield olarak giriş yaptıkları için seçimlerinde etkili olmamış ve değerlendirmeye alınmamıştır. Brownfield yatırımı şeklinde değerlendirilen (greenfield’ı andıran bir edinim durumu) Kastamonu entegrenin özel durumunda ise; başlangıçta bir edinim yapmış olduklarından iki farklı kültürü entegre etmenin meydana getireceği maliyetler yatırım tutarları içinde çok az bir meblağ olduğu için firmanın giriş biçimi seçiminde etkili olmamış ve değerlendirmeye alınmamıştır. Bu durum yatırımlarda meydana gelmesi olası bu tür maliyetlerin yatırım tutarına kıyasla az olması nedeniyle ya da yatırımın sağlayacağı kar beklentisinin yüksek olması nedeniyle firma tarafından göze alınacağı; bu nedenle de firmaların giriş biçimi seçimlerinde etkili olmayacağı şeklinde yorumlanabilir. Araştırma kapsamındaki firmaların hepsinin uzun yıllara dayanan hem söz konusu ülkede hem de başka ülkelerde ihracat deneyimleri bulunmaktadır, Ülker firmasının ise ayrıca başka ülkelerde doğrudan yatırım deneyimi de mevcuttur, firmaların bu deneyimleri onların giriş biçimi seçimlerinde etkili olmakta ve işlem maliyetinin ilgili argümanını doğrulamaktadır. Bu açıklamalardan bu beş firmanın giriş biçimi seçimlerinde işlem maliyeti teorisinin bazı argümanlarının açıklayıcı olduğu bazılarının ise etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

Firmaların giriş biçimi seçimlerini açıklamada kaynak temelli teorinin argümanları değerlendirildiğinde; araştırma kapsamındaki beş firma da kendisine sürekli rekabet avantajı sağlayacak kaynaklarının güçlü olduğunu ifade etmişlerdir. Bu da sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak kaynaklara sahip firmaların greenfield girişini tercih edeceklerini iddia eden kaynak temellinin bu argümanını doğrulamaktadır. Sadece firmalardan biri, Kastamonu entegre, Brownfield olarak değerlendirilen (yani greenfield'ı andıran bir edinimde bulunması) özel durumu nedeniyle farklı bir durum sergilemektedir. Bu firmanın bu edinimde bulunmasının nedeni firma için büyük öneme sahip olan odun hammaddesine olan yakınlığıdır. Yani firma kendisine rekabet avantajı kazandıracak başka bir firmadaki gömülü kaynağı, hammadde kaynağına yakınlık, elde etmek için bu edinimde bulunmuştur. Ve firmanın bu davranışı kaynak temelli teorinin bu argümanını doğrulamaktadır. Aynı zamanda firma kendisine rekabet avantajı sağlayacak, Ar-Ge yoğunluğuna, know-how bilgisine, teknoloji yoğunluğuna, deneyime, yönetsel yeteneklere sahip bir firmadır, ve firmanın bir çeşit greenfield'ı andıran bu brownfield yatırımı kaynak temellinin bu argümanını da doğrulamaktadır. Kaynak temelli teorinin bir diğer argümanı olan yeterli finansal ve yönetsel büyüklüğe sahip firmaların bu büyüklüğün sağladığı avantajlardan dolayı greenfield olarak girecekleri argümanı araştırmada kapsamındaki bu yatırımları yapan firmaların hepsi büyük olduğu için doğrulanmaktadır. Bu açıklamalardan araştırma kapsamında ele alınan beş firmanın giriş biçimi seçimlerini açıklamada kaynak temelli teorinin açıklayıcı olduğu anlaşılmaktadır.

Brouthers ve Hennart'ın (2007) makalesinde Dunning'in eklektik yapısında ele alınan OLI (mülkiyet-konum-işselleştirme) faktörlerinin kaynak temelli teori (mülkiyet avantajları), kurumsal teori (konum avantajları) ve işlem maliyeti teorisini (işselleştirme avantajları) kombine eden bir yaklaşım olarak değerlendirilebileceğini ifade edilmiştir. Ve şu ana kadar yapılan çalışmalarda firmaların gelişmekte olan ekonomilere giriş stratejilerini açıklamada tek bir teorinin veya tek faktörün etkili olmadığı bu nedenle birden çok teorinin bir arada incelendiği eklektik bir yapının daha uygun olduğu ifade edilmektedir (Hoskisson ve diğ., 2000; Wright ve diğ., 2005; Meyer ve Peng, 2005). Yukarıdaki tabloda her ne kadar kurumsal teorinin firmaların giriş biçimi seçimlerinde etkili olmadığı gibi görölse de, bu durum riskli olarak değerlendirilen söz konusu ülkede

firmaların giriş biçimi seçimleri üzerinde kısıtlamaların mevcut olmaması durumuyla açıklanabilir. Ancak bu durum gelişmekte olan ülkelere giriş yapan firmaların giriş biçimi seçimlerinde kurumsal teorinin etkili olmadığı sonucunu çıkartmamalıdır. Diğer iki teorinin ise firmaların giriş biçimi seçimlerini açıklamada genel olarak etkili ve başarılı olduğu anlaşılmaktadır. Buradan yola çıkarak bu beş firmanın giriş biçimi seçimlerinde tek bir faktörün veya tek bir teorinin etkili olmadığı bu nedenle bu üç teoriyi bünyesinde birleştiren Dunning'in eklektik yapısının firmalarının giriş seçimlerini açıklamada daha başarılı olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmada Dunning'in eklektik yaklaşımında ele alınan ancak diğer üç teorinin değerlendirmeye almadığı bazı faktörlerin de firmaların giriş biçimi seçimlerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir ancak bu faktörlerin firmaların giriş biçimi seçimlerinde etkili olmadığı ama ülke olarak neden Romanya'yı seçtiklerini açıklamada etkili olduğu anlaşılmaktadır.

4. SONUÇ

4.1. TEZİN SONUCU

Romanya’da yatırım yapan Türk firmalarının giriş ve sahiplik biçimi seçimlerini etkileyen faktörleri ve firmaların bu seçimlerini açıklamada ele alınan teorilerden hangisinin daha etkili olduğunu belirlemeye çalıştığımız bu araştırmada; incelenen firmaların sahiplik seçimini açıklamada kurumsal teorinin ülke riski faktörü firmalardan bazılarının seçiminde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bazı firmalar ise ülkeyi riskli değerlendirmelerine rağmen bu faktör onların sahiplik seçimlerini doğrulamamaktadır. Bunun nedeni firmaların yaptıkları yatırımdan beklentilerinin yüksek olması karşısında riski göze almaları şeklinde değerlendirilebilir. Yine bazı firmaların ise ülkeyi riskli olarak değerlendirmedikleri bu nedenle de sahiplik seçimlerini buna göre yapmadıkları ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni kendileri de benzer ekonomik ve politik risklerin olduğu gelişmekte olan bir ülkeden gelmeleri; bu tür şartlara alışık olmaları ve bu tür durumlarda nasıl hareket edilmesi gerektiğini bilmeleri şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın evreni ve örnekleme bölümünde de belirtildiği gibi Türk firmaları Romanya’ya en fazla yatırımı bu ülkenin en az yatırım çektiği 2000 yılında yapmışlardır. Ülkeye gelen yatırım miktarı 2004 ve sonrası, yani AB müzakerelerinin tamamlandığı dönemde, büyük bir artış gösterdiği dikkate alındığında diğer yatırımcıların daha az yatırım yaptıkları bir dönemde Türk firmalarının bu ülkeye girişi onların “risk alıcı” olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır. Bazı karar alıcıların “biz diğer ülke firmalarına göre daha girişimciyiz” ifadeleri de bu durumu doğrulamaktadır. Ayrıca araştırma kapsamında incelenen bütün firmalar ticari faaliyetlerini yürütmede kişisel ilişkilerinden ve ülkedeki derneklerden yararlandıkları ortaya çıkmaktadır. İki ülke arasındaki kültürel farklılıklar ise bütün firmalar tarafından algılanmasına rağmen hiçbirinin giriş ve sahiplik biçimi seçiminde etkili olmamıştır. Bunda karar alıcıların o kültürü öğrenecekleri ve uyum sağlayacakları konusundaki düşüncelerinin etkili olduğu ve ayrıca gerekli üst düzey yönetim kademelerine Romenlerin getirilerek oluşabilecek sorunların aşılma çalışıldığı ortaya çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen bütün firmalar varlığa özgü ürüne sahip oldukları için işlem maliyetinin giriş biçimiyle ilgili argümanını doğrulamaktadırlar. Çeşitli nedenlerle ortak kullanan iki firma dışında diğer firmalar tam sahipli olarak girerek işlem maliyetinin sahiplik seçimiyle ilgili argümanını doğrulamaktadır. Bu durum varlık özgüllüğü yüksek firmaların giriş ve sahiplik seçimlerinde işlem maliyeti teorisinin açıklayıcılığının genel olarak yüksek olduğunu göstermektedir. Yine firmaların hepsi ülkede sözleşme yapmanın ve uygulatmanın maliyetlerini ve sahip oldukları bilginin yayılma riskinin varlığını kabul etmelerine rağmen hiçbirisi giriş ve sahiplik biçimi seçimlerinde bu durumu değerlendirmeye almamışlardır. Buradan benzer riskli durumları ve bunların yol açacağı maliyetleri kendi ülkelerinde de yaşayan ve bu durumlarla nasıl baş edilebileceğini bilen geliştirmekte olan bir ülkeden gelen firmaların, yine benzer risklerin olduğu başka bir geliştirmekte olan ülkede yatırım yaptıklarında ya bu riskleri algılamadıkları, ya da algıladıkları ama kendilerince çözüm yolları geliştirdikleri için değerlendirmeye almadıkları sonucu çıkarılabilir. Yine bir firmayı satın alma ya da bir firmayla ortak olma durumunda iki firma kültürünü entegre etmenin maliyetleri araştırma kapsamındaki hiçbir firma tarafından değerlendirmeye alınmamış ve seçimlerinde etkili olmamıştır. Bu durum bu tür maliyetlerin yatırım tutarı içinde fazla olmaması ya da yatırımın sağlayacağı kar beklentisinin yüksek olması durumunda bu tür maliyetlerin göze alınacağı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma kapsamındaki firmaların hepsi rekabet avantajı elde edecek kaynaklara sahip firmalar olmaları nedeniyle kaynak temelli teorisinin giriş biçimiyle ilgili argümanını doğrulamaktadırlar. Yine çeşitli nedenlerle ortak alan iki firma hariç diğerleri kaynak temelli teorisinin rekabetçi kaynaklara sahip firmaların sahiplik yapısıyla ilgili argümanını doğrulamaktadır. Araştırma kapsamında yatırımı yapan firmaların hepsi yeterli finansal ve yönetsel kaynaklara sahip büyüklükte olmaları nedeniyle kaynak temelli teorisinin giriş biçimi ile ilgili argümanını doğrulamaktadır. Ayrıca bu teorisinin sahiplik yapısı ile ilgili argümanı çeşitli nedenlerle ortaklık kuran iki firma dışında diğer firmalar tarafından doğrulanmaktadır. Bu sonuçlar Türk firmalarının giriş ve sahiplik seçimlerinde kaynak temelli teorisinin açıklayıcılığının genel olarak yüksek olduğunu göstermektedir.

Hedef pazarı o ülke olmayan bir firma hariç, bütün firmalar ülkeyi cazip bir pazar ve ülkedeki rekabeti az olarak değerlendirmiştir. Ancak çeşitli nedenlerle ortaklığı tercih eden iki firma dışında diğerleri Dunning'in eklektik yaklaşımındaki ilgili argümanını doğrulamaktadır. Yine Dunning'in eklektik yaklaşımında ele alınan ülkeye özgü diğer faktörlerin, hammaddenin ucuzluğu, ülkenin stratejik konumu ve AB üyeliği gibi faktörler, firmalar için bu ülkede doğrudan yatırım yapmada önemli güdüler iken firmaların giriş ve sahiplik seçimlerinde etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi gelişmekte olan bir ülke sınıflandırması içinde olan Türk firmalarının bir başka gelişmekte olan ülke konumundaki Romanya'ya giriş ve sahiplik biçimi seçimlerini açıklamada tek bir faktörün etkili olmadığı, birden çok faktörün aynı anda etkili olduğu ve bu faktörlere göre firmaların kendisine en fazla avantajı sağlayan giriş ve sahiplik biçimini seçeceği ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak yurtdışı yatırımında bulunan firmaların giriş ve sahiplik biçimi seçimlerini tek bir faktörle açıklamanın mümkün olmadığı, firmaların bu seçimleri üzerinde birden çok faktörün aynı anda farklı önem derecelerinde etkili olabileceği ve bu faktörlerin firmayı farklı seçimlerde bulunmaya zorlayabileceği bu nedenle de bu faktörlerin hepsinin bir arada incelendiği “eklektik” bir modelin daha başarılı olacağı; ve söz konusu yatırımın yapıldığı ülke gelişmekte olan bir ülke ise firmaların giriş ve sahiplik seçimlerini açıklamada Kurumsal teori, İşlem maliyeti teorisi ve Kaynak temelli görüşün daha açıklayıcı olduğunu iddia eden araştırmacılara ilaveten; bu üç teoriyi bir araya getiren Dunning'in eklektik yaklaşımının firmaların giriş ve sahiplik biçimi seçimini açıklamada etkili olacağını öneren Brouthers ve Hennart'ın çalışması bu çalışma tarafından desteklenmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALARA ÖNERİLER

Bu araştırmada sadece gelişmekte olan bir ülkeden başka bir gelişmekte olan ülkeye giden doğrudan yabancı yatırımlar ele alınmıştır. Bu nedenle de birden fazla gelişmekte olan ülkede doğrudan yatırımı bulunan firmaların bu farklı ülkelerdeki giriş ve sahiplik seçimlerini karşılaştırma imkanı bulunmamaktadır. Ayrıca araştırma kapsamında incelenen firmalar sadece imalat sektöründe faaliyette bulunan firmalardır,

araştırma kapsamına hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar dahil edilmemiştir. Biri insan yoğun olan (hizmet sektörü) diğeri sermaye yoğun olan (imalat sektörü) firmaların giriş ve sahiplik seçimlerini karşılaştırma ve aralarında farkların olup olmadığını belirlemenin mümkün olmaması bu araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Yine araştırma sürecinde sadece yedi firmaya ulaşılabildiği için araştırmanın yedi örnek olayla sınırlandırılmış olması da araştırmanın bir başka kısıtıdır. Diğer taraftan araştırma kapsamında incelen yedi firmadan ikisinin giriş ve sahiplik seçimlerini literatürdeki mevcut kuramlar tarafından açıklamak imkan dahilinde değildir. Ellerindeki nakit fazlalarını karlı sektörlerde ucuz olan ve verimsiz olarak işletilen firmaların satın alınmasıyla spekülâtif karlar elde etmeye çalışan bu firmalar çeşitlendirme stratejisi ile mali strateji izlemektedirler. Bu nedenle bu araştırma kapsamında giriş ve sahiplik seçimleri ele alınan kuramlar tarafından açıklanamayan bu tür firmaların giriş ve sahiplik seçimlerini açıklamak için yeni kuramsal çerçevelerin geliştirilmesinde gelecek araştırmalara ihtiyaç olduğu belirtilebilir.

EK: MÜLAKATLARDA KULLANILAN SORU FORMU

1. Romanya'ya giriş yılınız
2. Giriş (edinim-var olan bir tesisi satın alma/greenfield-sıfırdan bir tesis kurma) ve sahiplik biçiminiz (JV/ WOS)
3. Firmanın büyüklüğü (Çalışan sayısı)
4. Endüstri türü (Hizmet/ İmalat)
5. Yatırım aşamasında Romanya'nın yasal-politik yapısını nasıl değerlendiriyordunuz. Bu değerlendirmeniz sonucunda kendinizi korumak için sahiplik yapınız ve giriş biçimi kararınız etkilendi mi?
6. Romanya'da yerli ve yabancı firmalara yönelik yasal düzenleme veya uygulama farkları, yerel firmalara sağlanan korumacılık düzenlemeleri, kamulaştırma riski ve mülkiyet kısıtlamaları konusundaki değerlendirmelerinizin karar alma sürecinizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
7. Romanya'daki yatırım kararınızda referans olarak aldığınız; başka ülkelerdeki benzer kararlarınız veya Romanya'ya daha evvel giden firmaların almış olduğu kararlar var mıydı?
8. Romanya'nın kültürü ile ülkemiz kültürünün benzerlik düzeyi ve Romen toplumunun bireyler düzeyinde yabancı firmalara karşı tutumları hakkında ne düşünüyordunuz. Bu değerlendirmeniz giriş biçimi ve sahiplik yapısı tercihinizde etkili oldu mu?
9. Romanya'da ekonomik ve mali piyasalara yönelik olası hükümet müdahaleleri veya yeni yasal düzenlemelerden kaynaklanabilecek riskleri gidermek için network ilişkileri ve lobi faaliyetlerinden yararlanmayı düşündünüz mü?
10. Yatırım aşamasında Ar-Ge birikiminizi, soyut varlıklarınızı, teknolojik düzeyinizi ve piyasa gücünüzü nasıl değerlendiriyordunuz. Bu değerlendirmeniz sahiplik ve giriş biçimi kararınızı nasıl etkiledi?
11. Romanya'daki üretimimize ait giriş ve sahiplik biçimi kararınızın alınmasında, sahip olduğunuz üretim bilginizin Romen yasalarınca yeteri kadar korunamaması ve ürün kalitenizin bozulması hakkındaki endişeleriniz etkili oldu mu?
12. Romanya'nın sosyal-ekonomik-yasal-politik şartlarının sözleşme yapma ve yapılan sözleşmeleri uygulatma maliyetleri hakkındaki değerlendirmeleriniz maliyetlerinizi etkileme açısından giriş ve sahiplik seçimi kararlarınızı etkiledi mi?

13. Romanya'ya girişinizde bir Romen firması ile birlikte olmayı iki firma kültürünün (iş yapma biçimi, iş ahlakı v.b) bütünleştirilmesi açısından değerlendirdiniz mi? Bu değerlendirmeniz seçim kararınızı etkiledi mi?

14. Romanya'da veya başka ülkelerde yatırım kararınız öncesinde yurt dışı deneyiminiz var mıydı? Deneyimlerinizden öğrendikleriniz kararınızın biçiminde etkili oldu mu?

15. Yatırım aşamasında,

a. Kendi ürününüzü,

b. Markanızı,

c. Yeni ve yaratıcı ürün ve hizmet geliştirme becerinizi,

d. Çalışan kalitenizi,

e. Yönetmel becerilerinizi

f. Uluslararası deneyiminizi

g. Ar-Ge yoğunluğunuzu (teknolojinizi) nasıl değerlendiriyordunuz. Temel yetkinliklerinize ait bu değerlendirmeniz sahiplik ve giriş biçimi kararınızı nasıl etkiledi?

16. Romanya'daki yatırım kararınızda Romanya'da var olan aşağıdaki kaynaklardan herhangi birine ulaşma amacınız var mıydı?

a. İleri bir teknoloji uygulaması,

b. Piyasa bilgisi,

c. Piyasaya erişim hızı,

d. Benzersiz bir ürün, kaliteli bir girdi ya da yetkinlik

17. Romanya'da size sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejik bir kaynağa sahip olan bir JV partneri bulsaydınız ortak almayı mı yoksa satın almayı mı tercih ederdiniz?

18. Yatırım aşamasında Romanya'nın pazarını (büyüme hızı ve cazibe açısından) nasıl değerlendirdiniz?

19. Yatırım aşamasında Romanya pazarındaki rekabetin yoğunluğunu nasıl değerlendirdiniz?

20. Romanya'daki yatırım kararınızda aşağıdaki faktörlerden herhangi birine veya birkaçına ilişkin değerlendirmeniz, giriş ve sahiplik biçimi seçimınızı etkiledi mi?

- a.** Yabancı yatırımcılara yönelik uygulanan teşvikler
 - b.** Vergi uygulamaları
 - c.** Ülkedeki hammaddenin kaliteli, bol ve ucuz olması
 - d.** İşgücü yoğunluğu, kalitesi ve ucuzluğu
 - e.** Romanya'nın diğer pazarlara yakınlığı, stratejik konumu
 - f.** Avrupa Birliğine dahil bir ülke olması nedeniyle AB pazarına giriş kolaylığı sağlaması
 - g.** Mali strateji uygulama kararınız. Uygun, ucuz ve geliştirilebilir bir tesisin satın alınması olanağının bulunması
- Katılımınız için çok teşekkür ederiz...

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Anıl, İ., İ. H. Armutlulu, N. Sungur, R. Bakoğlu ve B. Aşkun (2006). Türkiye’den Gelişmekte Olan Ülkelere Yapılan Doğrudan Sermaye Yatırımları. Marmara Üniversitesi, Bilimsel Araştırmalar Komisyonu Yayını, İstanbul.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, UK.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*., Thousand Oaks, Sage, 2. ed.
- Tatoglu, E. and K. W. Glaister. (2000). *Dimensions of Western Foreign Direct Investment in Turkey*., Quorum Books; Westport, Connecticut, London.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage

Sürekli Yayınlar

- Agarwal, S. ve S. N. Ramaswami. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*. 23.1, 1-27.
- Anand, J. ve A. Delios. (1997). Location Specificity and The Transferability of Downstream Assets to Foreign Subsidiaries. *Journal of International Business Studies*. 28.3, 579-603.
- Anand, J. ve A. Delios. (2002). Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions. *Strategic Management Journal*. 23.2, 119-134.
- Anderson, E. ve H. Gatignon. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*. 17.3, 1-26.
- Anıl, İ., O. Cakir ve C. Canel. (2010). A Comparison of Inward and Outward Foreign Direct Investment Determinants in Turkey. *Southeast Decision Sciences Institute Fortieth Annual Conference, Wilmington, Proceedings Book*. 528-542.
- Barkema, H. G. ve F. Vermeulen. (1998). International Expansion Through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective. *Academy of Management Journal*. 41.1, 7-26.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17.1, 99-120.
- Barney, J., M. Wright ve D. J. Ketchen. (2001). The Resource-Based View of The Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*. 27., 625-641.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*. 33.2, 203-221.
- Brouthers, K. D. ve L. E. Brouthers. (2000). Acquisition or Greenfield Start-Up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences. *Strategic Management Journal*. 21.1, 89-97.
- Brouthers, K.D. ve L. E. Brouthers. (2003). Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust. *Journal of Management Studies*. 40.5, 1179-1204.
- Brouthers, K. D., L. E. Brouthers ve S. Werner. (1996). Dunning's Eclectic Theory and the Smaller Firm: The Impact of Ownership and Locational Advantages on the

- Choice of Entry- modes in the Computer Software Industry. *International Business Review*. 5.4, 377-394.
- Brouthers, L. E., K. D. Brouthers ve S. Werner (1999). Is Dunning's Eclectic Framework Descriptive or Normative? *Journal of International Business Studies*. 30.4, 831-844.
- Brouthers, K.D., L. E. Brouthers ve S. Werner. (2002). Industrial Sector, Perceived Environmental Uncertainty and Entry Mode Strategy. *Journal of Business Research*. 55.6, 495-507.
- Brouthers, K. D. ve J. F. Hennart. (2007). Boundaries of the Firms: Insights From International Entry Mode Research. *Journal of Management*. 33.3, 395-425.
- Chang, S. J. ve P. M. Rosenzweig. (2001). The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment. *Strategic Management Journal*. 22.8, 747-776.
- Cheng, Y.M. (2008). Asset specificity, Experience, Capability, Host Government Intervention, and Ownership-Based Entry Mode Strategy for SMEs in International Markets. *International Journal of Commerce & Management*. 18.3, 207-233.
- Cho, K. R. ve P. Padmanabhan. (1995). Acquisition Versus New Venture: The Choice of Foreign Establishment Mode by Japanese Firms. *Journal of International Management*. 1.3, 255-285.
- Claver, E. ve D. Quer. (2005). Choice of Market Entry Mode in China: The Influence of Firm-Specific Factors. *Journal of General Management*. 30.3, 51-70.
- Contractor, F. J. ve S. K. Kundu. (1998). Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector. *Journal of International Business Studies*. 29.2, 325-357.
- Delios, A. ve P. W. Beamish. (1999). Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional, and Experience Influences. *Strategic Management Journal*. 20.10, 915-933.
- Delios, A. ve W. J. Henisz. (2000). Japanese Firms' Investment Strategies in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*. 43.3, 305-323.
- Demirbag, M., E. Tatoglu ve K. W. Glaister. (2008). Factors Affecting Perceptions of the Choice between Acquisition and Greenfield Entry: The Case of Western FDI in an Emerging Market. *Management International Review*. 48.1, 5-38.
- Dikova, D. ve A. van Witteloostuijn. (2007). Foreign Direct Investment Mode Choice: Entry and Establishment Modes in Transition Economies. *Journal of International Business Studies*. 38.6, 1013-1033.

- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*. 9.1, 163-190.
- Ekeledo, I. ve K. Sivakumar. (2004). International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A Resource-Based Perspective. *International Marketing Review*. 21.1, 68-101.
- Ekeledo, I. ve K. Sivakumar. (1998). Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective. *Academy of Marketing Science Journal*. 26.4, 274-293.
- Elango, B. ve R. B. Sambharya. (2004). The Influence of Industry Structure on The Entry Mode Choice of Overseas Entrants in Manufacturing Industries. *Journal of International Management*. 10, 107-124.
- Erramilli, M. K. (1991). The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. *Journal of International Business Studies*. 22.3, 479-501.
- Erramilli, M. K., S. Agarwal ve C. S. Dev. (2002). Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective. *Journal of International Business Studies*. 33.2, 223-242.
- Erramilli, M. K. ve C. P. Rao. (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*. 57.3, 19-38.
- Fladmoe-Lindquist, K. ve L. L. Jacque. (1995). Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. *Management Science*. 41.7, 1238-1250.
- Gatignon, H. ve E. Anderson. (1988). The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*. 4.2, 305-336.
- Gomes-Casseres, B. (1989). Ownership Structures of Foreign Subsidiaries. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 11.1, 1-25.
- Gomes-Casseres, B. (1990). Firm Ownership Preferences And Host Government Retrictions: An Integrated Approach. *Journal of International Business Studies*. 21.1, 1-22.
- Hennart, J. F. ve J. Larimo. (1998). The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?. *Journal of International Business Studies*. 29.3, 515-538.
- Hennart, J. F. ve Y.R. Park. (1993). Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States. *Management Science*. 39.9, 1054-1070.

- Hill, C. W. L., P. Hwang ve W. C. Kim. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*. 11.2, 117-128.
- Hitt, M. A., M. T. Dacin, E. Lewitas, J.L. A. Edhec ve A. Borza. (2000). Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. *Academy of Management Journal*. 43.3, 449-467.
- Hoskisson, R. E., L. Eden, C. M. Lau ve M. Wright. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*. 43.3, 249-267.
- Ingram, P. ve B. Silverman. (2002). 'Introduction', in P. Ingram and B. Silverman (eds.) *The New Institutionalism in Strategic Management*. Elsevier: Amsterdam, pp. 1-30.
- Kim, W. C. ve P. Hwang. (1992). Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*. 23.1, 29-53.
- Kogut, B. ve H. Singh. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*. 19.3, 411-432.
- Kogut, B. ve U. Zander. (1993). Knowledge of The Firm and The Evolutionary Theory of The Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*. 24.4, 625-645.
- Larimo, J. (2003). Form of Investment by Nordic Firms in World Markets. *Journal of Business Research*. 56.10, 791-803.
- Luo, Y. (2001). Determinants of Entry in an Emerging Economy: A Multilevel Approach. *Journal of Management Studies*. 38.3, 443-472.
- Makino, S. ve K. E. Neupert. (2000). National Culture, Transaction Costs, and the Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary. *Journal of International Business Studies*. 31.4, 705-713.
- Meyer, K. E. (2001). Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*. 32.2, 357-367.
- Meyer, K. E. ve S. Estrin. (2001). Brownfield Entry in Emerging Markets. *Journal of International Business Studies*. 32.3, 575-584.
- Meyer, K. E., S. Estrin, S. K. Bhaumik ve M. W. Peng. (2009). Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies. *Strategic Management Journal*. 30.1, 61-80.
- Meyer, K. E. ve M. W. Peng. (2005). Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources, and Institutions. *Journal of International Business Studies*. 36.6, 600-621.

- Meyer, K. E., M. Wright and S. Pruthi (2009). Managing Knowledge in Foreign Entry Strategies: A Resource-Based Analysis. *Strategic Management Journal*. 30.5, 557-574.
- Nakos, G. ve K. D. Brouthers. (2002). Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27.1, 47-63.
- Padmanabhan, P. ve K. R. Cho. (1996). Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms. *Management International Review*. 36.1, 45-65.
- Padmanabhan, P. ve K. R. Cho. (1999). Decision Specific Experience in Foreign Ownership and Establishment Strategies: Evidence from Japanese Firms. *Journal of International Business Studies*. 30.1, 25-41.
- Pak, Y. S. ve Y.R. Park. (2004). Global Ownership Strategy of Japanese Multinational Enterprises: A Test of Internalization Theory. *Management International Review*. 44.1, 3-22.
- Peng, M. W. (2003). Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy of Management Review*. 28.2, 275-296.
- Peng, M. W. ve P. S. Heath. (1996). The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice. *The Academy of Management Review*; 21.2, 492-528.
- Peng, M. W. ve Y. Luo. (2000). Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link. *Academy of Management Journal*. 43.3, 486-501.
- Peng, M. W. ve J. Q. Zhou. (2005). How Networks Strategies and Institutional Transitions Evolve in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*. 22.4, 321-336.
- Quer, D., E. Claver ve L. Rienda. (2007). The Impact of Country Risk and Culture Distance on Entry Mode Choice: An Integrated Approach. *Cross Cultural Management*. 14.1, 74-87.
- Sharma, V. M. ve M. K. Erramilli. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 12.1, 1-18.
- Tatoglu, E. and K. W. Glaister. (1998). Determinants of Foreign Direct Investment in Turkey. *Thunderbird International Business Review*. 40.3, 279-314.
- Taylor, C.R., S. Zou ve G. E. Osland. (2000). Foreign market entry strategies of Japanese MNCs. *International Marketing Review*. 17.2, 146-163.
- Terpstra, V. ve C. M. Yu. (1988). Determinants Of Foreign Investment Of U.S. Advertising Agencies. *Journal of International Business Studies*. 19.1, 33-46.

- Tsai, M. T. ve Y. M. Cheng. (2004). Asset Specificity, Culture, Experience, Firm Size and Entry Mode Strategy: Taiwanese Manufacturing Firms in China, South-East Asia and Western Europe. *International Journal of Commerce & Management*. 14.3/4, 1-27.
- Wilson, B. D. (1980). The Propensity of Multinational Companies to Expand Through Acquisitions. *Journal of International Business Studies*. 11.1, 59-65.
- Wright, M., I. Filatotchev, R. E. Hoskisson ve M. W. Peng. (2005). Guest Editors' Introduction: Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *The Journal of Management Studies*. 42.1, 1-33.
- Yip, G. S. (1982). Diversification Entry: Internal Development versus Acquisition. *Strategic Management Journal*. 3.4, 331-345.
- Yiu, D. ve S. Makino. (2002). The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective. *Organization Science*. 13.6, 667-683.
- Zejan, M. C. (1990). New Ventures or Acquisitions. The Choice of Swedish Multinational Enterprises. *The Journal of Industrial Economics*. 38.3, 349-355.
- Zhao, H., Y. Luo ve T. Suh. (2004). Transaction Cost Determinants and Ownership-Based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review. *Journal of International Business Studies*. 35.6, 524-544.

Diğer Yayınlar

DEİK, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, Romanya Ülke Bülteni, Mart, 2008.

TIAD, Türk İşadamları Derneği, 2007-2008 Katalogu.

<http://www.arisinvest.ro>, erişim tarihi, 20.05.2010.

<http://www.coface.com>, erişim tarihi, 17.05.2010.

<http://www.dyo.com.tr>, erişim tarihi, 10.06.2010.

<http://www.erdemir.com.tr>, erişim tarihi, 20.05.2010.

<http://www.hazine.gov.tr>, erişim tarihi, 20.05. 2010.

<http://www.kastamonuentegre.com.tr/>, erişim tarihi, 12.06.2010.

<http://www.kombassan.com.tr>, erişim tarihi, 05.06.2010.

<http://www.pakmaya.com.tr>, erişim tarihi, 15.06.2010.

<http://www.superlit.com/tr>, erişim tarihi, 25.05.2010.

<http://www.ulker.com.tr>, erişim tarihi, 18.06.2010.