

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASI LAŞMA
MOTİVASYONUNUN LOKASYON VE GİRİŞ STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübra MERT

HAZİRAN 2012

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMA
MOTİVASYONUNUN LOKASYON VE GİRİŞ STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübra MERT

Tez Danışman: Yrd. Doç. Dr. KADER TAN ŞAHİN

HAZİRAN 2012

TRABZON

ONAY

Kübra MERT tarafından hazırlanan adlı “Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonunun Lokasyon Ve Giriş Stratejileri Üzerindeki Etkisi” bu çalışma 08.06.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Bilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN (Başkan-Danışman)

Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS

Doç. Dr. Birol KARAKURT

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.08.06.2012

Doç. Dr. Yusuf ŞAHİN
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyaz ediyorum.

Kübra MERT

08.06.2012

ÖNSÖZ

Doğrudan yabancı yatırım, özellikle küreselleşme ve liberalleşmenin arttığı son 20 yılda, bir işletmenin uluslararasılaşmasının en etkin yolu olarak görülmektedir. Türk işletme grupları da son yıllarda doğrudan yabancı yatırımlara ağırlık vermiş ve uluslararasılaşma süreçlerini hızlandırmışlardır. Uluslararasılaşma süreci, gelişmiş ülkeler için bazı teorilerle açıklanmaktadır. Ancak gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye ve gelişmiş ülkeler temel alınarak üretilen teoriler, gelişmekte olan ülkelerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamada yetersiz kalmaktadır.

Bu çalışmada Kadir Has Üniversitesi, Vale Columbia Center ve DEİK tarafından 2011 yılında hazırlanıp yayınlanan Türkiye kökenli çokuluslu işletmeler örneklem olarak seçilmiştir. İşletmelerin verileri her yıl yayınladıkları yıllık faaliyet raporlarından ve işletmelerin internet sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma avantajı ve izledikleri stratejileri ortaya koymaktır. Diğer taraftan, gelişmiş ülkelerin uluslararasılaşma stratejilerini açıklayan teorilerin gelişmekte olan ülkelerin stratejilerini açıklamakta yetersiz kalıp kalmadığını gösterebilmektir.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında, yürütülmesinde ve çalışmanın analizlerinin yapılması kısmında emeği geçen ve desteğini benden hiçbir zaman sakınmayan çok değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN'e sonsuz teşekkür ederim. Bilgisi ve tecrübesini her daim benimle paylaşan Arş. Gör. Samet OKUMUŞ'a ve her ne olursa olsun yanımda olan, maddi manevi desteklerini esirgemeyen aileme de şükranlarımı sunarım.

Trabzon Haziran, 2012

Kübra MERT

İÇİNDEKİLER

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

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLAR	5-35
1.1. Doğrudan Yabancı Yatırım Kavramı.....	5
1.2. Doğrudan Yabancı Yatırım Türleri	7
1.2.1. Doğal Kaynak Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar	7
1.2.2. Pazar Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar	7
1.2.3. Etkinlik Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar	7
1.2.4. Stratejik Varlık Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar	8
1.3. Yatay ve Dikey Doğrudan Yabancı Yatırımlar	8
1.3.1. Yatay Doğrudan Yabancı Yatırımlar	9
1.3.2. Dikey Doğrudan Yabancı Yatırımlar	10
1.4. Doğrudan Yabancı Yatırımı Etkileyen Faktörler	11
1.5. Bölgesel Doğrudan Yabancı Yatırımlar	13
1.6. Sektörel Doğrudan Yabancı Yatırımlar	15
1.7. Satın Alma ve Birleşmeler	16

1.8. Dünyada Doğrudan Yabancı Yatırımlar	18
1.9. Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırımlar.....	21
1.9.1. Türkiye’ye Doğrudan Yabancı Yatırım Girişleri	21
1.9.2. Türkiye’den Çıkan Doğrudan Yabancı Yatırımlar.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRKİYE’DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMASI..36-74

2.1. Çokuluslu İşletme Kavramı	36
2.2. Çokuluslu İşletmelerin Özellikleri.....	37
2.3. İşletme Grupları	39
2.3.1. İşletme Grupları Kavramı.....	39
2.3.2. Dünyada İşletme Grupları	40
2.4. Türkiye’de İşletme Grupları	43
2.4.1. Türkiye’deki İşletme Grupları ve Holding Kavramı.....	46
2.4.2. Türkiye’de İşletme Gruplarının Kurulma Nedenleri.....	47
2.4.3. Türkiye’deki İşletme Gruplarının Özellikleri	48
2.5. Doğrudan Yabancı Yatırım Teorileri.....	52
2.5.1. Ürünün Hayat Devreleri Teorisi.....	52
2.5.2. Oligopolistik Tepki Teorisi	53
2.5.3. İçselleştirme Teorisi	54
2.5.4. Hymer ve Kindleberger Teorileri	55
2.5.5. Caves Ekonomileri	56
2.5.6. Eklektik Paradigma (OLI Paradigması)	57
2.5.7. LLL Modeli	62
2.6. Türk İşletme Gruplarının Uluslararasılaşmasına İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve	63
2.6.1. Türk İşletme Gruplarının Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri.....	70
2.6.2. Türk İşletme Gruplarının Lokasyon Stratejisi.....	72
2.7. Araştırmanın Modeli.....	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMA MOTİVASYONUNUN LOKASYON VE GİRİŞ STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	75-89
3.1. Araştırmanın Veri Seti	75
3.1.1. İşletme Grubu Düzeyinde Bağımlı Değişkenler	78
3.1.2. İşletme Grubuna Bağlı İşletmeler Düzeyinde Bağımlı Değişkenler	79
3.1.3. İşletme Grubu Düzeyinde Bağımsız Değişkenler	80
3.1.4. İşletme Grubuna Bağlı İşletmeler Düzeyinde Bağımsız Değişkenler	82
3.1.5. Kontrol Değişkenleri	83
3.2. Araştırmanın Yöntemi	83
3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular	83
3.3.1. İşletme Grubu Düzeyinde Analiz ve Bulgular	83
3.3.2. İşletme Grubuna Bağlı İşletmeler Düzeyinde Analiz ve Bulgular	87
SONUÇ VE ÖNERİLER	90
YARARLANILAN KAYNAKLAR	94
ÖZGEÇMİŞ	105

ÖZET

Bu çalışmadaki temel amaç, Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma motivasyonlarının doğrudan yabancı yatırım için seçtikleri giriş ve lokasyon tercihleri üzerindeki etkisini araştırmaktır. Buradan hareketle Türkiye'de faaliyet gösteren 19 büyük çokuluslu işletme grubu seçilerek, gelişmiş ülkeler temel alınarak kurulan teorilerin gelişmekte olan ülke bağlamında ve işletme grupları perspektifinden yeniden değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın katkısı, uluslararasılaşma teorilerini gelişmekte olan ülke bağlamında ve işletme grupları perspektifinden yeniden değerlendirmektir. Bu çalışmada Türkiye'de baskın bir örgütsel form olarak kabul edilen işletme gruplarının OLI Paradigması (Eklektik Paradigma) ve LLL Modeli açısından değerlendirilmesi yapılmaktadır. Öte yandan kurumsal ekonomik perspektiften bakıldığında gelişmekte olan ülkelerdeki baskın örgüt formu olan işletme gruplarının gelişmekte olan bir ekonomide oluşan pazar eksikliğine stratejik açıdan nasıl bir cevap verdiği irdelenmektedir. Bu yönüyle Türkiye'de yapılan öncü çalışmalardandır.

Anahtar Sözcükler: Uluslararasılaşma Motivasyonu, İşletme Grupları, Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Doğrudan Yabancı Yatırım Teorileri, Türkiye

ABSTRACT

The main aim of this study is to investigate the effects of the entry and location preferences of Turkish business groups' motivations of internationalization for foreign direct investment. From this point of view, by choosing 19 big business groups which operate in Turkey, it is re-evaluated in the context of founded theories which are based on developed countries' and from the perspectives of business groups.

The contribution of this study is to re-evaluate the theories of internationalization in terms of developed countries and from the perspective of business groups. In this study, the business groups which are admitted as dominant organizational forms are evaluated with regard to OLI Paradigm (Eclectic Paradigm) and LLL Model. On the other hand, when examined from the organizational economic perspective, it is scrutinized how the developing business groups which have organizational forms in the developing countries have reacted to the lack of stocks in a developing economy in terms of strategy. From this aspect, it is one of the pioneer studies researched in Turkey.

Key Words: Internationalization Motivation, Business Groups, Foreign Direct Investment, Foreign Direct Investment Theories, Turkey

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	DYY Türlerinin Ev Sahibi Ülkelerin Rekabet Yapıları Üzerindeki Muhtemel Katkısı.....	8
2	Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Uluslararası Doğrudan Yatırımlardan Aldıkları Paylar	13
3	En Fazla Uluslararası Doğrudan Yatırım Yapan İlk 10 Ülke	14
4	En Fazla Uluslararası Doğrudan Yatırım Çeken İlk 10 Ülke	15
5	Türkiye’de 1980-2001 Döneminde DYY	23
6	Türkiye’de Uluslararası Doğrudan Yatırımların Milli Gelir ve Sabit Sermaye Yatırımlarındaki Payı.....	26
7	Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişlerinin Sektörel Dağılımı	27
8	Türkiye’nin Yurtdışı Doğrudan Yatırım Stoku	32
9	2010 Yılı Yatırım Stokunun Sektörlere Göre Dağılımı.....	33
10	Doğrudan Yatırım Stokundan Alınan Paya Göre İlk 10 Ülke	34
11	Yurtdışında Kurulan Firma Sayısı Açısından İlk 10 Ülke.....	35
12	Şirketlerin Uluslararasılaşma Stratejileri (Sahiplik Avantajı Veri İken)	61
13	ÇUŞ’lar Yerel Rakiplerine Neden Rekabet Üstünlüğü Sağlar - OLI ve LLL Modellerinin Karşılaştırılması	65
14	Örneklemede Var Olan İşletmelere Dair Bilgiler (2010)	76
15	İşletme Grubuna Bağlı Dış Yatırımların Ortaklık Oranları	77
16	İşletme Gruplarının Bölgesellik İndeksi	77
17	İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonları	79
18	İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Özellikleri	81
19	İşletme Grubuna Bağlı İşletmelerin Uluslararasılaşma Motivasyonları	82
20	İşletme Grubu Düzeyinde Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar	84

21	İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Özelliklerinin Strateji Tercihleri Üzerindeki Etkisi	86
22	İşletme Grubuna Bağlı İşletmeler Düzeyinde Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar	87
23	Türkiye'deki İşletme Gruplarına Bağlı Dış Yatırımların Uluslararasılaşma Motivasyonun Giriş Stratejisi ve Lokasyon Tercihleri Üzerindeki Etkisi	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	DYY'nin Uluslararası İşletmecilikteki Yeri	12
2	Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşmasına İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve.....	68
3	Araştırmanın Modeli (1. Adım)	74
4	Araştırmanın Modeli (2. Adım)	74

GRAFİKLER LİSTESİ

<u>Grafik Nr.</u>	<u>Grafiğin Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Uluslararası Doğrudan Yatırım Projelerinin Sektörel Dağılımı	16
2	Sınır Ötesi Satın Alma ve Birleşmeler	18
3	Dünyada Doğrudan Yabancı Yatırımlar	20
4	Türkiye’de Uluslararası Doğrudan Yatırımlar	25

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerikan Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
ÇUŞ	: Çokuluslu Şirket
DYY	: Doğrudan Yabancı Yatırım
FATA	: Foreign Assests to Total Assets (Yabancı Varlıkların Toplam Varlıklar İçerisindeki Oranı)
FETE	: Foreign Employment to Total Employment (Yabancı İşgücünün Toplam İşgücü İçerisindeki Oranı)
FSTS	: Foreign Sales to Total Sales (Yabancı Satışların Toplam Satışlar İçerisindeki Oranı)
HM	: Hazine Müsteşarlığı
IMF	: International Monetary Fund
ISIC	: International Standard Industrial Classification
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
LLL	: Linkage-Leverage-Learning
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development
OLI	: Ownership-Location-Internalization
RBV	: Resource-Based View
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği
TPAO	: Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
TÜPRAŞ	: Türkiye Petrol Rafinerileri Anonim Şirketi
UNCTAD	: United Nations Conference on Trade and Development
VIF	: Variance Inflation Factor
WB	: World Bank
WOS	: Wholly Owned Subsidiary
YASED	: Uluslararası Yatırımcılar Derneği

GİRİŞ

Küreselliğin hızla arttığı günümüz dünyasında, bir firmanın uluslararası alandaki başarısı şüphesiz önemlidir. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde birçok araştırmacı dikkatlerini çokuluslu işletmelerin hangi ülkeye hangi giriş stratejisiyle yatırım yaptıkları, ortaklık yapılarının nasıl olduğunu ve bunlara bağlı olarak başarılı olup olmadıkları konusuna çevirmişlerdir.

Yabancı yatırımlar, uluslararası işletmecilik deyince ilk akla gelen kavram olmaktadır. Yabancı yatırım, sermaye fonlarının bir ülkeden başka bir ülkeye hareketidir. Bu hareket, uluslararası para ve sermaye piyasaları yoluyla veya doğrudan yabancı yatırım halinde olmaktadır. Doğrudan yabancı yatırım ise, çok uluslu bir şirketin üretimini merkezinin bulunduğu ülkenin sınırlarının dışına yayıp, yabancı ülkelerde ya kendi şirketini öz sermayesiyle kurarak ya ortak bularak ya da yatırım yapacağı ülkedeki yerli bir şirketi satın alarak kendine bağlamasıdır.

1990 yılından itibaren uluslararası politika ortamı ve teknolojik çevre derin bir değişim yaşamaya başlamıştır (Ramamurti, 2008: 8). Sonuçta liberalleşme artmaya ve serbest ekonomi piyasadaki yerini sağlamlaştırmaya başlamıştır. Bütün bunların sonucunda ulusal faaliyetlerden çok uluslararası faaliyetler bir işletmenin kaderini belirlemeye başlamıştır. Bir çokuluslu işletmenin uluslararası alanda başarılı olmasının yolu doğrudan yabancı yatırımdan geçmektedir. Çünkü doğrudan yabancı yatırımlar çok uluslu bir işletmenin kendi faaliyet gösterdiği ülke dışında üretim sürecinin üstünde bir kontrol mekanizması sağlar.

Ekonominin devleri olarak görülen gelişmiş ülkeler haliyle doğrudan yabancı yatırımlarda da ilk sıralarda yer almaktadırlar. Ancak son yıllarda gelişmekte olan ülkeler de doğrudan yabancı yatırımlar konusunda dünya çapında görünür bir güç haline gelmiştir (Chen ve Chen: 1998: 446).

Öncü gelişmekte olan ekonomiler olarak Çin, Rusya, Tayvan, Brezilya, Malezya, Meksika, Güney Kore, Hindistan ve Türkiye'yi örnek göstermek mümkündür (Demirbağ ve diğerleri, 2010: 272). 1991-1997 döneminde gelişmekte olan ülkelerin dünya doğrudan yabancı yatırım akımları içindeki payı, dünya ithalat ve ihracatı içindeki payını aşmıştır (Tandırıcıoğlu ve Özen, 2003: 108). 2009 yılında ise gelişmekte olan ekonomilerin yaptığı dış doğrudan yabancı yatırımların değeri 229 milyar ABD Dolarıdır (UNCTAD World Investment Report, 2010). Bu bağlamda, gelişmekte olan ülkeler, doğrudan yabancı yatırım akımları içinde çok önemli bir rol üstlenmektedirler.

Türkiye, özellikle son yıllarda doğrudan yabancı yatırıma ağırlık vermeye başlamıştır. Türkiye gerek konumu gerekse ekonomik yapısı hem yabancı yatırımcılar için hem de yerli yatırımcılar için kolaylıklar sağlayan bir ülkedir. Doğu Avrupa'nın Balkanlar'ın ve Orta Doğu'nun en büyük ekonomisi ve Avrupa Birliği'nin altıncı büyük ticaret ortağıdır (Demirbağ ve diğerleri, 2007: 418). Bunlara ek olarak Türkiye, hızla artan nüfusu ve gelişen ekonomisi sebebiyle ABD hükümeti tarafından "Gelişen Büyük Pazarlar" listesine alınmış, doğrudan yabancı yatırımları yıllık yüzde 26 oranında artmış ve Türkiye Hindistan'dan sonra ikinci en büyük gelişmekte olan ekonomi olmuştur (UNCTAD World Investment Report, 2006).

Türkiye'deki örgüt formu incelendiğinde yaygın olan şeklin işletme grupları olduğu görülmektedir. İşletme grupları da son zamanlarda artış gösteren doğrudan yabancı yatırımlarda önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye gibi devlete bağımlı iş sistemlerinde (Buğra, 2010; Whitley, 1994; şahin, 2011) işletme gruplarının başarılı olması kaçınılmaz bir sonuçtur. İlave olarak, işletme gruplarının sahip olduğu bazı avantajlar, Türkiye ve benzeri ülkelerde iş sistemlerinde işletme gruplarının baskın olmasına yol açmıştır.

Kadir Has Üniversitesi, Vale Columbia Center ve DEİK tarafından 2011 yılının başlarında hazırlanıp yayınlanan "Turkish Multinationals Steady on Their Course Despite Crisis, Survey Finds" (Krizle Rağmen Çokuluslu Türk şirketlerinin Sabit Seyri) başlıklı araştırma, bu çalışmanın iskeletinin oluşturulmasında temel alınmıştır. 31 Ocak 2011 tarihinde yayınlanan ve ABD Doları temel alınarak Türkiye'nin en büyük 19 çokuluslu işletmesi bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan firmaların büyük çoğunluğunun işletme gruplarından oluşması bu çalışmanın işletme grupları

açısından ele alınmasına sebep olmuştur. Çalışmada yer alan 19 çokuluslu firmanın sadece bir tanesi devlete bağlıdır. Geriye kalan 18 şirket özel sermayenin elindedir ve işletme grubu şeklinde örgütlenmişlerdir.

Doğrudan yabancı yatırımın uluslararasılaşma üzerindeki etkisi araştırmacıların dikkatinden kaçmamış ve özellikle son yıllarda bu konuda yapılan çalışmalar artmıştır. Bu araştırmaların çoğu gelişmiş ülkeler temel alınarak yapılmış ve gelişmiş ülkeler esasına göre bazı teoriler üretilmiştir. Gelişmekte olan ülkeler her ne kadar doğrudan yabancı yatırımlarda kendilerini kanıtlamaya başladılarsa da, henüz literatürde kendilerine tam olarak yer bulamamışlardır. Bu da gelişmiş ülkelerde şirketlerin uluslararasılaşma nedenlerini açıklayan teorilerin, gelişmekte olan ülkeler için de kullanılması sakınca yaratmaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışmadaki temel amaç, Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma motivasyonlarının yabancı bir ülkeye giriş ve yatırım için seçtikleri lokasyon tercihleri üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu araştırmanın en önemli katkısı ise, uluslararasılaşma teorilerini gelişmekte olan ülke bağlamında ve işletme grupları perspektifinden yeniden değerlendirmektir. Bu çalışmada Türkiye'de baskın bir örgütsel form olarak kabul edilen işletme gruplarının, OLI Paradigması (Eklektik Paradigma) ve LLL Modeli açısından değerlendirilmesi yapılmaktadır. Diğer taraftan kurumsal ekonomik perspektiften bu işletme gruplarının gelişmekte olan bir ekonomide oluşan pazar eksikliğine stratejik açıdan nasıl bir cevap verdiği irdelenmektedir.

Bu çalışma amaç ve kapsamına göre üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bir işletmenin uluslararasılaşması için en önemli yol olan DYY kavramı ve türlerinin üzerinde durulmaktadır ve hem dünyada hem de Türkiye'deki DYY giriş ve çıkışları ele alınmaktadır.

İkinci bölümde çokuluslu işletme kavramı ve özellikleri, dünyada ve Türkiye'deki işletme grupları ve özellikleri incelenmektedir. İlave olarak, DYY teorileri de bu bölümde ayrıntılı olarak incelenmektedir. Araştırmanın kavramsal çerçevesi ve araştırma için kurulan hipotezler ve nedenleri de bu bölümde açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde ise, araştırmanın veri seti ve yöntemi açıklanmaktadır. Ayrıca verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular da bu bölümde yer almaktadır. Daha sonra ise bu bulgular sonucu elde edilen bilgiler ışığında sonuç ve öneriler kısmında çalışma genel anlamda değerlendirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLAR

Küreselliğin gittikçe arttığı günümüzde, uluslararası faaliyette bulunmak isteyen yatırımcılar üç değişik alternatiflerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Birincisi, malları ana ülkede üretip yabancı bir ülkeye satıp ihracat yapmak, ikincisi, piyasasına girmek istediği ülkedeki bir firmaya sahip olduğu teknolojiyi ve markasını kullanarak lisans anlaşması yapmak, üçüncüsü ise doğrudan sermaye yatırımı yapmaktır.

1.1. Doğrudan Yabancı Yatırım Kavramı

1980'li yılların başlarından itibaren dünyada liberal ekonomik politikaların yeniden yükselişe geçmesi, piyasa ekonomisinin gelişmesi ve uluslararası üretimin giderek artması doğrudan yabancı yatırımların artmasına zemin hazırlamıştır (Dökmen ve Aksu, 2010: 3028). Bu gelişmeler; sınır ötesi birleşme ve satın alma anlaşmalarının artması, gelişmekte olan bazı ülkelerin sanayileşerek yabancı sermaye ihraç eder duruma gelmesi, uluslararası düzeyde doğrudan yabancı yatırımların öneminin kabul edilmesi ve bilgi ve ileri teknolojiler sayesinde küreselleşmenin artması şeklinde sıralanabilir. Bölgesel entegrasyonlar da yabancı yatırım akımlarındaki artışı destekleyen diğer bir faktördür (Tandırıcıoğlu ve Özen, 2003: 107).

Doğrudan yabancı yatırım, çokuluslu bir şirketin üretimini şirketin ana merkezinin bulunduğu ülkenin dışına yayarak yabancı ülkelerde tek başına veya ortak bularak yeni bir şirket kurması veya hâlihazırda var olan yerli bir firmayı satın alarak kendine bağlı hale getirmesidir. Burada, yabancı ülkede edinilen şirkete "yavru şirket" (subsidiary), "yabancı sermaye şirketi", "tabi şirket" veya "şube" denmektedir (Oksay, 1998).

OECD tanımına göre ise, DYY, bir ekonomide yerleşik bir birim tarafından (doğrudan yatırımcı) kendisinden farklı bir ekonomide yerleşik bir girişimde (doğrudan yatırım yapılan kuruluş) kalıcı bir menfaat kurulmasıdır (Hazine Müsteşarlığı, 2010 Yılı Yurtdışı Doğrudan Yatırım Raporu, 2011: 6). Bu tanımdaki “kalıcı menfaat” ten anlaşılması gereken, doğrudan yatırımcı ile doğrudan yatırım yapılan kurum arasında var olan uzun vadeli ilişki ve yatırımcıya doğrudan yatırım yapılan kurumun yönetiminde bir etki sağlanma olanağıdır.

DYY pozisyonu sermaye ve borç olmak üzere iki tanedir. Sermaye pozisyonu, ellerinde bulundurdukları hisse senetleri oranında, hissedarların fonlarının tüm elemanlarını kapsamaktadır. Bu anlamda sermaye pozisyonu; sermaye, yeniden yatırılan gelir (reinvested earning), yeniden değerlemeler, ortakların işletmede bıraktıkları karlar ve rezerv hesaplarından oluşmaktadır.

Borç pozisyonu ise, doğrudan yatırım ilişkisi içinde bulunan firmalar arasındaki krediler, ticari krediler, makine kira sözleşmeleri, depozitolar, borcu kanıtlayan senetler (debt securities), kar payından sadece belirli bir oranda yararlanma hakkı veren senetlerden kaynaklanan borçlar ve alıcılar hesabını kapsamaktadır.

Doğrudan yabancı yatırımlar bütün dünyada ülkelerin ekonomik büyüme ve gelişme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için önemli ve zorunlu araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bir doğrudan yabancı yatırım ile yatırımı yapan firma, yatırım yaptığı ülke ile uzun dönemli bir ilişkiye girmektedir. Bu nedenle, DYY’lerin ev sahibi ülkelerden hemen çıkmaları pek mümkün görünmemektedir. Zaten DYY’ler ev sahibi ülkelere sermaye haricinde genellikle yeni iş imkânları, yeni yönetim yöntemleri, her zaman olmasa da teknoloji ve ev sahibi ülkenin küreselleşmesine katkıda bulunmak gibi olanaklar da götürmektedirler. Bu sebeplerle dünyadaki genel eğilim, yabancı sermaye yatırımlarını teşvik yönündedir (Tandırcıoğlu ve Özen, 2003: 105).

Yerel bir firmaya göre, yabancı bir firma girdiği ülkede önemli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar, yerel piyasanın uygulamaları, kültür farklılığı, dil gibi sorunlardan oluşabilmektedir. Bu gibi sebepler yüzünden, firmalar ihracat veya lisans

anlaşmaları yoluyla sahip olamayacağı bazı avantajlara sahip olmak ve yukarıda sayılan nedenler yüzünden oluşan olumsuzlukları en aza indirmek için DYY yaparlar.

1.2. Doğrudan Yabancı Yatırım Türleri

Doğrudan yabancı sermaye yatırımları ekonomi literatüründe dört ana yatırım başlığı altında incelenmektedir (Sözen, 2006: 10). Bunlar; doğal kaynak arayan doğrudan yabancı yatırımlar, pazar arayan doğrudan yabancı yatırımlar, etkinlik arayan doğrudan yabancı yatırımlar ve stratejik varlık arayan doğrudan yabancı yatırımlardır.

1.2.1. Doğal Kaynak Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Doğal kaynağa yönelik DYY yapmak isteyen şirketler genellikle geçiş ekonomilerini tercih etmektedirler. Çünkü doğal kaynağa yönelik bir DYY'de ülkelerin karşılaştırmalı avantajından faydalanmak esastır. Örneğin, nadir bulunan bir hammaddeye bol miktarda sahip olan ülkeler, bu hammaddeyi birincil kaynak olarak kullanan şirketler için bir hedef halindedir. Ürettiği mallarda bu kaynağı kullanan şirket ise, genellikle bu malları ihraç yoluyla satar.

1.2.2. Pazar Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Pazar arayan DYY durumunda, şirketler genellikle kendilerine komşu olan ülkeleri tercih etmektedirler. Çünkü buradaki amaç, bölgesel ve yerel pazarlara ulaşmaktır. Bu tür bir DYY tercih eden şirketler çoğu zaman çok çeşitli ev tüketici ürünleri üretir. Bazen de yabancı müşterilerini takip etmek isteyen tedarikçi şirketler de pazar arayan DYY yapmayı tercih edebilir. Bu tür bir yatırımda genellikle yerel kaynaklar kullanılır.

1.2.3. Etkinlik Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Etkinlik arayan DYY, çok uluslu şirketlerin karlılıklarını artırmak amacıyla üretim süreçlerini bölerek başka ülkelere taşımalarıdır (Sözen, 2006; 12). Bu tür yatırımlar ilk olarak ucuz işgücünden yararlanmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca taşıma ve iletişim

maliyetlerinin azalması da etkinlik arayan DYY'yi teşvik eden faktörlerdendir. Etkinlik arayan DYY'nin son yıllarda sıklıkla görülmesinin en büyük nedeni bu faktörlerdir.

1.2.4. Stratejik Varlık Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Patent, bilgi, ün, benzersiz veri tabanı, marka ve teknoloji bir şirketin aradığı stratejik varlıklardan sayılmaktadır. Bu stratejik varlıklar şirketlerin uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli özelliklerdir. Çokuluslu bir işletme yatırım yapacağı ülkedeki bir şirketi satın aldığı veya bir şirketle birleştiğinde bu stratejik varlıklara ulaşması daha kolay olur.

Tablo 1: DYY Türlerinin Ev Sahibi Ülkelerin Rekabet Yapıları Üzerindeki Muhtemel Katkısı

Doğal Kaynak Arayan DYY	Pazar Arayan DYY	Etkinlik Arayan DYY	Stratejik Varlık Arayan DYY
<ul style="list-style-type: none">• Tamamlayıcı varlıklar sağlar (teknoloji, yönetim, örgütsel güç).• Yabancı pazarlara erişim sağlar.• Endüstriyel müşteriler üzerinde yerel yan ürün etkisine yol açabilir veya açmayabilir (örneğin ikincil işlem faaliyetleri).• Ürün kalitesinin standartlarını yükseltir.• Kaynağa bağımlı aktivite kümelerini teşvik edebilir veya etmeyebilir.	<ul style="list-style-type: none">• Tamamlayıcı varlıklar sağlar (teknoloji, yönetim, örgütsel güç).• Geri kalmış üretim bağlantılarını ve özelleşmiş emek piyasalarını teşvik eder.• Kaynağa bağımlı aktivite kümelerini teşvik edebilir veya etmeyebilir ve yerli rakiplerin ulusal tüketicilerinin beklentilerini yükseltir.• Yerel girişimciliği ve ulusal rekabeti tetikler.	<ul style="list-style-type: none">• Sınır ötesi ağlaşma ve emeğin uluslararası dağılımını geliştirir, ev sahibi ülkenin nispi avantajlarını artırır.• Yabancı pazarlara ve/veya arz kaynaklarına erişim sağlar.• Geri kalmış üretim bağlantılarını ve özelleşmiş emek piyasalarını teşvik eder.• Ürün kalitesinin standartlarını yükseltir.• Yapısal düzenlemeleri etkinleştirir.	<ul style="list-style-type: none">• Yeni finans sermayesi ve tamamlayıcı varlıklar sağlar.• Yabancı pazarlara erişim sağlar.• Yerel girişimciliği ve ulusal rekabeti tetikler.• Sınır ötesi ağlaşma ve emeğin uluslararası dağılımını geliştirir, ev sahibi ülkenin nispi avantajlarını artırır.

Kaynak: Dunning, 1994: 9.

1.3. Yatay ve Dikey Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Sermaye çıkışı itibarıyla DYY, yatay doğrudan yabancı yatırımlar ve dikey doğrudan yabancı yatırımlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Açıkalm, 2007: 16):

1.3.1. Yatay Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Yabancı bir yatırıma kaynaklık eden ülkedeki ana şirketin ürünlerinin ve DYY'ye ev sahipliği yapan yan kuruluşun aynı ve/veya benzer ürünler üretmesi ve bu ürünlerin üretildikleri pazarda satılmasına yatay DYY denir. Bu tür bir yatırım, ihracat yüksek tarife engelleri ve taşıma giderleri yüzünden pahalı bir piyasa giriş yolu haline geldiğinde gerçekleşmektedir.

ÇUŞ'lar yatay DYY yapma kararını alırken, üretimi belli bir bölgede yoğunlaştırarak elde edecekleri ölçek ekonomileri üstünlüğü ile üretim bölümleri değişik bölgelere dağıtarak yayıldıkları zaman elde edecekleri yakınlık üstünlüğü arasında bir tercihte bulunurlar. Şirketlerin her zaman elde etmek istedikleri maliyet minimizasyonu avantajı, endüstrilere özel ölçek avantajlarına, ticaret engellerine ve taşıma maliyetlerine bağlıdır (Akalin, 2007; Tüysüz, 2010). Kriter olarak ölçek ekonomilerini alan kararlar yerel pazarı büyük olan ülkeleri seçmektedirler. Bunun nedeni, pazarın büyüklüğünün artmasıyla sabit maliyetler içinde daha fazla çıktı elde edilmesi ve buna bağlı olarak maliyetlerin düşmesidir. Üstelik büyük pazarlarda yerli firmaların sayısı fazladır ve rekabet yüksektir. Bu durum ürün fiyatlarını düşürmekte ve kaliteyi artırmaktadır. Bir ÇUŞ bu pazara ihracat yoluyla girdiğinde başa çıkmak zorunda kalacağı yüksek maliyetler yüzünden rekabet üstünlüğünü kaybedecektir ve DYY yapmayı tercih edecektir.

Yatay DYY'yi sunduğu yaklaşımlarla açıklamaya çalışan Hymer (1976) ise, yatay DYY'nin yapılabilmesi için yatırım sahibi firmanın eşsiz bir varlığa sahip olması gerektiğinin altını çizmektedir. Söz konusu eşsiz varlık, farklılaştırılmış bir ürün de olabilir patentli bir buluş da ancak önemli olan bu üründen kar sağlamak için yabancı bir ülkede yatırım yapma ihtiyacıdır. Bu da firmaları yatay DYY'ye itmektir.

Yatay DYY'ler, pazar arayan türde DYY olarak da ele alınmaktadır (Açıklan, 2007: 19). Çünkü yatay DYY, daha önce mevcut olan üretim birimlerinin bir benzerinin başka bir ülkede kurulması ve bu şekilde bu pazarda ve yakın olan pazarlarda hâkimiyet kurulması amaçlanarak gerçekleştirilmektedir (Lim, 2001: 11).

1.3.2. Dikey Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Dikey DYY, tek bir ürün veya birbiriyle ilgili bir ürün grubuna ait üretim ve pazarlama işlemlerinin değişik aşamalarının farklı ülkelerde gerçekleştirilmesi şeklinde oluşur (Açıkalın, 2007: 17-18). Dikey DYY iki şekilde gerçekleştirilebilir. Birincisi, yatırım yapılan yeni yan kuruluşun üretim zincirinin önceki aşamalarına ait üretimde bulunulmasıdır ve buna geriye doğru dikey DYY denmektedir. İkincisi ise, yeni kurulan yan kuruluşun üretim sürecinin daha ilerideki aşamalarda faaliyette bulunmasıdır ve böyle bir yatırıma ileriye doğru dikey DYY denilmektedir.

ÇUŞ'ların dikey DYY yapmaya karar vermelerine neden olan bazı avantajlar vardır. Bu avantajlar arasında; faktör fiyatlarının farklı olmasını sağlayan ucuz iş gücü, zengin doğal kaynaklar ve hammadde bolluğu sayılabilir.

Dikey DYY, klasik uluslararası ticaret teorisindeki açıklamalarla paralellik göstermektedir. Faktör donanımları ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir, bu da fırsat maliyetlerinin farklı olmasına neden olur. Bu durumda bir ülkenin bir başka ülkeye satacağı mal belirlenmiş olur. Dikey DYY de bu teoriye benzemektedir. ÇUŞ'lar maliyet avantajı olan bir yeri kendilerine seçip, üretim bölümlerini avantajın olduğu ülkeye taşımaktadırlar.

Bir ÇUŞ dikey DYY yaptığında ana şirket ile yurtdışında faaliyete geçecek yavru şirketler arasında ticaret hacmi artmaktadır. Çünkü dikey DYY doğası gereği ticaret yaratıcı özelliğe sahiptir ve ihracat açısından tamamlayıcı etkisi vardır (Yılmaz, 2008: 39).

Coşkun (2001), dikey DYY'yi etkinlik arayan DYY olarak tanımlarken, Lim (2001), dikey DYY'yi, maliyeti asgari düzeye düşürmeyi amaçladığı için doğal kaynak arayan DYY olarak isimlendirmiştir.

1.4. Doğrudan Yabancı Yatırımı Belirleyen Faktörler

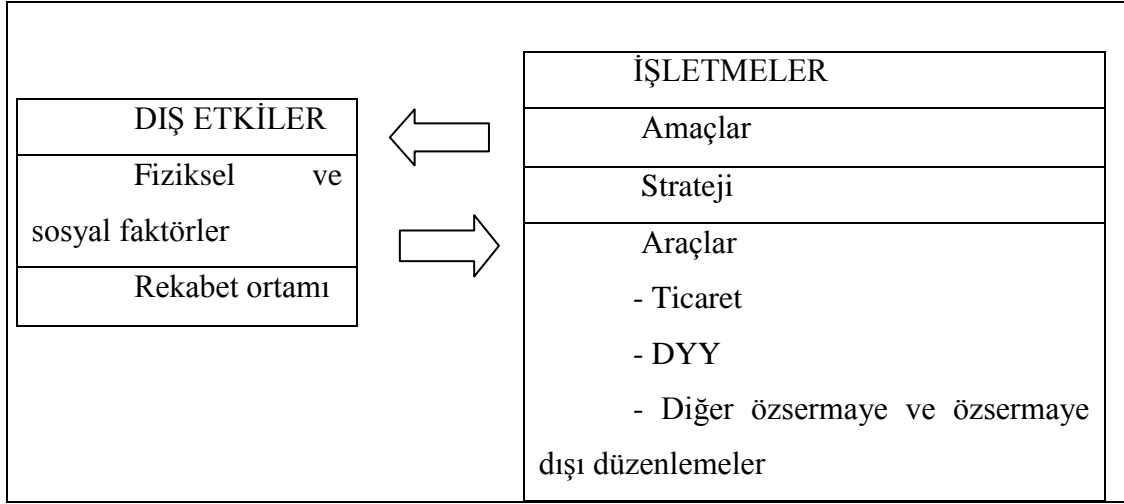
1990'lı yıllarda başlayan küreselleşme olgusunun en önemli göstergelerinden biri uluslararası yabancı sermaye yatırımlarında görülen olağanüstü artışlardır (Halıcıoğlu, 2008: 2).

DYY, 1980'li yıllardan önce gelişmiş ülkelerde yoğunlaşırken, 1980'lerin sonlarından itibaren gelişmekte olan ülkeler de DYY için cazibe merkezleri haline gelmeye başlamıştır. Bu durumda, 1990 yılında dağılan SSCB ile ortaya çıkan yeni pazar fırsatları, tüm dünyayı sarmaya başlayan liberalleşme taraftarlığı kaynakları bu ülkelere aktarmada etkili olmuştur. Bu bağlamda DYY, özellikle gelişmekte olan ülkelerin geçiş ve gelişim süreçlerinde önemli bir role sahiptir.

ÇUŞ'ların büyüyen önemi ve hareketliliği sanıldığı kadar aksine yerel şartları değersiz hale getirmez, tersine daha önemli kılar (Candemir, 2009: 665). Fakat bu duruma bakarak uluslararası üretim ve yatırımların her bölgeye eşit olarak dağılacakını söylemek de doğru olmaz. Dolayısıyla burada önemli olan tamamlayıcı faktörlerin varlığıdır (UNCTAD, 2001: 7).

Günümüz dünyasında doğrudan yabancı sermaye yatırımları, her alanda yaşanan küreselleşme olgusu sebebiyle ülkelerin kendilerini yatırım için çekici kılmak hususunda rekabet ettikleri unsurların başında gelmektedir. Çünkü DYY girişimleri geliştirmekte, işgücüne katkıda bulunmakta, teknoloji transferini hızlandırmakta, işletmelerin uluslararası ticarete uyum göstermesini sağlamakta, işletmeler için rekabete açık bir ortam yaratmaktadır.

Şekil 1: DYY'nin Uluslararası İşletmecilikteki Yeri



Kaynak: Daniels ve Radebaugh, 1998: 278.

DYY, portföy yatırımlarında olduğu gibi değişken ve kısa vadeli nitelik taşımadığından uzun vadeli hedeflere göre hareket etmektedir (Seyidoğlu, 2007: 600). Dolayısıyla DYY hem yatırım yapılacak ev sahibi ülke için hem de yatırımı gerçekleştirecek olan ülke için önemli bir kalkınma aracıdır. Bu bağlamdan bakılırsa, DYY hem ev sahibi ülkenin talep faktörleri hem de kaynak ülkenin arz faktörleri tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla DYY yapılabilmesi için ev sahibi ülke bazı çekici faktörlere, kaynak ülke ise bazı itici faktörlere sahip olmalıdır.

Kaynak ülkenin sahip olduğu en önemli itici faktör genelde DYY'den sağlanmak istenen kar olmaktadır. Ancak karı tek başına bir itici faktör olarak düşünmek yanlış olur. Kaynak ülkeleri uluslararası alanda faaliyet göstermeye iten diğer faktörleri maliyetin düşürülmesi, tarife ve kotalardan kaçınmak, yeni piyasalarda boy gösterme arzusu, üretim esnekliği ve yatırımları uluslararası çeşitlendirme isteği olarak saymak mümkündür.

DYY belirleyicilerinin diğer kısmını ev sahibi ülkenin sahip olduğu çekici faktörler oluşturmaktadır. Ev sahibi ülkeler mevcut talep potansiyellerini öne çıkararak DYY'yi kendilerine çekme çabası içindedirler (Zhang, 2001: 252). Ev sahibi ülkeler açısından DYY'yi etkileyen faktörler, politik faktörler, ekonomik faktörler ve yatırım ortamına ilişkin faktörler olarak üçe ayrılmaktadır (UNCTAD, 1998):

Politik Faktörler: Vergi, özelleştirme ve ticaret politikaları, ekonomik, politik ve sosyal istikrar vb.

Ekonomik Faktörler: Eğitimli ve düşük ücretli eğitimsiz işgücü, hammadde, altyapı, AR-GE, pazar büyüklüğü, kişi başına düşen milli gelir, piyasaların yapısı, tüketici tercihleri, ölçek ekonomisi, diğer girdilerin maliyetleri, uluslararası piyasalara giriş imkânları vb.

Yatırım Ortamlarına İlişkin Faktörler: Yatırım sonrası hizmetler, sosyal etkenler, yatırım promosyonları ve teşvikler vb.

1.5. Bölgesel Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Tablo 2’den DYY’nin bölgesel dağılımına bakıldığında, bu açıdan en önemli payların gelişmiş ülkelere gittiği görülmektedir. Yabancı sermaye temel olarak gelişmiş ülkeler arasında dolaşmaktadır (Afşar, 2004: 90). Ancak 2010 yılında küresel DYY düzeninde önemli ve büyük değişimler yaşanmıştır (UNCTAD, 2010: xvii). Bunlardan en önemlisi, küresel DYY’de gelişmekte olan ekonomiler ve geçiş ekonomilerinin hem hedef hem de kaynak olarak ağırlık oranlarını artırmalarıdır. Bu yüzden artık uluslararası iç doğrudan yatırımların yaklaşık yarısını absorbe eden bu ekonomilere DYY’nin kurtarıcısı gözüyle bakılmaktadır. Keza, 2010 yılında gelişmekte olan ülkeler ilk kez küresel iç doğrudan yatırımların %50’sinden fazlasını çekmişlerdir (UNCTAD, 2011: xiii).

Tablo 2: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Uluslararası Doğrudan Yatırımlardan Aldıkları Paylar

	90’lar	2000	2005	2009	2010
Gelişmiş Ülkeler	69,5	81,2	63,0	50,9	48,4
Gelişmekte Olan Ülkeler	30,5	18,8	37,0	49,1	51,6

Kaynak: YASED, 2011: 10.

Gelişmekte olan ve geçiş ekonomilerinde gelen doğrudan yabancı yatırım çıkışları da yüzde 21 ile güçlü bir artış sergilemiştir. Bu ülkeler 2010 yılı itibariyle küresel DYY

çıkışının yüzde 29'unu oluşturmaktadırlar. 2010 yılında, altı gelişmekte olan ülke ve geçiş ekonomileri ilk 20 yatırımcı arasında yer almıştır. Gelişmekte olan piyasaların çokuluslu şirketlerinin dinamizmi, gelişmiş ülke çokuluslu şirketlerinin, özellikle Avrupa'dan gelenlerin yatırım hızı ile çelişmektedir.

Tablo 3: En Fazla Uluslararası Doğrudan Yatırım Yapan İlk 10 Ülke (2009-2010)

2010	2009	ÜLKE	MİKTAR(MİLYAR \$)
1	1	ABD	328,9
2	3	Almanya	104,9
3	2	Fransa	84,1
4	5	Hong Kong, Çin	76,1
5	6	Çin	68,0
6	10	İsviçre	58,3
7	4	Japonya	56,3
8	8	Rusya	51,7
9	9	Kanada	38,6
10	209	Belçika	37,8

Kaynak: UNCTAD 2011.

Tablo 3'e göre 2009 ve 2010 yıllarında en fazla DYY yapan ülke ABD'dir. Tablo 3'e göre 2010 yılındaki en büyük atağı 2009'da 209. Sıradayken 2010 yılında 10. Sıraya yükselen Belçika yapmıştır. Buna ek olarak, 2010 yılında gelişmekte olan üç ekonomi, dünyanın en büyük beş DYY alıcıları arasına girmiştir. Amerika Birleşik Devletleri ve Çin sıralamada konumlarını muhafaza ederken, bazı Avrupa ülkeleri sıralamada aşağıya taşınmışlardır. Doğu Asya'nın en büyük gelişmekte olan ekonomilerinden biri olan Endonezya ilk defa en iyi 20 sıralamasında yerini almıştır (UNCTAD, 2011).

Tablo 4: En Fazla Uluslararası Doğrudan Yatırım Çeken İlk 10 Ülke (2009-2010)

2010	2009	ÜLKE	MİLYAR \$
1	1	ABD	228,3
2	2	Çin	105,7
3	4	Hong Kong, Çin	68,9
4	16	Belçika	61,7
5	14	Brezilya	48,4
6	5	Almanya	46,1
7	3	İngiltere	45,9
8	6	Rusya	41,2
9	20	Singapur	38,6
10	9	Fransa	33,9

Kaynak: UNCTAD 2011.

Tablo 4'e göre 2009 ve 2010 yıllarında en fazla DYY çeken ülke ABD'dir. Tabloya göre Çin, Hong Kong ve Brezilya ilk 10'a gören gelişmekte olan ülkelerdir. Gelişmekte olan ülkelerdeki DYY yükselişi önemli bölgesel farklılıklara sahiptir. 2010'da fakir bölgelerden bazıları DYY akışlarında düşüşler yaşamaya devam etmiştir. En az gelişmiş ülkeler, denize kıyısı olmayan gelişmekte olan ülkelerde ve gelişmekte olan küçük ada devletlerinde DYY akışları düşmeye devam etmiştir. Buna karşılık, örneğin Doğu ve Güney-Doğu Asya ve Latin Amerika gibi gelişmekte olan bölgelerde DYY girişleri güçlü bir büyüme yaşamıştır (UNCTAD, 2011).

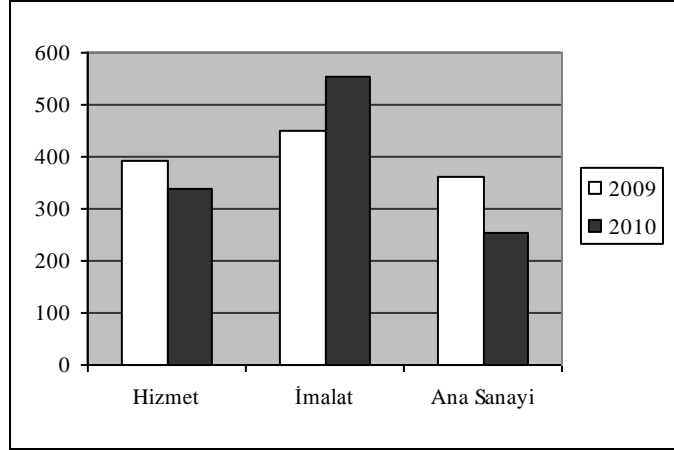
Gelişmiş ülkelere yapılan DYY 2010 yılında %1 oranında azalıp 602 milyar ABD Doları seviyesine gelerek ılımlı bir şekilde daralmıştır. Avrupa ise kötüleşen borç krizi ile ilgili belirsizlikleri en keskin şekilde yansıtan alt bölge olarak göze çarpmaktadır (UNCTAD, 2011).

1.6. Sektörel Doğrudan Yabancı Yatırımlar

2010 yılında sadece bölgesel DYY'lerde değil, sektörel DYY'lerde de bazı önemli değişiklikler olmuştur (UNCTAD, 2011: 8). Özellikle 2008 küresel krizi sonrasında hizmet

sektörüne yapılan DYY'lerde bir düşüş meydana gelmiştir. İmalat sektörüne yapılan DYY'lerde ise gözle görülür bir artış olmuştur.

**Grafik 1: Uluslararası Doğrudan Yatırım Projelerinin Sektörel Dağılımı
(Milyar ABD Doları)**



Kaynak: YASED, 2011: 13.

2009 yılında krizden en çok etkilenen sektör imalat sektörüdür (UNCTAD, 2010). Grafik 1'e göre, imalat sektörüne yapılan DYY'lerin değeri 2010 yılında 2009'a göre %23 oranında artarak 554 milyar ABD Doları olmuştur. Küresel finansal kriz 2010'da da elbette imalat sektörünü etkilemiştir fakat bu şok sonucunda birçok şirket daha verimli ve karlı faaliyette bulunabilmek için bir dizi değişiklik yapmak zorunda kalmıştır. Bu da imalat sektörünün yıldızının parlamasına sebep olmuştur.

Hizmetler sektöründe DYY projelerinin değeri küresel kriz ve 2009 öncesine göre 2010 yılında hızla düşmeye devam etmiştir. Grafik 1'e göre, tüm ana hizmet sektörleri (işletme hizmetleri, finans, ulaştırma ve haberleşme vb.) farklı hızlarda da olsa keskin bir düşüş yaşamıştır. Örneğin, işletme hizmetleri kriz öncesi döneme göre % 8 oranında azalmıştır. Hammadde ve enerji kaynaklarına yapılan DYY'ler de artan talebe rağmen 2010 yılında düşüş yaşamıştır.

Gıda, içecek ve tütün sektörleri ise gelişmekte olan ülkeler için temel öğeler sayılması dolayısıyla artan talep nedeniyle 2010 yılında kurtarıcı konuma gelmiştir. Bu

sektörlerde birçok büyük ÇUŞ'un karı yükselmiş ve bir dizi büyük satın alımlar yapılmıştır.

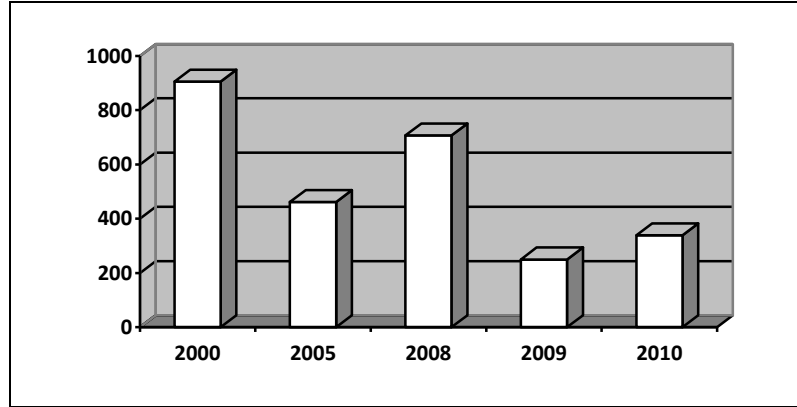
1.7. Satın Alma ve Birleşmeler

Sınır ötesi satın alma ve birleşmeler, daha iyi bir teknolojiye ve araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine girmeden ölçek ekonomisinden faydalanma olanağı sunmasıyla ve yabancı bir pazara girmek için kolay bir yol olmasıyla yatırımcıların tercih ettikleri bir yöntemdir.

Sınır ötesi satın alma ve birleşmelerin değeri 2008 yılında ortaya çıkan küresel finansal krizin etkisiyle 2009 yılında düşüş trendi göstermiştir. 2009 yılında uluslararası doğrudan yatırımlarda gözlenen düşüşün temel nedenleri, çok uluslu şirketlerin yurt dışındaki bağlı şirketlerinin kârlarının düşmesi ile sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemlerinin azalmasıdır.

Sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemleri değer olarak 2009 yılında bir önceki yıla göre %65 düşerek 250 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Ancak 2010 yılında bu değer %36 oranında artarak 339 milyar ABD Doları seviyesine ulaşmıştır (UNCTAD, 2011: 10). 2010 yılında küresel olarak 3 milyar ABD Doları ve üzerinde değere sahip 43 adet uluslararası birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşmiştir. Artan satın alma gücü ve yenilenen kurumsal ve endüstriyel yapılanmalar bu artıştaki payın sahibidirler. Bu durum özellikle nakit zengini ÇUŞ'lar için gelişmekte olan ekonomilerde yeni fırsatlar yaratmaktadır. Diğer taraftan 2010 yılında yapılan yeşil alan yatırımların (greenfield investment) değeri azalmıştır. Satın alma ve birleşmeler ile sıfır yatırımların arasındaki trend farkı şaşırtıcı değildir çünkü ikisi de şirketler için değişik alternatiflerdir. Diğer yandan krizden bu yana sıfır yatırımların toplam proje değeri satın alma ve birleşmelerin değerinden fazla olmuştur.

Grafik 2: Sınır Ötesi Satın Alma ve Birleşmeler (Milyar ABD Doları)



Kaynak: YASED 2011, 2011: 14.

Gelişmekte olan ekonomiler ve geçiş ekonomileri satın alma ve birleşmelerden ziyade yeşil alan yatırımlarına ev sahipliği yapmaktadırlar. Yeşil alan yatırımların üçte ikisinden fazlası bu ülkelere yönelmekteyken sınır ötesi satın alma ve birleşmelerin %25'i bu ülkelere yönlendirilmektedir. Aynı zamanda, bu ülkelerden gelen yatırımcılar satın alma ve birleşme yatırımlarında en az gelişmiş ülkelere gelen yatırımcılar kadar ön planda görünmektedir.

1.8. Dünyada Doğrudan Yabancı Yatırımlar

İlk olarak, yabancı sermaye hareketlerinin temel amacının “borçlanma” olması şeklinde ortaya çıktığı düşünülmektedir. İngiltere'nin gelişen sanayisine gerekli hammaddenin ve petrolün çıkarılması için Britanya Adalar Topluluğu içinde giriştiği yatırımlar, yabancı sermaye yatırımlarının başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Hacaloğlu, 1983: 3). 19. yüzyıl boyunca ve 20. yüzyılın ilk yarısına kadar süren dönemde uluslararası sermaye ihracında ilk sırayı İngiltere almıştır (Yavan ve Kara, 2003: 22). İngiltere, İkinci Dünya Savaşı'na kadar uluslararası piyasalara özellikle az gelişmiş ülkelere en fazla yatırım yapan ülke konumundadır. İngiltere'yi bir hayli geriden ABD, Fransa, Almanya, İsviçre, Belçika ve Hollanda izlemekteydi (Dunning, 1988: 73-76).

2. Dünya Savaşı'ndan sonra, dünyanın her bölgesinde ekonomik ve sosyal değişimler, yapılanmalar meydana gelmiştir. Savaşı güçlü bir şekilde bitiren ABD, savaş sonrası bunalıma giren Avrupa devletlerine Marshall Planı çerçevesinde yardım yapmış ve

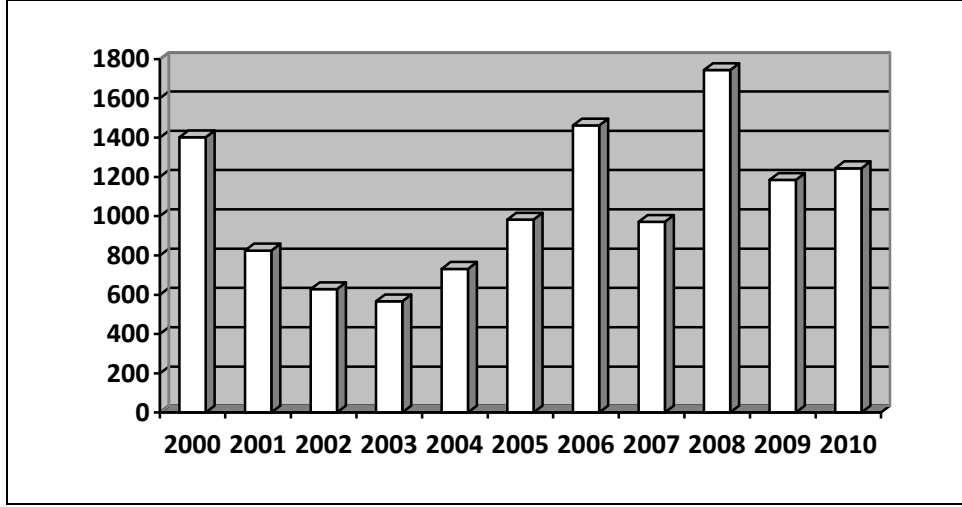
savaşta kendini destekleyen diğer ülkeler için de bazı çeşitli yardım programlarıyla kaynak transferi sağlamıştır. Bu transferler sonucu yardım edilen ülkelerde siyasi ve ekonomik yük artmış ve bu ülkeler kurumsallaşmaya karar vermişlerdir. Örneğin; Uluslararası Para Fonu (IMF), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) ve Dünya Bankası (WB) gibi kurumlar bu dönemde gelişmişlerdir.

Bütün bu durumlara bakıldığında DYY'nin gelişiminin ABD şirketlerince gerçekleştirildiğini söylemek yanlış olmaz. Bu şirketler önce kendilerine yakın olan Kanada ve Güney Amerika'da, daha sonra ise Avrupa ve Asya'da yatırım yapmaya başlamışlardır. ABD'nin yardımlarıyla kendilerini toparlayan Avrupa devletleri de ABD şirketlerinin yolundan gitmeye karar vermişlerdir. Daha sonra Avrupa'yı Japonya takip etmiştir.

1950-1960 arası döneminin yabancı sermaye açısından en önemli gelişimi, ÇUŞ'ların sayıca artmaları ve aşırı büyümeleridir. Buna bağlı olarak, bu 10 yıllık süreçte DYY, diğer ekonomik göstergelerin büyüme hızlarına oranla çok daha büyük gelişmeler göstermiştir. 1970'lere kadar gelişmiş ülkelerin toplam dış yatırımlarının yarıya yakın bölümü ABD'ye aittir (Erçakar ve Karagöl, 2011: 7). 1950'lerden sonra kambiyo kontrolleri, cari işlemler kısıtlamaları, sermaye hareketleri işlemleri kısıtlamalarına son verilmeye başlanmasıyla önemli değişimler ortaya çıkmıştır (Esen, 1998: 232).

Bu yıllarda gelişmekte olan ülkelerin DYY'den pay almaması yabancı yatırımcılara karşı duyulan güvensizlik yüzündendir. Çünkü gelişmekte olan ülkeler yabancı yatırımların yerli ekonomiyi kötü etkileyeceğini ve yabancı yatırımların sömürgeciliğin bir başka formu olduğuna inanmalarıydı. Ancak 1990'lı yıllardan sonra artan küreselleşme ve liberalizasyon ile birçok düzenlemelerde bulunmuş ve yabancı yatırımlardan daha fazla pay almak için yarışa başlamışlardır.

Grafik 3: Dünyada Doğrudan Yabancı Yatırımlar (2000-2010)



Kaynak: YASED 2011, 2011: 3.

Grafik 3'ten son üç yılın genel resmine bakıldığında ise, dünya genelinde DYY girişleri 2008 yılında bir önceki yıla göre %14 düşüşle 1,7 trilyon dolar olmuştur. Krizin etkilerinin yılsonunda derinleşmesi dolayısı ile 2008 yılında düşüş sınırlı kalmıştır. 2008 yılında, en büyük uluslararası doğrudan yatırımcılar olarak ABD ve Fransa başta gelirken, gelişmiş ülkeler kaynaklı yatırımlar toplam uluslararası doğrudan yatırımların %81'ini oluşturmuştur. Gelişmekte olan ülkeler ve geçiş ekonomileri 2008 yılında 351 milyar ABD dolarlık dış yatırım yapmışlardır. Bu ülkeler arasında Hong Kong, Çin ve Rusya dikkat çekmiştir.

2008 yılı itibari ile toplam uluslararası doğrudan yatırım stoku 14,9 trilyon ABD Doları olmuştur. 2008 yılında ABD ve Fransa en fazla uluslararası doğrudan yatırım stokuna sahip ülkelerdir. Hong Kong, Çin, Singapur, Meksika, Brezilya ve Rusya en fazla stoka sahip gelişmekte olan ülkelerdir. 2008 yılında gelişmekte olan ülkelerin payı %31 oranındadır. 2008 yılında uluslararası doğrudan yatırımlar gelişmiş ülkelerde %29 azalışla 962 milyar ABD dolarına, gelişmekte olan ülkelerde %17 artışla 621 milyar ABD dolarına ve geçiş ekonomilerinde %26 artış ile 114 milyar ABD dolarına ulaşmıştır.

2009 yılında ise dünya genelinde DYY girişleri 2008 yılına göre %37 oranında bir düşüşle 1,1 trilyon ABD Dolarına gerilemiştir. ABD 2009 yılında da en çok DYY çeken ülke olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerde ise Çin çektiği 85 milyar ABD Dolarlık yatırım

ile 2009 yılında ikinci sıraya ulaşmıştır. 2009'da ABD ve Fransa en büyük yatırımcılar olarak göze çarparken, gelişmiş ülkeler kaynaklı toplam uluslararası yatırımların %75'ini bu ülkeler oluşturmuştur. Gelişmekte olan ülkeler ise 2009'da 280 milyar ABD Doları dış yatırım yapmışlardır. 2009 yılında toplam DYY stoku 17,7 trilyon ABD Doları olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerin bu stoktaki payı %30'dur. 2009 yılında DYY gelişmiş ülkelerde %44 oranında bir düşüşle 566 milyar ABD Dolarına, gelişmekte olan ülkelere ise %27'lik bir düşüşle 548 milyar ABD Dolarına gerilemiştir.

2010 yılında ise, dünya genelinde DYY girişleri 2009 yılına göre %5 artışla 1,2 trilyon ABD Dolarına çıkmıştır. ABD, 2010 yılında da her zamanki sırasını koruyarak en fazla DYY çeken ülke olmuştur. 2010'da, en büyük uluslararası doğrudan yatırımcılar olarak ABD ve Almanya başta gelirken, gelişmiş ülkeler kaynaklı yatırımlar toplam uluslararası doğrudan yatırımların %71'ini oluşturmuştur. Gelişmekte olan ülkeler 2010 yılında 328 milyar ABD Dolarlık dış yatırım ile toplam yatırımların %25'ini oluşturmuştur. Bu ülkeler arasında yine Hong Kong, Çin ve Rusya dikkat çekmektedir. 2010 yılı itibari ile toplam DYY stoku 19,1 trilyon ABD Doları olmuştur. Sırasıyla; ABD, Hong Kong, İngiltere ve Fransa en fazla DYY stokuna sahip ülkelerdir. Gelişmekte olan ülkeler arasında ise 2010 yılında Hong Kong, Çin, Brezilya, Singapur, Brezilya, Rusya ve Meksika en fazla stoka sahip ülkelerdir. Gelişmekte olan ülkelerin stok payı %31 olmuştur.

1.9. Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Bu çalışmada, Türkiye’deki doğrudan yabancı yatırımlar, önce Türkiye’ye DYY girişleri daha sonra Türkiye’den DYY çıkışları olarak incelenmiştir.

1.9.1. Türkiye’ye Doğrudan Yabancı Yatırım Girişleri

Türkiye’deki ilk yabancı sermaye yatırımlarının tarihçesi, Osmanlı Dönemi’ne dayanmaktadır. İngiliz firmaları ile 1856’da demiryolu yapımı için sağlanan anlaşmalar, Türkiye’ye ilk doğrudan yabancı yatırımın girmesini sağlamıştır.

Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra ise, 1923-1929 döneminde İzmir İktisat Kongresi kararlarının ışığında, ülkenin liberal bir iktisat politikası izlemesi ve bu dönemde

ülkeye önemli miktarda yabancı sermaye yatırımının yapılmasını sağlamıştır. Örneğin, 1920-1930 arasındaki on yıllık dönemde Türkiye’de 66 adet yabancı sermayeli anonim şirket kurulmuş ve bunlar toplam 31,4 milyon TL ödenmiş sermayeli olarak yatırıma girmişlerdir.

II. Dünya Savaşı’ndan sonra oluşan yeni dünya düzeni çerçevesinde Türkiye hızlı kalkınmak için diğer bütün ülkeler gibi DYY yatırımlarına ihtiyaç duymuştur. Bu amaçla 1950 ve 1951 yıllarında hazırlanan ve yabancı yatırımı teşvik eden kısa kanunlar beklendiği kadar bir yarar sağlamayınca, 1954 yılında geniş kapsamlı bir Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu çıkarılmıştır. 6224 sayılı bu kanun dünyanın o zamanki en liberal yabancı sermaye kanunlarından biridir (Alpar, 1978: 137; Karluk, 1983: 50).

1950’lerde başlayan DYY akımı ve 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu çerçevesinde, 1954-1975 arasında kümülatif olarak Türkiye’ye 109 yabancı sermayeli firma gelmiştir (Yavan ve Kara, 2003: 29). 1975 yılı sonu itibariyle Türkiye’de faaliyette bulunan yabancı sermayeli firmalarda hem firma sayısı bakımından (93 adet), hem de getirdiği yabancı sermaye miktarı bakımından en büyük pay (%86,29) imalat sanayine aittir (Yavan ve Kara, 2003: 29). İmalat sanayi içerisinde yabancı firmalar özellikle karayolu taşıtları, elektrik-elektronik, kimya ve lastik gibi yoğun sermaye ve yüksek teknoloji gerektiren alt sektörlerde yoğunlaşmıştır. Diğer sektörlerde ise gelen yatırımların payı oldukça düşük kalmıştır.

Bütün bu resme bakıldığında o dönemde Türkiye’nin yabancı sermaye çekme konusundaki başarısızlığı açıkça görülmektedir. 1980 öncesi, Türkiye ekonomisi ithal ikamesine dayalı, bu yüzden de kapalı bir ekonomiydi. 24 Ocak 1980 kararları ile ihracata dayalı ve liberal bir piyasa sistemi kurularak bir ekonomik kalkınma gerçekleştirilmek istenmiştir. Ancak bu kararların Türkiye’nin sahip olduğu kronik yüksek enflasyon, siyasal istikrarsızlık, zayıf ve kararsız yasal sisteme bir faydası olmamıştır. Bu yüzden yabancı yatırımcılar yatırım için Türkiye’yi tercih etmekte tereddütte kalmışlardır. Nitekim 1980-1990 arası Türkiye’ye giren yabancı sermaye, 1980 öncesine göre oldukça iyidir ancak istenilen düzeyde değildir.

1990'lı yıllarda ise Türkiye'ye gelen DYY akımı, ülkenin yaşadığı ekonomik krizlerden etkilenmiştir. Örneğin, 5 Nisan 1994 krizi ve 1997-1999 yılları arasında yaşanan küresel krizler yabancı yatırımcıların Türkiye'den uzaklaşmasına neden olmuştur. Ancak 1994 sonrası fiili girişlerin (yatırımların yıllara yayılması vb. sebeplerle) krizlerden daha az etkilenerek genelde istikrarlı bir trend izlediği görülmektedir (Yavan ve Kara, 2003: 32).

Tablo 5: Türkiye'de 1980-2001 Döneminde DYY (Milyon ABD Doları)

Yıllar	İzin Verilen Yabancı Sermaye	Fiili Giren Yabancı Sermaye	Gerçekleşme Oranı (%)	Firma Sayısı
1980	97,0	35	36	78
1981	337,5	141	42	109
1982	167,0	103	62	147
1983	102,7	87	85	166
1984	271,3	113	42	235
1985	234,4	99	42	408
1986	364,0	125	34	619
1987	655,0	115	18	836
1988	820,5	354	43	1172
1989	1.511,9	663	44	1525
1990	1.861,2	684	37	1856
1991	1.967,2	907	46	2123
1992	1.819,9	911	50	2330
1993	2.063,3	746	36	2554
1994	1.477,6	636	43	2830
1995	2.938,3	934	32	3161
1996	3.836,9	914	24	3582
1997	1.678,2	852	51	4068
1998	1.647,4	953	58	4533
1999	1.700,5	813	48	4950
2000	3.060,1	1707	56	5328
2001	2.738,5	3266	119	5841
Toplam	31.350,4	14936	48	48451

Kaynak: Yavan ve Kara, 2003: 31.

2000 yılında ülke ekonomisinin yeniden büyümeye başlamasına (%6,1) bağlı olarak fiili girişler ilk defa 1 milyar ABD Dolarını aşmıştır. Ancak, 2001 yılı krizi izin verilen yabancı yatırımların yeniden düşüşe geçmesine neden olmuştur. Fiilen giren miktarın artması ise 2001 yılından itibaren Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nün yabancı yatırımcının şirkete sağladığı kısa, orta ve uzun vadeli kredileri

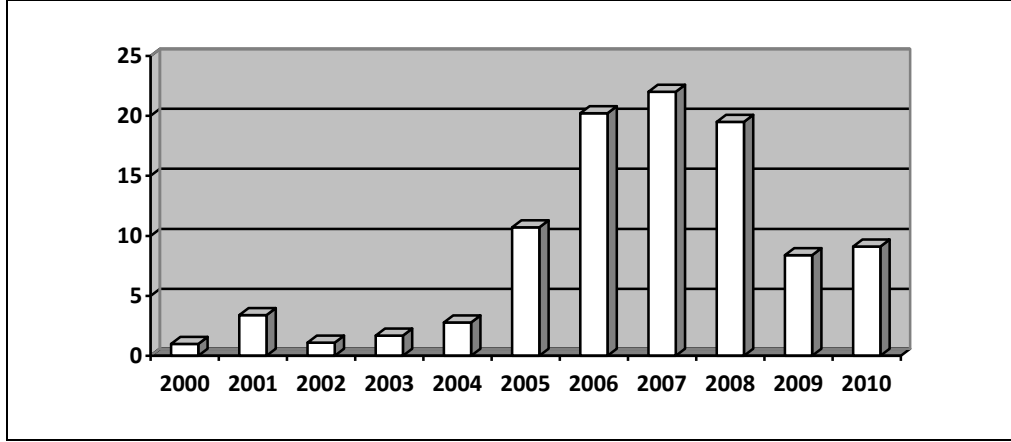
OECD'nin yabancı sermaye tanımına uygun olarak artık ÷lkeye gelen yabancı sermaye sayması uygulaması yoluyla olmuştur.

2000'li yılların ortalarına gelindiğinden ise, Türkiye'de 2006 ve 2007 yıllarında 20 milyar ABD Doları seviyesinde gerçekleşen DYY girişleri, dünya genelinde yaşanan düşüşe paralel olarak, yüzde 18 oranında düşerek 18 milyar ABD Doları seviyesinde gerçekleşmiştir. Türkiye 2006 yılında ilk kez dünyada en fazla DYY çeken ilk 20 ÷lke arasında 17. sırada yer almış, 2007 yılında bu sıralamada gerileyerek 23. sıraya gelmiştir. Türkiye 2006 yılında gelişmekte olan ÷lkeler arasında 5. sırada yer alırken, 2007 yılında ise bu kategoride 9. sıraya gerilemiştir. 2008 yılında ise Türkiye'ye 18 milyar ABD Doları değerinde bir DYY girişı olmuştur (YASED, 2009: 2).

2009 yılı sonu itibari ile Türkiye'ye DYY girişleri 7,6 milyar ABD Doları olmuştur. DYY girişleri 2009 yılında, 2008 yılına göre %58 oranında düşüş göstermiştir. 2008 yılında krizin etkilerinin yılsonuna doğru hissedilmeye başlanması nedeni ile düşüş %18 ile sınırlı kalmış, 2009 yılı ise krizin etkilerinin daha derinden yansıdığı bir yıl olmuştur (YASED, 2010: 1).

Türkiye'ye DYY girişleri 2010 yılında bir önceki yıla göre %8 artışla 9,1 milyar dolara çıkmıştır. 2010 yılında DYY girişleri, 2009 yılına göre %6 oranında artış göstermiştir. 2006, 2007 ve 2008 yıllarında ulaşılan 20 milyar dolar seviyesine tekrar dönüş sinyalleri, küresel krizden toparlanma sürecindeki belirsizliklerin devam ediyor olması nedeniyle henüz alınmamaktadır (YASED, 2011: 1).

Grafik 4: Türkiye’de Uluslararası Doğrudan Yatırımlar (2000-2010)



Kaynak: YASED, 2011: 3.

Grafik 4’e göre; Türkiye 2008 yılındaki 18,2 milyar ABD Doları seviyesinde giriş ile dünya genelinde en fazla uluslararası doğrudan yatırım çeken 20. ülke olmuştur. Türkiye geliştirmekte olan ülkeler arasında ise 9. sırada yerini almıştır. 2008 yılı itibari ile Türkiye’de DYY stoku GSYİH’nin % 9,6’sı kadardır. DYY’nin toplam sabit sermaye yatırımlarındaki payı ise % 12,3 olmuştur.

2009 yılında ise Türkiye, 7,6 milyar ABD Dolarlık DYY girişi ile dünya sıralamasında en fazla DYY çeken 32. Ülke olmuştur. Geliştirmekte olan ülkeler sıralamasında ise 15. sırada yer almıştır. 2009 yılında ile Türkiye’de DYY stoku GSYİH’nin %12,6’sı kadardır. DYY’nin toplam sabit sermaye yatırımlarındaki payı da %7,3 seviyesine gelmiştir.

Türkiye 2010 yılındaki 9,1 milyar ABD Doları tutarında giriş ile dünya genelinde en fazla uluslararası doğrudan yatırım çeken 27. ülke olmuştur. Geliştirmekte olan ülkeler arasında ise 14. sırada yer almıştır. 2010 yılı itibari ile Türkiye’de DYY stoku GSYİH’nin % 24,5’i kadardır. DYY’nin toplam sabit sermaye yatırımlarındaki payı ise % 6,5 olmuştur.

Tablo 6: Türkiye’de Uluslararası Doğrudan Yatırımların Milli Gelir ve Sabit Sermaye Yatırımlarındaki Payı

Yıl	Stok/GSYİH (%)	Gelişmekte Olan Ülkelerde Stok/GSYİH (%)	DYY Girişi/Brüt Sabit Sermaye (%)	Gelişmekte Olan Ülkelerde DYY Girişi /Brüt Sabit Sermaye (%)
2010	24,5	29,1	6,5	9,6
2009	23,4	29,7	8,1	10,2
2008	11,0	24,6	13,4	13,4
2007	23,7	30,0	15,9	14,0
2006	18,0	26,9	17,1	13,0
2005	14,7	25,2	9,9	11,8
2004	9,8	25,8	3,5	12,6
2003	11,1	25,8	3,3	9,6
2002	8,0	25,0	2,8	10,6
2001	10,0	26,2	10,7	13,5
2000	7,2	25,0	1,8	15,9
1990	5,6	13,6	2,0	4,0
1980	9,4	11,5	0,2	1,2

Kaynak: YASED, 2011: 18.

Türkiye’de yabancı sermaye yatırımlarının sektörlere göre dağılımı incelendiği zaman, 1980 yılında yapılan yatırımların %87’den fazlası imalat sanayine yapılırken, 2001 yılında imalat sanayinin payı %34’e düşmüş, hizmet sektörünün payı %12’den %57’ye yükselmiştir (Yavan ve Kara, 2003: 33). Bu veriler DYY yatırımlarının 1980 sonrası sektörel yapı olarak önemli bir dönüşüm geçirdiğine işaret etmektedir.

Türkiye için son derece olumsuz bir gelişme gibi duran bu olgu, dünyadaki gelişmeler ve trendler iyi analiz edildiğinde aslında son derece normal olduğu görülmektedir. Örneğin, 1980’den sonra bütün dünyada DYY’lerin sektörel yapısında aynı dönüşümün olduğu açıkça görülmektedir. Yani, hem dünya, hem de Türkiye’de yatırımlar imalat sanayinden hizmetlere (özellikle bankacılık, finans ve turizm gibi alanlara) kaymıştır. Tarım ve madencilik-enerji sektörleri bu dönemlerde yabancı yatırımcılar için cazip sektörler değildirler (Dicken, 1992: 349; Dunning, 1988: 84).

Tablo 7: Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişlerinin Sektörel Dağılımı (2006-2010)

Sektörler (Milyon Dolar)	2006	2007	2008	2009	2010	2006-2010
Tarım, Ormancılık, Balıkçılık	6	9	41	49	78	183
Sanayi	2.100	5.116	5.174	3.778	3.082	19.250
Madencilik	122	337	151	89	195	894
İmalat	1.866	4.211	3.955	1.565	847	12.444
Elektrik, Gaz, Su	112	568	1.068	2.124	2.040	5.912
Hizmetler	15.533	14.012	9.532	2.423	3.100	44.600
Finans	6.957	11.662	6.069	666	1.575	26.929
İnşaat	222	285	336	208	391	1.442
Toptan ve Perakende Ticaret	1.166	165	2.085	389	310	4.115
Gayrimenkul Aracılık Hizmetleri	99	560	641	560	282	2.142
Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme	6.696	1.117	170	391	199	8.573
Diğer Hizmetler	393	223	231	209	343	1.399
Toplam Girişler (Sermaye)	17.639	19.137	14.747	6.250	6.260	64.033
Net Girişler	20.185	22.047	19.504	8.409	8.899	79.044

Kaynak: YASED, 2011: 2.

2003-2008 döneminde Türkiye'ye yapılan DYY girişlerinin yüzde 78'inin hizmetler sektöründe gerçekleştiği görülürken, yüzde 22 paya sahip sanayi sektörlerinin alt dallarında ise gıda-içecek-tütün sektörü, kimyasallar ile ana metaller ve metal ürünleri imalatı en fazla giriş alan alanlar olmuştur (YASED, 2009: 3). Sanayi sektörlerine girişler hemen hemen aynı düzeyde kalırken, hizmet sektörlerine girişlerde yüzde 30 düşüş görülmektedir.

2009 yılında toplam DYY girişlerinin %61'ini sanayi sektörlerine girişler, %38'ini ise hizmet sektörlerine girişler oluşturmuştur. 2009 yılında, enerji ve imalat sektörleri her biri %29 pay ile girişlerden en fazla payı alan alanlar olmuştur. Tablo 7'ye bakıldığında sanayi alanındaki DYY girişleri 2007 ve 2008 yıllarındaki 5,1 milyar ABD Doları değerlerinden 2009 yılında 3,7 milyar ABD Dolarına gerilediği görülmektedir.

2010 yılına bakıldığında ise toplam DYY girişlerinin %49'unu sanayi sektörlerine girişler, %50'sini ise hizmet sektörlerine girişler oluşturmuştur. 2010'da, enerji ve finans

sektörleri sırasıyla %33 ve %25 pay ile girişlerden en fazla payı alan alanlar olmuştur. Sanayi alanındaki DYY girişleri ise 3,1 milyar ABD Dolarına gerilemiştir. Elektrikli ve optik donanım imalatı alanındaki girişler, imalat sanayi genelinde %20 payla birinci sırada yer alırken, ana metal ve fabrikasyon metal ürünleri imalatı %19 pay ile takip eden diğer başlıca imalat sanayi alanı olmuştur (YASED, 2011: 2).

1.9.2. Türkiye’den Çıkan Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Gelişmiş ülkeler küresel dış DYY akışlarında genellikle ilk sırayı alsalar da gelişmekte olan ülkelerin dış DYY akışları da hızlanmaya başlamıştır. Türkiye de bu ülkelerden biridir. 1992-2004 periyodunda Türkiye’nin dış DYY akışı %26 seviyesinde artarak gelişmekte olan ülkeler ve geçiş ülkeleri arasında Hindistan’dan sonra ikinci en yüksek orana sahip ülke olmuştur (UNCTAD, 2006: 146).

Türkiye’nin dış DYY akışları iç DYY akışlarından daha fazladır. Bu durumun nedeni ekonomik ve politik faktörlerdir. Özellikle, Avrupa Birliği, ABD, Balkanlar, Batı Asya, Kuzey Afrika, Rusya Federasyonu ve bağımsızlığını yeni kazanan Türk Cumhuriyetleri’ndeki yeni piyasalar ve Türk özel sektörünün bu piyasaları kullanma yeteneği, Türkiye’nin dış DYY akışlarını hızlandıran önemli faktörlerdendir.

1980 sonrası hızlanan liberalleşme ve özelleştirme politikaları, dış DYY akışlarının hızlanmasında önemli bir rol oynamıştır (Erdilek, 2008: 746). Liberalleşme hareketi sadece Türk firmalarına uluslararasılaşabilmeleri için özgür bir ortam sağlamamış, ayrıca, yerel pazardaki ihracat ve iç DYY’deki rekabete dayalı baskıyı artırmıştır. Bu da yerel firmaların yabancı pazarlarda hem ithalat hem de yabancı pazarlarda DYY fırsatı aramalarına neden olmuştur. Yabancı çevrelerdeki en büyük değişim ise Türkiye’ye coğrafik olarak yakın olan SSCB’nin ve Balkanlar’daki komünist rejimlerin çöküşüdür (Erdilek, 2008: 751). Bu ülkelerin serbest piyasa ekonomisine geçmeleri ve kendilerini DYY’ye açmaları devlete dayalı ekonomik sistemlerini özelleştirmeleri Türk firmalarının bu ülkelerdeki varlıklarının artmasına neden olmuştur.

Liberalleşme sürecine dair bu tür gözlemler dışında, bu dönemin desteklediği bir temel eğilim de uluslararasılaşma olmuştur (Özkara ve diğerleri, 2008: 67). Bir yanda

korumacı politikalar bırakılmış ve yerel piyasalar yabancı yatırımlara daha açık hale gelmiş, bir yandan da iş dünyasının yabancı yatırıma yönelmesi teşvik edilmiştir. DYY'nin özendirilmesi çabalarını 1996 yılında Avrupa Birliği ile yapılan "Gümrük Birliği" anlaşması izlemiştir. Bu anlaşma ile Türk ekonomisinin uluslararasılaşma süreci hızlanmıştır. Bu gelişmeler her ne kadar DYY'lerin yasal olarak önünü açsa da ekonomik istikrarsızlık, yatırım izni ve şirket kurmada hâkim yoğun bürokrasi ve vergi meseleleri 2003 yılına kadar bu yatırımların oldukça düşük düzeyde kalmasına sebep olmuştur.

Türkiye'deki vergi yasalarının ve düzenlemelerinin gitgide daha karmaşık bir hale gelmesi ve sık sık değişmesi de bir etkidir. Türkiye'deki sermayeyi kendilerine çeken ülkelerdeki daha düşük vergi politikaları da Türk firmalarını yurtdışında faaliyet göstermeye iten faktörlerdendir. Ayrıca Türk ekonomik sisteminin pek de istikrarlı olmayışı, yerel pazarın doyunluğu ve ithallerle işgal edilmiş oluşu da firmaları yabancı yatırıma itmiştir (Erdilek, 2008: 752).

Uluslararası doğrudan yatırımların ekonomik büyüme ve istikrara katkısı bu yatırımların öneminin artarak devam etmesine yol açmaktadır. Uluslararası piyasalarda rekabetçi kalma zorunluluğu, günümüzün ekonomik koşullarının sunduğu fırsatlar ve ortaya koyduğu mecburiyetler kapsamında Türkiye'den yapılan doğrudan yatırımların artması da önem taşımaktadır. Nitekim Türk yatırımcılar tarafından yabancı ülkelerde yapılan yatırımların artmasının, şirketlerin ekonomik faaliyetlerindeki tecrübelerini artırdığı, organizasyon yapılarının gelişmesine neden olduğu, yönetim becerilerini geliştirdiği, uzun dönemde kar transferleri yoluyla ülke ekonomisine katkı sağladığı ve en önemlisi Türkiye'nin ihracat potansiyelini artırdığı gözlemlenmektedir. Çünkü yurtdışı iştiraklerin özellikle ana ülke ile olan dış ticaretleri de önem taşımaktadır. Bu kapsamda, son yıllarda giderek artan Türk DYY'lerinin Türkiye'nin dış ticaretine olumlu bir etkide bulunduğu bilinmektedir.

Hazine Müsteşarlığı ile Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 4059 sayılı Kanun gereği, Banka ve Kambiyo Genel Müdürlüğü'nün bu kanuna istinaden belirlenen görevlerinden biri de, Türk Parası Kıymetini Koruma Mevzuatını hazırlamak, izlemek ve değerlendirmektir.

Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı Karar'ın, 28.03.2006 gün ve 26122 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan 13. Maddesi uyarınca:

(1) Türkiye'de yerleşik kişilerin, yurtdışında yatırım yapmak veya ticari faaliyette bulunmak üzere şirket kurmaları, ortaklığa katılmaları ve şube açmaları için, toplam 5 milyon ABD Doları karşılığı döviz ve Türk Lirasına kadar nakdi sermayeyi bankalar aracılığıyla, aynı sermayeyi ise gümrük mevzuatı hükümleri çerçevesinde ihraç etmeleri serbesttir. Bu miktarı aşan nakdi ve/veya aynı sermaye ihracına Bakanlıkça izin verilir.

(2) Türkiye'de yerleşik kişilerin yurtdışında irtibat bürosu, temsilcilik ve benzerlerini kurmaları ve bunların kuruluş masrafları ile faaliyet giderlerinin bankalarca transferi serbesttir.

(3) Bankalar ve gümrük idareleri yurtdışında yatırım veya ticari faaliyette bulunmak üzere sermaye ihraç eden Türkiye'de yerleşik kişileri, her bir işlem tarihinden itibaren 30 gün içinde Müsteşarlığa bildirirler.

(4) Bakanlık, bu maddenin uygulaması ile ilgili olarak Türkiye'de yerleşik kişilerden istenecek bilgi, belge ve bunların gönderilme sürelerine ilişkin esasları belirlemeye yetkilidir.

Bu maddeye istinaden, Türkiye'nin doğrudan dış yatırımları, Türkiye'de yerleşik kişiler tarafından yurt dışındaki şirket, şube ve ortaklıklarında bulunan sermaye taahhütlerinin ödenebilmesi amacıyla Türkiye'den gerçekleştirilen sermaye ihraçlarından oluşmaktadır (Göz, 2009: 109).

Bu nedenle, Türkiye'nin doğrudan dış yatırımlarına ilişkin Hazine Müsteşarlığı tarafından yayımlanan resmi kayıtlar, yurt dışındaki yatırımların toplam büyüklüğünü kapsamaz ancak Türkiye'de yerleşik kişilerce dış yatırımlarda sahip olunan sermaye taahhütlerinin, Türkiye'den gerçekleştirilen sermaye ihraçları ile ödenmiş bulunan bölümünü kapsamaktadır. Dolayısıyla, bankalar, gümrük idareleri ve Türkiye'de yerleşik kişiler tarafından Hazine Müsteşarlığı'na verilen bilgilerle oluşturulan Türkiye'nin doğrudan dış yatırımına ilişkin kayıtlar, Türkiye'de yerleşik gerçek ve tüzel kişilerce doğrudan yatırım kapsamında ihraç edilen sermaye tutarlarını göstermektedir (Apan, 2006: 33).

Türk yatırımcılarının yurtdışı yatırımları özellikle 1990'lı yıllardan itibaren artmaya başlamış ve bu eğilim günümüze kadar sürmüştür. Türkiye'den yabancı ülkelere yapılan yatırımlardaki artış, 20. ve 21. yüzyılın bütünleşmiş ve bağımlı ekonomik koşullarının sunduğu fırsatlar ve ortaya koyduğu zorunluluklar çerçevesinde Türk yatırımcılarının söz konusu uluslararası sürece dâhil olmaları ve küresel ölçekte var olma iddialarını gündeme getirmesi açısından önemlidir.

Türkiye'de ilk doğrudan yabancı sermaye çıkışları 1991 yılında ve 97 milyon ABD Dolarıyla başlamıştır. Krizlerin yaşandığı 2000 ve 2001 yıllarında yurtdışına DYY çıkışındaki artış 2000 yılında 1.190 milyon ABD Doları, 2001 yılında 1.453 milyon ABD Doları olmak üzere toplam 2.643 milyon ABD Dolar DYY çıkışı gerçekleşmiştir. 2000 yılındaki artışın en önemli nedenini, vergi avantajı sağlayan Hollanda'ya özellikle Türk mali sektörü ve kısmen imalat sektörü tarafından gerçekleştirilen büyük miktarda sermaye ihraçları oluşturmaktadır (Göz, 2009: 111). 2001 yılındaki artış ise Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı'nın (TPAO) Azerbaycan ve Orta Asya'daki yatırımlarını artırmasından kaynaklanmıştır.

2000 ve 2001 ekonomik kriz sonrasında, ülke ekonomisinde yaşanan daralma, makroekonomik değişkenlerin istikrarsızlığı, yatırım ortamına olan güven kaybı ve üretim faktörlerinin maliyetlerindeki artış, bu yıllardaki DYY artışında yatırımcıların dışarıya yönelmesinde etkili olmuştur (Apan, 2006: 39). Nitekim 2001 yılına oranla azalan sermaye ihracı 2002 yılında 475 milyon ABD Doları, 2003 yılında 412 milyon ABD Doları, 2004 ve 2005 yıllarında ise sırasıyla 857 milyon ABD Doları ile 1.382 milyon ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. 2006 yılındaki düşüşten sonra 2007 yılında en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Yani, Türkiye'den çıkan DYY miktarı, 2003 yılından itibaren tekrar artma eğilimine girmiş; 2007'de o zamana kadarki en yüksek düzeyine ulaşmıştır (Kayam ve Hisarcıklılar, 2009: 48).

2006 yılında ülkede sağlanan siyasi ve ekonomik istikrar ortamı ile birlikte yurtdışı yatırımlarda düşüş görülürken, 2007 ve 2008'deki artışın nedeni birleşme ve satın almalarıdır. 2007'de Ülker Şirketler Topluluğu'nun, Godiva'yı 850 milyon ABD Dolarına satın alması Türk ekonomik tarihinin en büyük yurtdışı satın alması olmuştur (Dünya Devini Ülker Satın Aldı, (23.12.2007), <http://www.yenisafak.com.tr/ekonomi/Default>.

aspx?t=23.12.2007&i=88797). 2008 yılında ise dünyadaki küresel finansal krizle birlikte firma değerlerinin düşmesi de, krizden etkilenmeyen Türk firmalarını satın almalarını artırmalarını sağlamıştır.

Tablo 8: Türkiye'nin Yurtdışı Doğrudan Yatırım Stoku (2009-2010)

	2009	2010
Ödenmiş Sermaye	15.287.182.968	16.082.044.367
Sermayeye Eklenen Kar	351.610.657	569.104.713
Rezervler	4.284.198.557	3.636.522.330
Toplam	19.922.992.182	20.287.671.411
İştiraklere Verilen Borçlar	3.435.306.136	2.686.908.669
İştiraklerden Alınan Borçlar	1.108.098.741	1.405.409.422
Net Borç	2.327.207.395	1.281.499.248
Yurtdışı Doğrudan Yatırım Stoku	22.250.199.577	21.569.170.658

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı, 2011: 7.

Tablo 8'den de görüleceği üzere Türkiye'nin yurtdışı doğrudan yatırım stoku 2010 yılı sonu itibarıyla 21,6 milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu tutarın 20,3 milyar ABD Doları sermaye pozisyonundan oluşurken 1,3 milyar ABD Doları da borç pozisyonundan oluşmaktadır. 2009 yılına göre 2010 yılında Türkiye'de yerleşik ortaklarca yurt dışında bulunan iştiraklerine verilen ve geri ödemesi yapılmamış borç tutarında azalma meydana gelmiştir. Bu yüzden sermaye pozisyonunda artış olmasına rağmen borç pozisyonunda meydana gelen azalma nedeniyle 2010 yılındaki yurt dışı doğrudan yatırım stoku 2009 yılı stokuna göre daha azdır. Bu durum, küresel mali krizin şirketlerin finansal yapılarına olan etkileri kapsamında değerlendirilmektedir (Hazine Müsteşarlığı, 2011: 7). 2000-2010 arası son 10 yıllık dönemde ise yurt dışına en çok yatırım yapılan yıl 2,5 milyar ABD Doları ile 2008 yılıdır.

Tablo 9: 2010 Yılı Yatırım Stokunun Sektörlere Göre Dağılımı

SEKTÖR	YATIRIM STOKU (\$)
Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık	2.263.552
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	4.585.558.341
İmalat	3.078.389.499
Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretim ve Dağıtım	444.169.622
Su Temini, Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	5.598.802
İnşaat	812.339.255
Toptan ve Perakende Ticaret	974.218.639
Ulaştırma ve Depolama	465.927.512
Holding Şirketlerinin Faaliyetleri	4.327.448.751
Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	157.518.578
Bilgi ve İletişim	1.268.542.231
Finans ve Sigorta Faaliyetleri	4.426.464.803
Gayrimenkul Faaliyetleri	221.099.209
Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	17.135.358
İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	25.729.267
Eğitim	6.216.498
İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	20.473.262
Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlenme ve Spor	77.940
Diğer	729.999.538
TOPLAM	21.569.170.658

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı, 2011: 9.

Tablo 9'daki Türkiye'nin yurtdışı doğrudan yatırım stokunun sektörler itibarıyla dağılımı incelendiğinde; en büyük paya madencilik, finans ve holding şirketlerinin sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda özellikle Türkiye'de bulunan bankaların yurtdışında açtığı bankalar ve şubeleri ile büyük sermaye gruplarının oluşturduğu finansal holding şirketleri etkili olmaktadır. Madencilik sektörü ise bir devlet kuruluşu olan TPAO'nun faaliyetleri dolayısıyla önemli bir paya sahiptir. Ayrıca; bilgi iletişimi, ticaret ve imalat sektörleri de bu stoktan yüksek pay alan sektörler arasındadır.

**Tablo 10: Doğrudan Yatırım Stokundan Alınan Paya Göre İlk 10 Ülke
(2010) (Milyon ABD Doları)**

Hollanda	4.709.797.023
Azerbaycan	4.497.235.182
Malta	1.526.594.612
ABD	1.063.248.210
Lüksemburg	882.535.282
Virgin Adaları	834.932.825
Kazakistan	765.782.950
İngiltere	670.446.010
Almanya	669.713.178
Rusya Federasyonu	552.536.761

Kaynak:<http://www.hazine.gov.tr/irj/portal/anonymouse?NavigationTarget=navurl://df7a97c5a1f0fd1a14c03e4142dd3bad>.

Tablo 10'dan Türkiye'nin 2010 yılı yurtdışı doğrudan yatırım stokunun ülkeler itibarıyla dağılımına bakıldığında ilk sırayı Hollanda'nın aldığı görülmektedir. Hollanda'yı sırasıyla Azerbaycan, Malta, ABD, Lüksemburg, Virgin Adaları, Kazakistan, İngiltere, Almanya ve Rusya Federasyonu izlemektedir. Hollanda'nın birinciliğinde bankacılık ve finans sektörlerine yapılan yatırımlar öne çıkmaktadır. Özellikle Hollanda, Malta ve Lüksemburg vergi avantajları nedeniyle Türk yatırımcılarına cazip gelmektedir. Bu ülkelerde kurulan özel amaçlı holding şirketleri diğer ülkelere yapılan yatırımları yönlendirmektedir. Azerbaycan ise özellikle TPAO'nun uzun yıllardır yaptığı sermaye ihraçları nedeniyle yine yurtdışı doğrudan yatırımlar açısından önemli bir ülke konumundadır.

Tablo 11: Yurtdışında Kurulan Firma Sayısı Açısından İlk 10 Ülke (2010)

Ülke	Firma Sayısı
Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti	406
Almanya	301
Romanya	258
Rusya Federasyonu	265
Ukrayna	203
Amerika Birleşik Devletleri	193
Hollanda	190
Kazakistan	150
Azerbaycan	147
Özbekistan	144

Kaynak:<http://www.hazine.gov.tr/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://df7a97c5a1f0fd1a14c03e4142dd3bad>.

Tablo 11'e bakıldığında, 2010 yılı itibariyle Türk yatırımcılarının en çok tercih ettiği ülke Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti olmuştur. KKTC'yi sırasıyla Almanya, Romanya, Rusya Federasyonu, Ukrayna, ABD, Hollanda, Kazakistan, Azerbaycan ve Özbekistan takip etmektedir. 2010 yılsonu itibariyle Türk yatırımcıların yurt dışında kurdukları toplam firma sayısı ise 3994'tür.

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMASI

“İşletme grupları” son yıllarda örgüt incelemelerinin ilgi çeken konulardan biridir (Özkara ve diğerleri, 2008: 59). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, ÇUŞ'lar zayıf kurumsal çevreleriyle bağlantılı olan sorunlarının üstesinden gelebilmek için büyük ve çeşitlendirilmiş iş gruplarına ayrılmıştır. Dolayısıyla, işletme grupları birçok gelişmekte olan ülkede baskın olan bir örgütlenme biçimidir (Buğra, 2010) ve ülke ekonomilerine faaliyetlerini çeşitlendirerek azımsanmayacak bir katkıda bulunmaktadır.

2.1. Çokuluslu İşletme Kavramı

Dünyanın ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklerinin değiştiği İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra işletmeler, yerel faaliyetlerle yetinmeyip, yabancı pazarlardaki fırsatları da değerlendirmek için yollar aramaya başlamışlardır. Bu arayış, özellikle 1970'li yıllardan sonra önemli gelişmeler göstermiş ve çoğunluğunu gelişmiş ülkelere gelen işletmelerin oluşturduğu bir grup işletme bütün dünyada faaliyet gösteren dev işletmelere sahip olmuşlardır.

Çokuluslu işletme kavramının oluşması sanayileşme sürecini tamamlamış, ekonomik alanda ulusal bütünlüğü sağlamış ülkelerde işletmelerin, uluslararası sermaye hareketleri yoluyla kendi ülkesinin coğrafi ve hukuki sınırlarından kurtularak, diğer ülke sınırları içerisinde yatırım ve üretim faaliyetlerinde bulunmaları ile başlamıştır. Dünyadaki ilk modern çokuluslu işletme 1950 yılında Alman işletmesi Uni ve İngiliz İşletmesi Lever Brothers tarafından gerçekleştirilmiştir. İki işletme birleşerek Unilever ismini almışlar ve 60 farklı ülkede faaliyet gösteren, 500 bayisi olan dünyanın en büyük işletmesi haline gelmişlerdir. Çokuluslu işletme olarak tanımlanan bu işletmeler, dünyayı tek bir pazar

olarak algılamakta olup, ülke/piyasa farkı gözetmeksizin imkânlarının el verdiği ölçüde ülke dışına yayılıp, faaliyetlerini geliştirmeye başlamışlardır.

Çokuluslu işletme üretim faaliyetlerini sağlayan ve aynı zamanda yatırımın ilave karlılığını gerçekleştirme için farklı ülkelerde üreten ve pazarlama faaliyeti yapan bir organizasyondur. Bu tanıma göre, çokuluslu işletme değişik ülkelerde yavru şirketler ve bayilerle faaliyet gösteren ve toplam satışları, varlıkları veya işgücünün %20' si ana ülke dışında olan bir işletme olarak tanımlanabilir (Tağraf, 2002: 38). Livingstone' un ortaya koyduğu tanıma göre ise, uluslararası faaliyet gösteren işletmede seçime bağlı olarak, birden fazla ülkede sürekli personeli olan, personel yapısının bu özelliğine bağlı olarak günlük faaliyetlerde tek bir ülke yönetimin tamamıyla kontrolünde olmayan yatırımlardır (Kinsey, 1988: 212).

2.2. Çokuluslu İşletmelerin Özellikleri

Günümüz küresel ticaretin büyük bir bölümünü elinde bulunduran çokuluslu işletmelerin tanımlarından da anlaşılacağı gibi, belirgin bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çokuluslu işletmelerin herhangi bir ülkede bir ana işletmesi ve değişik ülkelerde de birbirine göre düzenlenmiş üretim ve satış üniteleri bulunmaktadır. Ana işletme, ulusal ile uluslararası faaliyetler arasında hiçbir fark gözetmeksizin tüm faaliyetleri yönetmektedir. Bağlı işletmeler ise, bağımsız bir şekilde hareket edememektedirler. Bağlı işletmeler, ana işletmede yapılmış olan genel planın çerçevesi içinde çalışmaktadırlar.
- Çokuluslu işletme yönetiminin aldığı kararlar dünya perspektifi üzerine kuruludur. Yani, çokuluslu işletmeler, dünyanın her bölgesinde veya ülkesinde faaliyette bulunamamakta, tüm imkânları değerlendirip ona göre en uygun kararı almaktadırlar.
- Çokuluslu işletmelerin, güçlü bir sermaye yapısı ve teknolojik yönden üstün veya yeni ve ileri teknolojileri vardır.

- Çokuluslu işletmeler, ölçek büyüklüğüne erişmiş işletmeler olup, kitle üretimi yapmaktadırlar.
- Çokuluslu işletmelerde araştırma ve geliştirme faaliyetlerine çok önem verilmektedir. Dolayısıyla, diğer işletmelere göre önemli rekabet avantajı elde etmektedirler.
- Çokuluslu işletmeler, toplam kaynaklarının büyük bir kısmını uluslararası faaliyetlere yatıran işletmelerdir. Bu nedenle satışlarının ve karlarının büyük bir kısmını bu tür faaliyetlerden kazanmaktadırlar.
- Çokuluslu işletmeler, genel olarak uluslararası üretimle uğraşmakta ve birçok ülkede üretim ve pazarlama birimlerini işletmektedirler. Bu nedenle, çokuluslu işletmelerin kurulmasında ve faaliyete geçirilmesinde, bu işletmeler beraberlerinde sermaye yatırımını, teknolojiyi, teknik bilgiyi ve yönetimi de götürmektedirler.
- Çokuluslu işletmeler, profesyonel yönetici grubu tarafından yönetilmektedirler.
- Çokuluslu işletmeler, güçlü bir finansman yapısına sahiptirler.
- Çokuluslu işletmeler, modern ve üstün bir teknolojiye sahiptirler. Bu teknolojinin uluslararası yaygınlaştırılması şirketin merkezi karar organlarınınca kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde yapılanmaktadır (Tüysüz, 2010: 58).
- Çokuluslu işletmeler temelde özel sermayeye dayanmakta ve sermaye yapıları bakımından anonimleşmektedirler.
- Çokuluslu işletmeler, ulusal ve uluslararası istikrarsızlıklardan kısa dönemde etkilenmemektedirler (Dönmez, 2009: 10-11).

Bütün bu özelliklerden yola çıkarak, çokuluslu işletmeler için uluslararası alanda faaliyet gösteren, sermaye yapısı güçlü, geniş kitlelere istihdam olanağı sunan, teknolojik gelişmeleri takip eden ve kullanan işletme olma gibi temel ortak özellikleri nedeni ile bu işletmelerin faaliyette buldukları ülkelerdeki istihdam, dış ticaret, kültürel yapı ve teknoloji transferi üzerine önemli etkileri olan kuruluşlar olduğu belirtilebilir.

2.3. İşletme Grupları

Genellikle gelişmekte olan ülkelerde yaygın olduğu söylenen işletme grupları, bazı gelişmiş ülkelerde de faaliyet göstermektedirler. İşletme grupları, gelişmekte olan ülkelerde ekonomik değer yaratırlar ve kurumsal boşluğu doldururlar (Yiu, 2010: 261-262). İşletme grupları, Türkiye’de de yaygın bir örgütlenme şeklidir. Hem iç ekonomik ilişkilerde hem de Türkiye’de yatırım yapan yabancı firmalarla ortaklıklar kurarak doğrudan yabancı yatırımlarda önemli bir role sahiptirler.

2.3.1. İşletme Grupları Kavramı

İşletme grupları, yasal olarak bağımsız firma kümelerinin birbirlerine resmi veya gayri resmi yollarla bağlanması şeklinde ortaya çıkan bir örgütlenme birimidir (Granovetter, 1995: 95). Farklı endüstrilerde faaliyet göstermeleri, birbirinden başka bakımlardan bağımsız olmalarına karşın bir girişimcilik rehberliğinde birleşmeleri ve tam bütünleşen bir örgüt yapısından uzak olmaları, işletme gruplarının temel ortak tanımlayıcı özellikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, gruba üye firmalar üzerinde çok güçlü stratejik ve finansal kontrole sahip olmaları da işletme gruplarının temel özelliklerindedir.

İşletme grupları genellikle gelişmekte olan ülkelerde yaygın olan bir örgütlenme biçimidir (Ghemawat ve Khanna, 1998). Literatürde işletme gruplarının açıklanmasında kullanılan birçok araştırma mevcuttur. İktisadi perspektife göre, işletme grupları, gelişmekte olan ülkelerde, farklı üretim piyasalarında faaliyet gösteren, ortak bürokratik ve finansal denetim altında olan, eksik faktör piyasaları ve dolayısıyla yüksek işlem maliyetlerine bir cevap olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu görüşe göre işletme grupları; yanlış düzenlemeler, düzensiz sözleşme uygulamaları, ürün, sermaye ve işgücü piyasalarındaki eksikliklerin üstesinden gelebilmek için alternatif bir mekanizma olarak ortaya çıkmıştır. İktisadi literatürde, işletme gruplarının gelişmesinde hükümetlerin rolü vurgulandığında ise, işletme grupları, bazı siyasete bağlı girişimcilere kaynak ve teşvikler sağlayarak siyasi ve ekonomik hedeflere ulaşabilmek için kurulan bir devlet aygıtıdır (Ghemawat ve Khanna, 1998).

Diğer önemli perspektifler ise, kaynağa-dayalı (RBV-Resource-Based View) ve sosyolojik perspektiflerdir (Kumar ve diğerleri, 2011: 4). Kaynağa dayalı görüşe göre, işletme grupları, dış ticaret ve yatırım politikalarının sermaye ve teknoloji gibi sadece yerli ve yabancı kaynaklara erişime izin verdiği noktada maliyet-etkin usulleri kullanarak sayısız endüstriye ulaşmayı sağlayan bir örgütlenme biçimidir. Sosyolojik perspektife göre ise, işletme grupları, çevresindeki sosyal yapı ve varlıklar arasındaki resmi ve gayri resmi bağlarla oluşmaktadır.

İşletme gruplarının açıklanmasında en yaygın olarak kullanılan üç ortak tema vardır. Birinci tema; işletme gruplarının kendisi değil fakat gruba bağlı firmalar yasal olarak birbirlerinden ayrı varlıklar olmasıdır. İkinci tema; işletme grupları son derece çeşitlendirilmişlerdir, bağlı şirketler çoğunlukla birbirlerinden farklı sektörlerde faaliyette bulunmaktadır. Üçüncü tema ise, firmaların değişik bağlarla (örneğin; çapraz mülkiyet, sosyal ilişkiler vb.) birbirlerine bağlı olmalarıdır.

2.3.2. Dünyada İşletme Grupları

Büyük işletme grupları başarılı gelişmekte olan ülkelerin çoğunda, modern iktisadi gelişmenin temel kalkınmacı aktörü görevini üstlenmişlerdir (Çolpan ve Hikino, 2008: 24). İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra endüstrileşmeye hız vermiş yeni büyüyen ekonomilerde ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerinin bir sonucu olarak yeni bir örgütsel form olarak ortaya çıkan işletme grupları, faaliyette buldukları ülkelerde oturmuş bir yapı haline gelmiştir (Kock ve Guillen, 2001). Ana tanımlayıcı özellikleri her ülkede bazı farklılıklar gösterse de; Güney Kore'nin "chaebol'ları", Hindistan'ın "business house'ları", Latin Amerika ve İspanya'nın "grupos'ları", Türkiye aile holdingleri ile aynı kavramsal çatı altında anılmaktadır (Karaevli, 2008: 88).

Çok faaliyetli işletme gruplarının birçok gelişmekte olan ülkedeki varlığı son dönemlerde çokça ilgi gören bir konudur (Çolpan ve Hikino, 2008: 33). Esasen bu ilgi, işletme gruplarının, Güney Kore ve Malezya gibi dinamik ekonomilerin endüstriyel gelişiminde lokomotif görevini üstlenmesidir. Son yıllarda ekonomik olarak atağa geçmiş olan Çin'de de en önemli ve başarılı 40 ÇUŞ'un 36'sı işletme gruplarından oluşmaktadır (Yiu, 2010: 250). Örneğin, işletme grupları, Çin'in 2003 yılı toplam dış DYY akışlarında

yüzde 74'lük bir orana sahiptirler. Çin Devlet Konseyi'ne göre, işletme gruplarının anahtar özelliği, geçiş endüstrilerinde büyük devlet girişimlerini yeniden yapılandırmaktır. Bu yapılanmadan sonra da işletme gruplarının amacı ulusal arenada ekonomik şampiyon olup, iç ve dış ticarete avantajlı konuma geçmektir (Nolan, 2001). Diğer taraftan aile hanedanlarının bu ülkelerin hem politik hem iktisadi gündemi üzerindeki güçlü etkileri de işletme gruplarına olan ilgiyi artırmaktadır.

İşletme grupları hakkındaki pek çok çalışma ve araştırmaya göre işletme grupları geç gelişen ülkelere özgü bir örgüt formudur (Khanna ve Palepu, 2000; Luo ve Chung, 2005). Buğra (2010), geç gelişmekte olan ülkeleri sanayileşmenin yerli bir teknoloji üretme kapasitesi olmaksızın gerçekleştiği ülkeler olarak tanımlamaktadır. İşletme gruplarının bu şekilde sınıflanan ülkeler düzeyinde yaygınlığı genelde üç grupta incelenmektedir (Özkara ve diğerleri, 2008: 60):

Birinci grupta, aralarında Türkiye'nin de sayılabileceği Güney Kore, Malezya, Endonezya ve Hindistan gibi Asya ülkeleri ve Latin Amerika ülkeleri bulunmaktadır. İkinci grupta doğu bloku ülkeleri (örneğin; Romanya ve Macaristan) yer almaktadır. Üçüncü grupta özgün bir yapı gösteren Japonya vardır. Bu ülkelerdeki işletme gruplarının oluşumları ve yapılarındaki farklılıklar, sözü edilen ülkelerin iktisadi gelişme süreçleriyle ilişkilendirilmiştir. Farklılıkların ekonomik, sosyal ve politik bağlama ilişkin şartlar ve bunlara cevap olarak işletmelerin oluşturdukları içsel mekanizmalardan kaynaklandığı belirtilebilir.

İşletme grupları farklı bölge ve ülkelerde değişik şekillerde adlandırılmaktadır. Örneğin, Japonya'da "keiretsu", Çin'de "qiye jituan", Hindistan'da "business houses", Latin Amerika ülkelerinde "grupos economicos", İspanya'da "grupos", Güney Kore'de "chaebol", Tayvan'da "guanxi qiye" ve Türkiye'de de "aile holdingleri" olarak anılmaktadırlar (Yiu ve diğerleri, 2007: 1552). İşletme gruplarının isimleri dışında, örgütsel özellikleri de birbirlerinden farklıdır. Yiu ve meslektaşları (2007) Güney Kore'deki işletme gruplarında bir ailenin sahipliğinin baskın olduğunu ve bağlı firmaların aralarındaki girdi ve çıktı ilişkilerinin merkezdeki bir yapı tarafından denetlendiği düzenlemelere sahip olduğunu belirtmektedirler. Güney Kore'deki işletme gruplarının ayırt edici özellikleri, yasal açıdan bağımsız firmalar yoluyla ilgisiz çeşitlenme, genellikle aile

temelli olmak üzere ortak sahiplik ve merkezi idaredir (Yiu ve diğerleri, 2007). Tayvan'daki işletme gruplarında ise, tersine, işletme faaliyetlerini birlikte kontrol eden bireysel ve aile yatırımcılarının ortaklığı baskındır ve işletmeler daha kapalı bir strateji ağı olarak yönetilirler (Yiu ve diğerleri, 2007: 1552).

Kock ve Guillen'e (2001) göre gelişmekte olan ekonomilerdeki işletme grupları, girişimcilerin birbirleri ile ilişkisiz sektörlerde doğan yerel ve küresel bağlantıların getirdiği fırsatları değerlendirme isteği üzerine evrimsel bir şekilde gelişmiştir. Faaliyetlerdeki farklılaşma, kaynakların kıt ve piyasaların sınırlı olduğu bir atmosferde firmanın büyüme sürecinin oldukça başında gerçekleşir (Buğra, 2010: 248). Bu durumda, çok faaliyetli firmaların sahip olduğu merkezileştirilmiş yönetim, hem sınırlı yatırım fonlarının hem de girişimcilik meziyetlerinin randımanlı olarak kullanılmasını sağlamaktadır. Bu yüzden, örneğin hem Güney Kore'deki 'chaebol'larda, hem Hindistan'daki 'yönetici firma'larda, hem de Japonya'daki 'keiretsu'larda ailelerin firma üzerindeki merkezi kontrolleri artmaktadır. Bu durum sadece geç sanayileşen ülke işletme gruplarında değil, İngiltere'de dahi bazı sektörlerde çok faaliyetli firmalar holdingler haline gelen, aile firmalarında da görülmektedir. Fransız ve İtalyan aile şirketleri de kendilerine ait finansal holdingler kurarak örgütlenme yapılarını korumaya çalışmışlardır. Güney Kore ile beraber Latin Amerika, Hindistan ve Türkiye'de ise işletme gruplarında da çeşitlenme ilişkisiz alanlarda faaliyet gösterme halini almaktadır.

Bütün bu özellikler, söz konusu türden işletme gruplarını özellikle Kuzey Amerika ortamında görülen büyük işletme biçimlerinden farklı kılmaktadır (Özkara ve diğerleri, 2008: 61): İlk olarak, bu tür işletme grupları, tedarik, dağıtım ve stratejik işbirliği gibi amaçlarla oluşan ağlardan farklıdır. İkinci olarak da, Kuzey Amerika'da büyük işletmelerin yaygın örgütlenme biçimi olan, mal veya hizmet çeşitlenmesi sınırlı, çok bölümlü örgüt yapılarından da ayrılmaktadır. Bunlar bütünleşik ve hiyerarşiye bağlı yapılardır. İşletme grupları ayrıca, Kuzey Amerika ortamında görülen, yasal ve yönetsel açıdan bağımsız firma topluluklarından da merkezi yönetim itibarıyla ayrılmaktadır.

Bahsedilen bu işletme grupları, geç gelişen ülkelerde özel sektörün de kapsadığı sanayileşme sürecinin başlarında ortaya çıkmışlardır. Bu ülkeler aynı zamanda, zamanları farklı olmak üzere, ekonomi politikalarında ve kurumsal yapılarında liberalleşme ve

uluslararasılaşmayı sağlama yönünde değişiklikler getirme çabalarına da girişmişlerdir. Örneğin; 1980'lerden itibaren Güney Kore, Tayvan, Türkiye ve Meksika'da, 1970 sonrasında Şili'de, 1990'larda Arjantin'deki pazar yeniliklerinde görebilmek mümkündür.

Benzer yapıda, farklı alanlarda faaliyet gösteren örgütlenmelerin bugün gelişmiş ülkeler arasında yer alan kimi geç sanayileşen ülkelerde de ortaya çıkmış olduğu görülmektedir (Buğra, 2010: 245). Bunun en büyük örneği, Japonya ve Almanya'dır. Bu ülkelerde bir büyüme stratejisi olarak değişik faaliyetlere yönelmenin tarihsel olarak ortaya çıkması, İngiltere ve ABD'den daha önce gerçekleşmiştir. Buğra (2010: 245), bu durumdan, farklı alanlarda faaliyete geçmede geç sanayileşme koşulları altında ulusal ve uluslararası piyasaların durumunun bağımsız bir değişken rolü olduğu sonucunu çıkarmaktadır. Değişik alanlarda faaliyette bulunan bir firmanın merkezi yapısı Hindistan'daki "yönetici firma" gibi girişimci yeteneği ve riskli yatırım sermayesi eksikliğine bir cevap oluşturabilir (Buğra, 2010: 245). Japonya ve Almanya'daki örneklerde ise, sermayenin koordinasyon görevini de üstlenmiş olan bir banka tarafından sağlandığı görülmektedir. Hem Japonya hem de Almanya'da bankaların koordinasyon faaliyetlerinin uzun bir tarihçesi vardır. Türkiye'deki işletme gruplarının ise neredeyse hepsinin bir grup bankası vardır (Buğra, 2010).

2.4. Türkiye'de İşletme Grupları

Holding şeklinde örgütlenmiş olarak çok dalda faaliyet gösteren şirketler, Türkiye'deki tipik büyük iş birimini oluştururlar (Buğra, 2010: 241). Buğra'ya göre (2010), Türkiye'de ortaya çıkan holdingleşme geç sanayileşmeye bir cevap olarak incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca Türk işletme grupları, toplumun ayrılmaz bir parçasıdır ve Türkiye'deki girişimciliğin toplumsal ve siyasal çerçevesinin özelliklerini de taşımaktadırlar.

Büyük özel sektör kuruluşları Türkiye ekonomisinde, ancak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra önemli ve büyük bir rol oynamaya başlamıştır (Çolpan ve Hikino, 2008: 25). Bu durum, birçok gelişmekte olan ülke ekonomisinde ortak olan bir tarihtir. Türkiye'de bugün faaliyette bulunan büyük işletme gruplarının birçoğunun tarihi kökleri 1920'lere dayanmaktadır. Bu tarihe bakıldığında, özel şirketlerin Türkiye'ye gecikmeli

gelişinin, Türkiye'nin 20. yüzyıldaki kalkınma atağının bir göstergesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu tarihlerde Türkiye ile aynı gelişmişlik düzeyine sahip olan Japonya'nın iktisadi gelişmesinde de ilgisiz iş gruplarında faaliyette bulunan aile işletme gruplarının benzerleri kilit rol oynamışlardır.

Tezel'in (2000) de belirttiği gibi Genç Cumhuriyet kurulduğunda Türkiye'de her türlü kaynağı (insan gücü, sermaye, teknoloji) çok kıttı. Bu koşullarda Türkiye'de de diğer gelişmekte olan ülkelerdeki gibi büyüme ve yenilikçilik, gelişmiş ekonomilerdeki gibi yeni ürün grupları ve temel teknolojiler etrafında büyüyerek ve yeni alanlara yayılarak değil; yabancı teknolojiyi yerel pazarlarla birleştirmek yolu ile gerçekleşmiştir (Karaevli, 2008: 91). Örneğin Koç Holding, Amerikan ve İtalyan otomobil şirketleri Ford ve Fiat ile başlayan ilişkilerle otomotiv sektöründe Türkiye'de ilk üretici olmuştur (1926'dan Bugüne (t.y.), <http://www.koc.com.tr/tr-tr/Kurumsal/Tarihce/Pages/1926danBugune.aspx>).

İlk hamle avantajının yarattığı marka gücü ile bu alanlarda liderliğini uzun yıllar korumanın yanı sıra, bu sektörlerin ve Türkiye'nin sanayileşmesinde önemli bir rol oynamıştır (Buğra, 2010). 1950'li yıllar bugünün Türkiye'sindeki çoğu işletme grubunun temellerinin atıldığı yıllardır. Çünkü bu yıllarda özel kesimin desteklendiği sanayi ve kalkınma politikalarının yeniden yürürlüğe konulduğu yıllardır. İşletme gruplarının ilk örneklerinin ortaya çıkmasında, devletin bazı vergi düzenlemeleriyle birlikte, çeşitlenmiş alanlarda faaliyet gösteren firmaların finansal ve fiziksel kaynaklarının merkezi bir yaklaşımla yönetilmesi de etkili olmuştur. Bu dönemden itibaren özellikle belirli bir ailenin sahipliğindeki işletme grupları Türk ekonomisinde güçlerini hissettirmeye başlamıştır. Eczacıbaşı, Borusan, Yaşar ve Anadolu gibi bazı işletme gruplarının temelleri daha önceki yıllarda atılmış olmasına rağmen, iktisadi varlıklarını 1950'lerde başlayan ürün çeşitlendirmesiyle derece derece artırmışlardır (Çolpan ve Hikino, 2008: 29).

Çolpan ve Hikino (2008), Türkiye'deki işletme gruplarını iki stratejik kategoriye ayırmışlardır. Birinci kategoride, 1920-1950 yılları arasında kurulan ve görece olarak erken bir dönemde birbirleriyle ilgisiz faaliyet alanlarına girmiş “öncü oyuncular” bulunmaktadır. Bu erken dönem gruplar, 1980'den sonra yayılmaya başlayan serbest ekonomiden önce de, dört ya da daha fazla 2 haneli ISIC (Uluslararası Standart Endüstri Sınıflandırması) endüstrisinde faaliyette bulunmuş ve ilgisiz çeşitlendirmeye erken

zamanlarda girişmiş olan işletmelerden oluşmaktadır. Bu gruba örnek teşkil eden holdingler arasında Koç, Çukurova, Sabancı ve Yaşar Holding sayılabilir.

Birinci kategorideki işletme gruplarının kökenleri genellikle hükümet sözleşmeleri ile inşaat, ticaret veya tekstil gibi düşük teknoloji endüstrilerde çalışmaktadırlar. Bu kategorideki işletme gruplarının erken dönemli büyümeleri düşük teknoloji endüstriler veya yerel bilginin sınırlı olduğu modern endüstrilerde, ÇUŞ'larla yapılan lisans anlaşmaları ve ortak girişimlerle sağlanmıştır. Bu işletme gruplarının büyümesinde devlet ihalelerinin ve satın almaların da katkısı da yadsınamaz. Liberalizasyon ile beraber, ilk kategorideki işletme grupları, temelde 3 yol izleyerek yeni ve değişik faaliyet alanlarına giriş yapmışlardır: yerel yatırımlarla organik büyüme, yabancı ÇUŞ'larla imzalanan lisans anlaşmaları ve ortaklıklar ve en önemlisi de özelleştirilen KİT'ler veya diğer yerel şirketleri satın alma. Lisans anlaşmasına Anadolu Grubu'nun Mcdonalds'la yaptığı anlaşma, KİT'lerin satın alınmasına ise Koç Holding'in TÜPRAŞ'ı satın alması örnek verilebilir.

Çolpan ve Hikino'nun (2008: 37) çalışmasında yer alan işletme gruplarının ikinci kategorisi, çoğunun 1950'ler ve daha sonrasında kökenleri bulunmasına rağmen, 1980 öncesi az (dörtten az 2 haneli ISIC endüstrileri) veya hiç çeşitlenmemiş gruplardan oluşmaktadır. İkinci kategorideki işletme grupları, 1980'den itibaren geniş kapsamlı çeşitlendirme faaliyetlerine başlayan "geç dönem" işletme gruplarıdır. Genelde bankacılık, tekstil ve diğer çeşitli endüstrilerden beslenen bu işletme gruplarının yaygın çeşitlendirme davranışları, 1980'li yıllarda gelişen serbest piyasa ekonomisi içinde kar elde etme olanaklarıyla hız kazanmış gibi görünmektedir.

Geç dönem işletme gruplarının ilk kategorideki işletme gruplarıyla benzeştiği alan ise, bu grupların da, organik büyüme, yerel şirketlerin satın alınması, yabancı ÇUŞ'larla gerçekleştirilen ortak girişimler ile yeni ve değişik faaliyet alanlarına giriş yapmalarıdır. İkinci kategoride olan bu işletme gruplarına verilebilecek en uygun örnek, esasen tekstil alanında faaliyette bulunurken bir yerel elektronik şirketini satın alarak ileri teknoloji alanına giren Zorlu Grubu'dur.

Buğra'ya göre (2010), siyasal kararlar ve gelişmeler, doğrudan veya dolaylı olarak, piyasaların gelişimini etkilemiş ve Türkiye'deki işletme gruplarının stratejilerini belirlemelerinde önemli bir unsur olmuştur. Bu duruma verilebilecek en iyi örnek, bir işletme grubunun yeni bir alanda faaliyet gösterme kararının genellikle piyasalardan yansıyan belirtilerin değerlendirilmesiyle değil, devlet yetkililerinin öneri ve tavsiyeleri sonucunda verilmesidir. Bu durum, devletin genel anlamda piyasadaki alternatif güç kaynaklarına ve özel girişimcilere duyduğu güvensizlik nedeniyle, değişik alanlarda ekonomik işlevleri gerçekleştirmek üzere güvendiği kişilerin başında olduğu birkaç şirketi destekleme eğilimi olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Buğra, 2010).

2.4.1. Türkiye'de İşletme Grupları ve Holding Kavramı

Buğra'nın (2010: 259) belirttiği üzere, Türkiye'de "işletme grupları" ve "holding" kavramları aynı anlamda kullanılmaktadır. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi, holding ve işletme grupları arasında mülkiyet ve yönetim yapısı olarak çok az fark olmasıdır. Örneğin, işletme gruplarında da, holdinglerde de aile, merkezi kontrolü eline almaktadır. İkincisi, Türkiye'de holding olarak örgütlenmeyip, farklı faaliyet alanlarında boy gösteren önemli sayıda çok az şirket olmasıdır. Özen ve Yeloğlu da (2006: 258) holding yapısının, iş grubu formunun Türkiye'ye özgü türü olduğunu belirtmektedirler.

Ayrıca, Türkiye'deki ortama ilişkin bu tür konulara eğilinmesine karşın, holdinglerin ortaya çıkışı, bazı çalışmalarda, evrensel olarak var olan bir şirket tipinin Türkiye'de de kendini göstermeye başlaması şeklinde telakki edilmiştir (Üsdiken, 2008: 8). Alisbah (1972: 11), hem bu şirket şekli, hem de taşıdığı holding adını fazlaca evrenselleştirerek aktarmıştır. Yabancı literatürden hareketle ayrı tüzel kişiliklere sahip şirketlerin hisselerini elinde tutan, böylece bunlar üzerinde "yönetim ve denetim" olanağını elde eden şirket olunca, her tür işletme grubu holding olarak görülmüştür (Üsdiken, 2008: 8). Holding yapısının, Türk iş sisteminin merkezinde yer alan büyük girişimciler tarafından 1960'lı yılların başlarında benimsendiği, daha sonraki yıllarda ise yaygınlaştığı bilinmektedir (Buğra, 2010).

2.4.2. Türkiye’de İşletme Gruplarının Kurulma Nedenleri

Türk girişimcilerinin işletme grubu kurarak iş hayatlarına atılmalarının belli başlı birçok nedeni vardır. Her işletmenin ilk amacı minimum maliyetle elde edecekleri en yüksek kardır. Bu sebeple, Türkiye’de işletme gruplarının kurulma nedenlerinde ilk sırayı işletme gruplarının sağladığı vergi avantajlarının alması şaşırtıcı değildir. 1960’lı yılların ilk yarısında şirket vergi sisteminde yapılan değişiklikler neticesinde holding yapısı özel şirketler açısından karlı bir hale gelmiştir (Buğra, 2010: 259). İşletme gruplarının bağlı bulunduğu şirketler yoluyla elde ettikleri kazançları vergi dışı bırakıp çifte vergilendirmeyi ortadan kaldırması bu duruma en güzel örnektir. 1986’daki değişikliklerle bu muafiyet ortadan kaldırılmışsa da, diğer avantajlar hala sürmektedir.

Bu finansal kolaylıklar Türkiye’de işletme gruplarının artışındaki en büyük etkenlerdendir. Ancak, unutulmamalıdır ki, bu tür vergi düzenlemelerinden çok önce de Türk girişimcileri işletme gruplarının yararlarını fark etmişlerdir. Özel kesimin holding şirketleriyle ilgili hukuki düzenlemelerin yapılması için taleplerde buldukları çerçeve, bu tür yapılaşmanın Türk işadamlarına çekici gelmesinin bir diğer nedenidir (Buğra, 2010: 260).

Ayrıca Buğra (2010), Türkiye’de işletme gruplarının oluşmasını ve bu grupların birbirleriyle alakasız faaliyet alanlarına yayılmasını iki nedene bağlamaktadır. Bu nedenlerden ilki, kurucuların sosyal geçmişlerinin onları sınai bir bakış açısından yoksun kılmasıdır. İkincisi, devletin bir yanda sağladığı destek ve yönlendirmeler, diğer yanda devletin yarattığı belirsizliktir.

Türkiye’nin yaşadığı somut deneyimde iş dünyasına nasıl girmiş olursa olsunlar, işletme grupları, uzun vadede genişletilmiş endüstri portföyleri sergiler hale gelmişlerdir (Çolpan ve Hikino, 2008: 35). Türkiye’de devlet müdahalesinin beklenmedik şekillerdeki değişiminden kaynaklanan belirsizlik de işletme gruplarının oluşması ve gelişmesine yardım etmiştir. Bu durumun en önemli nedeni, Türkiye’deki sık hükümet değişimi ve aynı hükümetlerin dahi tutarlı olmayan, belirsiz ekonomik politikalarıdır. İşte bu gruplar kuruldukları dönemdeki faaliyetlerinin ötesinde geniş bir yelpaze oluşturan alanlara doğru genişlemiş ve çeşitlenmişlerdir. Örneğin, Eczacıbaşı, kurulduğu ilk dönemde sadece ilaç

sektöründe faaliyet göstermekteyken, sonraki yıllarda ilişkisiz çeşitlendirmeye benzeyen bir yol izlemiştir (Çolpan ve Hikino, 2008: 35).

Bu ilişkisiz çeşitlendirme, faaliyetleri kaynakların ve pazarların sınırlı olduğu bir ortamda ve firmaların büyüme süreçlerinin ilk safhalarında gerçekleşmeye başlamıştır. Bu bağlamda, bir işletme grubunun merkezi yönetimi, kısıtlı yatırım fonlarının ve girişimcilik yeteneğinin verimli bir şekilde kullanılmasını hedeflemiştir (Karaevli, 2008: 90). Örneğin, Türkiye’deki sermaye piyasasının az gelişmiş ve büyük şirketlerin aile şirketleri olması nedeniyle, kredi kaynaklarına ulaşabilmek genellikle kolay olmamıştır. Böyle bir ortamda, devlet en önemli kredi kaynağıdır ve kaynakların gerektiğinde başarılı alanlardan kârlılığın daha az olduğu alanlara aktarılabilmesi bir işletme grubuna esneklik kazandırır. Üstelik birbirinden farklı ve çok sayıda değişik sektörde faaliyette bulunmak, değişik tecrübelere sahip geniş bir iş gücü veri tabanına sahip olma fırsatını verir ve bu durumda işçi pazarlarının zayıf olduğu kurumsal bir ortamda işletme gruplarına değer yaratır. Bu durum da, Türkiye’deki baskın formun neden işletme grupları olduğunu gösteren önemli bir kanıttır (Buğra, 2010; Karaevli, 2008).

Buğra (2010: 262), Türkiye’de holdingleşmeye ilginin öncelikle çok-faaliyetli aile firmalarının yönetimindeki ihtiyaçlara bir cevap olması nedeniyle arttığını ve iş çevrelerinin hukuki düzenleme taleplerinin karşılanmasıyla holdinglerin cazip hale geldiğini belirtmektedir. 1960 ve 1970’li yıllarda hem yönetici hem de firma sahibi sıfatına haiz kişilerin holdingleşme yolunu seçmelerinde Koç Holding’in izlediği yoldan gitmeleri etkili olmuştur. Çoğu köklü firma bu yoldan gitse de, özellikle 1980 sonrası dönemde birçok girişimci bu grupları taklit ederek işlerine holding kurmakla başlamışlardır. Yeni işadamları bağlamında, üçüncü bir neden olarak saygınlık kazanma, finansal ve yönetsel nedenlerin önüne geçmiş olabilir.

2.4.3. Türkiye’deki İşletme Gruplarının Özellikleri

Günümüzde, faaliyetleri ne denli geniş olursa olsun, Türk holding şirketleri, firmayı kurmuş olan ailelerin malıdır ve onlar tarafından yönetilirler (Buğra, 2010: 285). Özellikle çok-faaliyetli firmaların örgütsel yapılarında bu olguyla sıklıkla karşılaşmaktadır. Birkaç istisna dışında Türk işletme grupları bir ve/veya iki ailenin

kontrolü altındadır. Aile sahipliği ve bağımlılık, yönetimdeki aile varlığını artırmaktadır (Gökşen ve Üsdiken, 2001: 332). Buğra'nın (2010: 285) belirttiği üzere; ana şirket 'beyin', bağlı işletmeler ise 'uzuvlar' olarak çalışmaktadır. Ana şirketin yönetim kurulu genellikle, sermayeye sahip aile üyeleri tarafından kontrol edilmektedir.

Aile sahipliğindeki işletme grupları, diğer gelişmekte olan ülkelerde gözlenen benzer bir uzun vadeli evrim süreci yaşamışlardır. Aile tarafından kontrol edilen işletme gruplarının çoğunda olduğu gibi, Türk işletme gruplarında da; çapraz mülkiyet, piramit yapı ve grup içi şirketler arası satışlar türünden özellikler bulunmaktadır (Çolpan ve Hikino, 2008: 29). Piramit yapı, aynı girişimcinin bir zinciri oluşturan birçok şirketi aynı anda idare ettiği bir yapıdır (Demirağ ve Serter; 2003: 40). Dikey merkezi otorite yapısı da Türk işletme gruplarının bir başka özelliğidir. Tekeli ve Menteş'in (1977) bahsettiği üzere, en üst kademedeki yer alan işletme grubu merkezi bir karar örgütüdür, sisteme ilişkin tüm politika ve temel planlama stratejileri burada kararlaştırılır. Bu durumun gerekliliği çeşitlenmiş faaliyet alanlarının varlığına bağlıdır (Tekeli ve Menteş, 1977: 27).

Türk işletme grupları ayrıca, ilgisiz sektörlerde çoklu faaliyette bulunmaktadır. Bu bağlamda, Türk işletme gruplarının, birbiriyle ilgisiz alanlara yayılma ve sürekli yeni sektörlerle girme eğiliminde oldukları söylenebilir (Kazgan, 1985: 2404). Bu konuda Tekeli ve Menteş (1977: 27-28), işletme gruplarının stratejik yönelimleriyle ilgili iki önemli gözlem sunmuşlardır. Birincisi, kendi geliştirdikleri teknolojilerin olmaması ve ithal ettikleri teknolojik bilgiye dayalı olarak yerel pazara yönelik faaliyette bulunmalarıdır. İkincisi ise, dış faaliyetlerin ve yurtdışındaki örgütlenmelerinin zayıf olduğudur. Bu stratejiler itibarıyla Türk işletme gruplarının arasında rekabete dayalı bir ilişki olduğu ve bu rekabetin karşılaştıkları sektörlerde ve/veya yeni girmek istedikleri faaliyet alanlarında ortaya çıktığı görülmektedir (Tekeli, 1985: 2394). Bu özellikler işletme grupları ile ilgili iktisat temelli yazının işaret ettiği özelliklerdir.

Türkiye'deki işletme gruplarının liberalizasyon sonrası benimsedikleri çeşitlendirme stratejileri, politika değişikliklerinin ve piyasa güçlerinin dışsal olarak yarattığı fırsatlar sayesinde, geniş bir portföy olarak kalmaya devam etmiştir. Sadece dışsal kar fırsatları değil, ayrıca, işletme gruplarının bu fırsatlara gösterdikleri tepkiler de önemlidir. İşletme grupları, sahip oldukları stratejilerini dışarıdan gelen olanakları

içselleştirerek düzenleyebilmişlerdir. Bu içselleştirme, işletme gruplarının sahip olduğu uyum yeteneklerine bağlıdır. Bu işletme gruplarının çeşitlendirme davranışı, özellikle gelişmiş ülkelerde gözlemlenen ve firma içinde zaman geçtikçe biriken ürüne özel kaynak ve yeteneklerin doğası ve içeriğiyle şekillenen türde bir büyüme stratejisi değildir. Kaynaklarının içeriği ve işleyişi değişik olsa da, Türk işletme gruplarının zamanla sahip oldukları uyum yetenekleri, sürekli değişen ekonomik koşullar ve siyasi ortama göre oldukça iyi çalışmaktadır.

Türk işletme gruplarının birçoğu işletme grubuna bağlı işletmelere hizmet veren özel bir bankaya sahiptirler (Demirağ ve Serter, 2003: 41). Buna bağlı olarak, işletme gruplarının kendilerine bağlı işletmeler ve banka sahipliği gibi unsurlarla kendilerine özgü bir iç sermaye piyasası yarattıkları görülmektedir. Diğer yandan iç sermaye piyasası bağlı firmalar arasında yatay ve dikey büyüme fırsatları sunmaktadır. Ayrıca grup anlayışı bir kültür ve davranış kalıbının oluşmasını da sağlamaktadır (Şahin, 2011).

Türk işletme grupları, güçlü yenilenme yetenekleri, tanınmış markaları, güçlü pazarlama yetenekleri ve dağıtım kanallarıyla kendi ülkelerinde yarattıkları bu iç piyasa avantajını uluslararası düzeyde rekabet edebilmek için sahiplik avantajı olarak kullanmaktadırlar. Bu duruma Koç Holding'in Arçelik markasını örnek olarak göstermek mümkündür (Bonaglia ve diğerleri, 2007: 374-76). Diğer yandan bazı Türk işletme grupları stratejik varlık arama stratejilerinin devamı olarak hem yerel hem de yabancı piyasalara endekslidirler. Bu işletme gruplarına örnek, Eczacıbaşı Holding, Borusan Holding ve Turkcell'dir.

Buğra'nın (2010) çalışmasında da belirttiği ve ünlü işadamlarının hakkında yapılan araştırmalara da bakıldığında, Türk işletme gruplarının kurucularının genellikle ticaretten geldikleri yani tüccarlık geçmişlerinin olduğu görülmektedir. Doğal olarak bu geçmiş, işadamlarının girişimci davranışlarına da yansımaktadır. Genellikle bu girişimcilerin amaçları, kısa zamanda normalin üstünde gelir elde etmek olduğundan, sanayinin sadece bir dalına uzun vadeli bağlanmaktan kaçınmışlardır (Karaevli, 2008: 92).

Karaevli (2008: 95), yabancı yatırımın hızla artması ve rekabet yoğunlaşmasının, büyük işletme gruplarında performans kıstaslarının değişmesine ve sürdürülebilir yüksek

karlılık beklentilerine neden olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü düşük rekabet gücü ve performans, bir firmadaki stratejik değişimin en güçlü tetikçisi olarak belirlenmiştir (Boeker, 1997). İşletme gruplarının çoğu sektörde özellikle Çin ve Hindistan'ın hâkimiyetinde olan ucuz maliyetli ürünlerle hem Türkiye'de hem de küresel pazarda boy göstermesi güçleşmiş ve Türkiye'deki artık maliyet avantajı ile rekabet edemeyecekleri anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla artık Türk iş dünyasında işletme grupları artık faaliyet karlılıklarını da sorgulamaya başlamışlardır. Artan yabancı yatırım ve küresel rekabet tüketici fiyatlarını düşürmüştür. Bu etkenler işletme gruplarının hissedarlarını sadece pozitif nakit akışların yansıdığı net karlar yerine, faaliyet karlılıklarını taban alarak performans değerlendirme sistemini uygulamaya teşvik etmiştir. Bütün bunlar, işletme gruplarını daha verimli olmak için yapılanmaya teşvik etmiştir. Ayrıca, diğer sektörler göre daha az sermaye gerektiren perakendecilik sektörü de çoğu Türk işletme grubu için çekici bir iş alanı haline gelmiştir.

Türk iş sisteminin ve dolayısıyla yaygın örgüt formu olan işletme gruplarının Güney Kore iş sistemi ve chaebol'larıyla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Türkiye'de olduğu gibi Güney Kore'de de ilişkisiz çeşitlendirmenin nedeni, devletin sık ve aniden ekonomi politikalarını değiştirmesinden daha az zararla etkilenmektir. Diğer bir benzerlik ise, Güney Kore chaebol'larının gelişmesinde de girişimcilik ruhu ve iş sezgileri çok güçlü olan kurucu liderlerin rol oynamasıdır (Gökşen ve Üsdiken, 2001).

Türkiye'deki işletme gruplarından elde edilen bilgiler Türk toplumunun sosyal ve politik yapısının özelliklerini yansıtmakla birlikte, temelde diğer gelişmekte olan ülkelerdeki araştırma sonuçlarına benzerlik göstermektedir (Karaevli, 2008: 93). Örneğin, yeni gelişen ekonomilerde kişilerin bağlantıları ve yakın iş-hükümet ilişkileri, işletme gruplarına rekabet gücü sağlayan kaynaklar olarak gösterilmişlerdir (Hoskisson ve diğerleri, 2000). Türkiye'de de benzer avantajları hükümetlere yakın işletme grupları elde etmektedirler.

İşletme grupları, küresel ölçekte ve yerel pazarda rekabet avantajını kaybetmemek ve yeni fırsatlar elde etmek için yabancı yatırımlara yönelmişlerdir. Bu yatırımları teoriler vasıtasıyla açıklamak mümkündür.

2.5. Doğrudan Yabancı Yatırım Teorileri

Geleneksel uluslararası ticaret teorisi, Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi ve onun değişik bir yorumu olan Heckscher-Ohlin Modeli'ne dayanmaktadır (Oksay, 1998: 2). Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi'nin ana mantığı, her ülkenin göreceli olarak hangi malları ucuza ürettiğini saptaması ve o mallarda uzmanlaşmaya gitmesidir. Heckscher-Ohlin Modeli ise, her ülke hangi üretim faktörüne sahipse, bu faktörün yoğun biçimde kullanılmasını gerektiren malları seçerek karşılaştırmalı üstünlük elde eder. Bu bağlamda, her ülke yüksek oranda sahip olduğu faktörleri kullanarak üretim yapmalı ve ihraç etmelidir.

Ancak bu teoriler DYY'yi ele almamıştır. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi; klasik dönemde yabancı sermaye klasik dış ticaret yaklaşımı yoluyla açıklanmaya çalışılırken, bu yaklaşımda yer alan bazı varsayımların (bilginin serbest mal olması, mükemmel piyasalar vb.) dış yatırımları açıklama gücünü sınırlamasıdır. İkincisi; ÇUŞ'ların 2. Dünya Savaşı'ndan sonra yaygınlaşması ve bu dönemden sonra DYY'ye hız vermeleridir.

DYY'nin öneminin artması sonucunda ÇUŞ'ların DYY yapma etkenlerini, yatırım yapacakları ülke seçimlerini ve giriş stratejilerini açıklamak için bazı teoriler üretilmiştir. Örneğin Hymer, DYY'ye yönelen firmaların mükemmel olmadığını ve piyasaların hiçbir zaman tam rekabet şartlarında çalışmadığını belirterek, geleneksel teorilerin DYY'yi açıklamadaki başarısızlığını ortaya koyup yeni bir yol açmıştır. Ardından Dunning, OLI Paradigması (Eklektik Paradigma) ile DYY'yi açıklayan en kapsamlı ve kabul edilebilir teorileri ortaya koymuştur (Dunning, 1975: 34).

2.5.1. Ürünün Hayat Devreleri Teorisi

Bu teori, Raymond Vernon tarafından 1966 yılında yayımlanan bir makalede ortaya atılmıştır ve uluslararası ticaret ile yatırımlar arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Vernon'ın ileri sürdüğü görüşler, 2. Dünya Savaşı sonrasında Amerikan şirketlerinin uluslararasılaşma etkinliklerinin teorik bir açıklaması niteliğindedir.

Ürünün Hayat Devreleri Teorisi'ne göre, herhangi bir ürünün hayat devresinde üç temel aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar; yenilik, olgunlaşma ve standartlaşma aşamalarıdır (Vernon, 1966). Üretimin ilk dönemi olan yenilik aşamasıdır. Bu aşamada yeni ürünü geliştiren firma, monopolcü bir güce sahip olur ve daha çok yerli piyasaya yönelik üretim yapar. İkinci aşama olan üretimin olgunlaşma aşamasında ise, ürüne ait teknolojiye diğer firmaların da ulaşması söz konusu olur ve pazardaki üretici sayısı artar. Üretici sayısının artmasına paralel olarak, yeniliği ilk yapan firmanın monopol gücü ve monopol karı zayıflar. Son aşama ise, ürünün ve üretim teknolojisinin standart hale geldiği aşamadır. Bu aşamada, ürün ve üretim tekniği diğer firmalarca kolaylıkla taklit edilebildiğinden, üreticiler arasında fiyat rekabeti gündeme gelir. Böylece daha düşük maliyetli kaynaklar önem kazanır. Bu nedenle, gelişmekte olan ülkelerdeki ucuz işgücü dolaysız yabancı sermaye yatırımlarını maliyet avantajı nedeniyle, gelişmekte olan ülkelere yöneltecektir. Bu teoriye göre, DYY'nin nedeni; yenilikçi firmanın teknolojik üstünlüğünü ve monopolcü avantajını koruma isteğinden kaynaklanmaktadır. Yani, piyasaya sürülen yeni bir ürün önce dış ticarete sonra da DYY'ye neden olmaktadır (Göver, 2005: 4). Dolayısıyla, bu teori hem uluslararası mal ticaretini hem de DYY'yi kapsamaması açısından önemlidir.

2.5.2. Oligopolistik Tepki Teorisi

Oligopolistik piyasa yapısının en temel özelliği, firmalar arası karşılıklı bağlılık oluşturmasıdır. Çünkü oligopol yapıda birbirine etkileşimde bulunacak kadar çok sayıda firma yoktur. Bu yüzden de piyasada var olan alelade bir firmanın üretim, fiyat ve satış ile ilgili verdiği kararlar diğer firmaları da ilgilendirmektedir. Yani, oligopolistik bir piyasada bir firma tarafından yapılan doğrudan yabancı sermaye yatırımı endüstride yer alan diğer firmalar tarafından takip edilecektir (Knickerbocker, 1973: 44). Ürettiği ürün sayısı az olan firmalar çok ürünlü firmalara, teknolojisi düşük firmalar yüksek teknolojiye sahip firmalara oranla rakiplerinin dış yatırımlarını daha yakından takip edeceklerdir. Knickerbocker (1973: 53)'a göre bir endüstride yoğunlaşma derecesi ne kadar yüksekse rakip firmaların birbirini izleme eğilimi de o derece yüksek olmaktadır. Oligopolistik Tepki Teorisi'nin temel mantığını da bu yaklaşım oluşturmaktadır. Piyasanın büyüme hızı ve genel siyasi istikrar ise, oligopolistik tepkinin yoğunluğunu belirler.

Knickerbocker (1973), ABD’de yaptığı bir araştırmada ABD’deki ÇUŞ’ların oligopolistik endüstri yapısında olduğunu gözlemlemiş ve buna göre bu firmaların yabancı yatırımda bulunmasının nedeninin yerel oligopolistik yapıdan kaynakladığını belirtmiştir. Knickerbocker’ın bu araştırmasına göre, bir firmanın yurtdışı yatırım yapması için ülke içindeki piyasa yapısının da önemli olduğu söylenebilir.

Oligopolistik Tepki Teorisi’yle ilgilenen bir diğer isim de Graham’dır. Graham (1978: 86)’a göre, yatay doğrudan yabancı sermaye yatırımı gerçekleştiren firmalar, oligopolistik endüstrilerde faaliyet göstermektedirler. Graham (1978), çalışmasında 1960-1980 döneminde Avrupalı firmaların ABD’de gerçekleştirdikleri doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının nedenlerini açıklamaya çalışmıştır. Graham (1978)’a göre, Avrupalı şirketlerin ABD’ye “savunma amaçlı” yatırım yapmaktadırlar. Bu hipotezin kurulmasına sebep olan temel düşünce, bir piyasaya yabancı bir firma girdiğinde bu firmanın pazar payı elde etme amacıyla izlediği stratejilerin pazardaki olağan durumu bozmasıdır. Firma, pazara gayri maddi varlıklar getirdiğinde piyasadaki mevcut oligopolistik yapıyı bozabilir. Yerel firmalar, doğrudan yabancı sermaye yatırımı yapan ülkenin pazarlarında kâr sağlayabilecek gayri maddi varlıklara sahip iseler ve bu pazarlardaki piyasa yapısındaki istikrar bozulabildiğinde rekabet dış pazarlara taşınmaktadır. Ancak bu teori, literatürde geniş yer bulmasına rağmen biçimsel modellemesi tam olarak yapılmamıştır (Head ve diğerleri, 2002: 454).

2.5.3. İçselleştirme Teorisi

İçselleştirme Teorisi, Buckley ve Casson’un (1976) çalışmaları üzerine şekillenmiştir. Bu teori, ÇUŞ’ların uluslararası pazarlarda birtakım düzensizliklerle karşılaşabilecekleri düşüncesinden hareket etmektedir. İşte bu düzensizliklerin öngörülmesi içselleştirmenin temelini teşkil etmektedir. ÇUŞ’lar yabancı pazarlarda mevcut olan ve üretim süreçlerini olumsuz bir şekilde etkileyen pazarlardan kurtulabilmek için kendi üretim mekanizmalarıyla ilgili olan bu pazarları içselleştirmektedirler. Ayrıca bu teori, bir ÇUŞ’un herhangi bir piyasaya hangi strateji ile gireceğini de açıklamaya çalışmaktadır.

Firmalar pazarları şu sebepler yüzünden içselleştirmek istemektedirler:

- Tek alıcı-tek satıcı durumuna yakın olan piyasalar (örneğin iki yanlı tekel piyasası), iki taraf için de belirsizliklerle dolu olması.
- ÇUŞ'lara yönelik gümrükler, dış yatırıma konan vergiler vb. devlet müdahaleleri.
- Ara malı satıcısı firma ile alıcı firma, ürünün niteliği, fiyatı vb. konusunda anlaşmazlığa düştüklerinde ara malı satıcısı olan firmanın güçlü konumda olması.
- İleriye veya geriye dönük bütünleşme ile yaratılan içsel pazarlar.
- Pazarca ilişkilendirilen içsel-bağımlı firma faaliyetleri arasındaki önemli zaman aralıkları olması.

Firmalar içselleştirme sonucunda gecikme, pazarlık ve müşteri belirsizliklerinden kaçınabilme, hükümetin yaptığı düzenlemelerin etkilerini transfer fiyatlandırması yoluyla en aza indirebilme ve piyasalar arasında fiyat farklılaşması uygulayabilme gibi faydalar elde etmektedirler (Öztürk, 2004: 118). Yabancı pazarlarda diğer işletmelere bağımlı olmamak için faaliyet alanları ile ilgili tüm piyasaları içselleştirmeye çalışan işletmeler, içselleştirmeyi ülke dışında yapmaya çalışarak çokuluslu hale gelmektedirler.

2.5.4. Hymer ve Kindleberger Teorileri

Hymer, 1969 yılında yaptığı bir çalışmayla Avrupa'daki ve Avrupa ekonomik büyümesinde belirleyici olan Amerikan ÇUŞ'larının oligopolistik yapısını incelemiştir (Dunning, 2006b; 115-116). Esasen bu çalışmanın temeli Hymer'in doktora tezine dayanmaktadır (Buckley, 2006: 140-147).

Bu teoride, DYY yapma nedeni piyasalardaki oligopolistik endüstriyel yapıdan kaynaklanmaktadır. Teorinin ana teması ise, yatırımın yapıldığı ülke şirketlerinin daha avantajlı oldukları düşüncesidir (Kindleberger, 1969). Uluslararası yatırımlara teşebbüs eden şirketlerin karşı karşıya oldukları bazı risk ve belirsizlikler bulunmaktadır. Bu sebeple, yabancı pazarlarda DYY yapacak firmaların, bu pazarlarda başarılı olabilmeleri için, ev sahibi ülkenin şirketleri karşısında bir takım üstünlüklere sahip olmaları gerekir:

- Yatırım yapılan ülkenin mal piyasalarında tam rekabet şartlarını aksatan her türlü faaliyetler, yatırımcı firmalara oligopolistik güç kazandıracaktır. Bu faaliyetlere, mal ve fiyat farklılaştırması, özel pazarlama ve reklam yöntemleri örnek verilebilir.
- Yatırımcı firmaların patent haklarına sahip oldukları yeni teknolojileri, kolay sermaye sağlama imkânları, yöneticilerin bilgi ve yetenekleri gibi gelişmeler, faktör piyasalarında tam rekabetten uzaklaşılmasına neden olmaktadır.
- Yatay ve dikey bütünleşmeler yoluyla sağlanan dışsal ekonomiler.
- Yabancı pazarlara girişte hükümet müdahalelerini aza indiren ve firmaların elde ettikleri gelirlerin (örneğin; kar, lisans, ücret) transferlerini kolaylaştıran ev sahibi ülkenin uyguladığı politikalar.

Dolayısıyla; ev sahibi ülke şirketleri karşısında yukarıda belirtilen üstünlüklere sahip olan yabancı şirketler, bu üstünlüklerini DYY yaparak değerlendireceklerdir. Bu modele göre yerli firmalar daha avantajlıdır. Yani bu görüşe göre, örneğin, yerli bir firma ülkesinin sahip olduğu kurumsal ve hukuksal ortama hâkimdir, tüketicilerinin tercih ve zevklerini iyi bilmektedir. Bu durumda yerel pazarında kendisine üretim birimi açacak olan ÇUŞ'un karşısından önemli avantajlara sahip olacaktır. Üstelik yabancı firma merkezinden uzakta çalışacağı için ulaşım giderleri ve bazı işlem maliyetlerine maruz kalacaktır. Bu yüzden, yabancı bir firmanın bir ülkede başarılı olabilmesi için yerel firmalardan daha üstün bazı avantajlara sahip olmalıdır. Bu teoriye göre, farklılaştırılmış bir ürüne sahip olan bir firma, bu üründen sağlayacağı en büyük kazancı dış pazarlarda yatay bütünleşme yoluyla kurduğu üretim tesislerinden elde edecektir.

2.5.5. Caves Ekonomileri

Caves (1974: 292), doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını üç nedene bağlamaktadır:

- Soyut sermaye
- Çok tesisli işletmeler
- Girişimcinin sahip olduğu özellikler

Caves, ayrıca, DYY'yi yatay DYY ve dikey DYY olarak sınıflandırdıktan sonra yorumlamak gerektiğinin de altını çizmektedir (Öztürk, 2004: 119-120). Caves (1971: 5)'e göre, bir firma dış yatırım yapmak istediğinde, sahip olduğu özellik, ülkesinde faaliyet gösteren diğer yerli firmaların yerel olmaktan kaynaklı avantajlarını geçmelidir ve firma DYY'nin ihracat ve/veya lisans anlaşmalarından daha avantajlı olduğunun kararını verebilmelidir. Bu aşamada Caves (1971: 5-9), firmanın DYY kararını verebilmesi için şu faktörlerin önemli olduğunu vurgulamaktadır:

- Ürün farklılaştırması (marka, reklam vb. ile oluşturulan öznel farklılıklar, satış stratejileri ve yardımcı ürünlerdeki farklılıklar ile oluşturulur ve mülkiyet hakları ve fiziksel taklidin önündeki yüksek maliyetler ile korunur)
- Organizasyonun sahip olduğu beceriler
- Ar-Ge faaliyetleri
- Ulaştırma maliyetleri ve gümrük vergileri
- Pazarın oligopol yapısı

Caves'in bu teorisi Hymer tarafından da desteklenmiştir.

2.5.6. Eklektik Paradigma (OLI Paradigması)

Hymer, faaliyetlerini çok sayıda ülkede sürdüren firmaların, tek ülkede üretim yapan firmalara göre bazı ek maliyetlere katlanmak zorunda kaldığını ve bu maliyetler karşısında üretimlerini sürdürebilmek için rakipleri karşısında ileri teknoloji, ölçek ekonomileri gibi firmaya özgü bazı avantajlara sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir ve bu bağlamda ÇUŞ teorisinin kurucusu olarak nitelendirilebilir. Fakat 1977 yılında yaptığı çalışmayla Hymer'ın tezini geliştiren Dunning, bir ÇUŞ'un DYY yapması için gerekli koşulları kapsamlı bir şekilde açıklamaya çalışan ilk araştırmacı olarak ÇUŞ teorisinin gerçek kurucusu olarak uluslararası işletmecilik literatüründe kendine yer bulmaktadır. Bu model, iç ve dış DYY akışlarını belirleyen etmenler ve bir ülkenin ekonomik gelişmişliği arasındaki sistematik ilişkidir (Dunning, 2006a).

Bu çalışmasıyla Dunning, uluslararası işletme faaliyetlerinin örneklerini açıklamaya çalışmış ve bir firmanın yabancı pazarlarda rekabet edebilmesine olanak sağlayan rekabet

avantajlarının kaynaklarına, firmanın karar verdiği lokasyon tercihinine ve yabancı pazarlara giriş şekillerine odaklanmıştır. Dunning (2001: 187), bu paradigmasının ÇUŞ'ların faaliyetlerini açıklamada baskın bir analitik çerçeve oluşturduğunu belirtmektedir. DYY ile ilgili birçok deneysel kanıt da Eklektik Paradigma'yı desteklemektedir. Bunun nedeni ise, bu paradigmanın küresel şirketlerin karar alma sürecinde göz önüne aldıkları birçok faktörü ve karakteristiği bir araya getirmesidir (Yılmaz, 2008: 33).

Dunning'in Eklektik Paradigması, genellikle uluslararası işletmecilik literatüründe köklü bir çerçeve olarak kabul edilmektedir. 30 yıldan fazladır bu paradigma, DYY'yi belirleyen etmenleri ve ÇUŞ'ların dış yatırım faaliyetlerini bir çatı içerisinde açıklamaya çalışmaktadır. Eklektik Paradigma basit fakat derin bir yapıya sahiptir (Dunning; 2000: 163). Eklektik Paradigma'ya göre, firmalar dâhili transfer avantajlarına sahip uluslararası genişleme peşindedirler. ÇUŞ'lar, özel kaynaklara ve kapasiteye sahip olmaları neticesinde, monopolistik bir yapı oluşturabilir veya ev sahibi ülkede yerel firmalara karşı üstünlük sağlayabilecekleri avantajlara sahip olabilirler. Böylece yabancı bir ülkede yatırım yapmanın zararını karşılayabilir hale gelebilirler. Bu paradigma, ÇUŞ'ların üstlendiği dış yatırımların coğrafik ve endüstriyel bileşimlerini birbirinden bağımsız üç çeşit değişkenle açıklamaktadır.

Dunning, İngiltere ve ABD'nin emek üretkenliklerini karşılaştırdığı bir çalışmada ABD'deki üretkenliğin 2 ila 5 kat daha fazla olduğunu bulmuştur. Eğer bu fark ABD'deki kaynaklardan kaynaklanıyorsa buna lokasyon (Location) avantaj, iş organizasyonundan kaynaklanıyor ise mülkiyet (Ownership) avantajı adını vermiştir. Dunning daha sonra mülkiyet avantajını da mülkiyet avantajı ve içselleştirme (Internalisation) avantajı olarak ikiye ayırmıştır. Dunning, bu ayırmda Buckley ve Casson'un içselleştirme avantajından faydalandığını belirtmektedir. Dunning'e göre (1980), bir ÇUŞ'un DYY yapması için şu üç temel avantajın bir araya gelmesi gereklidir:

- Firma maddi ve maddi olmayan mal ve becerilere sahip olmalıdır ki üretim yapacağı yabancı ülkede oradaki bilgi ve tecrübeye sahip yerli firmalarla rekabet edebilmelidir.

- Yatırım yapacağı ülkede elde edeceği bir avantaj sayesinde, ev sahibi ülkede üretim yapmak kaynak ülkede üretip ihraç etmekten daha karlı bir duruma gelmelidir.
- Firmanın yabancı bir ülkede yatırım yapması, bu becerilerini satması, kiralaması veya lisanslamasından daha karlı olmalıdır.

Yukarıda sayılan koşullar, Dunning'in OLI ismini verdiği sahiplik (Ownership), lokasyon (Location) ve içselleştirme (Internalisation) avantajlarıdır. Dunning (1980), bu üç stratejik avantajın, bir firmanın uluslararası alanda genişlemesinin anlaşılabilmesi için gerekli olduğunu savunmaktadır.

Sahiplik Avantajı: Sahiplik avantajı, bir ÇUŞ'un yabancı bir pazarda yatırım yapmasının nedenleri üzerinde durmaktadır. Firma diğer rakip ülkelerin firmalarının sahip olmadığı avantajlara sahiptir. Firmanın mülkiyetinden olan bu avantajlar genellikle dokunulamaz/görünmeyen/soyut varlıklardan (intangible assets) oluşur (Yavan, 2006: 81). Örneğin, ÇUŞ'ların sahip olduğu firmaya özgü fikri sınai mülkiyet hakları, teknolojik üstünlükler, ticari markalar, dağıtım kanalları, organizasyon ve yönetim modelleri, bilgi ve finans kaynaklarına erişimdeki üstünlükler, ölçek ekonomilerinden yararlanabilme, firmanın ölçek büyüklüğünden dolayı elde ettiği ucuz girdi temin edebilme imkanı vb.

ÇUŞ'ların bu tür sahiplik avantajlarını elde etmesinde yatırımcı ülkenin ekonomik koşulları ve hükümet politikaları etkili olmaktadır (Göver, 2005: 5). Örneğin, ÇUŞ'un ölçek ekonomilerinden yararlanmasında yatırımcı ülkede şirket birleşmelerinin ve endüstriyel yoğunlaşmanın serbest olması etkiliyken, ÇUŞ'un teknolojik üstünlük elde etmesinde ise hükümetlerin Ar-Ge çalışmalarına destek vermesi ve bu çalışmalar için gerekli insan kaynağının yatırımcı ülkede mevcut olması önemli bir etkidir.

Lokasyon Avantajı: Bu avantajlar, bir ÇUŞ'un hangi ülkede DYY yapacağını belirlemektedir. Bir ÇUŞ yatırım projesinin hangi ülkede ve/veya bölgede hayata geçirileceğine, yatırımın özelliklerini ve yatırım yapılacak yerin sağladığı avantajları göz önünde bulundurarak karar vermektedir. Faktör maliyetleri ve verimlilik, yatırımcı ülke ile ev sahibi ülke arasındaki uzaklık, pazarın büyüklüğü, doğal kaynakların (enerji, hammadde vb.) fazla olması, gümrük tarifeleri, yatırım teşvikleri, ev sahibi ülkenin bölgesel bir

entegrasyona üye olması, altyapının yeterliliği, sosyal yapı ve kültür benzerlikleri gibi unsurlar yatırım yerinin sağlayacağı avantajlar arasında sayılabilir.

Ayrıca lokasyon avantajı, faktör fiyatlarını, müşterilere ulaşımı, ticaret konusunda hükümet düzenlemelerini, döviz kurunu, sermaye akışlarını, kurumsal ve politik istikrarı içine almaktadır (Bevan ve Estrin, 2004: 777-778). Ulaşılmak istenen pazarda belirtilen bu unsurların varlığı ÇUŞ'u ihracat yapmak yerine yatırım yapmaya yönlendirmektedir.

İçselleştirme Avantajı: İçselleştirme avantajı, ÇUŞ'un mülkiyet avantajı nedeniyle elinde bulundurduğu varlıklarını lisans verme, franchise anlaşması yapma vb. yöntemlerle ev sahibi ülke firmalarına kullanılmak yerine kuracağı yavru şirket ile yerel pazarda faaliyet göstermeyi tercih etmesidir.

Ev sahibi ülke firmaları ile lisans anlaşması yapmanın farklı bir hukuki ve idari yapıya daha kolay uyum sağlama, pazara giriş maliyetlerini düşük tutma gibi avantajları olmasına rağmen; ÇUŞ'lar tarafından lisans yoluyla kullanılan teknolojinin, taraflar arasında bir uyumsuzluk ortaya çıktığında lisans alan firma tarafından taklit edilebilme riski, lisans anlaşmasına konu olan teknolojinin veya know-how'un nitelikli işgücü tarafından kullanılması gerekliliği gibi etkenler nedeniyle DYY ÇUŞ'lar tarafından lisanslamaya tercih edilmektedir.

Sayılan bu üç avantaj, bir ÇUŞ'un yabancı bir ülkede yatırım yapmasında etkili olmaktadır. Örneğin; sahiplik avantajı veri kabul edildiğinde, lokasyon avantajı ve içselleştirme avantajının bulunup bulunmamasına göre ÇUŞ'un uluslararasılaşma stratejisi farklılık göstermektedir (Göver, 2005: 6).

Sahiplik avantajı veri kabul edildiğinde, lokasyon avantajı ve içselleştirme avantajının bulunup bulunmamasına göre ÇUŞ'ların uluslararasılaşma stratejisi farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla, ÇUŞ'lar, sahip oldukları avantajlara göre ihracat yapmayı, ev sahibi ülkeden bir firma ile lisans anlaşması yapmayı, ev sahibi ülkede DYY yapmayı seçmektedirler.

Tablo 12: Şirketlerin Uluslararasılaşma Stratejileri (Sahiplik Avantajı Veri İken)

	L-Konumsal (Lokasyon) Avantaj (-)	L- Konumsal (Lokasyon) Avantaj (+)
I- İçselleştirme Avantajı (-)	(1) İhracat	(3) Lisans Anlaşması
I- İçselleştirme Avantajı (+)	(2) Dağıtım Şirketi	(4) Doğrudan Yabancı Yatırım

Kaynak: Göver, 2005: 7.

Tablo 12’de de görülebildiği üzere sadece sahiplik avantajının söz konusu olduğu durumda (1. durum) ÇUŞ’lar ihracat yapmayı tercih etmektedirler. Eğer, ÇUŞ’un bunun yanında içselleştirme avantajı da varsa (2. durum) ÇUŞ doğrudan yatırım olarak değerlendirilmeyen pazarlama, satış, dağıtım amaçlı bir şirket kurmaktadır. Sahiplik avantajı ile birlikte lokasyon avantajının bulunduğu 3. durumda ise ÇUŞ ev sahibi ülkedeki firmayla lisans anlaşması yapma yoluna gitmektedir. Böylece ÇUŞ, hem yeni yatırım yapmanın maliyetinden kaçınırken hem de konumsal avantajdan yararlanmak istemektedir. Üç avantajı da elde eden ÇUŞ ise 4. durumda DYY yapmayı diğer uluslararasılaşma stratejilerine tercih etmektedir.

Eklektik Paradigma her ne kadar literatürde kabul görmüş olsa da, bazı eleştirilere de hedef olmaktan kurtulamamıştır. Örneğin, paradigmanın statik olması ve firmaların içselleştirme sürecindeki yolunu ve sürecini açıklamaması eleştirilere konu olmuştur. Teknik veya organizasyona yönelik yenilik, üst düzey yönetim yapısının değişmesi, emeğin verimliliğinin artması, birleşme ve satın alma gibi unsurlar içsel değişkenleri oluşturmaktadır. Bu değişkenler firmaların özellikle mülkiyet ve içselleştirme avantajları başta olmak üzere Eklektik Paradigma’yı etkilemektedir. Bunların yanında; hammadde fiyatları, döviz kurları oranları, hükümet politikaları, uluslararası kuruluşların faaliyetleri de dışsal değişkenleri oluşturmaktadır. Dunning’e (2001: 179) göre, uluslararası üretimde içsel ve dışsal değişkenlerin değerleri arasındaki etkileşimi tahmin etmek gereklidir.

Bir diğer eleştiri ise değişkenlerin birbirinden bağımsız olmaması şeklindedir. Bu eleştiriye karşı Dunning’in açıklaması ise; bir firmanın dışsal konum değişkenlerinin ve mülkiyet avantajlarının kendi içsel pazarlarına yönelik hareketlerini etkileyebileceği şeklindedir. Belirli Ar-Ge stratejisi oluşturulmuş ve rekabet yapıları desteklenmiş firma, mevcut yenilik faaliyetlerini yeniden değerlendirmek isteyebilir. Ülkelerin veya

endüstrilerin çekiciliğinin azalması doğrudan yabancı yatırımlarda azalmaya neden olurken, yabancı firmalarla ilişkide bulunan yerli firmaların rekabetçi pozisyonlarını destekler niteliktedir (Dunning, 2001: 178). Eklektik Paradigma, ayrıca, uluslararası ekonomik ilişkilerin veya DYY faaliyetlerinin üç bağlamsal değişkene göre değişeceğini varsaymaktadır. Bu değişkenler; kaynak ülke, endüstri ve firmaya özgü koşullardır (Dunning, 2006a).

2.5.7. LLL Modeli

Bütün bu teoriler, gelişmiş ülkelerdeki akademisyenler tarafından, ekonomik olarak ileri seviyede olan, yani gelişmiş ülkeler için geliştirilmiştir (Yaprak ve Karademir, 2010: 439). Bu teoriler, açıklandığı üzere, gelişmiş ülkelerdeki ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçlerine ışık tutmaktadır. Son zamanlarda bu teorilerin gelişmekte olan ülke ÇUŞ'larının uluslararasılaşma süreçlerini ne kadar açıkladığı sorgulanmaya başlanmıştır. Bunun ışığında, yeni bir teorinin geliştirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyacı karşılamak için birçok yeni açıklama yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi Mathews'un 2002 yılında öne sürdüğü LLL (linkage, leverage, learning - bağlantı, avantaj, öğrenme) Modeli'dir.

Mathews'a (2002) göre, gelişmekte olan piyasaların firmaları çokuluslu ağlara bağlıdır ve gelişmiş ekonomilere göre öğrenme avantajları daha fazladır. Bazı gelişmekte olan ekonomilerin ÇUŞ'larının uluslararasılaşmasında etkili olan bazı eşsiz kaynakların (örneğin girişimcilik; emek, sermaye ve doğal kaynaklardan sonra gelen dördüncü üretim faktörü) yabancı kaynaklar için adeta bir mükness görevi görmektedir ve bu durum yeni fırsatlar için de bir keşif süreci oluşturmaktadır. Mathews'un temel mantığı çoğu zaman gelişmekte olan ülkelerdeki ÇUŞ'ların yabancı pazarlarda faydalanabildiği baskın yurtiçi kaynaklara sahip olmamasıdır. Ortak girişimler ve/veya küresel değer zincirlerindeki diğer birleşme şekilleri gibi bağlantılar, içten ihtiyacı olduğu yeni kaynaklara ulaşmak için yabancı şirketlerle birlikte gelişmekte olan ÇUŞ'lara hızlı bir yol göstermektedir. Bir defa bağlantı kurulduğunda, sonradan gelişen firmalar kaynaklarını ve özellikle maliyet avantajlarını kullanmak için küresel bağlantılarından faydalanmaktadırlar. Bu yaklaşıma göre, küresel ekonomi firma için hazırda bulunan bir kaynak grubu olarak; içselleştirme ise uluslararası ekonomik faaliyetlerde bütünleşme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Mathews'un esas eleştirisi genellikle gelişmekte olan ülkelerdeki ÇUŞ'ların yurtdışında faydalanabildiği temel yurtiçi kaynaklara sahip olmamasıdır. Ortak girişimler ve küresel değer zincirlerindeki diğer birleşme şekilleri gibi bağlantılar (linkages), içten ihtiyacı olduğu yeni kaynaklara ulaşmak için yabancı şirketlerle birlikte gelişmekte olan ÇUŞ'lara hızlı bir yol göstermektedir (Tüysüz, 2010: 69). Bir defa bağlantı kurulunca sonradan gelişen firmalar kaynaklarını kullanmak için küresel bağlantılarından faydalanmaktadırlar. Rekabet avantajının yeni kaynakları hakkında ve uluslararası olarak nasıl faaliyet gösterecekleri hakkında bilgi edinmektedirler (learning). Bu modelde, küresel ekonomi firma için hazırda bulunan bir kaynak grubu olarak; içselleştirme ise uluslararası ekonomik faaliyetlerde bütünleşme süreci olarak tanımlanmaktadır (Amighini ve diğerleri, 2007: 6).

2.6. Türk İşletme Gruplarının Uluslararasılaşmasına İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve

Dış DYY, firmalarca, yabancı kaynakların ve kapasitelerin kullanılması amacıyla yapılmaktadır. Bu kaynakların kullanılma potansiyeli de firmanın kaynak birikimleriyle ilgili geçmişten gelen dış yatırım tecrübelerine bağlıdır (Tan ve Meyer, 2010: 154). Yapılan son araştırmalarla beraber (Mathews, 2006; Witt ve Lewin, 2007), gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'lar ve gelişmiş ülke kökenli ÇUŞ'ların güdülenmelerini sağlayan motivasyonların birbirlerinden farklı olduğu anlaşılmıştır.

Gelişmekte olan ülkelerden çıkan dış DYY akışları uluslararası işletmecilik araştırma gündeminde yeni sorunsallar oluşturmaktadır. Son yıllarda gelişmekte olan ülkelerin ekonomik alandaki hızlı yükselişi ve bu ülkelerin ÇUŞ'ları uluslararası işletmecilik literatüründe çalışan araştırmacıların peşinde oldukları konulardır. Gelişmiş ülke kökenli ÇUŞ'lar yerel pazarlarında belirlediği rekabet avantajlarını kullanırken; gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'lar uluslararasılaşma süreçlerinde varlık kullanma ve varlık arama stratejileri arasında bir denge kurmak ve dış DYY'yi ve stratejik kaynaklara ulaşmayı uluslararası alanda bir "sıçrama tahtası" olarak kullanmak zorundadırlar.

Bu yeni çalışma alanı için, bazı araştırmacılar var olan teorileri değiştirmeye veya içeriğini genişletmeye, bazı araştırmacılar ise alternatif teoriler üretmeye veya yeni bakış

açıları geliştirmeye odaklanmışlardır (Yiu, 2010: 249). Örneğin Dunning'in Eklektik Paradigması, uluslararası alanda istedikleri gibi genişlemek için kaynakları ve kapasiteleri kolayca bulabilen, deneyimli, büyük, başarılı ve genellikle Anglo-Amerikan sistemine bağlı ÇUŞ'larla ilgilenmiştir. Bu bağlamda, bu ÇUŞ'ların gelişmiş ülkelerden çıktıkları aşıkardır. Dolayısıyla, gelişmekte olan ülkeler üzerine Dunning ve Lundan (2008), Eklektik Paradigma'yı genişletmeye çalışırken, Narula (2006), Dunning'in eklektik paradigmasının küresel zorunluluklar üzerinde durduğunu belirtmiş, Mathews (2002, 2006) ise gelişmekte olan ülkelerdeki firmalarla veya "ejder ÇUŞ" (dragon multinationals) da denilen Doğu Asya ÇUŞ'larıyla ilgilenmiştir.

Ancak, gelişmekte olan ülkelerin dış DYY akışlarını açıklamak için tek başına bir teori yeterli olmamaktadır (Buckley ve diğerleri, 2007; Luo ve Tung, 2007). Bu konuyla ilgili olarak ilk çalışmalarda, gelişmekte olan ülkelerin uluslararasılaşmasını açıklamak için İşlem Maliyetleri Teorisi gelişmekte olan ekonomilere göre uyarlanmıştır (Kumar, 1982). Ancak zaman geçtikçe, gelişmekte olan ülke ekonomilerinin ve organizasyon çevrelerinin daha karmaşık olduğu ve bu teorinin yeterli olamayacağı görülmüştür. Örneğin, Amighini ve diğerleri'ne (2009) göre, OLI Paradigması gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşma modellerini açıklayamamaktadır.

Tablo 13: ÇUŞ'lar Yerel Rakiplerine Neden Rekabet Üstünlüğü Sağlar - OLI ve LLL Modellerinin Karşılaştırılması

Değerlendirme Ölçütü	OLI Paradigması	LLL Modeli
Kaynakların kullanılması	Sahip olunan özel kaynaklar	Yabancı firmalarla kurulan bağlantılarla erişilen kaynaklar
Coğrafik kapsam	Dikey birleştirilen bir bütünün parçası olarak oluşturulan konumlar	Uluslararası ağın bir kısmı olarak işletmeye başlanan konumlar
Yapmak mı satın almak mı?	Ulusal sınırlar boyunca içselleştirilmiş faaliyetlere eğilim	Dış bağlantılar sayesinde oluşturulmuş faaliyetlere karşı eğilim
Öğrenme	OLI Paradigması'nın bir parçası değildir	Avantaj ve bağlantı itibari sayesinde kazanılan öğrenme
Uluslararasılaşma süreci	OLI Paradigması'nın bir parçası değildir: ÇUŞ'un uluslararası seviyeye ulaştığı varsayılmaktadır	Bağlantı sayesinde artımlı olarak ilerlemektedir
Örgütlenme	OLI Paradigması'nın bir parçası değildir: örgüt çokuluslu veya uluslararası olabilmektedir	Sonradan gelişen avantaj gibi aranan küresel birleşme
Harekete geçiren paradigma	İşlem maliyetleri yaklaşımı	Sonradan gelişen avantajları ele geçirme
Zaman çerçevesi	Zaman içerisinde bir noktayı diğeriyle karşılaştıran karşılaştırmalı durağan gözlemler	Birbirine eklenen gelişme süreci

Kaynak: Mathews, 2006: 21.

Mathews'un LLL Modeli, OLI Paradigması'nın tersi olarak tanımlanmaktadır, çünkü gelişmekte olan ülkelerden çıkan ÇUŞ'lar yabancı piyasadaki varlıkları kullanarak avantaj elde etmek yerine uluslararasılaşarak kendi avantajlarını oluşturmaya çalışırlar. Örneğin, OLI Paradigması aşamalı olarak bir büyüme modeli amaçlarken, LLL ise hızlı ve çoğalarak büyümeyi hedeflemektedir.

Mathews, bu bakış açısıyla gelişmekte olan ülkelere özgü bir varlık çoğaltma perspektifi sunmaktadır. Bu perspektif, gelişmekte olan ülkeler üzerine çalışan diğer araştırmacıların da (Yiu, 2010; Erdener ve Shapiro, 2005) tanımladığı üzere örgütsel öğrenme ve stratejik varlık arama motivasyonuna dönüşmüştür. Ayrıca OLI Paradigması, firmaların uluslararasılaşma süreçlerinden önce de sahip oldukları sahiplik ve içselleştirme avantajlarına odaklanırken; LLL Modeli gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların

uluslararasılaşma süreçlerinde ve hatta uluslararasılaşmalarından sonra geliştirdikleri avantajlara odaklanmaktadır. Yiu'ya göre (2010: 252) gelişmekte olan ülke ÇUŞ'ları Eklektik Paradigma için temel bir meydan okumadır.

Her iki modelin de kendine özgü zenginlikleri ve eksiklikleri vardır. Örneğin, OLI Paradigması gelişmekte olan ülke kökenli firmaların uluslararasılaşma stratejilerini açıklamakta yetersiz kalırken, LLL Modeli de gelişmiş ülke kökenli firmaların uluslararasılaşma stratejilerini açıklamakta yetersizdir. Ayrıca Narula'ya göre (2006: 149) LLL Modeli sadece sınıflandırılması zor olan bir grup firma için uygulanabilmektedir. OLI Paradigması'na göre, bir firma uluslararasılaşırken stratejik avantaj olarak varlıkların kullanılması motivasyonu benimsenmelidir. Ancak LLL Modeli'ne göre, gelişmekte olan ülke kökenli firmalar uluslararasılaşırken varlık çoğaltma stratejisini benimsemektedirler. Fakat gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ülkelerde yatırım yapmak istedikleri zaman varlık çoğaltma stratejisini, gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmak istedikleri zaman ise varlıkların kullanılması stratejisini iki yönlü olarak kullanmaktadırlar.

Yiu (2010), yaptığı çalışmada, her iki modelin de örgütsel form ve analiz düzeyi meselesini gözden kaçırdıklarını vurgulamaktadır. Her ülkenin kendine ait bir özel örgütsel formu vardır. Türkiye'de de, diğer gelişmekte olan ülkelere olduğu gibi işletme grupları hâkim bir örgüt şeklidir. Dolayısıyla Türk işletme gruplarının uluslararasılaşma stratejileri, giriş ve lokasyon tercihleri bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

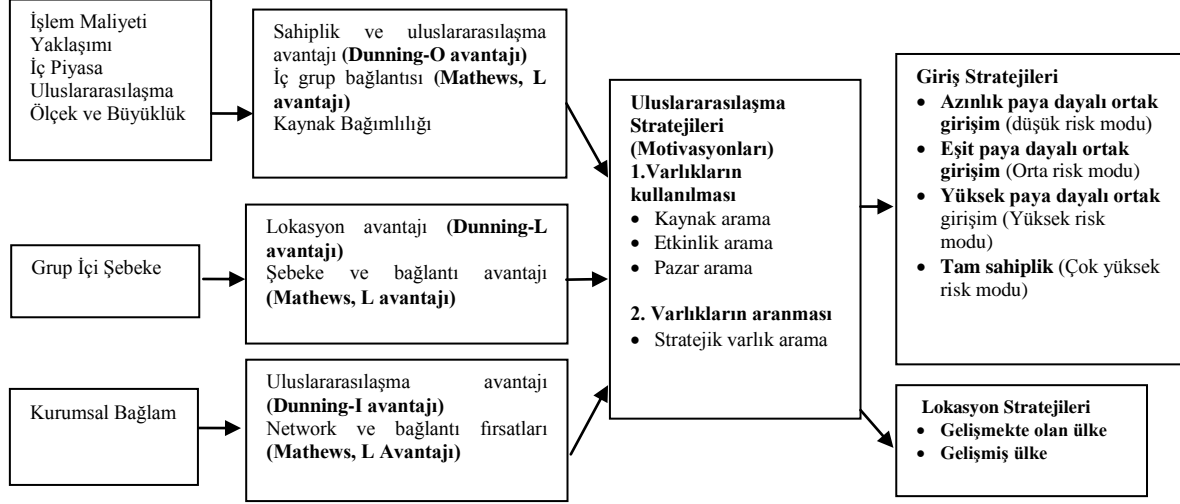
Gelişmekte olan ülkeler ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan gelişmiş ülkelere farklıdır. Ancak, özellikle son yıllarda, hem doğrudan yabancı yatırım çekmek, hem de doğrudan yabancı yatırım yapmak için gösterdikleri çabalar, bu ülkelerin ortak özellikleri olmaktadır. Özellikle Dunning'in (1977) başını çektiği birçok araştırmacı, doğrudan yabancı yatırım üzerine yaptıkları araştırmalarda ve geliştirdikleri teorilerde gelişmiş ülkeleri temel almışlardır. Ancak son zamanlarda, bu durumun aksine, gelişmekte olan ülkelerin de doğrudan yabancı yatırımlardaki artan önemi fark edilmiş ve Eklektik Paradigma'nın gelişmekte olan ülkelere uygulanamayacağı Mathews (2002) tarafından öne sürülmüştür. Bu çerçevede, gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye ve Türkiye'de yaygın bir örgüt biçimi olan işletme gruplarının doğrudan yabancı yatırım için seçtikleri stratejiler de önemli bir sorunsaldır.

Uluslararasılaşma, bir işletmenin büyüyen sınır ötesi faaliyetlerini belirten bir kavramdır. Yabancı pazarlarda satış yapmak veya kaynak aramak, bir gelişmekte olan ülkenin uluslararasılaşma sürecinin başlarında benimsediği en yaygın ve önemli yollardır. Bu ülkeler, uluslararasılaşma süreçlerinde başarılı oldukça DYY yapmanın yollarını aramaktadırlar. DYY, gelişmekte olan bir ülkenin uluslararasılaşma sürecini hızlandıran en etkili yoldur.

Gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'lar, uluslararası arenada yatırım yaparken gelişmiş ülke kökenli ÇUŞ'lar karşısındaki dezavantajlarının üstesinden gelebilmek için çeşitli stratejiler denerler. Gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların sınırlı kaynaklarının yarattığı olumsuzlukları en aza indirmek ve performanslarını artırmak için etkili bir stratejik yönelim belirlemeleri gerekmektedir.

İşletme grupları, çoğu gelişmekte olan ülkenin ekonomi sisteminde esas aktör olarak rol aldığı için, gelişmekte olan ülkelerin dış DYY akışlarını değerlendirmek açısından önemlidir (Tan ve Meyer, 2010: 162). Grubun faaliyetleri, gruba üye diğer firmaların da büyüme stratejilerini etkilemektedir. İşletme grupları, eğer yönetsel deneyimleri ulusal sınırları aşarsa uluslararası olarak büyümektedirler. Bu durum, uluslararası deneyimin uluslararası arenada büyümek için önemli olduğunu göstermektedir.

Şekil 2: Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşmasına İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve



Türkiye’deki işletme grupları, kurumsal ekonomik perspektife göre, pazar eksikliğine bir cevap olarak mikro-kurumsal bağlamda ortaya çıkan yeni bir örgütsel form olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2011). Son zamanlarda artan dış DYY akışlarıyla beraber bu işletme grupları, rekabet avantajlarını devam ettirebilmek için hem iç hem de dış pazarlarda uluslararasılaşma avantajlarını güçlendirmeye çalışmaktadırlar. İşletme grubuna ait avantajlar hem iç pazar hem de gelişmiş ekonomiler açısından maliyet avantajı sağlamaktadır.

Ayrıca işletme grupları, hem iç hem de dış pazarlarda rekabet avantajı elde edebilmek için yeni yetenekler sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu yetenekleri elde edebilmek için işletme grupları genelde iç sermaye piyasası, şebeke yaratma ve kurumsal destekten yardım almaktadırlar. Yani, Türk işletme grupları uluslararasılaşma stratejileri olarak varlıkların kullanılması ve araştırılmasını kullanmaktadırlar. Yani hem OLI Paradigması’ndan hem de LLL Modeli’nden faydalanmaktadırlar.

Varlık kullanma ve varlık arama motivasyonları, gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ’ların uluslararasılaşması süreçlerinde incelenen ayrı fakat birbirini tamamlayan motivasyonlardır (Demirbağ ve diğerleri, 2009: 447). Varlık kullanma perspektifinden bakıldığında DYY, bir firmanın sahip olduğu özel varlıkları sınırlar arası transfer etmesi

olarak görülmektedir. Varlık arama perspektifinden bakıldığında ise DYY, stratejik varlıkların (teknoloji, Ar-Ge kapasitesi, pazarlama ve yönetim uzmanlığı vb.) elde edilmesidir (Makino ve diğerleri, 2002: 404).

Varlık arama stratejisi, alternatifler hakkında yeni bilgiler elde etmek için gereklidir, dolayısıyla şirketin geleceği için önemlidir. Varlık kullanma stratejisi ise, şu anda var olan, ulaşılabilir bilgiyi kullanmayı gerektirir, şimdiki zaman için gereklidir (March, 1991). İki strateji de örgütsel öğrenme açısından farklı bakış açıları sunar ve eşit olarak ikisi de örgütün devamı ve başarılı olması için gereklidir.

Gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'lar Dunning'in OLI Paradigması'nda bahsettiği sahiplik avantajına sahip olmayabilirler. Gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların dış DYY'lerinde kullandıkları "varlık kullanma" ve "varlık arama" motivasyonları, bu ÇUŞ'ların uluslararasılaşmaları için gerekli olan iki önemli güdüdür (Demirbağ ve diğerleri, 2009: 448).

Gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'lar gelişmekte olan ülkelere yatırım yapacakları zaman farklı, gelişmiş ülkelere yatırım yapacakları zaman farklı motivasyonlara sahiptirler. Genellikle bu ÇUŞ'lar, stratejik varlık arayacakları zaman gelişmiş ülkelere, pazar fırsatlarını kullanmak istedikleri zaman ise gelişmekte olan ülkelere yönelmektedirler. Dolayısıyla, esasen sahiplik avantajından kaynaklanan varlıkların kullanılması stratejisi daha çok diğer gelişmekte olan piyasalara girişte kullanılmaktadır. Oysaki gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'lar gelişmiş piyasalara girme kararı verirken böyle bir stratejiye sahip değildirler. Bunun yerine, gelişmiş ülkelere yatırım yapmak isteyen ÇUŞ'lar sahiplik avantajlarını geliştirmek için varlık arama stratejisini kullanmaktadırlar (Makino ve diğerleri, 2002).

İşletme grupları, kendilerine bağlı firmaları etkin bir şekilde yönetebilirler ve bağlı firmalar arasında kaynakları ve bilgiyi hem yerel hem de uluslararası düzeyde transfer edebilirler. Dolayısıyla işletme grupları iç piyasadaki güçlerini stratejik olarak bu varlıklarını hem yabancı piyasalarda varlıkların kullanılması stratejisi olarak hem de uluslararası alanda öğrendiklerini varlık arama stratejisi olarak kendi ülkelerine transfer

edebilirler. Dolayısıyla dışarıdan öğrenilen bu bilgi işletme grubunun sahiplik avantajı seviyesini artırabilir. Bu bağlamda, Hipotez 1'i kurmak olasıdır.

Hipotez 1: Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma özellikleri strateji tercihlerini (varlıkların kullanılması ve araştırılması) önemli derecede etkileyecektir.

2.6.1. Türk İşletme Gruplarının Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri

Hedlund ve Ridderstrale'e göre (1997), uluslararası işletmecilik literatüründe baskın olan düşünce, firmaların varlık kullanma stratejisiyle DYY yaptıklarıdır. Bu durum, geleneksel DYY teorilerinin, küreselleşen dünyada firmaların dış dünyaya açılabilme için sürekli kendilerini yeniledikleri gerçeğini göz ardı ettiğini göstermektedir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar (Chen ve Chen, 1998; Frost, 2001; Van Hoesel, 1999) firmaların sadece kaynaklarını yabancı ülkelere transfer ederek DYY yapmadıklarını, ayrıca öğrenme ve stratejik varlık arama güdüsüyle de hareket ettiklerini göstermektedir (Amighini ve diğerleri, 2009). Ayrıca bazı araştırmacılar gelişmekte olan ülke ÇUŞ'larının yabancı bir pazara girerken stratejik varlık arama güdüsüyle hareket etmeyeceğini belirtmişlerdir. Ancak özellikle işletme grupları perspektifinden bakıldığında bu durum doğru değildir. Çünkü işletme grupları, bağlı işletmelerini en iyi şekilde finanse edebilir, bağlı işletmeler arasında bilgi ve kaynak akışlarını sağlayabilir. Dolayısıyla işletme grupları geliştikçe, yenilendikçe ve küresel tecrübesi arttıkça stratejik varlık arama güdüsüyle de DYY yapabilir.

Makino ve diğerlerine göre (2004), gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin yatırım çevreleri, kurumsallıkları ve rekabet faktörleri arasında çok önemli farklar vardır. Bu farklılıklar, ÇUŞ'ların yabancı ülkelere giriş stratejilerini etkilemektedir. Gelişmekte olan ülkelerde kurumların ve kurumsal faktörlerin önemi büyüktür çünkü kurumsal gelişmemişlik işlem maliyetlerini ve risk seviyesini artırmaktadır (Demirbağ ve diğerleri, 2009: 448).

Leff (1978: 667), gelişmekte olan ülkelerde işletme gruplarının pazarda var olan eksikliklere ve risklere karşı bir savunma mekanizması olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Türk işletme grupları da, sahip oldukları iç pazar yaratabilme ve grubun yönetiminin

kaynaklar ve ürünler üzerindeki etkisi sayesinde, gruba üye bağlı firmaların işlem maliyetlerini düşürmekte ve bu durumu pazar eksikliğine verilen bir cevap olarak değerlendirebilmektedir.

Türk işletme grupları, iç piyasa yaratma özellikleri dolayısıyla ölçek ekonomisinin avantajını da bir sahiplik avantajına dönüştürebilirler. Ayrıca işletme grupları diğer bağımsız firmalara oranla daha güçlü pazarlama yeteneğine, iyi bir örgüt yapısına, tanınmış markalara ve sürekli devam eden üretim performanslarına sahiptirler. Uluslararası alanda rekabet edebilmek için gereken gelişmekte olan sahiplik avantajlarını da bu özellikleriyle yaratmaktadırlar. Bu bağlamda sahip oldukları bu yetenekleri varlıkların kullanılması stratejisine dönüştürebilirler. Bu strateji, aynı zamanda işletme grubuna bağlı bir dış yatırımın giriş modu tercihini de etkileyecektir. Yabancı bir ülkeye giriş stratejilerinin riskleri, en az riskten (ihracat) en fazla risk içeren stratejiye, yani tam sahiplik moduna doğru artacaktır. Dolayısıyla işletme grupları, kendi ülkelerindeki sahiplik avantajını varlıkların kullanılması stratejisine bağlı olarak yatırım yapacakları zaman daha yüksek riskli giriş modunu tercih edeceklerdir.

Diğer yandan işletme grupları, tecrübe ve öğrenme motivasyonları ile varlıkların araştırılması stratejisini de göz ardı etmemektedirler. Varlıkların araştırılması stratejisi için ise daha düşük riskli giriş modunu tercih etmektedirler. Çünkü işletme grupları genellikle yeni stratejik varlıklara sahip olmaya çalışırlarken, yatırım yapmak istedikleri ülke kökenli firma bu temel yeteneğe sahiptir. Bir işletme grubu stratejik varlığa sahip olan firma ile daha çok ortak girişim modunda bir ortaklık sağlanır ve böylece hem uluslararasılaşma sağlanır hem de bu stratejik varlığı tekrar kendi ülkesinde bir yatırım şekline dönüştürmüş olur.

Türk kökenli ÇUŞ'lar arasında en çok görülen uygulama, önce yabancı bir firmayla Türkiye'de yapılan ortak bir girişim, ardından bu uluslararası firmanın diğer ülkelerdeki farklı faaliyetlerinde Türk firmalarının da onlarla tekrar bir yatırıma girişmesi şeklindedir. Dolayısıyla işletme grubuna bağlı dış yatırımlar varlıkların araştırılması stratejisi için daha düşük risk modundaki giriş stratejilerini tercih edeceklerdir. Sonuçta Türk işletme gruplarının DYY için yabancı pazarlara giriş modları ile ilgili aşağıdaki hipotezler kurulabilir.

Hipotez 2: İşletme grubunun iç piyasa yaratma avantajından dolayı, işletme grubuna bağlı bir dış yatırım varlıkların kullanılması stratejisi için yüksek risk modundaki giriş stratejisini daha fazla tercih edecektir.

Hipotez 3: İşletme grubunun iç piyasa yaratma avantajından dolayı, işletme grubuna bağlı bir dış yatırım varlıkların araştırılması stratejisi için düşük risk modundaki giriş stratejisini daha fazla tercih edecektir.

2.6.2. Türk İşletme Gruplarının Lokasyon Stratejisi

Bir firmanın DYY için tercih ettiği lokasyon stratejisi o firmaya özgü motivasyona ve kapasiteye bağlıdır (Dunning, 2000). Bu kapasiteler, firmanın sahip olduğu kaynaklar ve firmanın dış yatırım için sahip olduğu özellikleridir (Makino ve diğerleri, 2002: 404). Bu kapasiteler, firmanın yatırım yaptığı ülkede sahip olacağı koordinasyon yeteneğini de yükseltmektedir. Gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'lar genellikle, DYY'leri için lokasyon tercihlerinde işlem maliyetlerini en aza indireyecek pazarları tercih etmektedirler (Buckley ve diğerleri, 2007). Uluslararası çeşitlenme, işletme grupları açısından hem varlıkların kullanılması hem de araştırılması motivasyonu ile yapılabilir ancak bazı araştırmacılara göre (Hoskisson ve diğerleri, 2004; Makino ve diğerleri, 2002) her iki motivasyon da birbirlerinin zıttı gibi düşünülebilir ve lokasyon seçimi büyük olasılıkla göreceli ülkelerin gelişmişlik seviyesine bağlı olmaktadır. Makino ve diğerleri'nin (2004) yaptığı çalışmaya göre, gelişmekte olan ülkeler stratejik varlık arama motivasyonları için gelişmiş ülkelerde yatırım yapmayı tercih ederler. Bu durumun da ülkeye özgü faktörlere bağlı olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca firmaların sahip olduğu teknolojiye bağlı avantajlar ve firmaların daha önceki stratejik varlık arama deneyimleri de lokasyon tercihini etkileyebilmektedir. Bu teknolojik avantajlar, firmaların sadece stratejik varlık arama motivasyonunu değil aynı zamanda örneğin pazar arama motivasyonunu da etkilemektedir (Makino ve diğerleri, 2002: 418).

Kumar'a göre (1998) gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'lar dış DYY'yi soyut rekabet avantajlarını güçlendirmek için kullanırlar ve gelişmiş ülkelerde yatırım yaparlar. Oysa somut rekabet avantajlarını güçlendirmek için ise gelişmekte olan ülkeleri kendilerine hedef olarak seçerler. Gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'lar yerel rakiplerine

göre daha fazla firmaya özgü avantaja sahip oldukları zaman gelişmiş ülkelerde stratejik varlık aramak için DYY yapmaktadırlar. Bir işletme grubu, sahip olduğu özellikler dolayısıyla diğer bağımsız firmalara göre daha fazla avantaja sahiptir ve stratejik varlık arama için gelişmiş ülkeleri tercih etmektedirler. Stratejik varlık arama (teknoloji, marka vb.) varlık arama stratejisi perspektifinden bakıldığında daha rahat anlaşılabilir (Makino ve diğerleri, 2002: 407). Kaynak/işçi arama ve pazar arama ise varlık kullanma stratejisi perspektifinden bakıldığında daha rahat anlaşılabilir. Varlık kullanma stratejisi firmaların avantajlarını pazar aramak ve düşük fiyatlı işgücünden faydalanmak için kullanmasıdır. Dolayısıyla firmalar, dış DYY için gelişmekte olan ülkeleri tercih etmektedirler.

Bu açıdan Türkiye kökenli işletme gruplarının lokasyon stratejileri için aşağıdaki hipotezler kurulabilir.

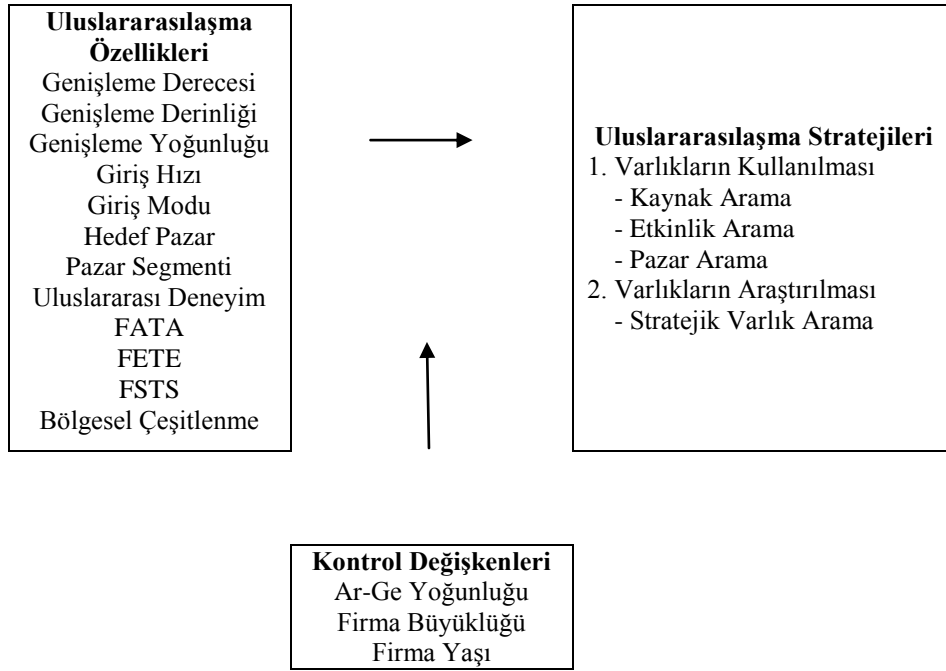
Hipotez 4: İşletme gruplarının grup içi şebeke yaratma avantajlarından dolayı, işletme grubuna bağlı bir dış yatırım varlıkların kullanılması stratejisi için lokasyon seçimi olarak gelişmekte olan bir ülkeyi daha fazla tercih edecektir.

Hipotez 5: İşletme gruplarının grup içi şebeke yaratma avantajlarından dolayı, işletme grubuna bağlı bir dış yatırım varlıkların araştırılması için lokasyon seçimi olarak gelişmiş bir ülkeyi daha fazla tercih edecektir.

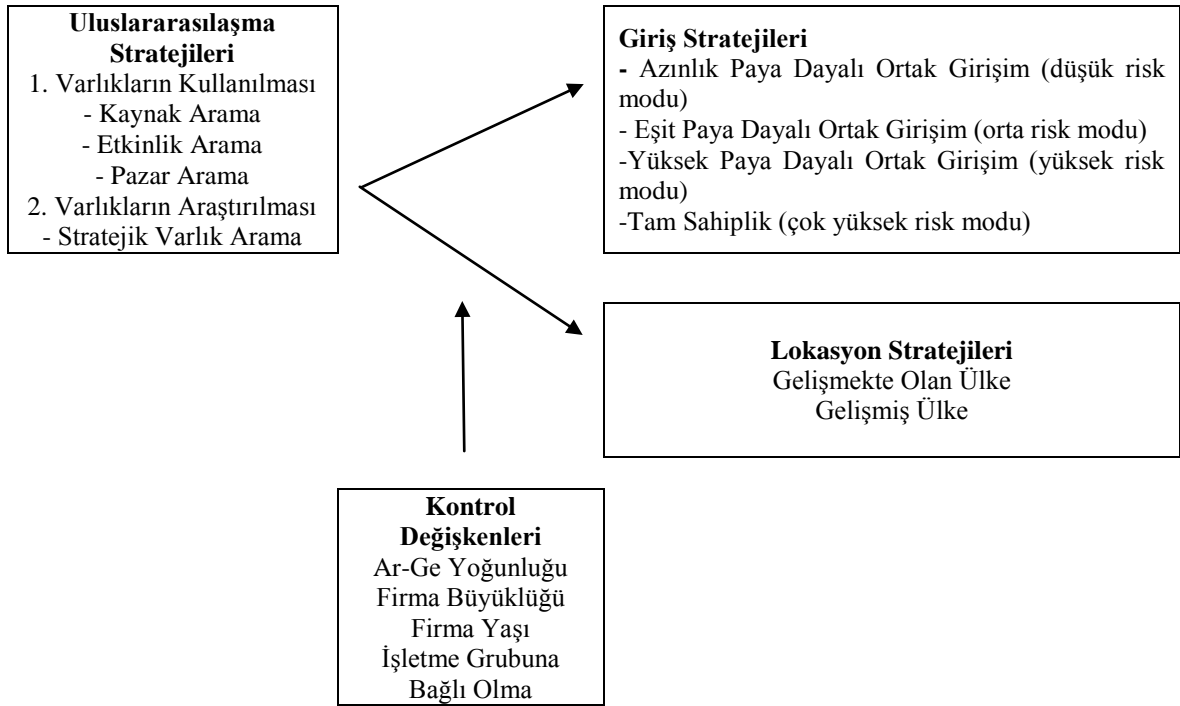
2.7. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma iki farklı analiz birimi ve düzeyinde yapılmıştır. İlk olarak, işletme gruplarının uluslararasılaşma özelliklerinin yatırım motivasyonunu nasıl etkileyeceği araştırılmıştır. Dolayısıyla da analiz birimi işletme grubu olarak alınmıştır. İkinci analiz düzeyi ise işletme gruplarına bağlı dış yatırımların uluslararasılaşma motivasyonunun bağlı işletmelerin giriş stratejileri ve lokasyon tercihleri üzerindeki etkisini incelemektir. Yöntem olarak ise regresyon ve logit analiz kullanılmıştır. 1. adım olarak işletme grupları üzerinden strateji değerlendirilmiştir. 2. adımda ise işletme grubuna bağlı dış yatırımlar üzerinden bir analiz yapılmıştır.

Şekil 3: Araştırmanın Modeli (1. Adım)



Şekil 4: Araştırmanın Modeli (2. Adım)



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMA MOTİVASYONUNUN LOKASYON VE GİRİŞ STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bir ÇUŞ, Dış DYY yapmaya karar verdiğiğinde, üzerinde düşünmesi gereken en önemli konular hangi ülkede yatırım yapacağı ve o ülkeye yapacağı yatırım için hangi giriş stratejisini seçeceği'dir. Bu bölümde işletme gruplarının uluslararasılaşma motivasyonlarının giriş ve lokasyon stratejileri üzerindeki etkisi Türkiye'deki işletme grupları açısından ele alınmaktadır.

3.1. Araştırmanın Veri Seti

Bu çalışmanın örneklemini Kadir Has Üniversitesi, KMPG Türkiye, DEİK ve Vale Columbia Center'in 31 Ocak 2011 tarihinde yayınladıkları "Turkish Multinationals Steady on Their Course Despite Crisis, Survey Finds" (Kriz'e Rağmen Türk Çokuluslu Şirketlerinin Sabit Seyri) başlıklı araştırmada yer alan 19 büyük Türk işletme grubu oluşturmaktadır. Evrenden örnekleme seçmede hem çalışmanın amacı hem de değişkenlerin içeriği dikkate alınarak daha anlamlı sonuçlar elde edebilmek ve tesadüfi ve sistematik hataları önlemek düşüncesiyle kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örnekleme finansal şirketler yer almamaktadır. Bunun nedeni, finansal şirketlerin piyasa değeri üzerinden işlem görmelerinin yaratacağı karışıklığa engel olmasıdır.

Çalışmanın veri seti olarak bahsedilen rapor, şirketlerin internet siteleri ve şirketlerin her sene yayınladıkları yıllık faaliyet raporlarından derlenmiştir. Örnekleme yılı olarak 2010 yılı esas alınmıştır. Bunun nedeni, çalışma hazırlanırken şirketlerin 2011 yılı faaliyet raporlarını açıklamamış olmasıdır.

Örneklemin alındığı rapor 2009 yılı verilerine dayanmaktadır. Raporla 2009 yılı itibariyle 19 işletme grubunun 396 dış yatırımı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise derlenen veriler ışığında elde edilen bilgilere göre 19 işletme grubunun 384 tane dış yatırımı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14: Örnekleimde Var Olan İşletme Gruplarına Dair Bilgiler (2010)

Sıra	İşletme Adı	Yurtdışında Faaliyette Bulunduğu Alanlar	Yurtiçi Endeks	Yurtdışı Endeks
1	Sabancı Holding	Çimento Üretimi, Tekstil, Otomotiv, Kimya	Var	
2	Doğuş Holding	Otomotiv, Turizm, İnşaat, Enerji	Var	
3	ENKA	İnşaat, İnşaat Malzemeleri, Sanayi Üretimi	Var	
4	Turkcell	İletişim	Var	Var
5	Çalık Holding	Enerji, Tekstil, İletişim, Medya		
6	TPAO	Enerji		
7	Koç Holding	Enerji, Dayanıklı Tüketim Malları	Var	
8	Şişecam	Cam Üretimi, Satış-Pazarlama	Var	
9	Tekfen Holding	İnşaat, Denizcilik	Var	
10	Doğan Holding	Medya, Yayıncılık, Sağlık, Enerji	Var	
11	Alarko Holding	İnşaat	Var	
12	TAV Holding	Yer Hizmetleri, Yiyecek-İçecek	Var	
13	Zorlu Enerji Grubu	Enerji	Var	
14	Orhan Holding	Otomotiv ve Sanayi Parçaları, Satış-Pazarlama		
15	Eczacıbaşı Holding	İlaç, Seramik	Var	Var
16	Borusan Holding	Otomotiv, Lojistik, Sanayi Üretimi	Var	Var
17	Yıldız Holding	Yiyecek-İçecek	Var	
18	Eroğlu Holding	Tekstil		
19	Çelebi Holding	Yer Hizmetleri	Var	

Tablo 14'teki sıralama, örneklemin alındığı rapordaki sıralamayla aynıdır. Bu sıralama işletmelerin yurtdışında sahip oldukları yabancı varlıkların ABD Doları değerinde değerlendirilmesiyle oluşmuştur. Tabloya bakıldığında 19 işletme grubundan sadece birinin (TPAO) sahipliğinin devlete ait olduğu, geri kalan 18 tanesinin özel sermayeli olduğu görülmektedir. Bahsedilen 19 işletme grubundan sadece 4 tanesi İMKB'de işlem görmemektedir. Geri kalan 15 işletme grubu İMKB'de kayıtlıdır. Bu işletme gruplarından 3 tanesi ise (Turkcell, Eczacıbaşı Holding, Borusan Holding) yabancı borsalarda da işlem gören firmalardır. Örnekleimde kullanılan işletme gruplarının yaygın olarak faaliyette buldukları sektörlerde ise enerji, inşaat ve sanayi sektörleri göze çarpmaktadır.

Tablo 15: İşletme Grubuna Bağlı Dış Yatırımların Ortaklık Oranları

	<%50	=%50	>%50	=%100
Örneklem sayısı	384	384	384	384
Frekans	25	26	49	286
Yüzde	6,5	6,7	12,8	74,5

Tablo 15’te görüldüğü üzere, örnekleme oluşturan bağlı kuruluşların çok büyük bir kısmı (%74,5) “tam sahiplik” stratejisi düzeyinde yapılan yabancı yatırımlardan oluşmaktadır. Ortak girişim ve diğer ortaklık türlerinin ise çok az olduğu görülmektedir. Bu oranlar, örneklemin tam sahiplik ve tam sahipliğe daha yakın bir ortaklık yapısı içerisinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 16: İşletme Gruplarının Bölgesellik İndeksi

Bölgesel İndeks*	Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahra	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Latin Amerika, Karayipler, Kuzey Amerika
Sabancı Holding	8	14	62	16
Doğuş Holding	15		85	
ENKA	38	5	57	
Turkcell			100	
Çalık Holding	35	9	43	13
TPAO	23	8	54	15
Koç Holding		10	90	
Şişecam	8		92	
Tekfen Holding	31		65	4
Doğan Holding	1		96	3
Alarko Holding			100	
TAV Holding	29		71	
Zorlu Enerji Grubu	67		33	
Orhan Holding		15	62	23
Eczacıbaşı Holding			91	9
Borusan Holding	29		64	7
Yıldız Holding	20		60	20
Eroğlu Holding	11	19	67	3
Çelebi Holding		43	57	

*Bölgesellik indeksi, bir firmanın belli bir bölgedeki yabancı yatırım sayısı toplam yabancı yatırımlarına bölünüp sonuç 100 ile çarpılarak elde edilmiştir.

Tablo 16'dan bağılı kuruluşların yatırım yaptıkları ülkelere göre dağılımları incelendiğinde, bağılı kuruluşların çoğunluğunun gelişmiş Avrupa, Doğu Avrupa, Orta Asya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkelerine gittikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra Doğu Asya, Pasifik ve Latin Amerika, Karayipler ve Kuzey Amerika ülkelerine daha az yatırım yaptıkları söylenebilir.

Bu çalışma iki farklı analiz birimi ve düzeyinde yapıldığı için bağımlı ve bağımsız değişkenleri de iki açıdan ele almak gerekmektedir.

3.1.1. İşletme Grubu Düzeyinde Bağımlı Değişkenler

İşletme grubu düzeyinde bağımlı değişken Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma stratejisi (motivasyonu) olarak tanımlanmıştır. Uluslararasılaşma stratejisi OLI Paradigması'na göre iki farklı düzeyde tanımlanmaktadır. Bunlar, varlıkların kullanılması ve araştırılması stratejisi olarak tanımlanmıştır.

Varlıkların kullanılması stratejisi (kaynak arama (düşük maliyetli doğal kaynakları ve işgücü arama), etkinlik arama, pazar arama (iç piyasadaki rekabetten kaçınma, yeni piyasalara girme, ev sahibi ülkelerdeki pazar payını artırma) kriterleri açısından değerlendirilmiştir. Eğer firmalar kaynak arama, etkinlik arama veya pazar arama stratejisini takip ediyorsa 1, etmiyorsa 0 olarak kodlanmıştır.

Varlıkların araştırılması stratejisinde ise; stratejik varlık arama stratejisi gelişmiş teknolojiyi elde etme, yüksek kalitedeki markayı elde etme ve yüksek kalitedeki insan varlığını elde etme gibi kriterler açısından değerlendirilmiştir. Ayrıca işletme grubuna bağılı firmaların gerek iç piyasada gerekse dış piyasalarda sermaye piyasalarına endeksli olması gruba bağılı firmaların iç piyasa avantajlarının stratejik varlık arama aracı olarak görülmektedir (Yiu, 2010). Eğer firmalar stratejik varlık arama stratejisini takip ediyorsa 1, etmiyorsa 0 olarak kodlanmıştır.

Tablo 17: İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonları

Uluslararasılaşma Motivasyonu	Varlıkların Kullanılması Stratejisi			Varlıkların Araştırılması Stratejisi		
	Kaynak Arama	Etkinlik Arama	Pazar Arama	Stratejik Varlık Arama	Piyasaya Endekslenme	Yabancı Piyasaya Endekslenme
Frekans	6	13	18	13	15	3
Yüzde (%)	31,5	68,4	94,7	68,4	78,9	15,7
Örnekleme sayısı	19	19	19	19	19	19

Tablo 17’den işletme gruplarının uluslararasılaşma motivasyonlarına bakıldığında, varlıkların kullanılması stratejisi olarak daha çok pazar arama (%94,7) ve etkinlik arama motivasyonu (%68,4) ile hareket ettikleri görülmektedir. Diğer yandan, varlıkların araştırılması stratejisine bakıldığında ise işletme gruplarının oldukça yüksek bir oranda (%68,4) stratejik varlık arama motivasyonu ile hareket ettikleri görülmektedir.

Yine Tablo 17’ye bakıldığında, işletme gruplarının % 78,9’unun Türkiye’deki sermaye piyasasına endeksli olduğu görülmektedir. Diğer yandan Tablo 17’ye göre, işletme gruplarının %15,7’si ise yabancı bir ülkenin piyasasında endekslidir.

3.1.2. İşletme Grubuna Bağlı İşletmeler Düzeyinde Bağımlı Değişkenler

İşletme grubuna bağlı işletmeler düzeyindeki ilk bağımlı değişken olarak giriş stratejisi olarak tanımlanan sahiplik payları dikkate alınmıştır. Bunlar; azınlık paya dayalı ortak girişim [sahiplik yapısı (<%50)], eşit paya dayalı ortak girişim [sahiplik yapısı (= %50)], çoğunluk paya dayalı ortak girişim [sahiplik yapısı (>%50)] ve tam sahiplik [sahiplik yapısı (%100)] olmak üzere dört kategoride değerlendirilmiştir. %10’un altındaki yatırımlar ise genellikle literatürde de portföy yatırımı olarak görüldüğünden sınıflandırmaya dahil edilmemiştir. Bu sınıflandırma aynı zamanda risk faktörünü de göstermektedir. Azınlık paya dayalı ortak girişimden tam sahipliğe doğru ilerledikçe yatırımın riskinin arttığı gözlenmektedir.

Bir diğer bağımlı değişken ise lokasyon stratejisi ya da tercihidir. Lokasyon stratejisi gelişmekte olan ülke ve gelişmiş ülkeye yapılan yabancı yatırımlar şeklinde iki

kategoride değerlendirilmiştir. Eğer firmalar gelişmiş ülkeye yatırım yapmışsa 1, yapmamışsa 0 olarak kodlanmıştır.

3.1.3. İşletme Grubu Düzeyinde Bağımsız Değişkenler

Bağımsız değişkenler olarak işletme gruplarının uluslararasılaşmalarını gösteren temel özellikler tanımlanmıştır. Bunlar:

- Genişleme Derecesi (Girdiği Ülke Sayısı)
- Genişleme Derinliği (Yabancı Ülkelerdeki İşyeri Sayısı)
- Genişleme Yoğunluğu (Aynı Anda Kaç Ülkeye Girmiş?)
- Giriş Hızı (Firmanın İlk Kurulduğu Yıl ve İlk Uluslararasılaşmasının Arasındaki Fark)
- Giriş Modu Çeşitliliği [Firmanın Benimsediği Giriş Modlarının Sayısı: ihracat (düşük risk), joint venture (orta risk), WOS (çok yüksek risk)]
- Giriş İçin Seçtiği Hedef Pazar (Gelişmiş Ülkeler, Gelişmekte Olan Ülkeler)
- Uluslararasılaşma Deneyimi (Kaç Yıldır Dış Pazarda?)
- FATA (Yabancı Varlıkların Toplam Varlıklar İçerisindeki Oranı)
- FSTS (Yabancı Satışların Toplam Satışlar İçerisindeki Oranı)
- FETE (Yabancı İşgücünün Toplam İşgücü İçerisindeki Oranı)
- Bölgesellik İndeksi

olarak tanımlanmıştır. Aşağıdaki tabloda 19 Türk işletme grubunun uluslararasılaşmasına ilişkin özellikler görülmektedir.

Tablo 18: İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Özellikleri

İşletme Grupları	Genişleme Derecesi	Genişleme Derinliği	Genişleme Yoğunluğu	Giriş Hızı (Yıl)	Giriş Modu Çeşit.	Hedef Pazar	Pazar Segmenti	Uluslararasılaşma Deneyimi (Yıl)	FATA	FSTS	FETE
Sabancı Holding	19	37	3	11	3	2	2	32	0,108	0,108	0,108
Doğuş Holding	10	26	2	16	2	3	2	19	0,223	0,223	0,223
ENKA	28	37	5	0	3	3	2	8	0,453	0,385	0,761
Turkcell	9	17	3	2	3	2	1	14	0,323	0,368	0,201
Çalık Holding	11	23	2	0	4	3	2	13	0,585	569,821	0,705
TPAO	10	13	2	33	3	2	2	23	0,345	424,242	6,003
Koç Holding	21	41		7	4	2	2	40	0,015	0,059	0,062
Şişecam	9	24	3	11	3	2	2	26	0,254	198,347	0,306
Tekfen Holding	17	23	2	6	4	3	2	29	0,545	602,951	0,67
Doğan Holding	18	78	4	4	3	3	2	26	126,361	108,727	0,374
Alarko Holding	3	4		11	2	1	2	26	542,662	0,36	271,232
TAV Holding	5	17	2	8	2	2	1	5	0,976	0,965	0,971
Zorlu Enerji Grubu	3	6	2	12	3	2	2	5	332,127	0,033	0,183
Orhan Holding	11	13	2	7	2	2	2	8	0,72	0,393	0,46
Eczacıbaşı Holding	11	23	3	10	4	2	2	27	76,274	134,81	0,168
Borusan Holding	10	14	4	29	4	3	2	9	96,351	183,851	109,936
Yıldız Holding	9	10		10	2	3	2	11	91,009	91,262	114,203
Eroğlu Holding	43	49	3	11	2	3	2	16	0,207	0,466	0,504
Çelebi Holding	5	7	2	11	2	2	1	4	0,418	0,179	0,49

3.1.4. İşletme Grubuna Bağlı İşletmeler Düzeyinde Bağımsız Değişkenler

İşletme grubu düzeyinde bağımlı bir değişken olan uluslararasılaşma motivasyonu işletme grubuna bağlı işletmeler düzeyinde ise bağımsız bir değişkene dönüşmektedir. Uluslararasılaşma stratejisi işletme grubu düzeyinde kodlandığı gibi kodlanmıştır. Yani varlıkların kullanılması stratejisi kaynak arama (düşük maliyetli doğal kaynakları ve işgücü arama), etkinlik arama, pazar arama (iç piyasadaki rekabetten kaçınma, yeni piyasalara girme, ev sahibi ülkelerdeki pazar payını artırma) kriterleri açısından değerlendirilmiştir. Buna göre, eğer firmalar kaynak arama, etkinlik arama veya pazar arama stratejisini takip ediyorsa 1, etmiyorsa 0 olarak kodlanmıştır. Varlıkların araştırılması stratejisinde ise; stratejik varlık arama stratejisi gelişmiş teknolojiyi elde etme, yüksek kalitedeki markayı elde etme ve yüksek kalitedeki insan varlığını elde etme gibi kriterler açısından değerlendirilmiştir. Eğer firmalar stratejik varlık arama stratejisini takip ediyorsa 1, etmiyorsa 0 olarak kodlanmıştır. Ayrıca işletme grubuna bağlı firmaların hem iç piyasada hem de dış piyasalarda sermaye piyasalarına endeksli oluşu gruba bağlı firmaların iç piyasa avantajlarının stratejik varlık arama aracı olarak görülmektedir.

Tablo 19: İşletme Grubuna Bağlı İşletmelerin Uluslararasılaşma Motivasyonları

Uluslararasılaşma Motivasyonu	Varlıkların Kullanılması Stratejisi			Varlıkların Araştırılması Stratejisi	
	Kaynak Arama	Pazar Arama	Etkinlik Arama	Stratejik Varlık Arama	Piyasaya Endekslenme
Frekans	20	333	121	121	54
Yüzde (%)	5,2	86,7	31,5	31,5	14
Örnekleme sayısı	384	384	384	384	384

Tablo 19’da görüldüğü üzere, işletme grubuna bağlı dış yatırımların uluslararasılaşma motivasyonları incelendiğinde, pazar arama motivasyonunun %86,7 oranında oldukça yüksek bir düzeyde olduğu görülmektedir. İkinci sırada etkinlik arama stratejisiyle uluslararasılaşmalarına yön verdikleri (%31,5) ve oldukça az bir oranda (%5,2) kaynak arama motivasyonu ile hareket ettikleri görülmektedir. Öte yandan bağlı işletmelerin, %31,5 oranında stratejik varlık arama ve %14 oranında piyasaya endeksli olma motivasyonu içerisinde oldukları görülmektedir. Sonuç olarak, Tablo 19’den da

anlaşılacağı üzere işletme grubuna bağlı işletmelerin daha çok varlıkların kullanılması stratejilerinden pazar arama motivasyonu ile hareket ettikleri görülmektedir.

3.1.5. Kontrol Değişkenleri

Bu araştırmada kontrol değişkenleri endüstriye ait özellikler, kaynak ihtiyacı ve kurumsal bağlam dikkate alınarak seçilmiştir. Bu çalışma iki farklı analiz birimi ve düzeyinde yapıldığı için araştırmanın kontrol değişkenlerini de iki açıdan ele almak gerekmektedir. İşletme grubu düzeyindeki kontrol değişkenleri Ar-Ge yoğunluğu, firma büyüklüğü ve firma yaşıdır. Bağlı işletmeler düzeyindeki kontrol değişkenleri ise, Ar-Ge yoğunluğu, firma büyüklüğü, firma yaşı ve işletmenin bir işletme grubuna bağlı olup olmamasıdır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada örneklem içinde yer alan 16 işletme grubunun 2010 yılı faaliyet raporları incelenmiştir. Şirketlere ait bu raporlara firmaların web sitelerinden ulaşılabilir. TPAO, Eroğlu Holding ve Orhan Holding'e ait bilgiler ise, faaliyet raporları yayınlanmadığı için şirketlerin web sitelerinden elde edilmiştir. Çalışmanın yöntemi olarak regresyon ve logit analiz kullanılmıştır.

3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

3.3.1. İşletme Grubu Düzeyinde Analiz ve Bulgular

Tablo 20'de görüldüğü üzere, ortalama, standart sapma ve korelasyonlar analizde kullanılan değişkenler hakkında önemli tanımlayıcı bilgiler sunmaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,80'den yüksek olmaması gerekmektedir. Bunun yüksek olması çoklu doğrusal bağlantı sorunun oluşacağını göstermektedir. Tablo 20'de de görüldüğü üzere 0,80'in üzerinde bir korelasyon görülmemektedir. Diğer yandan, çoklu doğrusal bağlantı sorununun test edilebilmesi için Varyans Şişirme Faktörleri (VIF) değerleri Tablo 21'de görülmektedir. VIF değerlerinin 10'a eşit veya daha düşük bir değerde olması genel kabul görmüştür (Özdamar ve diğerleri, 2004).

Tablo 20: İşletme Grubu Düzeyinde Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

	Ortalama	Standart sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Varlık Kullan. Strate.	2,0000	,57735																
2. Varlıkların Araş. Strate.	1,6842	,82007	,235															
3. Genişleme Derecesi	13,2632	9,66001	-,120	-,192														
4. Genişleme Derinliği	24,3158	17,98472	,102	-,136	,691(**)													
5. Genişleme Yoğunluğu	2,3158	1,33552	,000	,096	,368	,437												
6. Giriş Hızı	10,4737	8,39556	,103	-,058	-,204	-,315	-,039											
7. Giriş Modu	2,8947	,80930	,238	,282	,075	,178	,238	-,009										
8. Hedef Pazar	2,3684	,59726	,322	,024	,483(*)	,444	,403	-,092	,200									
9. Pazar Segmenti	1,8421	,37463	,000	-,352	,319	,263	-,006	,184	,309	,274								
10.Uluslararası Deneyim	17,9474	10,56448	,146	,062	,236	,430	-,207	,012	,422	-,182	,433							
11. FATA	66,8398	141,27606	-,370	-,206	-,377	-,279	-,337	,078	-,160	-,457(*)	,209	,010						
12. FSTS	121,9763	196,78097	,375	-,164	-,060	-,062	,001	,120	,573(*)	,333	,275	,197	-,207					
13. FETE	26,7137	68,78948	-,379	-,015	-,304	-,374	-,428	,215	-,223	-,312	,169	,032	,768(**)	-,114				
14. AR-GE	,0032	,00571	-,108	,027	,004	-,046	,324	-,160	,257	-,098	,248	-,076	,193	-,176	-,193			
15. Büyüklük	797864452,5789	1254887251,45685	,231	,231	-,326	-,300	,062	,553(*)	,082	-,128	,063	-,016	,058	,155	,317	,009		
16. Yaş	28,4211	13,57005	,177	,013	,057	,139	-,186	,628(**)	,323	-,198	,451	,786(**)	,056	,228	,158	-,158	,330	
17. Bölgesel Çeşitlenme	2,6316	,95513	,101	-,440	,529(*)	,344	,270	,189	,163	,543(*)	,449	,020	-,423	,447	-,297	-,191	-,092	,133

** Korelasyon 0,01 seviyesinde (2-üçlü) önemlidir.

* Korelasyon 0,05 seviyesinde (2-üçlü) önemlidir.

Tablo 20’de görüldüğü üzere işletme gruplarının ortalama genişleme dereceleri (girilen ülke sayısı) 13, ortalama genişleme derinlikleri (yabancı ülkelerdeki işyeri sayısı) 24, ortalama genişleme yoğunlukları (aynı anda kaç ülkeye girdiği) 2,3’tür. Ortalama giriş hızları ise 10 yıldır. Tablodan işletme gruplarının giriş modu çeşitliliğine bakıldığında, ortalama 2,8, yani yaklaşık 3 farklı modun kullanıldığı, (örneklem tablosunda görüldüğü üzere, %74 oranında %100 sahiplik oranında), hedef pazarın ise ortalama 2,3 olduğu, yani işletme gruplarının hem gelişmiş ülkelere hem de gelişmekte olan ülkelere yatırım yaptıkları görülmektedir. İşletme gruplarının uluslararasılaşma deneyimleri ise ortalama 17 yıldır.

Tablo 20’ye göre yabancı varlıkların toplam varlıklara oranı (FATA) %66, yabancı satışların toplam satışlara oranı (FSTS) %121 ve yabancı çalışanların toplam çalışanlara oranı ise (FETE) %26’dır. İşletme gruplarının bölgesel çeşitlenme ortalaması ise 2,6’dır. İşletme gruplarının araştırma ve geliştirme paylarının ise %3,2 ile oldukça düşük bir oranda olduğu görülmektedir. Firma büyüklüğüne ise yıllık satış hasılatı üzerinden karar verilmiştir. Firma büyüklüğü ortalama satış hasılatı üzerinden 797864452 TL’dir.

Tablo 21: İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Özelliklerinin Strateji Tercihleri Üzerindeki Etkisi

	Model 1 Bağımlı Değişken: Varlıkların Kullanılması Stratejisi		Model 2 Bağımlı Değişken: Varlıkların Araştırılması Stratejisi	
	Standardize Katsayısı	VIF	Standardize Katsayısı	VIF
Sabit	1,969***	-	-0,171	-
Genişleme Derecesi	-	-	-	-
Genişleme Derinliği	-	-	-1,019***	4,781
Genişleme Yoğunluğu	-	-	0,218	2,454
Giriş Hızı	-	-	-0,244	1,681
Giriş Modu	-	-	0,466**	2,333
Hedef Pazar	-	-	0,952***	2,961
Pazar Segmenti	-	-	-0,655***	1,585
Uluslararası Deneyim	-	-	0,980***	4,532
FATA	-	-	-	-
FSTS	-	-	-0,845***	2,097
FETE	-0,503**	1,112	-	-
Bölgesel Çeşitlenme	-	-	-	-
Ar-Ge	-	-	-	-
Büyükük	0,391***	1,112	0,319*	1,597
Yaş	-	-	-	-
Örnekleme	19		19	
R ²	0,281		0,832	
Düzeltilmiş- R ²	0,191		0,664	
Durbin-Watson	2,533		1,575	
F-Ratio	3,131*		4,951***	

*p < 0,1, **p<0,05, *** p<0,01 (iki yönlü testte önemli). Analiz yöntemi olarak en iyi modeli bulabilmek için geriye doğru eliminasyon yöntemi (Backward) kullanılmıştır.

Tablo 21’de görüldüğü üzere, varlıkların kullanılması stratejisi ile işletme gruplarının uluslararasılaşma özellikleri arasında önemli bir ilişkiye rastlanmamıştır. Tablo 21’e bakıldığında bu stratejiyi kullanmanın sadece FETE ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Buna göre Varlıkların kullanılması stratejisi, işletme gruplarının toplam işçi içerisindeki yabancı işçi oranlarını azaltmıştır. Diğer yandan, varlıkların araştırılması stratejisi ile genişleme derinliği, pazar segmenti ve FSTS arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Varlıkların araştırılması stratejisi ile giriş modu, hedef pazar ve uluslararası deneyim açısından ise pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 21'e göre varlıkların araştırılması stratejisi, girilen ülke sayısı arttıkça (genişleme derinliği), hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelere gidildikçe (pazar segmenti) ve yabancı satışların oranı (FSTS) arttıkça azalmıştır. Diğer taraftan varlıkların araştırılması stratejisi giriş modu çeşitliliği, hedef pazar olarak farklı pazar seçimi ve uluslararasılaşma deneyimi arttıkça artmıştır. Kontrol değişkenleri açısından bakıldığında ise, büyüklük önemli bir değişken olarak göze çarpmaktadır. İşletme gruplarının büyüklüğü arttıkça varlıkların kullanılması ve araştırılması stratejisi de artmaktadır. Sonuç olarak Hipotez 1 kısmen desteklenmektedir.

3.3.2. İşletme Grubuna Bağlı İşletmeler Düzeyinde Analiz ve Bulgular

İşletme grubuna bağlı işletmeler düzeyindeki tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar Tablo 22'deki gibidir.

Tablo 22: İşletme Grubuna Bağlı İşletmeler Düzeyinde Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

	Ortalama	Standart Sapma	Lokasyon	Sahiplik	Varlıkların Kullanılması Stratejisi	Varlıkların Araştırılması Stratejisi	Yaş	İşletme Grubuna Bağlı Olma
Lokasyon	,3958	,48967						
Sahiplik	,7526	,43206	,242(***)					
Varlıkların Kullanılması Stratejisi	1,2318	,42251	,022	-,057				
Varlıkların Araştırılması Stratejisi	,4557	,69170	,168(***)	,029	,638(***)			
Yaş	6,3021	6,36098	,127(**)	-,002	,061	,093		
İşletme Grubuna Bağlı Olma	,9740	,15947	,132(***)	,172(***)	,090	,108(**)	-,160(***)	
Ar-Ge	,0002	,00139	,018	,009	,264(***)	,242(***)	,294(***)	,028

*p < 0,1, **p<0,05, *** p<0,01 (iki yönlü testte önemli)

Tablo 22'deki tanımlayıcı istatistiklere bakılırsa, işletme grubuna bağlı işletmelerin lokasyon tercihleri ortalama 0,39 oranında gelişmiş ülke iken, sahiplik tercihleri ise 0,75 oranında yüksek riskli tercih yani %100 sahiplik oranı şeklindedir. İşletme grubuna bağlı işletmelerin ortalama yaşları ise 6 yıl civarındadır. İşletme grubuna bağlı işletmeler düzeyinde Ar-Ge oranının ise oldukça düşük olduğu görülmektedir. Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin % 97'lik kısmının bir işletme grubuna bağlı olduğu görülmektedir.

İki bağımlı değişken olan varlıkların kullanılma ve araştırma stratejisi arasında oldukça yüksek oranda bir korelasyon olduğu ($p<0,01$) görülmektedir. Lokasyon tercihi ve sahiplik tercihi arasında da pozitif yönlü bir korelasyon olduğu ($p<0,01$) görülmektedir. Bu durum gelişmiş ülkelere % 100 sahiplik oranında bir yatırım tercihi yapıldığını göstermektedir.

Tablo 23: Türkiye'deki İşletme Gruplarına Bağlı Dış Yatırımların Uluslararasılaşma Motivasyonun Giriş Stratejisi ve Lokasyon Tercihleri Üzerindeki Etkisi

	Hipotezler	Değişken Adı ve Tanımı	Beklenen İşaret	Model 1		Model 2		
				Katsayı	Wald Değeri	Katsayı	Wald Değeri	
Sahiplik (Risk)Tercihi	H2	Varlıkların Kullanılması Stratejisi	(+)	-0,765**	4,079			
	H3	Varlık Araştırılması Stratejisi	(+)	0,345	1,937			
Lokasyon Tercihi	H4	Varlıkların Kullanılması Stratejisi	(+)			-0,685**	4,021	
	H5	Varlık Araştırılması Stratejisi	(+)			0,750***	13,555	
Kontrol Değişkenleri	Yaş	Yaş		0,214	0,403	1,098	12,351	
		Ar&Ge Yoğunluğu		20,623	0,044	-64,137	0,614	
		İşletme Grubuna Bağlı Olma		2,143***	8,863	21,079	0,000***	
	Intercept			-0,300	0,119	-21,657	0,000	
	Model İle İlgili Bilgiler	Model χ^2			27,614***		21,302***	
		Cox&Snell R^2			0,036		0,092	
		Nagelkerke R^2			0,054		0,124	
		Örneklem Sayısı			384		384	

* $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$ (iki yönlü testte önemli)

Tablo 23’de görüldüğü üzere, Hipotez 2 reddedilmektedir. Yani beklenenin tam aksine, işletme grubuna bağlı olan bir dış yatırım varlıkların kullanılması stratejisi için yüksek risk modundaki giriş stratejisini değil, yabancı bir ülkeye girerken düşük risk modundaki giriş stratejisini tercih etmiştir.

Tablo 23’e göre, Hipotez 3 ise herhangi anlamlı bir ilişki içerisine girmemiştir. Yani, işletme grubunun iç piyasa yaratma avantajından dolayı; işletme grubuna bağlı bir dış yatırım varlıkların araştırılması stratejisi için düşük risk modundaki giriş stratejisini daha fazla tercih edecektir hipotezi desteklenmemektedir.

Lokasyon tercihi açısından Tablo 23’e bakıldığında Hipotez 4 reddedilmektedir. Yine beklenenin tam aksine işletme grubuna bağlı bir dış yatırım varlıkların kullanılması stratejisi için lokasyon olarak gelişmekte olan bir ülkeyi değil, aksine gelişmiş ülkeyi tercih etmiştir. Tablo 23’e göre ise Hipotez 5 ise desteklenmiştir. Buna göre, işletme grubuna bağlı bir dış yatırım varlıkların araştırılması stratejisi için lokasyon olarak gelişmiş bir ülkeyi daha fazla tercih etmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Türkiye’de baskın bir örgütsel form olarak kabul edilen işletme gruplarının OLI Paradigması (Eklektik Paradigma) ve LLL Modeli açısından değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu çalışmadaki temel amaç, Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararasılaşma motivasyonlarının doğrudan yabancı yatırım için seçtikleri giriş ve lokasyon tercihleri üzerindeki etkisini araştırmaktır. Ayrıca, kurumsal ekonomik perspektiften bu işletme gruplarının gelişmekte olan bir ekonomide oluşan pazar eksikliğine stratejik açıdan nasıl bir cevap verdiği irdelenmiştir.

Kadir Has Üniversitesi, Vale Columbia Center ve DEİK tarafından 2011 yılının başlarında hazırlanıp yayınlanan “Turkish Multinationals Steady On Their Course Despite Crisis, Survey Finds” (Krizle Rağmen Çokuluslu Türk Şirketlerinin Sabit Seyri) başlıklı araştırmada yer alan firmalar, bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bahsedilen araştırmada yer alan 19 büyük Türk işletmesinden sadece bir tanesi devlet kontrolündedir. Örnekleme de yer alan firmalar işletme grubu (holding) şeklinde örgütlenmiş firmalardır. Bu yüzden Türk İş Sistemi’nin önemli bir ayağını oluşturan işletme grupları, bu çalışmada da önemli bir yere sahiptir. Bu işletme grupları temel alınarak elde edilen veriler 2010 yılına aittir. Bu çalışmada yapılan analizler, 19 işletme grubunun internet sitelerinden ve yıllık faaliyet raporlarından elde edilen verilerle ulaşılan değişkenlere uygulanmıştır.

Yapılan araştırmanın sonuçları incelendiğinde, işletme grubu düzeyindeki birinci adımda, varlıkların kullanılması stratejisinin işletme gruplarının uluslararasılaşma özelliklerinden FETE ile negatif yönde bir ilişkiye, kontrol değişkeni olarak kabul edilen büyüklük ile pozitif yönde bir ilişkiye girdiği görülmektedir. Diğer yandan, varlıkların araştırılması stratejisi açısından bakıldığında ise, işletme gruplarının uluslararasılaşma özelliklerinden genişleme derinliği, pazar segmenti ve FSTS ile negatif yönlü bir ilişkide; giriş modu, hedef pazar, uluslararası deneyim ve kontrol değişkeni olan büyüklük ile pozitif yönlü bir ilişkide olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu değişkenlerin, işletme

gruplarının uluslararasılaşma motivasyonu ve stratejisi incelenirken dikkate alınması gerekmektedir. Bu durumun da işletme gruplarının giriş stratejilerine bağlı olarak değişebileceği söylenebilir.

İkinci adım olarak tanımlanan işletme gruplarına bağlı işletmeler düzeyindeki sonuçlara göre, varlıkların kullanılması stratejisi bağlı işletme düzeyinde OLI Paradigması'na göre hem sahiplik hem de lokasyon tercihi açısından gelişmekte olan bir ülkenin stratejik davranışını göstermemektedir. Bağlı işletmeler, varlıkların kullanılması stratejisi açısından yüksek risk modunu değil, beklenenin aksine düşük risk modunu tercih etmiştir. Ayrıca bağlı işletmeler varlıkların araştırılması stratejisi açısından da beklendiği üzere düşük risk modunu tercih etmiştir. Dolayısıyla işletme grupları sahiplik avantajını gelişmiş bir ülkenin herhangi güçlü bir uluslararası firmasının gösterdiği davranışla değil (OLI Paradigması'na göre) gelişmekte olan ülkedeki bir firmanın göstereceği davranışla kazanmıştır. İşletme gruplarının varlıkların kullanılması ve araştırılması stratejisindeki bu tercihi aslında daha çok uluslararasılaşarak öğrenme temelli bir stratejik davranış olarak görülebilir.

Diğer yandan, lokasyon tercihi açısından da aynı durum geçerlidir. Bağlı işletmeler varlıkların kullanılması stratejisinde yatırım için gelişmekte olan ülkeleri değil beklenenin aksine gelişmiş ülkeleri tercih etmiştir. Bu durum, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde olan bir ülke olması nedeniyle firmaların Avrupa'yı bir pazar olarak kendilerine hedef seçmiş olmalarından kaynaklanmış olabilir. Diğer taraftan, Türkiye'nin yakın zamanda yaşadığı krizler de işletme gruplarının dış yatırım için seçtikleri lokasyon tercihini etkilemiş olabilir. Yerel pazarda doymuş olan ve/veya krizlerden bunalan işletme grupları, yeni fırsatlar bulmak için gelişmiş ülkelere yüksek risk moduyla yatırımı tercih etmiş olabilirler. Bağlı işletmeler varlıkların araştırılması stratejisinde ise beklendiği gibi, lokasyon olarak gelişmiş ülkeleri tercih etmişlerdir. Dolayısıyla bağlı işletmeler, uluslararasılaşarak bir stratejik öğrenme davranışı sergilemişlerdir. Bu durumda Türkiye'deki işletme grubuna bağlı dış yatırımların LLL Modeli ile tutarlı olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın en önemli teorik katkısı, gelişmekte olan ülkeler açısından uluslararasılaşma teorilerini gelişmekte olan ülke bağlamında ve işletme grupları

perspektifinden yeniden değerlendirmektir. İkinci katkısı, Türkiye'deki işletme gruplarının dış yatırımlar konusunda hangi stratejileri geliştirdiklerini toplu olarak göstermektedir. Üçüncü katkısı ise gelişmekte olan ülkeler açısından Türkiye örneğini oluşturmasıdır. Bu açıdan Türkiye'de yapılmış olan öncü çalışmalardandır. Araştırmanın pratik katkısı ise, yurtdışına yatırım yapan firma sahipleri ve/ya yöneticileri açısından uluslararasılaşma motivasyonlarına karar verirken bir yol göstermek ve karşılaştırılan teoriler bazında karar vermelerini sağlamaktır.

Araştırmanın kısıtlarından ilki örneklemin sadece işletme grupları düzeyine dayanmasıdır. Bu kısıt yapılan analizler sonucu elde edilen bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Araştırmaya dair bir diğer kısıt ise örneklem oluşturulurken finansal kuruluşların bilançolarının oluşturulmasında farklı sistemler kullanıldığı için finansal kuruluşlara ilişkin faaliyet raporlarının dikkate alınmamasıdır. Ayrıca analizde yer alan bazı işletme gruplarının yurt dışında aynı isimlerle farklı ülkelerde açtıkları mağaza ve satış temsilcilikleri de örneklem dışında tutulmuştur. Diğer bir önemli kısıt ise, Türkiye'de faaliyet gösteren bütün işletme gruplarının tam bir listesini elde etmenin neredeyse imkânsız oluşudur.

Bu araştırma sonucunda gelecek çalışmalar için aşağıdaki öneriler verilebilir:

1. Gelecek çalışmalarda kullanılacak örnekleme yurtdışına doğrudan yatırım yapan diğer firmalar da eklenebilir.
2. Türk firmaları gelişmiş ülkelerdeki firmalar kadar Ar-Ge'ye ağırlık vermemektedirler. Bu nedenle bu çalışmada firmaların Ar-Ge yoğunlukları düşük çıkmıştır. Ancak, sürekli kendini yenileyen ve gelişen küresel ekonomide Türk firmalarının da Ar-Ge yatırımlarına ağırlık vermeye başlayacağı aşikârdır. Bu sayede Ar-Ge'nin de etkisiyle firmalar bazında daha geniş verilere ve bulgulara ulaşılabilir. Bu nedenle ileriki çalışmalarda Ar-Ge yoğunluğu önemli bir yere sahip olabilir.
3. Bu çalışmaya kurumsal mesafe değişkenleri (siyasi kısıtlar, ülkeler arası kültürel mesafe, ülkeler arası dilbilimsel mesafe, bilgi altyapısı vb.) de eklenebilir.

4. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne giriş süreci ve yaşadığı krizler teorik beklentinin dışında giriş stratejilerini ve lokasyon tercihlerini etkilemiş olabilir. Dolayısıyla, yapılacak diğer çalışmalarda bu durumun göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Açıklan, Süleyman (2007), **Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırımların Seçilmiş Makroekonomik Göstergelerle İlişkisinin Zaman Serisi Analizi**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Afşar, Muharrem (2004), “Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve Bankacılık Sektörü”, **EGE Akademik Bakış Dergisi**, 4(1-2), 85-101.
- Alisbah, Hulki (1972), “Holdingle: Kuruluş ve Fonksiyonları”, **Sevk ve İdare Dergisi**, 7 (44): 9-15.
- Alpar, C. (1978), **Çok Uluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**, 2. Baskı, AİTİA Yay, Ankara.
- Amighini, Alessia ve diğerleri (2007), “Emerging Economic Regional Powers and Local Systems of Production: New Threats or New Opportunities”, **PRIN 2007, WP SERIES**, N. 04/ 09.
- Amighini, Alessia ve diğerleri (2009), “Emerging Economic Regional Powers and Local Systems of Production: New Threats or New Opportunities?” **WP SERIES – N. 04/09**, 1-26.
- Apan, Evrim (2006), **Türkiye’nin Yurt Dışına Doğrudan Yatırımları ve Türk Firmalarının Doğrudan Dış Yatırımlarını Etkileyen Faktörler**, Uzmanlık Tezi, T.C. Hazine Müsteşarlığı, Ankara.
- Bevan, Alan A. ve Estrin, Saul (2004), “The Determinants of Foreign Direct Investment Into European Transition Economies”, **Journal of Comparative Economics**, 32(4), 775-787.
- Boeker, W. (1997), “Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth”, **Administrative Science Quarterly**, 40 (1): 152-170.

- Bonaglia, Federico ve diğeri (2007), "Accelerated Internationalization by Emerging Markets' Multinationals: The Case of the White Goods Sector", **Journal of World Business**, 42 (2007): 369-383.
- Buckley, P.J. ve Casson, M. (1976), **The Future of the Multinational Enterprise**, New York: Macmillan.
- Buckley, P.J. (2006), "Stephen Hymer: Three Phases, One Approach?", **International Business Review**, (15): 140-147.
- Buckley, P.J. ve diğeri (2007), "The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment", **Journal of International Business Studies**, 38 (4): 499-518.
- Buğra, Ayşe (2010), **Devlet ve İşadamları**, 7. Baskı, İletişim Yayınları 319, İstanbul.
- Candemir, Aykan (2009), "Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarını Etkileyen Faktörler", **Ege Akademik Bakış**, 9 (2), 2009, 659-675.
- Caves, R. E. (1971), "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment", **Economica**, New Series, Vol. 38, No. 149, s. 1-27.
- Caves, R. E.(1974), "Causes of Direct Investment: Foreign Firms' Shares in Canadian and United Kingdom Manufacturing Industries", **The Review of Economics and Statistics**, Vol. 56, No. 3, s. 279-293.
- Chen, Homin ve Chen, Tain-Jy (1998), "Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment", **Journal of International Business Studies**, 29, 3 (Third Quarter 1998): 445-468.
- Coşkun, Recai (2001), "Determinants of Foreign Direct Investment In Turkey", **European Business Review**, Vol. 13, No. 4, pp. 221-226.
- Çolpan, Aslı M. ve Hikino, Takashi (2008), "Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1-2, 23-58.
- Daniels, John D. ve Radebaugh, Lee H. (1998), **International Business Environments and Operations**, Ninth Edition, Prentice Hall, Inc.

- Demirağ, İstemi ve Serter, Mehmet (2003), “Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies”, **Corporate Governance: An International Review**, Volume 11, Issue 1, pages 40–51.
- Demirbağ, Mehmet ve diğerleri (2007), “Institutional and Transaction Cost Influences on MNEs’ Ownership Strategies of Their Affiliates: Evidence from an Emerging Market”, **Journal of World Business** 42 (2007), 418-434.
- Demirbağ, Mehmet ve diğerleri (2009), “Equity-Based Entry Modes of Emerging Country Multinationals: Lessons from Turkey”, **Journal of World Business**, 44 (2009): 445-462.
- Demirbağ, Mehmet ve diğerleri (2010), “Institutional and Transaction Cost Determinants of Turkish MNEs’ Location Choice”, **International Marketing Review**, Vol. 27, No.3, 2010, pp. 272-294.
- Dicken, P., (1992), **Global Shift: the Internationalization of Economic Activity**, 2nd Edition, Paul Chapman Pub., London.
- Dökmen, Gökhan ve Aysu, Ahmet (2010), “Hükümet İstikrarının Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Etkisi: Gelişmekte Olan Ükelere İlişkin Ampirik Bir Çalışma”, **Journal of Yasar University**, 2010, 18(5), 3028-3037.
- Dönmez, Aygül (2009), **Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Büyüme ve Dış Ticaret Üzerine Olan Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dunning, J.H. (1980), “Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests”, **Journal of International Business Studies**, 11 (1), pp. 9-31.
- Dunning, J. H. (1988), **Explaining International Production**, Unwin Hyman, London.
- Dunning, J.H. (1994), “Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment”, **Transnational Corporations**, Vol. 3, No. 1, pp. 23–51.
- Dunning, J.H. (2000), “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity”, **International Business Review**, 9 (2000), 163-190.
- Dunning, J. H. (2001), “The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future”, **International Journal of Economics of Business**, Vol.8, No. 2. pp. 173-190.

- Dunning, J.H. (2006a), "Towards a New Paradigm of Development: Implications for the Determinants of International Business", **Transnational Corporations**, 15 (1): 173-227.
- Dunning, J.H. (2006b), "When I Met Hymer: Some Personal Recollections", **International Business Review**, (15), pp:115-123.
- Dunning, J.H. ve Lundan, S.M. (2008), "Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise", **Asia Pasific Journal of Management**, 25 (4): 573-593.
- Erçakar, M. Emin ve Karagöl, Erdal Tanas (2011), "Türkiye'de Doğrudan Yabancı Yatırımlar", **Seta Analiz**, Sayı 33, Ocak 2011.
- Erdener, C. ve Shapiro, D.M. (2005), "The Internationalization of Chinese Family Enterprises and Dunning's Eclectic MNE Paradigm", **Management and Organization Review**, 1:3, 411-436.
- Erdilek, Asım (2008), "Internationalization of Turkish MNEs", **Journal of Management Development**, Vol. 27, No.7, pp. 744-760.
- Esen, O. (1998), "Sermaye Kontrolleri Üzerine Bazı Gözlem ve Değerlendirmeler", **Türk İş 1998 Raporu**, Türk İş, 1998.
- Frost, Tony S. (2001), "The Geographic Sources of Foreign Subsidiaries' Innovations", **Strategic Management Journal**, 22 (2): 101-123.
- Garten, J.E. (1996), "The Big Emerging Markets", **Columbia Journal of World Business**, 31 (2): 7-31.
- Ghemawat, P. ve Khanna, T. (1998), "The Nature of Diversified Groups: a Research Design and Two Case Studies", **Journal of Industrial Economics**, WLV1(1): 35-62.
- Gökşen, Nisan Selekler ve Üsdiken, Behlül (2001), "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding", **British Journal of Management**, Vol. 12, pp. 325-340.
- Göver, Tuğrul Z. (2005), **Doğrudan Yabancı Yatırımların Uluslararası Ticarete Etkileri: Türkiye Değerlendirmesi**, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Hazine Müsteşarlığı Matbaası, Temmuz 2005, Ankara.

- Göz, Devlet (2009), **Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Türkiye**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Graham, E.M. (1978), “Transatlantic Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon”, **Journal of Post Keynesian Economics**, Vol.1, No. 1, s. 82-99.
- Granovetter, M. (1995), “Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy”, **Industrial Corporate Change**, 4: 93-140.
- Hacaloğlu, Tuncay (1983), **Yabancı Sermaye ve Türkiye’de Yabancı Sermaye Uygulaması**, Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Teşvik ve Uygulama Başkanlığı, Ankara.
- Halıcioğlu, Ferda (2008), “Foreign Direct Investment and Turkey”, **ReREc**, paper no. 10404.
- Head, K., Mayer T. ve Ries, J. (2002), “Revisiting Oligopolistic Reaction: Are Decisions on Foreign Direct Investment Strategic Complements”, **Journal of Economics & Management Strategy**, Vol. 11, No. 3, s. 453-72.
- Hedlund, Gunnar ve Ridderstrale, Jonas (1997), “Toward a Theory of The Self-renewing MNC.”, Brian Toyne ve Douglas Nigh (Ed.), **International Business: an Emerging Vision**, Columbia, SC: University of South Carolina Press: 329-354.
- Hoskisson, R. E. ve diğerleri, (2000), “Strategy in Emerging Economies”, **Academy of Management Journal**, (43): 249-267.
- Hoskisson, R. E. ve diğerleri (2004), “A Framework for Understanding International Diversification by Business Groups form Emerging Economies”, **Advances in International Management**, Volume 16, 137-163.
- Hyer, S.H. (1976), **The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment**, Cambridge: Massachusetts: MIT Press.
- Karaevli, Ayşe (2008), “Türkiye’deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1-2, 85-107.
- Karluk, R. (1983), **Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları**, İTO Yay., İstanbul.

- Kayam, Saime Suna ve Hisarcıklılar, Mehtap (2009), “Türkiye’den Çıkan Doğrudan Yatırımları Belirleyen Etmenler, 1992-2005”, **İktisat İşletme ve Finans**, 24 (280), 2009: 47-70.
- Kazgan, G. (1985), Büyük Sermaye Gruplarının Türkiye Ekonomisindeki Yeri, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, Cilt 9, s. 2397-2410.
- Khanna, T., ve Palepu, K. (2000), “Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? an Analysis of Diversified Indian Business Groups”, **The Journal of Finance**, 55 (2): 867-891.
- Kindleberger, C.P. (1969), **American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment**, New Heaven, Connecticut: Yale University Pres.
- Kinsey, Joanna (1998), **Marketing in Developing Countries**, Mc-Millian Publishing, New York.
- Knickerbocker, F.T. (1973), **Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise**, Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Kock, C. ve Guillen, M. F. (2001), “Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification”, **Industrial and Corporate Change**, 10: 77-113.
- Kumar, K. (1982), “Third World Multinationals: A Growing Force in International Relations”, **International Studies Quarterly**, 26 (3): 397-424.
- Kumar, Nagesh (1998), **Globalization, Foreign Direct Investment and Technology Transfers: Impacts on and Prospects for Developing Countries**, New York: Routledge.
- Kumar, Vikas ve diğerleri (2011), “Product Diversification and International Expansion of Business Groups: Evidence from India”, **Management International Review**, pp: 1- 26.
- Leff, N.H. (1978), “Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups”, **Economic Development and Cultural Change**, 26 (4): 661-675.

- Lim, Ewe-Ghee (2001), "Determinants, of and the Relation Between, Foreign Direct Investment and Growth: A Summary of the Recent Literature", **IMF Working Paper WP/01/175**, November 2011.
- Luo, Xiaowei ve Chung, Chi-Nien (2005), "Keeping It All in the Family: The Role of Particularistic Relationships in Business Group Performance During Institutional Transition", **Administrative Science Quarterly**, 50 (3): 404-439.
- Lou, Y. ve Tung, R.L. (2007), "International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective", **Journal of International Business Studies**, 38 (4): 481-498.
- Makino, Shige ve diğeri (2002), "Asset-Exploitation versus Asset Seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies", **Journal of International Business Studies**, 33, 3 (Third Quarter 2002): 403-421.
- Makino, Shige ve diğeri (2004), "Does Country Matter?", **Strategic Management Journal**, 25: 1027-1043.
- March, James G. (1991), "Exploitation and Exploration in Organizational Learning", **Organization Science**, 2 (1): 71-87.
- Mathews, A.J. (2002), "Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies", **Asia Pasific Journal of Management**, 19 (4): 467-488.
- Mathews, A.J. (2006), "Dragon Multinationals: New Players in the 21st Century Globalization", **Asia Pasific Journal of Management**, 23 (1): 5-27.
- Narula, R. (2006), "Globalization, New Ecologies, New Zoologies, and the Purported Death of the Eclectic Paradigm", **Asia Pasific Journal of Management**, 23 (2): 143-151.
- Nolan, P. (2001), **China and the Global Business Revolution**, New York: Palegrave.
- Oksay, Suna (1998), "Çokuluslu Şirketler Teoriler Çerçevesinde, Yabancı Sermaye Yatırımlarının İncelenerek, Değerlendirilmesi", **Dış Ticaret Dergisi**, 3(8), <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/oksay3.pdf> (14.03.2012).

- Özdamar, Linet ve diğerleri (2004), “Emergency Logistics Planning in Natural Disasters”, **Annals of Operations Research**, Volume 129, Numbers 1-4, 217-245.
- Özen, Şükrü ve Yeloğlu, Hakkı Okan (2006), “Bir Örgüt Kimliği Olarak ‘Holding’ Adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1-2, 45-84.
- Özkara, Belkıs ve diğerleri (2008), “Türkiye’de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1-2, 59-83.
- Öztürk, L., (2004), “Serbest Bölgelerdeki Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları: Dünyadaki Uygulamalara Teoriler Işığında Bir Bakış”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı 7, 110-28.
- Ramamurti, Rama (2008), **What Have We Learned about EMNEs**, In Ravi Ramamurti and Jitendra Singh (eds.) *Emerging Multinationals from Emerging Markets*, Cambridge UK: Cambridge University Press, 2008a, Chapter 13.
- Seyidoğlu, Halil (2007), **Uluslararası İktisat-Teori ve Politika ve Uygulama**, 16. Basım, İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- Sözen, İlyas (2006), **Ortadoğu Ülkelerinden Türkiye’ye Gelen Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Değerlendirilmesi (Bahreyn, Kuveyt, B.A.E, İsrail, Suudi Arabistan)** Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü.
- Şahin, Kader (2011), “An Investigation Into Why Turkish Business Groups Resist the Adoption of M-Form in Post-Liberalization”, **African Journal of Business Management**, Vol. 5 (34), pp. 13330-13343.
- Tağraf, Hasan (2002), “Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 33-47.
- Tan, Danchi ve Meyer, Klaus E. (2010), “Business Groups’ Outward FDI: A Managerial Resources Perspective”, **Journal of International Management**, 16 (2010): 154-164.
- Tandircioğlu, Haluk ve Özen, Ahmet (2003), “Geçiş Ekonomilerinde Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı: 4, 2003.

- Tekeli, İlhan (1985), Türkiye’de Şirketlerin Gelişimi ve Kapitalin Yoğunlaşma Süreci, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, Cilt 9, s. 2386-2396.
- Tekeli, İlhan ve Menteş, Gökhan (1977), “Türkiye’de Holdingleşme ve Holding Sistemlerinin Mekândaki Örgütlenmesi”, **Toplum ve Bilim**, 4 (Kış), s. 16-45.
- Tezel, Y. S. (2000), **Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950)**, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Banka ve Kambiyo Genel Müdürlüğü, (2011), **2010 Yılı Yurtdışı Doğrudan Yatırım Raporu**, Ankara.
- T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Kambiyo İstatistikleri, <http://www.hazine.gov.tr/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://df7a97c5a1f0fd1a14c03e4142dd3bad> (26.03.2012).
- Tüysüz, Seda (2010), **Finansal Kriz Sonrasında Uluslararası Çeşitlenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi 2004 – 2008 Periyodunda Türkiye Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- UNCTAD (1998), World Investment Report 1998, “Trends and Determinants”, UN: NY and Geneva, 1998.
- UNCTAD (2001), World Investment Report 2001, United Nations, New York, 2001.
- UNCTAD (2006), World Investment Report 2006, “FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development”, UN: New York and Geneva, 2006.
- UNCTAD (2010), World Investment Report 2010, “Investing in a Low-Carbon Economy”, UN: New York and Geneva, 2010.
- UNCTAD (2011), World Investment Report 2011, “Non-Equity Modes of International Production and Development”, UN: New York and Geneva, 2011.
- URL, “1926’den Bugüne” (t.y.), <http://www.koc.com.tr/tr-tr/Kurumsal/Tarihce/Pages/1926danBugune.aspx> (10.05.2012).
- URL, “Dünya Devini Ülker Satın Aldı”(23.12.2007), <http://www.yenisafak.com.tr/ekonomi/Default.aspx?t=23.12.2007&i=88797> (10.04.2012).
- Üsdiken, Behlül (2008), “ Türkiye’de İşletme Grupları: Özel Sayı’ya Giriş”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1-2, 5-21.

- Van Hoesel, Roger (1999), **New Multinational Enterprises from Korea and Taiwan: Beyond Export-led Growth**, New York: Routledge.
- Vernon, Raymond (1966), “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, **Quarterly Journal of Economics**, pp. 190-207.
- Whitley, Richard (1994), “Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies”, **Organization Studies**, 15 (2): 153-182.
- Witt, M.A. ve Lewin, A.Y. (2007), “Outward Foreign Direct Investment as Escape Response to Home Country Institutional Constraints”, **Journal of International Business Studies**, 38 (4): 579-594.
- Yaprak, Attila ve Karademir, Bahattin (2010), “Emerging Market Multinationals’ Role in Facilitating Developed Country Multinationals’ Regional Expansion: A Critical Review of the Literature and Turkish MNC Examples”, **Journal of World Business**, 46, pp. 438-446.
- YASED (2009), Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Değerlendirme Raporu, <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/UDYRaporu-mar09-2008degerlendirme-rev.pdf> (20.03.2012).
- YASED (2009), UNCTAD Dünya Yatırım Raporu Sunumu 2009, http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/haberler/basin_bultenleri/Documents/UNCTAD2009-tr-17-09-2009.pdf (15.03.2012).
- YASED (2010), Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2009 Yıl Sonu Değerlendirme Raporu, <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/YASEDUDYRaporu-2009yilsonu-Subat2010.pdf> (20.03.2012).
- YASED (2011), Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2010 Yıl Sonu Değerlendirme Raporu, <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/YASEDUDYRaporu-2010yilsonu-Subat2011.pdf> (20.03.2012).
- YASED (2011), UNCTAD Dünya Yatırım Raporu Sunumu 2011, <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/OzlemOzyigit%20Sunum%20UNCTAD%20WIR2011-tr.pdf> (15.03.2012).
- Yavan, Nuri ve Kara, Ahmet (2003), “Türkiye’de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Bölgesel Dağılışı”, **Coğrafi Bilimler Dergisi**, 2003, 1 (1), 19-42.

- Yavan, Nuri (2006), **Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırımların Lokasyon Seçimi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Elif (2008), **Doğrudan Yabancı Sermaye Hareketlerinin İMKB Üzerindeki Etkilerinin Analizi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- Yiu, Daphne ve diğerleri, (2007), “Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research”, **Journal of Management Studies**, 44 (8) : pp.1551-1579.
- Yiu, Daphne W. (2010), “Multinational Advantages of Chinese Business Groups: A Thoretical Exploration”, **Management and Organization Review**, 7:2, pp. 249-277.
- Zhang, K. H. (2001), “What Explains The Boom of FDI in China”, **International Economics**, 54 (2), (May), s. 252-271.

ÖZGEÇMİŞ

Kübra MERT, 1987 yılında Rize’de doğdu. İlkokulu Rize Atatürk İlkokulu’nda, ortaokulu Şevket Yardımcı İlköğretim Okulu’nda ve liseyi Rize Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 2006 yılında Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü’nde lisans hayatına başladı ve 2010 yılında Onur Öğrencisi olarak mezun oldu. 2010 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı’nda yüksek lisansa başladı. İyi derecede İngilizce bilmektedir.