

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**DİNAMİK YETENEKLERİN ULUSLARARASI LAŞMA STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARI ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Tuğba KAPLAN

ŞUBAT 2021

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**DİNAMİK YETENEKLERİN ULUSLARARASI LAŞMA STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARI ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Tuğba KAPLAN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kader ŞAHİN

ŞUBAT 2021

TRABZON

ONAY

Tuğba KAPLAN tarafından hazırlanan “Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Stratejileri Üzerindeki Etkisi: Türkiye'deki İşletme Grupları Örneği” adlı bu Çalışma 25.02.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı’nda **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

| Jüri Üyesi | | Karar | | İmza |
|--------------------------|----------|--------------------------|--------------------------|------|
| Unvanı – Adı ve Soyadı | Görevi | Kabul | Ret | |
| Prof. Dr. Ekrem TATOĞLU | Başkan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Prof. Dr. Kader ŞAHİN | Danışman | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Prof. Dr. Cenk SÖZEN | Üye | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Prof. Dr. Taner ACUNER | Üye | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Prof. Dr. Birol KARAKURT | Üye | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRME
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tuğba KAPLAN

08.02.2021

ÖNSÖZ

İşletme grupları, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde ekonominin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. İşletme gruplarının uluslararasılaşma stratejilerinin belirlenmesi ve lokasyon kararlarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi önem arz etmektedir. Özellikle işletme gruplarının dışa dönük yabancı yatırım gerçekleştirecekleri lokasyona, hangi motivasyonlar ile hareket ettiklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Çalışmanın konusu; gelişmekte olan ülke örneği olarak Türkiye kökenli çok uluslu işletme gruplarının, uluslararasılaşma motivasyonları ile lokasyon tercihleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Çok uluslu işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmesi için dinamik yetenekler geliştirmesi gerektiğini öne süren dinamik yetenekler yaklaşımı, uluslararasılaşma stratejilerinin önemli bir unsurudur. Çok uluslu işletmeler, farklı lokasyonlarda karşılaştıkları farklı kurumsal çevrelerin yarattığı zorlukların üstesinden gelmek için çaba göstermektedir. Bu Çalışma'nın amacı; Türkiye'deki işletme gruplarının dışa dönük doğrudan yabancı yatırımları ile ilgili lokasyon kararlarını, uluslararasılaşma motivasyonları, dinamik yetenekler yaklaşımı ve kurumsal faktörler bağlamında incelemektir. Çalışma, "Türkiye'deki Holdinglerin Uluslararasılaşma Motivasyonlarının Lokasyon Seçimi Üzerindeki Etkisi: Gelişmekte Olan Ülkeler Açısından Bütünleştirici Bir Yaklaşım" adlı ve **215K261** numaralı proje kapsamında **TÜBİTAK 1001 Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Programı** tarafından desteklenmiştir.

Bu Çalışma'da bilgi ve tecrübesinden yararlandığım tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Kader ŞAHİN'e, tez izleme komitemde sundukları tüm katkıları için Sayın Prof. Dr. Taner ACUNER'e ve Sayın Prof. Dr. Birol KARAKURT'a çok teşekkür ederim.

Şubat, 2021

Tuğba KAPLAN

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------------|------|
| ÖNSÖZ..... | IV |
| İÇİNDEKİLER | V |
| ÖZET..... | VIII |
| ABSTRACT | IX |
| TABLolar LİSTESİ..... | X |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | XII |
| GRAFİKLER LİSTESİ..... | XIII |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | XV |
| GİRİŞ | 1-5 |

BİRİNCİ BÖLÜM

| | |
|--|-------------|
| 1. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE İŞLETME GRUPLARI | 6-23 |
| 1.1. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülke Perspektifinde Uluslararasılaşma Teorileri | 6 |
| 1.2. Uluslararasılaşma Motivasyonları ve Lokasyon Tercihleri..... | 12 |
| 1.1.1. Pazar Arama Motivasyonu..... | 12 |
| 1.1.2. Kaynak Arama Motivasyonu | 14 |
| 1.1.3. Etkinlik Arama Motivasyonu..... | 15 |
| 1.1.4. Stratejik Varlık Arama Motivasyonu..... | 16 |
| 1.2. İşletme Grupları ve Uluslararasılaşma..... | 17 |
| 1.2.1. İşletme Grubu Olarak Holdingler | 21 |

İKİNCİ BÖLÜM

| | |
|---|--------------|
| 2. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE DİNAMİK YETENEKLERİN VE KURUMSAL BAĞLAMIN ETKİSİ..... | 24-63 |
| 2.1. Dinamik Yetenekler..... | 24 |
| 2.1.1. İnovasyon Yetenekleri | 33 |
| 2.1.2. Uluslararasılaşma Yetenekleri | 36 |
| 2.1.3. Pazarlama Yetenekleri | 38 |

| | |
|--|----|
| 2.2. Kurumsal Bağlam | 41 |
| 2.2.1. Gayri Resmi Kurumlar | 46 |
| 2.2.2. Resmi Kurumlar | 47 |
| 2.3. Kavramsal Çerçeve | 52 |
| 2.3.1. Uluslararasılaşma Motivasyonlarının Lokasyon Tercihi Üzerindeki Etkisi | 52 |
| 2.3.2. Uluslararasılaşma Motivasyonları ile Lokasyon Tercihi Arasındaki İlişkide Dinamik Yeteneklerin Düzenleyici Etkisi | 55 |
| 2.3.3. Uluslararasılaşma Motivasyonları ile Lokasyon Tercihi Arasındaki İlişkide Dinamik Yeteneklerin ve Kurumsal Bağlamın Düzenleyici Etkisi | 58 |
| 2.4. Araştırmanın Modeli | 63 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

| | |
|--|---------------|
| 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ | 64-119 |
| 3.1. Araştırmanın Kapsamı | 64 |
| 3.2. Araştırmanın Nitel Aşaması | 65 |
| 3.2.1. Araştırmanın Nitel Aşaması Verilerin Toplanması | 65 |
| 3.2.1.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme ile Verilerin Toplanması | 66 |
| 3.2.1.2. Dokümanlar ile Verilerin Toplanması | 69 |
| 3.2.2. İçerik Analizi | 70 |
| 3.2.3. Araştırmanın Nitel Aşaması Bulguları | 74 |
| 3.2.3.1. Lokasyon Tercihi | 80 |
| 3.2.3.2. Uluslararasılaşma Motivasyonları | 82 |
| 3.2.3.3. Dinamik Yetenekler | 85 |
| 3.2.3.4. Kurumlar | 95 |
| 3.2.3.5. Sektör | 97 |
| 3.3. Araştırmanın Nicel Aşaması | 98 |
| 3.3.1. Araştırmanın Nicel Aşaması Verilerin Toplanması | 99 |
| 3.3.1.1. Araştırmanın Nicel Aşamasında Kullanılan Değişkenler | 99 |
| 3.3.2. Araştırmanın Nicel Aşaması Bulguları | 103 |
| 3.3.2.1. Uluslararasılaşma Motivasyonlarının Lokasyon Tercihi Üzerindeki Etkisi .. | 105 |
| 3.3.2.2. Uluslararasılaşma Motivasyonları ile Lokasyon Tercihi Arasındaki İlişkide Dinamik Yeteneklerin ve Kurumsal Bağlamın Düzenleyici Etkisi | 107 |
| 3.3.2.2.1. Pazar Arama Motivasyonuna İlişkin Bulgular | 108 |
| 3.3.2.2.2. Kaynak Arama Motivasyonuna İlişkin Bulgular | 110 |
| 3.3.2.2.3. Etkinlik Arama Motivasyonuna İlişkin Bulgular | 114 |
| 3.3.2.2.4. Stratejik Varlık Arama Motivasyonuna İlişkin Bulgular | 115 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER | 120 |

| | |
|-----------------------|------------|
| KAYNAKÇA | 130 |
| EKLER..... | 170 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 191 |



ÖZET

Global dünyanın, ülkelerin var olan sınırlarını yok etmesi ile kendilerini küresel pazarla rekabet etmek durumunda bulan işletmeler, çareyi uluslararasılaşmakta aramaktadırlar. Özellikle gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin; yani uluslararasılaşma kararlarını etkileyen motivasyonların, bu kararlar neticesinde tercih edilen lokasyonların incelenmesi gerekmektedir. Çalışmanın amacı, Türkiye'deki öncü işletme gruplarının dışa dönük doğrudan yabancı yatırımları ile ilgili lokasyon kararlarını; uluslararasılaşma motivasyonları, dinamik yetenekler yaklaşımı ve kurumsal faktörler bağlamında incelemektir.

Çalışmanın kapsamını; dışa dönük doğrudan yabancı yatırımları 100 milyon Amerikan dolarını aşan, 11 çok uluslu holding oluşturmaktadır. Bu çalışmada, hem nitel hem de nicel perspektifi yansıtmak isteyen iki aşamalı karma yöntem uygulanmıştır. Çalışmanın nitel aşaması; holdinglerin uluslararasılaşma motivasyonlarını ortaya koymak, sahip oldukları dinamik yetenekleri belirlemek amacıyla yapılan yüz yüze görüşme ve dokümanlar ile toplanan verilerin iki düzeyde içerik analizi yöntemiyle incelenmesinden oluşmaktadır. Çalışmanın nicel aşaması ise; dinamik yetenekler ve kurumsal bağlamın düzenleyiciliğinde, uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihi üzerindeki etkisini ölçen analizleri içermektedir. Nitel aşama sonuçlarına göre; araştırma kapsamında yer alan holdingler pazar, stratejik varlık, kaynak ve etkinlik arama motivasyonu ile hareket etmektedir. Uluslararasılaşma kararlarında resmi kurumlar etkilidir ve holdinglerin dinamik yetenekleri; inovasyon, uluslararasılaşma, pazarlama yeteneklerinden oluşmaktadır. Nicel aşama sonuçlarına göre, kurumsal mesafe yüksek iken; dinamik yeteneklerin kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenmektedir. Ayrıca kurumsal mesafe yüksek iken; pazarlama yeteneklerinin pazar arama motivasyonu ile gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ve kurumsal mesafe düşük iken uluslararasılaşma yeteneklerinin stratejik varlık arama motivasyonu ile gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenmektedir. Türkiye'deki öncü işletme gruplarını temel alan bu çalışma; hem işletme grupları hem de bağlı işletme düzeyini ele alması, hem birincil hem de ikincil kaynaklardan verilerin toplanması, hem nitel hem de nicel analizleri içermesi nedenleri ile daha önceki çalışmalardan farklılaşmakta ve yazındaki boşluğu doldurarak teorik katkı sağlamaktadır. Pratik katkı olarak işletmelere; lokasyon tercihleri, kurumsal bağlamın önemi ve sahip olunması gereken dinamik yetenekler ile ilgili çeşitli tavsiyeler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşletme Grupları, Dinamik Yetenekler, Uluslararasılaşma Motivasyonları, Gelişmekte Olan Ülke, Resmi Kurumlar

ABSTRACT

With the global world disappearing the existing borders of countries, businesses that find themselves compete with the global market cast about internationalization. Especially the internationalization processes of the developing country multinational enterprises; the motivations that affect internationalization decisions and the locations preferred because of these decisions should be revealed. The aim of the study is to investigate a leading business groups' location decisions about outward-oriented foreign direct investments in Turkey with the effect of internationalization motivations, dynamic capabilities approach and institutional factors.

The scope of the study, 11 multinational holding companies with foreign direct investment exceeding US \$ 100 million. In this study, a two-stage mixed method was used to reflect both qualitative and quantitative perspectives. Qualitative phase of the study consists of face-to-face meetings and documentation to do two-stage content analysis to determine the internationalization motivation of holdings and their dynamic capabilities. The quantitative phase of the study includes analyzes that measure the impact of internationalization motivations on location choice in the moderation of dynamic capabilities and institutional context. According to the qualitative stage results of the research, holdings within the scope of the research act with the motivation of market, strategic asset, resource and efficiency seeking. Formal institutions are seen effective on the internationalization of holdings and their dynamic capabilities consists of marketing, internationalization, innovation capabilities. According to the quantitative stage results, when the institutional distance is high, the moderator effect of dynamic capabilities between the resource seeking and location of emerging country choice is strengthened. When the institutional distance is high, the moderator effect of marketing capabilities between the market seeking motivation and location of emerging country choice is strengthened. When the institutional distance is low, the moderator effect of internalization capabilities between the strategic asset seeking motivation and location of developed country choice is strengthened. This study is based on the pioneering business groups in Turkey, that differs from previous studies by handling both the business group and the written management level, collecting from both main and information sources, including both qualitative and quantitative analyzes, and provides theoretical contribution by filling the gap in the literature. As a practical contribution, it offers a variety of recommendations regarding location preferences, the importance of the institutional context, and the dynamic capabilities to be possessed.

Key Words: Business Groups, Dynamic Capabilities, Internationalization Motives, Emerging Country, Formal Institutions

TABLolar LİSTESİ

| Tablo Nr. | Tablo Adı | Sayfa Nr. |
|-----------|---|-----------|
| 1 | İşletme Grupları Örgüt Yapıları | 20 |
| 2 | Dinamik Yetenekler Yazınında En Çok Atıf Alan Ampirik Makaleler (2012 - 2015) ... | 31 |
| 3 | İnovasyon Yetenekleri Kullanım Ölçütleri | 35 |
| 4 | İnovasyon Yetenekleri Çalışma Örnekleri | 35 |
| 5 | Uluslararasılaşma Yetenekleri Kullanım Ölçütleri | 38 |
| 6 | Uluslararasılaşma Yetenekleri Çalışma Örnekleri | 38 |
| 7 | Pazarlama Yetenekleri Kullanım Ölçütleri | 40 |
| 8 | Pazarlama Yetenekleri Çalışma Örnekleri | 40 |
| 9 | Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Holdingler..... | 65 |
| 10 | Yapılan Görüşmeler ile İlgili Bilgiler | 68 |
| 11 | Holdinglerin Bağlı İşletme Sayıları..... | 74 |
| 12 | Uluslararasılaşma Motivasyonları..... | 75 |
| 13 | Lokasyon..... | 75 |
| 14 | Kodlama Tablosu | 76 |
| 15 | Lokasyon Tercihi Anahtar İlke Örnekleri | 81 |
| 16 | Uluslararasılaşma Motivasyonları Anahtar İlke Örnekleri..... | 82 |
| 17 | İnovasyon Yetenekleri Anahtar İlke Örnekleri | 86 |
| 18 | Uluslararasılaşma Yetenekleri Anahtar İlke Örnekleri | 90 |
| 19 | Pazarlama Yetenekleri Anahtar İlke Örnekleri | 93 |
| 20 | Kurumlar Anahtar İlke Örnekleri | 96 |
| 21 | Sektör Anahtar İlke Örnekleri | 98 |
| 22 | Araştırma Değişkenleri Tablosu..... | 102 |
| 23 | Sektör | 103 |
| 24 | Korelasyon Tablosu..... | 104 |
| 25 | Bağımsız Değişkenlere İlişkin Regresyon Tablosu..... | 106 |
| 26 | Pazar Arama Motivasyonu Regresyon Tablosu | 109 |
| 27 | Kaynak Arama Motivasyonu Regresyon Tablosu..... | 111 |
| 28 | Etkinlik Arama Motivasyonu Regresyon Tablosu | 115 |
| 29 | Stratejik Varlık Arama Motivasyonu Regresyon Tablosu | 116 |
| 30 | Araştırma Hipotez Sonuçları..... | 118 |
| 31 | Yabancı Varlıklarına Göre En Büyük Finansal Olmayan Çok Uluslu Şirket | 172 |

| | | |
|----|--|-----|
| 32 | Anadolu Grubu Holding DYY'ları..... | 174 |
| 33 | Koç Holding DYY'ları..... | 176 |
| 34 | Yıldız Holding DYY'ları | 178 |
| 35 | Zorlu Holding DYY'ları..... | 179 |
| 36 | TAV Havalimanları Holding DYY'ları | 181 |
| 37 | Borusan Holding DYY'ları | 182 |
| 38 | Sabancı Holding DYY'ları..... | 184 |
| 39 | Hayat Holding DYY'ları..... | 185 |
| 40 | Alarko Holding DYY'ları | 186 |
| 41 | Eczacıbaşı Holding DYY'ları | 188 |
| 42 | Çelebi Havacılık Holding DYY'ları..... | 190 |



ŞEKİLLER LİSTESİ

| Şekil Nr. | Şekil Adı | Sayfa Nr. |
|-----------|---|-----------|
| 1 | Araştırma Modeli | 63 |
| 2 | Kodlama Haritası..... | 78 |
| 3 | Kavramsal Model | 79 |
| 4 | Tüm Metinler Kelime Bulutları..... | 80 |
| 5 | Lokasyon Tercihi Kelime Bulutları..... | 80 |
| 6 | Uluslararasılaşma Motivasyonları Kelime Bulutları | 82 |
| 7 | İnovasyon Yetenekleri Kelime Bulutları..... | 85 |
| 8 | Uluslararasılaşma Yetenekleri Kelime Bulutları..... | 89 |
| 9 | Pazarlama Yetenekleri Kelime Bulutları..... | 92 |
| 10 | Kurumlar Kelime Bulutu..... | 96 |
| 11 | Sektör | 97 |

GRAFİKLER LİSTESİ

| Grafik Nr. | Grafik Adı | Sayfa Nr. |
|------------|--|-----------|
| 1 | Gelişmişlik Düzeyi..... | 81 |
| 2 | Pazar Arama..... | 83 |
| 3 | Kaynak Arama..... | 84 |
| 4 | Etkinlik Arama..... | 84 |
| 5 | Stratejik Varlık Arama..... | 85 |
| 6 | Ar-Ge Projeleri ve Harcamaları Yapma ile Çevreye Duyarlı Teknolojiler Kullanma.... | 86 |
| 7 | Endüstri 4.0, Dijitalleşme Yatırımları Yapma ile Etkin, Verimli Ürün, Hizmet Üretme Gücü..... | 87 |
| 8 | İnovasyon Projeleri Gerçekleştirme ile Sürdürülebilirlik Çalışmaları..... | 87 |
| 9 | Üretim Yatırımları Gerçekleştirme ile Ürün ve Hizmet Kalitesi Geliştirme..... | 88 |
| 10 | Çalışanlara Eğitim Olanakları Sunma ile Yeni Teknolojileri Geliştirme ve Uygulama . | 88 |
| 11 | Yeni Ürün Hizmet Üretme ve Geliştirme..... | 89 |
| 12 | İhracat Geliştirme ile Uluslararası Arenada Pay ya da Söz Sahibi Olma..... | 90 |
| 13 | Uluslararası Ortaklıklar Yürütme ile Uluslararası Projeler Gerçekleştirme..... | 91 |
| 14 | Uluslararası Şirketler Oluşturma, Üretim Yapma Grafiği ile Uluslararası Şirketleri Satın Alma..... | 91 |
| 15 | Uluslararasılaşma Deneyimi ile Yüksek Uluslararasılaşma..... | 92 |
| 16 | Başarılı Pazarlama, Reklam, Sosyal Medya Kampanyaları Gerçekleştirme ile Marka Değeri..... | 93 |
| 17 | Müşteri İhtiyaçlarına Cevap Verme ve Müşteri Tatmini Sağlama ile Müşteri ve Pazar Araştırmaları Yapma..... | 94 |
| 18 | Pazarda Öncü ve Pay Sahibi Olma ile Pazarlama Stratejileri Geliştirme..... | 94 |
| 19 | Satış Portföyü Oluşturma ve Geliştirme ile Satış ve Kar Artışı Sağlama..... | 95 |
| 20 | Yeni Pazarlar ve Dağıtım Ağları Oluşturma Geliştirme..... | 95 |
| 21 | Gayri Resmi Kurumlar ile Resmi Kurumlar..... | 97 |
| 22 | Sektör..... | 98 |
| 23 | Pazar Arama X Pazarlama Yetenekleri X Kurumsal Mesafe..... | 110 |
| 24 | Kaynak Arama X İnovasyon Yetenekleri X Kurumsal Mesafe..... | 112 |
| 25 | Kaynak Arama X Uluslararasılaşma Yetenekleri X Kurumsal Mesafe..... | 113 |
| 26 | Kaynak Arama X Pazarlama Yetenekleri X Kurumsal Mesafe..... | 114 |

27 Stratejik Varlık Arama X Uluslararasılaşma Yetenekleri X Kurumsal Mesafe117



KISALTMALAR LİSTESİ

| | | |
|----------|---|--|
| Ar-Ge | : | Araştırma-Geliştirme |
| <i>b</i> | : | Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı |
| CEO | : | Chief Executive Officer |
| DEİK | : | Dış İlişkiler Ekonomik Kurulu |
| DYY | : | Doğrudan Yabancı Yatırım |
| Ed. | : | Editör |
| LLL | : | Linkage Leverage Learning |
| OLI | : | Ownership Location Internalization |
| UNCTAD | : | United Nations Conference on Trade and Development |

GİRİŞ

Stratejik yönetim araştırmacılarının yıllardır üzerinde durduğu uluslararasılaşma sũreçlerinin en önemli adımlarından birini, yabancı pazarlara giriş kararları oluşturmaktadır. Kritik bir karar olan yabancı pazara giriş stratejileri, özellikle gelişmiş ũlkeler düzeyinde yazında geniş bir inceleme alanına sahiptir (Zhao vd., 2004; Xia vd., 2008; Zheng, 2012; Górecka ve Szałucka, 2013; Swoboda vd., 2015). Bu çalışmaların genellikle gelişmiş ũlkelerden giden dışa dönük doğrudan yabancı yatırımları (DYY) kararlarını öncũlleyen faktörler ya da DYY kararlarının, işletmelerin performansları üzerindeki etkisi yönünde yoğunlaştığı görũlmektedir (Griffith vd., 2008). Benito'ya (2015) göre uluslararasılaşma motivasyonları, uluslararası işletmecilik alanında teori geliştirmek için yararlı birer araştır. Dunning'in (1998) çalışmasını temel alan Benito (2015); pazar arama, kaynak arama, etkinlik arama ve stratejik varlık arama motivasyonları olarak tanımlanan uluslararasılaşma motivasyonlarının, bugün uluslararasılaşma sũreçlerini açıklamak için kullanılabileceğini öne sürmektedir.

Lokasyon tercihi; çok uluslu işletmeler için en önemli karar olduğundan ve bu konuda hala cevaplanmamış sorular bulunduğundan, uluslararası işletmecilik alanında lokasyon tercihi ile ilgili çalışmaların arttırılması gerekmektedir (Brouthers ve Hennart, 2007: 396). Işletmelerin hangi motivasyon sonucunda hangi lokasyonu tercih ettikleri, bu tercihlerde etkili olan unsurların neler olduğu, işletmelerin faaliyet gösterdikleri ũlkelerin gelişmişlik düzeyinin bu kararları etkileyip etkilemediği bu sorulardan bazıları olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, uluslararasılaşma kararlarını etkileyen motivasyonların; bu kararlar neticesinde gelişmiş ũlkelere ya da gelişmekte olan ũkelere doğru tercih edilen lokasyonların ve sũrece etki eden diğer faktörlerin ortaya konulması gerekmektedir (Wright vd., 2005: 11-16). Bu çalışmada öncelikli olarak, Dunning'in (1998) işletmelerin uluslararasılaşma motivasyonları olarak belirttiği pazar arama, kaynak arama, etkinlik arama ve stratejik varlık arama motivasyonlarının lokasyon tercihlerini nasıl etkilediği incelenmektedir.

Uluslararası işletmecilik yazınında çoğu araştırma, genellikle gelişmiş pazarlardaki istikrarlı ekonomiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Her ne kadar gelişmiş ũlkeler, daha istikrarlı ve güvenilir ekonomik koşullar sunsa da, gelişmekte olan ũlkelerdeki büyüme imkânları işletmeler için çekici bir unsur olmaktadır. Yüksek düzeyde dinamik ve heterojen olan gelişmekte olan ũlkelerde hızlı bir ekonomik gelişim ve liberalleşme sũreci söz konusu olmaktadır. Gelişmekte olan ekonomilerde piyasaların hem gelişme olanaklarının bulunması, hem de rekabete açık olması burada faaliyet göste-

ren işletmeleri, kendilerini geliştirmeye zorlamaktadır. Henüz istikrarlı hale gelmemiş ekonomik koşullar ile başa çıkmak durumunda olan işletmeler, küresel ya da yerel rakipleri ile mücadele ederek rekabet avantajı kazanmaya çalışmaktadır. Tüm bu koşullar bir yandan işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelmesine neden olmakta, diğer yandan da çeşitli yetenekler geliştirmeleri ile sonuçlanmaktadır (Ngo vd., 2019: 154-155).

Kendi ülkesinde ve yurt dışında çeşitli jeopolitik, ekonomik koşullarla karşı karşıya gelen ve geç gelen olarak kabul edilen gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler, bugün 120'den fazla ülkeden dışa doğru yatırım yaparak 30.000'in üzerinde çok uluslu işletme haline gelmiştir (Luo ve Tung, 2018). Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD) DYY verileri incelendiğinde; gelişmekte olan ülke kökenli dışa doğru yabancı yatırımların oranı dünya geneli dışa doğru DYY'lara oranı; 1999 yılında %5,05 iken 2019 yılında bu oran %28,40'a yükselmiştir. Gelişmekte olan ülke örneği olarak Çin ise, 2019 yılında dünya genelinde dışa doğru yapılan DYY'ların %13,42'sini tek başına gerçekleştirmektedir (UNCTAD 2020). Bu bağlamda; Çin kökenli çok uluslu işletmeler ve bu işletmelerin DYY'ları ile ilgili yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır (Buckley vd., 2007a; Li, 2007; Huang ve Renyong, 2011; Lu vd., 2011; Yiu, 2011; Davies, 2012; Ramasamy vd., 2012; Li-Ying vd., 2013).

Deng'e göre (2012), Çin kökenli çok uluslu işletmeler; köken ülkelerinde çok eski zamanlardan beri uyguladıkları ilişkiyel bağlar oluşturma becerilerini, uluslararasılaşma sürecinde sosyal ve kültürel bir katalizör olarak kullanmaktadır. Diğer bir ifadeyle Çin'in bu başarısının altında yatan nedenlerden biri kurdukları bu bağlar vasıtasıyla oluşturdukları işletme grupları olmaktadır ki; gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarına yönelik çalışmaların başında Çin ile ilgili araştırmalar gelmektedir (Guillén, 2002; Erdener ve Shapiro, 2005; Jean vd. 2011; Liu ve Scott-Kennel, 2011; Yang ve Hyland, 2012; Wang vd., 2015). Ülkelerin ekonomik büyümeleri ve DYY'lar arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır (Sethi vd., 2002: 689). Özellikle ülkelerin gelişmişlik seviyesini etkileyen DYY'lar ile ilgili unsurların işletme grupları bağlamında incelenmesi gerekmektedir (Dau vd., 2021: 197). Çin'in dışında kalan diğer gelişmekte olan ülkelerin DYY kararlarını etkileyen motivasyonlar ve gelişmekte olan ülkelerden dışa doğru DYY gerçekleştiren çok uluslu işletmelerin yabancı pazarlara giriş kararlarına ilişkin yapılan çalışmaların sayısı kısıtlı kalmaktadır (Tian vd., 2015: 37).

Bu çalışmada, gelişmekte olan ülke örneği olarak Türkiye'nin çok uluslu öncü işletme gruplarının uluslararasılaşma motivasyonları ile lokasyon tercihleri arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Dau ve diğerlerine (2021) göre, piyasada tek başına rekabet etmeye uğraşan işletmelere (free-swimming firms) kıyasla işletme grupları pek çok avantaja sahip olmaktadır. Örneğin büyük işletme grupları; piyasada tek başına rekabet etmeye çalışan işletmelere göre, mülkiyet haklarının korunması, istihdam koşulları, yasalara uyum konularında daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Hatta büyük işletme grupları, ülkelerin kurumsal gelişiminde rol oynayabilmektedir (Dau vd., 2021: 194-195).

Erdener ve Shapiro'nun (2005) çalışmasında Çin'deki işletme gruplarının, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde önemli bir sahiplik avantajı oluşturduğunu öne sürdüğü gibi, Türkiye'de de işletme gruplarının bir sahiplik avantajı yaratıp yaratmadığının incelenmesi gerekmektedir.

Türkiye kökenli çok uluslu işletme gruplarının uluslararasılaşma süreçlerinde etkili olan kurumsal bağlamın unsurlarının neler olduğu cevaplanması gereken önemli bir konudur. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde uluslararası yayılımın genellikle ev sahibi ülkeye benzer kurumlara sahip olan ülkelere doğru gerçekleştiği görülmektedir (Dau vd., 2021: 193). Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler pek çok politik ve ekonomik belirsizlikle mücadele etmek durumunda olduğu için, başarılı olan işletmelere öykünerek eşbiçimli hale gelmektedir (Buğra, 2010). Benzer şekilde, Türkiye'den giden DYY'ların da yatırım yapılan ülkedeki kurumsal bağlama uygun olarak hareket etmesi beklenmektedir ki; bu durum kurumsal ikilik yaratabilmektedir. Sahip işletmenin yer aldığı köken ülke ile DYY yapılan ülkelerin kurumsal çevrelerindeki farklılıklardan kaynaklanan bu ikiliğin giderilmesi için strateji geliştirmesi gerektiği öne sürülmektedir (Hillman ve Wan, 2005: 322-337).

Stratejik yönetim yazınında işletmelerin kendine has niteliklerinin, içinde bulunduğu rekabetçi koşullar altında gelecek başarısının nasıl etkilediğinin tespit edilmesi, önemli bir konu olarak görülmektedir ki, dinamik yetenekler yaklaşımı bu noktada faydalı bir araçtır (Winter, 2003). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde dinamik yetenek sahibi olmak için yatırım yaptığımız takdirde, bu kolaylıkla taklit edilemeyeceği ve gelişmekte olan ülkenin yarattığı ekonomik değişiklikleri dinamik yeteneklere dönüştürebileceğiniz için bu ülkelerde dinamik yeteneklerin performansa katkısı; gelişmiş ülkelerde işletmelerin geliştirdikleri dinamik yeteneklerin performansa katkısına göre daha fazla olmaktadır (Fainshmidt vd., 2016: 1348-1371).

Dinamik yetenekler; özellikle gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmelerin başarılı olmaları için en kritik faktörlerden bir tanesi olarak görülmektedir (Gölgeci ve Arslan, 2014). Buna rağmen; Arend ve Bromiley'e (2009: 94-95) göre, dinamik yetenekler alanında yapılan çalışmaların çoğu sübjektiflik içermekte ve büyük oranda pozitif sonuçlar sunmaktadır. Bu nedenle dinamik yetenekler alanında yapılan çalışmaların sayısının artırılması gerekmektedir. Bu çalışmada dinamik yetenekler yaklaşımı; bu alandaki pek çok araştırmada kullanılan Teece ve diğerlerinin (1997: 537) dinamik yetenekleri *yetenek ya da beceri* olarak kabul eden tanımı temel alınarak incelenmektedir (Luo, 2000; Zahra ve George, 2002; Zahra vd., 2006; Chen ve Jaw, 2009; Wu, 2010; Hodgkinson ve Healey, 2011; Pavlou ve Sawy, 2011; Piening, 2013).

Dunning ve Lundan (2010: 1230-1231) dinamik yeteneklerin önemine işaret ederek, dinamik yetenekleri olan çok uluslu işletmelerin; köken ülke ve DYY yapılan ülke arasındaki kurumsal ikiliklerin üstesinden gelerek başarılı olacağını öne sürmektedir. Dunning ve Lundan'ın (2010)

belirttiği üzere, çok uluslu işletmeler özelinde dinamik yeteneklere yönelik yapılan çalışmalarda kurumsal bağlama yeterince vurgu yapılmamaktadır. Özellikle çok uluslu işletmeleri büyük ölçüde etkileyen ve North'a (1990: 9) göre, insanların getirdiği ve insanlar arasındaki etkileşimi biçimlendiren kısıtlamalar olarak tanımlanan kurumların; uluslararası işletmecilik yazınında dinamik yetenekler yaklaşımına yönelik çalışmalarda incelenmesi gerekmektedir.

Aguilera ve diğerlerine (2020) göre kurumsal yapı; bazı inovasyon yetenekleri benzeri işletme yeteneklerinin, uluslararasılaşma sürecindeki kolaylaştırıcı etkisini düzenleyebilecektir. Bu nedenle, farklı kurumsal bağlamların, uluslararası hiyerarşik işletme grupları üzerindeki etkisinin incelenmesi gerekmektedir (Aguilera vd., 2020: 13). Çalışmanın amacı, gelişmekte olan ülke örneği olarak Türkiye kökenli öncü işletme gruplarının dışa dönük DYY'ları ile ilgili lokasyon kararlarını; uluslararasılaşma motivasyonları, dinamik yetenekler yaklaşımı ve kurumsal faktörler bağlamında ortaya koymaktır. Bu çalışmada kurumsal bağlam; Dunning ve Lundan'ın (2010) çalışmasında ifade ettiği, araştırmalarda sıklıkla yararlanılan North'un (1990) öne sürdüğü kurumlar temelinde ele alınmaktadır (Hernández ve Nieto, 2012; Contractor vd., 2014; Yang, 2015; Van Hoorn ve Maseland, 2016; He ve Zhang, 2018; Konara ve Shirodkar, 2018).

Aguilera ve diğerleri (2020), işletme grupları ile ilgili yazında yer alan araştırmaları inceledikleri çalışmalarında seçtikleri örnekleme göre; hem işletme grupları, hem de işletme gruplarının bağlı kuruluşları düzeyinde gerçekleştirilen çalışmaların sadece %6,02 olduğunu öne sürmektedir. Bu çalışma, hem işletme grupları düzeyinde hem de bağlı kuruluşlar düzeyinde iki boyutludur. Aguilera ve diğerlerine (2020) göre, birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılan çalışmaların oranı %1,32 olarak tespit edilmektedir. Bu çalışmada analizler için kullanılan veriler hem birincil hem de ikincil kaynaklardan temin edilmektedir. Aguilera ve diğerlerinin (2020) seçtikleri örnekleme işletme gruplarına yönelik çalışmalarda hem nitel hem de nicel yöntemleri kullanan bir çalışma bulunmamaktadır.

Bu çalışmada yapılacak analizler için hem nitel hem de nicel analiz yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Çalışmanın nitel boyutunda yarı yapılandırılmış görüşme ve çeşitli dokümanların toplanması ile birlikte, iki düzeyde içerik analizi gerçekleştirilmektedir. Çalışmanın nicel boyutunda ise, dinamik yetenekler ve kurumsal bağlam düzenleyiciliğinde uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihi üzerindeki etkisini tespit etmek için; nitel aşama sonucunda elde edilen bazı birincil veriler ile ikincil veriler bütünleştirilerek Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Makro uygulaması ile regresyon analizleri yapılmakta ve slope grafikleri düzenleyici etkiler görselleştirilmektedir.

Birbirinden farklı olarak kabul edilen uluslararasılaşma teorileri ile dinamik yetenekler yaklaşımı ve işletme gruplarının içinde yer aldıkları çevrenin bir unsuru olan kurumları, gelişmekte olan ülke örneği olarak Türkiye ekseninde bütünleştirilmesi; bu çalışmayı, diğer çalışmalardan

ayırmaktadır. Türkiye’deki öncü işletme gruplarını temel alan bu çalışma; hem işletme grupları hem de bağlı işletme düzeyini ele alması, hem birincil hem de ikincil kaynaklardan verilerin toplanması, hem nitel hem de nicel analizleri içermesi nedenleri ile daha önceki çalışmalardan farklılaşmakta ve yazındaki boşluğu doldurarak teorik katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu çalışmanın, çok uluslu olmak isteyen işletmeler için lokasyon tercihleri, kurumsal bağlamın önemi ve sahip olunması gereken dinamik yetenekler ile ilgili tavsiye niteliğinde katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışma, araştırma modeline uygun bir şekilde üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın temel değişkenleri ile ilgili teorik bilgilerin verildiği *birinci bölümünde*, uluslararasılaşma motivasyonları ve lokasyon tercihi; pazar arama motivasyonu, kaynak arama motivasyonu, etkinlik arama motivasyonu, stratejik varlık arama motivasyonu bağlamında ele alınmakta ve işletme gruplarının uluslararasılaşması ile Türkiye’de uluslararasılaşan öncü holding örneklerine yer verilmektedir. Düzenleyici değişkenlere ilişkin teorik bilgilerin aktarıldığı *ikinci bölümde*, uluslararasılaşma sürecinde dinamik yeteneklerin ve kurumsal bağlamın önemini teorik olarak ifade etmek amacıyla, inovasyon yetenekleri, uluslararasılaşma yetenekleri, pazarlama yetenekleri ile gayri resmi kurumlar, resmi kurumlar açıklanmaktadır. *Üçüncü bölümde* ise, araştırma yönetimi ile ilgili detaylı bilgiler verilerek araştırma bulguları sunulmaktadır. Son olarak, araştırmanın bulguları aktarıldıktan sonra, çalışmanın sonuçları tartışılarak gelecek çalışmalar için önerilerde bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE İŞLETME GRUPLARI

İşletmelerin kuruldukları ana ülkeleri dışında sınır ötesinde faaliyetler göstermeye başlaması ile uluslararasılaşma süreci başlamaktadır. Sınır ötesi ticaret kavramı aslında yüzyıllardan beri devam eden bir kavram olup yıllar geçtikçe boyut değiştirmiştir. Bugün sınır ötesi faaliyetlere başlamak isteyen işletmelerin hedef ülkelerini doğru belirlenmesi, başarı olasılıklarını arttırmaktadır (Mirze, 2018: 257-287). İşletme, iktisat ve uluslararası ilişkiler gibi çeşitli bakış açıları tarafından incelenen uluslararası işletmecilik çalışmaları, oldukça geniş bir perspektife sahiptir. Uluslararasılaşma kararları hem öncülleri, hem de çıktıları olan bir süreç olduğu için; konu hakkında birbirinden farklı pek çok çalışma bulunduğu söylenebilecektir (De Villa vd., 2015: 419-420). Uppsala modeli, işlem maliyetleri yaklaşımı, ürün yaşam eğrisi modeli, eklettik paradigma, kurumsal teori, kaynak tabanlı yaklaşım, küresel doğanlar gibi pek çok farklı teorinin yer aldığı (Paul vd., 2017: 328-331) uluslararasılaşma yazınının sınırlı bir bölümüne bu çalışmada yer verilebilecektir. Çalışmada; bu geniş perspektiften işletme grupları özelinde ön plana çıkan ve önem kazanan çeşitli çalışmalar aktarılmaya çalışılacaktır.

1.1. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülke Perspektifinde Uluslararasılaşma Teorileri

Uluslararasılaşma teorilerinden bazılarının daha statik iken bazılarının daha dinamik olduğu görülmektedir. Statik teorilerden bazıları Hymer'in teorisi (1976), işlem maliyetleri yaklaşımı, içselleştirme teorisi, OLI paradigması iken; dinamik teorilerden bazıları ürün yaşam eğrisi, yenilik teorisi, Uppsala modeli, kaynak tabanlı görüş gibi yaklaşımlardan oluşmaktadır (Ulaş, 2009). Örneğin; statik teorilerinin öncülerinden Hymer'e (1976) göre çok uluslu işletmelerin, uluslararasılaşmalarının temel nedeni monopolistik güçleridir ve bu nedenle genellikle tam sahiplik modunu tercih etmektedirler. Dinamik teorilerden birini önen süren Vernon'un (1966) ürün yaşam eğrisi teorisine göre; işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri yeni ürün, olgunlaşmış ürün ve standardize ürün aşamaları doğrultusunda gerçekleşmektedir. Yeni ürün aşaması genellikle gelişmiş ülkelerde üretim maliyetlerinin yüksek olduğu yeni üretimleri içermektedir. Olgunlaşmış ürün aşamasında, talep artmakta ve maliyetler düşmektedir. Standardize ürün aşamasında artık pazarlar stabil hale gelmekte, ürün standartlaşmakta ve üretim az gelişmiş ülkelere doğru kaymaktadır (Vernon, 1966).

Uluslararasılaşmada öncü teorilerden biri kabul edilen, birden fazla teoriyi birleştiren ve Eklektik Paradigma olarak bilinen Dunning'in (1998) OLI (Ownership – Location – Internalization) paradigması işletmelerin uluslararasılaşmasını; kendilerinde mevcut olan sahiplik, lokasyon ve içselleştirme avantajlarına dayandırmaktadır. Sahiplik avantajları; işletmelerin sahip oldukları ürün yenilikleri, patent hakları, doğal kaynaklar, marka adı, teknoloji, örgüt yapısı, pazarlama ve satış gücü gibi benzersiz kaynaklardan doğan maddi ve maddi olmayan avantajlardır. Lokasyon avantajları; DYY yapılacak ülkenin, ana ülkeden daha avantajlı ve çekici olması anlamına gelirken ekonomik, politik ve kültürel veya sosyal avantajlar bağlamında değerlendirilmektedir. İçselleştirme avantajları; işletmelerin dikey bütünleşme yolu ile araştırma ve geliştirme (ar-ge), teknolojik bilgi, örtük bilgi gibi kaynakları elinde tutmasını ifade etmektedir (Ulaş, 2009: 24-42).

Dunning'in (1998) OLI paradigması gelişmiş ülkelerden giden DYY'ları başarılı bir şekilde (Lessard vd., 2016: 212-214) açıklamış olsa da; çeşitli araştırmalara göre gelişmekte olan ülkeden giden DYY'ları sadece sahiplik, lokasyon ve içselleştirme avantajlarıyla açıklamak yeterli olmamaktadır (Mathews, 2006; Aulakh, 2007). Bu noktada gelişmekte olan ülkeler ile ilgili bazı uluslararasılaşma teorileri ön plana çıkmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler ile ilgili teorilerden biri olan LLL (Linkage – Leverage – Learning) modelinin öncüsü Mathews'a (2002) göre; gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler LLL modeline göre hareket etmektedir. Yani, bu işletmeler ilk önce *bağlantı* kurarak sahip olamadıkları kaynakları elde etmek için ortaklıklar kurmakta, daha sonra bu bağlantıları bir *kaldıraç* gibi kullanmakta ve son olarak rekabet avantajı sağlayan kaynaklar ile birlikte uluslararası dinamikleri öğrenmektedir. Özellikle piyasaya geç gelenler (late-comers) genellikle periferiden geldikleri için, bu gruptakilerin başarısının altında yatan en önemli neden avantajlar değil; kendilerinden önce gelenlerin stratejilerini taklit ederek kurdukları bağlantıları kaldıraç etkisiyle başarıya dönüştürmeleridir. Diğer bir ifadeyle, geç gelenlerin başarılı olabilmesi için bağlantı kurması ve kaldıraç etkisi yaratması tek başına yeterli olmamakta, mutlaka etkin öğrenme sağlanmalıdır (Mathews, 2002).

Mathews (2006) ve Dunning (2006) arasındaki tartışmaya Narula (2006) katılarak Mathews'un Dunning'e yapmış olduğu eleştirilerin geçersiz olduğunu, OLI paradigmasının yeterli olduğu ve Mathews'un aslında OLI paradigmasını tam anlamıyla anlamadığını iddia etmiştir. Narula (2006) uluslararasılaşma süreçlerini en iyi açıklayan modelin OLI paradigması olduğunu iddia ederken; daha yumuşak bir tepki veren Dunning (2006) ise; LLL paradigmasını yok saymak yerine, Mathews'un yaklaşımını OLI paradigmasının tamamlayıcısı olarak görmektedir. Dunning'e (2006) göre uluslararasılaşma sürecini açıklayan temel teori OLI paradigması olup, LLL modeli yeni bir modelden çok OLI paradigmasını zenginleştiren bir unsur olarak kabul edilmelidir. İşlem maliyeti yaklaşımına dayanan Dunning'in OLI paradigmasının, özellikle pazara sonradan gelenlerin uluslararasılaşma sürecini açıklamakta yetersiz olduğunu öne süren Mathews (2002, 2006); kaynak tabanlı görüşe dayanan LLL modelinin OLI'yi destekleyebileceğini, Narula'nın (2006) fazla savunmacı yaklaştığını belirtmektedir. Uluslararası işletmecilik yazınında Dunning (1998) ile

Mathews'un (2002) bakışını bütüncül olarak ele alan bazı çalışmalar bulunmaktadır ki her iki yaklaşım beraber değerlendirildiğinde özellikle gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin daha iyi açıklandığını öne sürülmektedir (Yaprak ve Karademir, 2010; Yiu, 2011; Li-Ying vd., 2013; Moghaddam vd., 2014; Şahin vd., 2015; Ayden vd., 2018).

Gelişmekte olan ülkeler bağlamında önemli uluslararasılaşma teorilerinden bir diğeri sıçrama tahtası (springboard) yaklaşımıdır. Luo ve Tung (2007) çalışmalarında, gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerini sıçrama tahtası etkisi ile açıklamaktadır. Gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmeler stratejik kaynaklara ulaşmak ve kendi ülkelerindeki kurumsal zorluk ve pazar kısıtlarından kurtulmak, yönetsel denetim kazanmak, yabancı pazardaki tüketicilere ulaşmak gibi nedenlerle sıçrama tahtasını kullanırken sonradan gelen olmanın dezavantajlarını aşmaya çalışmaktadır. Buradaki temel mantık; öncelikle gelişmekte olan ülkede yer alan işletmelerin, gelişmiş ülkeden kendi ülkelerine gelen küresel ya da çok uluslu işletmelerle ortaklık kurarak, onlardan teknolojik ve yönetsel beceriler elde etmeleri ve bunları bir sıçrama tahtası gibi kullanarak dışarıya DYY'a dönüştürmeleridir. Bu şekilde işletmeler; gelişmekte olan ülkedeki zayıf yönetim, global deneyim eksikliği, düşük teknoloji gibi pek çok kısıtı aşarak çok uluslu işletme haline gelmektedir. İşletmelerin sıçrama tahtası kullanımı ile gerçekleşen uluslararasılaşma süreci; artan bir şekilde değil, genellikle hızlı bir biçimde olmaktadır. Sıçrama tahtası ile çok uluslu hale gelen bu işletmeler, kendi hükümetlerinin teşvikleri ile ya da rekabet avantajı yakalamak için bu yöntemi kullanabilmektedir (Luo ve Tung, 2007). Özellikle gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmeler için yararlı bir araç olsa da, sıçrama tahtası yaklaşımı tek başına yeterli değildir ve sıçrama tahtası kullanarak başarılı olmak için yeteneklere ihtiyaç vardır (Luo ve Tung, 2018: 130).

Luo ve Tung (2018), 2007 yılından bu yana sıçrama tahtası yaklaşımının gelişmekte olan ülkelerin çok uluslu işletmeleri için teorik bir bakış yarattığını öne sürmektedir. Ayrıca bu makalelerinde yazarlar, sıçrama tahtası yaklaşımını diğer uluslararası işletmecilik teorileri ile kıyaslamaktadır. On yıl sonra tekrar sıçrama tahtası yaklaşımını ele alma nedenlerini; sıçrama tahtası yaklaşımının giderek önem kazanması, ilk makalenin yayınlanmasından bu yana pek çok değişiklik olması nedeniyle eksik kalan noktaların tamamlanması, bu zamana kadar bu konuda hangi çalışmalar yapıldığının görülmesi ve bu yaklaşımın sadece gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler için değil tüm çok uluslu işletmelerdeki etkisinin ortaya konulması olarak sıralamaktadır. Sıçrama tahtası yaklaşımını iki yönden revize etmek gerektiğini öne süren yazarlara göre; yaklaşımın bazı konularda genişletilmesi, bazı konularda da daraltılması gerekmektedir. Öncelikle sadece gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmelerde değil, gelişmiş ülke kökenli çok uluslu işletmelerde de sıçrama tahtası görülebilir diyerek yaklaşımı genişleten yazarlar; gelişmekte olan ülke kökenli tüm çok uluslu işletmeler, sıçrama tahtasını kullanmayabilir tezi ile yaklaşımı daraltmaktadır (Luo ve Tung, 2018).

Uluslararası işletmecilik yazınının sahip olduğu geniş perspektifte en çok araştırılan konuları tespit etmek üzere Griffith ve diğerleri (2008); 1996 ile 2006 arasında en çok atıf alan çalışmaları taramıştır. Alanda en çok atıf alan makalelerde temel çalışma konuları; işletme dinamikleri ve stratejilerini oluşturan giriş modu, uluslararasılaşma süreçleri, ihracat, öğrenme yönetimi, ortak girişimler, bağlı işletme yönetimi, yönetim olmaktadır. Bunların dışındaki konular; kültür/çatışma, pazarlama/müşteri davranışı/tedarik yönetimi, insan kaynakları, ekonomi, finans, organizasyon ve yönetim, teknoloji/inovasyon, girişimcilik olarak sıralanmaktadır (Griffith vd., 2008: 1224).

Paul ve Benito (2018) yapmış oldukları çalışmada, gelişmekte olan ülke kökenli DYY'lara ilişkin 1993 ile 2017 yılları arasındaki araştırmaları incelemişlerdir. Yazarlara göre; gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmelere ilişkin yapılan çalışmalar, *DYY öncülleri* (antecedents), *DYY kararları* ve *DYY çıktıları* ekseninde yoğunlaşmaktadır. *DYY öncülleri* olarak uluslararasılaşma motivasyonları, köken ülke faktörleri, gidilen ülke faktörleri, uluslararasılaşma kararlarını etkileyen en önemli unsurlar olarak görülmektedir. *DYY kararları* ise lokasyon, giriş modu, kuruluş modu, büyüklük, zamanlama unsurları ile incelenmiştir. *DYY çıktıları*; finansal sonuçlar, hayatta kalma, inovasyon, bilgi transferi ve tersine bilgi transferi konularını içermektedir (Paul ve Benito, 2018: 93).

DYY öncülleri alanında ana akım çalışmalar daha çok gelişmiş ülkeden uluslararası hale gelen çok uluslu işletmeler üzerinde yoğunlaşmıştır (Dunning, 1998; Makino vd., 2002; Li, 2007; Wang vd. 2012). Gelişmekte olan ülkelerdeki ekonomik büyüme olanakları gelişmiş ülke kökenli çok uluslu işletmeler için yatırım fırsatları oluşturmaktadır (Luo, 2003a; 2003b). Çok uluslu işletmelerin kökenlerinin genellikle ABD, Birleşik Krallık, Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bulunması, uluslararası işletmecilik yazınının gelişmeye başladığı dönemde daha çok gelişmiş ülkelerden dışa doğru giden yatırımların araştırılmasına neden olmuştur. Gelişmiş ülkeler; ülke ve kişi başına düşen milli gelirin yüksek olduğu, teknolojik, bilişim, fiziki altyapılara sahip, ileri düzey sanayi faaliyetleri sürdüren, insan kalitesi yüksek ülkelerdir (Mirze, 2018: 151). Özellikle gelişmiş ülke kökenli işletmelerin sahip oldukları avantajlar ile hareket ettikleri düşünüldüğünde, ana akımın gelişmiş ülkelere doğru olması beklenen bir sonuçtur.

DYY öncüllerinden köken ülke ve gidilen ülke faktörleri incelendiğinde; gelişmiş ülkelere kıyasla pek çok dezavantajı olan gelişmekte olan ülkelere; teknolojik, bilişim, fiziki altyapılar sağlanamamakta, milli ve kişi başına düşen gelir düzeyi düşük olmakta, ileri düzey sanayileşmemiş, insani gelişmişlik seviyesi düşük bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Üstelik gelişmekte olan ülkelerin büyük bir bölümü; yaşanan siyasi istikrarsızlıklar, hukuki çözümsüzlükler, mülkiyet hakları sorunları ile boğuşmaktadır. Globalleşme ile beraber yerel pazarında bile güç kaybı yaşayabilen gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler, çareyi uluslararasılaşmakta aramaktadır (Hariharan ve Rangan, 2011: 209-210). Tüm dezavantajlarına rağmen, kendi ülkesinde ve yurt dışında çeşitli jeopolitik ve ekonomik koşullarla karşı karşıya gelen gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler, çok uluslu işletme haline gelmektedir (Cuervo-Cazurra ve Genç, 2008: 958-963). Öyle ki Bonaglia ve diğerlerine

(2007: 369) göre; küreselleşmenin ikinci dalgasını geliştirmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmeler tarafından yapılan DYY'lar oluşturmaktadır.

DYY kararlarının biri olan lokasyon kararı, uluslararasılaşma süreçlerinde alınan en önemli kararlarından bir tanesi olarak kabul edilmekte (Lunnan vd., 2011: 129-130) ve yazında sıklıkla çalışılmaktadır (Alcácer, 2006; Flores ve Aguilera, 2007; Cantwell, 2009; Du vd., 2012; Jain vd., 2013; Kim ve Aguilera; 2016). Örneğin, Belderbos ve diğerleri (2011), sosyal öğrenme ve bando arabası yaklaşımı çerçevesinde lokasyon kararlarını ekonomik ve kurumsal teoriler bağlamında açıklamaktadır. Duanmu (2012) çalışmasında, Çin kökenli çok uluslu işletmelerin dışa doğru yabancı yatırım lokasyon kararlarını, politik riske kıyasla kur oranının daha fazla etkilediğini tespit etmiştir. Delerue ve Lejeune (2011); ABD kökenli biyoteknoloji işletmelerinin uluslararasılaşma faaliyetlerini inceledikleri çalışmalarında mimetik davranış sergilediklerini iddia etmektedir. Pantzalis (2001), ABD kökenli çok uluslu işletmelerin lokasyon kararlarının bu çok uluslu işletmelerin pazar değerine olan etkisini analiz etmektedir. Analiz sonuçlarına göre gelişmiş ülkelere kıyasla geliştirmekte olan ülkelerde yapılan yatırımlarda pazar değerinin daha çok arttığı görülmektedir (Pantzalis, 2001). Jean ve diğerleri (2011); Çin'de faaliyet gösteren Tayvanlı çok uluslu işletmelerin üst düzey yöneticilerinin etnik bağlarının lokasyon kararlarını kolaylaştırdığını, fakat işletmelerin performanslarını yükseltmesine yardımcı olmadığını öne sürmektedir.

DYY kararlarının bir diğeri olan giriş modu kararları ve giriş stratejileri; uluslararası işletmecilik yazınında sıklıkla çalışılan konulardan biri olarak önemli bir yere sahiptir (Estrin ve Meyer, 2011; Ramachandran vd., 2011; Boone vd., 2013; Fosfuru vd., 2013; Mulotte vd., 2013; Reddy, 2014; Knight ve Liesch, 2016). Giriş modu kararı ile ilgili çalışmalara bakıldığında; giriş moduna yönelik birbirinden farklı tanımlamalar olduğu görülmektedir. Örneğin, De Villa ve diğerlerine (2015: 421) göre, kurumsal anlaşmalar olan yabancı pazarlara giriş modları; ihracat, uluslararası sözleşmeler, ortak girişimler ve tam sahiplik uygulamalarını içeren uluslararası firma işlemleridir. Pan ve Tse (2000: 536-540) yapmış oldukları çalışmada giriş modu kararlarını; tam sahiplik, çoğunluk paya dayanan ortak girişim, eşit paya dayanan ortak girişim ve azınlık paya dayanan ortak girişim şeklinde almaktadır. Yazında giriş modu ile ilgili kararların bando arabası (bandwagon effect) etkisi yaratıp yaratmadığı incelenen bir diğer araştırma konusudur (Henderson ve Cool, 2003a, 2003b; Gans ve King, 2004; Xia vd., 2008; Goldenberg vd., 2010).

DYY çıktılarından bilgi transferi ve tersine bilgi transferi; uluslararası işletmecilik alanında son dönem yapılan bazı çalışmalarda, geliştirmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmeler ekseninde görülmektedir (Berkama ve Vermeulen, 1998; Zahra vd. 2000; Lictenthaler, 2009; Al-Kaabi vd., 2010; Belderdos vd., 2011; Rabbiosi vd., 2012; Perkins, 2014; Fan vd., 2015; Lundan ve Li, 2019). Bu bağlamda öğrenme kavramını ele alan Perri ve diğerleri (2013), bilgi birikiminin yayılma riski (spillover risk) ile öğrenme arasındaki dengenin nasıl ayarlanması gerektiğini incelemektedir. Bağlantı kurma ve öğrenme ile ilgili yazının büyük bir kısmı az gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkelere

odaklanmaktadır. Çok uluslu işletmelerin kurdukları bağlantılardaki öğrenme, bağlı işletmeden gidilen ülkeye ya da gidilen ülkeden bağlı işletmeye şeklinde çift yönlü olarak gerçekleşebilmektedir. Bilgi yayılımının rakibin lehine gerçekleştiği durumlarda yatay spillover, tedarikçi yönünde gerçekleştiği durumlarda ise dikey spillover söz konusu olmaktadır (Perri vd., 2013). Rabbiosi ve diğerlerine (2012) göre; gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmelerin bilgi transferi faaliyetlerinin etkinliği, gelişmekte olan ülkeden gelişmiş ülkeye gerçekleştirilen satın almalarda daha anlamlı çıkmaktadır.

DYY çıktılarından performans sonuçlarının ele alındığı Hitt ve diğerlerinin (2006) çalışmasında, profesyonel hizmet işletmelerinin uluslararasılaşması sürecinde kaynakların önemi incelenmiştir. Merkez ofisleri ABD'de bulunan avukatlık hizmeti sunan işletmelerin örneklem olarak seçildiği bu çalışmada yazarlar, beşeri sermayenin ve ilişkisel sermayenin, uluslararasılaşma üzerindeki etkisi ile beraber işletme performansı üzerindeki düzenleyiciliğini analiz etmektedir. Yazarlar, beşeri sermayenin uluslararasılaşma sürecini olumlu etkilemesini "iyi", ilişkisel sermayenin uluslararasılaşma üzerindeki karışık etkisini "çirkin", yabancı hükümetlerin müşteri olduğu durumunda kurulan ilişkisel sermayenin, uluslararasılaşma üzerinde olumlu fakat işletme performansı üzerinde olumsuz etki göstermesini ise "kötü" olarak tanımlamaktadır. Araştırma kapsamında yer alan hukuk işletmelerin beşeri sermayeleri ile uluslararasılaşmaları arasında, hükümetle ilişkiler ile uluslararasılaşma arasında ve uluslararasılaşma ile işletme performansı arasında olumlu yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Beşeri sermaye ile beraber ilişkisel sermayenin uluslararasılaşma üzerinde ve beşeri sermaye ile uluslararasılaşmanın, işletme performansı üzerinde yine olumlu düzenleyici etkisi görülmektedir (Hitt vd., 2006).

DYY çıktılarından erken uluslararasılaşmanın işletmelerin hayatta kalma süreleri ve büyümeleri üzerindeki etkisini, yetenekler perspektifinde inceleyen Sapienza ve diğerleri (2006); uluslararasılaşma teorilerini süreç (process) teorisi ve yeni girişim (new venture) teorisi olarak ikiye ayırmaktadır. Uluslararası işletmecilik alanında daha yoğun olarak görülen süreç teorisi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; süreç teorisinin, uluslararasılaşma deneyimini ön planda tuttuğu ve süreç teorisine göre önemli olanın işletmenin hayatta kalması olduğu söylenebilecektir. Bu nedenle süreç teorisinde büyümek için olumlu etkisi olmasına rağmen, riskli durumlardan kaçınma eğilimi görülmektedir. Kişilerin ve işletmelerin becerileri ile yeteneklerini ön planda tutan yeni girişim teorisine göre, önemli olan büyümektir. Bu sebeple işletmenin riskli olsa da, büyüyerek uluslararasılaşması gerektiğini öne süren Sapienza ve diğerleri (2006), erken uluslararasılaşmanın; işletmelerin kısa dönem yaşama olasılığını olumsuz yönde, fakat işletmelerin büyüme olasılığını olumlu yönde etkileyebileceğini öne sürmektedir.

Özetle ifade etmek gerekirse; uluslararasılaşma kararları, köken ülkeden kaynaklı itici ya da gidilecek ülkeden kaynaklı çekici faktörler ışığında verilmektedir (Sethi vd., 2002: 690-691). Bazen işletmeyi uluslararasılaşma kararına götüren iç pazarın yetersizliği iken, bazen de gidilecek ülkede

verilecek bir teşvik ya da güçlü bir markanın satın alınması fırsatı olmaktadır. İşte bu noktada işletmeleri uluslararasılaşmaya iten motivasyonların incelenmesi gerekmektedir. Makino ve diğerlerine (2002) göre; çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşma motivasyonları, gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeye doğru gerçekleştirilen DYY kararlarını etkilemektedir. Bu bağlamda, birinci bölümün ilk alt başlığında uluslararasılaşma motivasyonları ile ilgili daha detaylı bilgi verilecektir. Bu bölümün ikinci kısmında; işletme grupları ile Türkiye özelindeki işletme grupları olan holdingler ve uluslararasılaşmada öncü bazı holdingler hakkında bilgiler aktarılmaya çalışılacaktır.

1.2. Uluslararasılaşma Motivasyonları ve Lokasyon Tercihi

Dunning'in (1977) çalışmasına göre, işletmeler pazar arama, etkinlik arama ve kaynak arama olmak üzere üç temel motivasyon ile hareket etmektedir. Buckley ve diğerleri (2007a: 501), kaynak arama motivasyonunun bir alt unsuru olarak stratejik varlık arama motivasyonunun işletmelerin uluslararasılaşma kararlarında etkili bir faktör olduğunu öne sürmektedir. Dunning ve Lundan (2008a: 63-78), çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerine ilişkin yazını genişleterek uluslararasılaşma motivasyonlarını pazar arama, doğal kaynak arama, etkinlik arama ve stratejik varlık arama şeklinde dört grupta ele almaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler ana ülkelerindeki dezavantajlarının üstesinden gelebilmek için stratejik varlıklar aramaktadır. Singh ve diğerlerine (2011: 331) göre; uluslararası işletmecilik yazınında Dunning'in (1998) önerdiği motivasyonlar en sıklıkla çalışılan motivasyonlar olmuştur. İlerleyen alt başlıklarda pazar arama motivasyonu, kaynak arama motivasyonu, etkinlik arama motivasyonu ve stratejik varlık arama motivasyonu açıklanmaktadır.

1.1.1. Pazar Arama Motivasyonu

Genellikle ürün ve hizmetlerini kısmi olarak yakın ya da komşu ülke ve bölgelerdeki pazarlara tedarik eden işletmeler, pazar arayan işletmelerdir. Başlarda ihracat ile uluslararasılaşma faaliyetlerine başlayan bu işletmeler, çoğunlukla köken ülkelerinde pazar koşulları yetersiz geldiği ya da buradan tedarik sağlamak en iyi çözüm olmadığı için sınır ötesi ticareti tercih edebilmektedir. Köken ülke unsurlarının yanında, yatırım yapılacak ülkedeki vergi avantajları (Chari ve Acikgoz, 2016: 665-670) ya da pazarın özellikleri işletmeleri DYY yapmaya itebilmektedir (Lu vd., 2011: 224-228). Çeşitli çalışmalara göre pazar arama yatırımları; var olan pazarları korumak, sürdürmek, genişletmek, pazar paylarını arttırmak ya da yeni pazarlar elde etmek amacıyla yapılabilmektedir (Lu vd., 2011; Benito, 2015; Meyer, 2015; Sawyer vd., 2015).

Dunning ve Lundan (2008a: 63-78), işletmelerin pazar arama motivasyonu ile hareket ettikleri DYY'lerinin dört temel nedeni olabileceğini öne sürmektedir. Birinci gruptaki çok uluslu işletmeler; temel müşteri ya da tedarikçilerinin sınır ötesinde üretim tesisleri olması nedeniyle, onları takip etmek amacıyla uluslararasılaşmaktadır. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ve tamamlayıcı ürün

üretimi yapan bazı işletmelerin, tedarik sağladığı işletmeler ile köken ülkeleri dışında kurdukları ortak girişimler, pazar arama motivasyonu ile gerçekleştirilen uluslararasılaşma örneği olarak kabul edilebilecektir. Çin kökenli çok uluslu işletmelerden beyaz eşya, televizyon, mikrodalga fırın gibi ürünlerin üretimini yapan bazı işletmeler de bu bağlamda gelişmekte olan ülkelerde pazar arama motivasyonu ile DYY gerçekleştirmektedir (Child ve Rodrigues, 2005: 394-395).

Çok uluslu işletmelerin pazar arama motivasyonu ile hareket etmelerine neden olan ikinci faktör, bu işletmelerin üretmiş oldukları ürünlerin yerel tatlarla, ihtiyaçlara, kültürel normlara, yerel kaynaklara ya da yerel becerilere uygun hale getirilme zorunluluğu bulunmasıdır. Gıda ya da içecek sektöründe yer alan, son kullanıcıya satılan bulaşık makinesi, orman ürünleri gibi geniş bir perspektifte faaliyet gösteren çeşitli çok uluslu işletmeler pazar arama motivasyonu ile DYY yapabilmektedir (Moghaddam vd., 2014: 366). Hattari ve Rajan (2010: 507-508); Hindistan kökenli ilaç işletmelerinin Batı Avrupa ve ABD’nde yapmış oldukları DYY’ların müşterilere/pazara yakın olmak amacıyla, pazar arama motivasyonu ile gerçekleştiğini öne sürmektedir.

Pazar arama motivasyonu ile DYY yapan çok uluslu işletmelerin yatırım kararlarının altında yatan bir diğer neden ise; bu işletmelerin uzak bir mesafeden tedarik etme maliyetlerine kıyasla, sınır ötesinde üretim yapma ve transfer maliyetlerinin daha düşük olmasıdır. Bu grupta yer alan çok uluslu işletmeler için; tüketimin gerçekleştiği ülkelerde yatırım yapmak daha avantajlı olduğundan, bu pazarı elde etmek amacıyla hareket edilmektedir (Dunning ve Lundan, 2008a: 63-78). Örneğin; Tsai ve Eisingerich (2010) tarafından yapılan çalışmada, bilgi teknolojileri alanında hizmet veren işletmelerin gelişmiş ülkeye pazar arama motivasyonu ile yaptığı DYY’ların arkasında kilit müşterilere yakın olma hedefi bulunduğu belirtilmektedir.

Dunning ve Lundan’a (2008a: 63-78) göre; işletmelerin pazar aramak için DYY yapmasının başka bir nedeni, global üretim ve pazarlama stratejisinin bir parçası olarak lider olan rakiplerine karşı avantaj kazanabilmektir. Lideri takip et ya da bando arabası stratejisini izleyen çok uluslu işletmeler, rakipleri olan sektör liderlerinin peşinden giderek pazar arama motivasyonu ile DYY yapabilmektedir. Huang ve Renyong (2011); Çinli bazı tekstil ile ayakkabı işletmelerinin, Nijerya ve Rusya’da yapmış oldukları yatırımların global pazarlama stratejileri kapsamında pazar arama motivasyonu ile gerçekleştiğini iddia etmektedir. Anderson ve Sutherland (2015), pazar arama motivasyonu ile DYY yapmanın rekabet avantajı kazanmak için önemli olduğunu öne sürmektedir. Pazar arama motivasyonuna dair çalışmalar; gelişmiş ülkeden giden DYY üzerinde yoğunlaşmış olmasına rağmen, gelişmekte olan ülke kökenli çalışmalar da bulunmaktadır (He vd., 2015). Ramasamy ve diğerleri (2012); Çin kökenli özel işletmelerin kendi ülkelerindeki pazarın yetersizliği nedeniyle pazar arama ile yurt dışı yatırımlar yaptıklarını tespit etmiştir. Buckley ve diğerleri (2007a: 501-507) yine Çin kökenli çok uluslu işletmelerin DYY yapacakları ülkenin pazar büyüklüğünün yatırım kararını etkilediğini öne sürmektedir. Tayvanlı işletmeler de pazar arama motivasyonu ile hareket ettiklerinde gelişmekte olan ülkeye DYY kararı almaktadır (Makino vd., 2002).

1.1.2. Kaynak Arama Motivasyonu

Kaynak arama motivasyonu ile DYY yapan işletmeler; kendileri için özel olan ve ülkelerinde bulamadıkları doğal, kaliteli ya da ucuz kaynakları bulmak amacıyla uluslararasılaşmaktadır. Özellikle doğal kaynakların arandığı durumlarda; çok uluslu işletmeler için fiziksel mesafe önemli bir faktör olmaktadır (Conti vd., 2016: 1984). Kaynak arama motivasyonu ile hareket eden çok uluslu işletmelerin bağlı işletmeleri genellikle ileri düzey sanayileşmiş ülkelerde bulunmaktadır (Dunning ve Lundan, 2008a: 63-78). Dunning ve Lundan (2008a: 63-78); doğal kaynak arama amacıyla DYY yapan çok uluslu işletmelerin bu faaliyetlerini üç nedenle gerçekleştirebileceklerini öne sürmektedir.

Bir ya da daha çok fiziksel kaynağı arayan, kaynak arama motivasyonu ile DYY yapan işletmeler; maliyet azaltma ve kaynak tedarikini güvenli hale getirme amacıyla hareket eden temel üretim ve imalat işletmeleridir. Kaynak arayan işletmelerin aradıkları kaynaklar mineral yakıtları, endüstriyel mineraller, metal ve ziraat üretimi için gerekli tamamlayıcı ürünler olmaktadır. Yağ, kömür, gaz gibi fosil yakıtları, elmas, bakır, kalay, çinko gibi metaller ile tütün, şeker, muz, ananas, kahve, çay gibi ürünlerin üretimini gerçekleştirmek için kaynak arama motivasyonu ile DYY yapılmaktadır (Dunning ve Lundan, 2008a: 63-78). Örneğin Brezilyalı yağ üreticisi çok uluslu işletmelerin komşu ülkeleri Arjantin, Uruguay, Paraguay yerine; DYY yapmak için Irak ve Kuveyt'i tercih etmesinin altında, bu ülkelerdeki doğal kaynak yoğunluğu bulunmaktadır (Conti vd., 2016: 1984).

Kaynak arama motivasyonu ile DYY yapan diğer grup, ucuz vasıfsız iş gücü ya da yarı vasıflı iş gücü gibi verimli girdileri elde etmek amacıyla uluslararasılaşmaktadır. Meksika, Tayvan, Malezya gibi gelişmekte olan ülkelere yapılan DYY, genellikle bu amaçla gerçekleşmektedir. İş gücü maliyetlerinin çok yüksek olduğu ülkelerde faaliyet gösteren imalat ve hizmet işletmeleri, bu maliyetleri düşürebilmek için sınır ötesindeki tedarikçileri satın alarak DYY yapmaktadır (Dunning ve Lundan, 2008a: 63-78). Örneğin Latin Amerika'da faaliyet gösteren ABD kökenli işletmeler; doğal kaynaklara ulaşmak ya da ucuz işgücü maliyetleri için kaynak arama motivasyonu ile hareket etmektedir (Sawyer vd., 2015).

Kaynak arama motivasyonu ile DYY yapan işletmelerin bir başka bölümü, teknolojik yetenekleri, yönetim ya da pazarlama deneyimini ve örgütsel becerileri elde etme ihtiyacı duymaktadır. İleri teknoloji sektörlerinde Tayvan, Kore, Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelere gelen çok uluslu işletmeler ile Birleşik Krallık ya da Avrupa Birliği üyesi ülke kökenli çok uluslu işletmelerin ortaklıkları buna örnek olabilecektir (Dunning ve Lundan, 2008a: 63-78). Moghaddam ve diğerleri (2014: 366), kaynak arama motivasyonu ile gerçekleştirilen DYY'lardaki temel unsurun kaynakların taşınmazlığı olduğunu öne sürmektedir.

Huang ve Renyong (2011); doğal kaynaklara yapılacak yatırımların çok yüksek olması nedeniyle, özel sektör işletmelerinden daha ziyade devlet sahipli işletmelerin sahip oldukları finansal güçle birlikte kaynak arama motivasyonu ile DYY yaptıklarını öne sürmektedir. Çin'in gelişen dünyanın bir parçası olma stratejisi kapsamında, devlet sahipli çok uluslu işletmeler, ticaret anlaşmalarından yararlanarak kaynak arama motivasyonu ile DYY yapmaktadır. Devlet sahipli resmi bir işletme olan Çin Doğal Petrol Kooperatifi'nin Sudan'da yağ üretimi gerçekleştirmesi kaynak arama motivasyonuna örnektir (Buckley vd., 2008: 736).

1.1.3. Etkinlik Arama Motivasyonu

Uluslararası olarak kabul edilmiş üretim süreçlerine hâkim, standart ürün üretimini başarılı bir biçimde gerçekleştiren, deneyimli, büyük hacimli ve çeşitlenmiş çok uluslu işletmeler genellikle etkinli arama motivasyonu ile DYY gerçekleştiren işletmeler olarak görülmektedir (Dunning, 2000). Berry (2010) ve Benito (2015); etkinlik arama motivasyonunun, ekonomik faaliyetlerindeki maliyetleri azaltmak ve uluslararası arenada çeşitli lokasyonlardaki süregelen operasyonlarını iktisadi hale getirmek isteyen çok uluslu işletmelerin DYY'larını güdülediğini öne sürmektedir.

Dunning ve Lundan'a (2008a: 63-78) göre, etkinlik arama motivasyonu ile yapılan DYY'ların iki temel çeşidi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, farklı ülkelerde bulunan geleneksel faktör zenginliklerinin avantajlarını ele geçirmek amacıyla yapılan, etkinlik arama motivasyonu DYY'lardır. Maliyet avantajı kazanarak üretim gerçekleştirmek amacıyla yapılan DYY'lar, etkinlik arama motivasyonuna örnektir (Chari ve Acikgoz, 2016: 665-667). Etkinlik arama motivasyonu ile yapılan DYY'ların ikinci grubu; tedarik süreçlerinde ve müşteri tercihlerindeki farklılıklar ile birlikte ölçek ve kapsam ekonomisinin avantajlarını kazanmak amacıyla yapılır (Buckley vd., 2008: 740-741; Dunning ve Lundan, 2008a: 63-78). Ayden ve diğerleri (2018: 52-54), etkinlik arama motivasyonunun işletmelerin değer zincirlerinde daha etkin ve iyi düzenlenmiş yapılar oluşturma amacıyla gerçekleştiğini belirtmektedir. Meyer (2015: 58); etkinlik arama motivasyonu ile DYY yapan işletmelerin başarı kriterinin üretim etkinliği ve örgütsel maliyetleri olduğunu öne sürmektedir.

Etkinlik arama motivasyonu ile üretimin gerçekleşebilmesi için, hedeflenen lokasyondaki sınır komşusu pazarların da gelişmiş ve açık olması gerekmektedir ki, böylece uluslararası alanda bölgesel büyüme sağlanabilmektedir. Hindistan kökenli TATA Çelik'in Tayland'da faaliyet gösteren Millennium Çelik'i satın alması etkinlik arama motivasyonu örneğidir (Moghaddam vd., 2014: 367). Benzer şekilde Hindistan kökenli TATA Motor'un 2005'te Kore'de Daewoo Ağır Araçlar ile yaptığı satın alma etkinlik arama motivasyonu ile gerçekleşmiştir (Hattari ve Rajan, 2010). Conti ve diğerlerine (2016) göre; daha düşük işgücü ya da girdi maliyetleri elde ederek verimliliklerini arttırmak isteyen çok uluslu işletmeler, etkinlik arama motivasyonu ile DYY yapmaktadır. Özellikle

köken ülke ile DYY yapılacak ülkenin ekonomik düzeyleri arasında farklılıklar büyük olduğunda, etkinlik arama motivasyonu daha sıklıkla görülmektedir (Conti vd., 2016: 1984).

Jain ve diğerlerine (2015: 39) göre; Hindistan kökenli yazılım işletmelerinin gelişmiş ülkelere yaptıkları yatırımlar etkinlik arama bağlamında değerlendirilebilecektir. Etkinlik arama motivasyonu ile ilgili bazı araştırmalara göre; Çin zaten iş gücünün görece ucuz olduğu bir ülke olduğu için Çin kökenli çok uluslu işletmelerin etkinlik arama motivasyonu ile yaptıkları DYY oldukça azdır (Child ve Rodrigues, 2005: 399). Çin kökenli çok uluslu işletmeler; kendi ülkelerinden daha az gelişmiş Afrika ülkelerinde ucuz işgücü elde etseler bile, yabancılık (foreignness) ve alt yapı eksiklikleri nedeniyle çok zorluk çekmekte; bu nedenle de etkinlik arama motivasyonu ile DYY gerçekleştirilmemektedir (Haug ve Renyong, 2011).

1.1.4. Stratejik Varlık Arama Motivasyonu

Stratejik varlık arama motivasyonu ile yapılan DYY'lar herhangi bir maliyeti azaltmak ya da rakiplerine kıyasla pazarlama avantajı kazanmak amaçlı yatırımlardan ziyade, işletmelerin sahiplik avantajlarını sürdürmesini, güçlendirmesini ya da rakiplerinin sahiplik avantajlarını azaltmasını sağlayacak global bir portföyü oluşturmaya yönelik yatırımlardır (Dunning ve Lundan, 2008a: 63-78). Chung ve Alcácer (2002), ABD'ndeki DYY üzerine yaptıkları incelemede, araştırma yoğunluklu sektörlerde çok uluslu işletmelerin stratejik varlık anlamında bilgi birikimi (knowledge) aradıklarını öne sürmektedir. Stratejik varlık arama motivasyonuna ilişkin farklı bir tanımlama yapan Deng'e (2009) göre, taklit edilmesi zor, nadir, özellikli kaynak ve yetenekler bütünü; işletmenin rekabet avantajı kazabilmesi için gereklidir ve stratejik varlık olarak tanımlanmalıdır. Liu ve Scott-Kennel (2011: 22); teknoloji ve pazar fırsatları ile yönetim deneyimi ve itibarın da stratejik varlık olabileceğini öne sürmektedir. İşte bu stratejik varlıklara sahip olmak isteyen, işletmeler stratejik varlık arama motivasyonu ile DYY yapmaktadır (Deng, 2009).

Haug ve Renyong (2011) tarafından yapılan çalışmada; Çin kökenli özel çok uluslu işletmeler için stratejik varlıkların genellikle teknoloji, ar-ge, dağıtım kanalları ve marka isimleri olduğu öne sürülmektedir. Yazarlara göre, Çin kökenli çok uluslu işletmeler; bu stratejik varlıkları elde etmek amacıyla ya uluslararası rakiplerini satın almakta, ya dikey satın alma yapmakta ya da marka, ar-ge, teknoloji gibi tek bir stratejik varlığı elde etme yönünde hareket etmektedir (Haug ve Renyong, 2011). Hatta Marinova ve diğerlerine (2011) göre, Çin kökenli çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde kilit motivasyon stratejik varlık arama motivasyonudur. Çin kökenli DYY'ların incelendiği bir diğer çalışmada; gelişmiş teknolojiyi, yüksek kalitede markayı, üst düzey insan kaynağını elde etmek amacıyla stratejik varlık arandığı görülmektedir (Child ve Rodrigues, 2005; Lu vd., 2011: 241).

Dunning ve Lundan'a (2008a: 63-78) göre, stratejik varlık arama motivasyonu ile yapılan yatırımlarda amaç; finansal bir portföyü ele geçirmek ya da finansal riskleri azaltmak olabileceği gibi, ar-ge gücüne sahip olmak, gelişmiş teknolojiyi elde etmek, yeni pazarlar yaratmak, yeni örgütsel yeteneklere sahip olmak, stratejik esnekliği arttırmak şeklinde birbirinden farklıdır. Hatta stratejik varlık olarak kabul edilen unsurlar maddi olabileceği gibi, maddi olmayan varlıklardan da oluşabilmektedir (Buckley vd., 2008: 738-740). Li-Ying ve diğerlerine (2013) göre; Danimarka'da DYY'ları bulunan Çin kökenli çok uluslu bu işletmelerin yapmış oldukları birleşme ve satın almaların neredeyse yarısı, stratejik varlık arama motivasyonu ile gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, yazarlara göre stratejik varlık arama motivasyonuna ilişkin alt unsurların işletme ve ülke düzeyinde incelenmesi gereklidir (Li-Ying vd., 2013).

1.2. İşletme Grupları ve Uluslararasılaşma

Uluslararası işletmeciliğin en önemli ekonomik unsurlarından biri olan işletme gruplarını ele alırken ulusal iş sistemlerinden bahsetmek gerekmektedir. Whitley (1990, 1991), bir ülkenin sahiplik koordinasyonu, istihdam ilişkileri, sahiplik dışı koordinasyon ve iş yönetimi gibi kurumlarının yarattığı o ülkeye has olan ekonomik örgütlenme biçimini, ulusal iş sistemi olarak adlandırmakta ve her ülkeye ait iş sisteminin kendine has bir ekonomik aktör yarattığını savunmaktadır. İşletme grupları olarak tanımlanan bu aktörler yer aldıkları ulusal kültürün etkisi ile şekillenmekte ve Japonya'da "Keiretsu", Güney Kore'de "Chaebol", Hindistan'da "Business Houses" (Cuervo-Cazurra, 2006: 422) ya da "Agency Houses" (Brimmer, 1955: 554), Tayvan'da "Guanxi Qiye", Çin'de "Qiye Jituan", Latin Amerika'da "Grupo Economico", Rusya'da "Svyazi" (Batjagal, 2007: 1000), İspanya'da "Grupo" olarak adlandırılmaktadır (Holmes vd., 2018: 136). Türkiye'de var olan işletme grupları ise "Holding" olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletme grupları alanında artan ilgiye rağmen üzerinde fikir birliğine varılmış olan bir işletme grubu tanımı bulunmamakta, ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklı işletme grubu tanımları yapılmaktadır (Colpan vd., 2010). Aguilera ve diğerleri (2020), genel olarak kabul edilmiş bir işletme grupları tanımı olmadığı için analiz düzeyi ile ilgili sıkıntılarını ortaya çıktığını öne sürmektedir. Birinci düzey, ikinci düzey ya da üçüncü düzey bağlı işletmelere sahip olan işletme gruplarına yönelik çalışmalarda farklı analiz düzeyleri olduğunu, bu nedenle birbirinden farklı sonuçlar ortaya çıkabileceğini iddia etmektedir (Aguilera vd., 2020).

Dau ve diğerlerine (2021) göre, işletme grupları ile ilgili çalışmalarda temel mesele; işletme gruplarına ilişkin tanımlamaları netleştirmek konusunda başlamaktadır. Uluslararası işletmecilik ve işletme gruplarına yönelik çalışmaları sentezleyerek gerçekleştirdikleri yazın araştırmasında Dau ve diğerleri (2021); kimi ülkelerde işletme grupları tanımlamalarının yasalar aracılığıyla gerçekleştirildiğini, kimi ülkelerde yasal sistemlerin bu türlü resmi tanımlamalar yapmaktan kaçındığını öne sürmektedir. Yazarlar, farklı düzeylerde sahiplik yapısı olan, ortak kontrol altındaki

özel sektör firmalarının oluşturduğu bir topluluk şeklinde yapılan bir tanımın işletme grubunu doğru olarak ifade ettiğini belirtmektedir (Dau vd., 2021).

Dau ve diğerleri (2021) tarafından yapılan işletme grubu tanımı temel alındığında dikey işletme grubu, piramidal işletme grubu ve şebeke (web) işletme grubu olmak üzere üç çeşit işletme grubu ile karşılaşılmaktadır. Dikey işletme grupları; çeşitli işletmelerin kontrolünün bir aile ya da bireyde bulunduğu, fakat bu işletmelerin tamamına sahip olunmadığı durumlarda söz konusu olmaktadır. Piramidal işletme grupları ise; sahiplik oranının arttığı, tepe (apex) işletme vasıtasıyla diğer işletmelerin kontrol edildiği, piramide benzer yapıların olduğu durumlar görülmektedir. Son olarak, şebeke işletme grupları benzer oranda sahiplik oranı olan işletmelerin bir araya gelerek oluşturdukları, hissedarlığın daha düşük olduğu yapıları ifade etmektedir (Dau vd., 2021: 165-167).

Cuervo-Cazurra'a (2006: 420-424) göre; yazında var olan işletme grubu tanımları temelde ikiye ayrılmaktadır. İlk grupta yer alan işletme grubu tanımı sosyoloji tabanlı olup işletmelerin arasındaki işlemleri, birbirleri ile olan ilişkilerine/bağlarına dayandırma eğilimindedir. Örneğin Granovetter (1994); işletme gruplarını, bir grup işletmenin gayri resmi ya da resmi yollar ile bir araya gelmesi şeklinde tanımlamaktadır. Cuervo-Cazurra'a (2006: 420-424) göre; ikinci grupta yer alan işletme grupları tanımı daha dar olup ekonomik tabanlıdır ve işletme grupları ile işletmeler tarafından kurulan ağların birbirinden ayrılması gerektiğini savunmaktadır. Örneğin; Ghemawat ve Khanna (1998) işletme gruplarını, çeşitlenmiş ve geniş bir iş aralığına sahip, içerisinde iç içe geçen (interlocking) finansal oyuncularını bulunan, özel sektörü domine eden ve genellikle aile sahipliğindeki örgütsel formlar olarak tanımlamaktadır. Young ve diğerleri (2008) işletme gruplarını; sosyal (aile, akrabalık, arkadaşlık) ya da ekonomik (sahiplik, finansal, ticari) bağlar yolu ile yasal olarak bağımsız işletmelerin bir araya gelmesi şeklinde ifade etmektedir.

Mork ve Tian'a (2015) göre; işletme gruplarını, hızlı sanayileşmenin aracı, verimli sermaye dağıtıcıları, pazar içselleştirme unsuru, finansal dengeleyici olarak tanımlamak mümkündür ve Kanada'daki aile sahipli ve piramit yapıları işletme gruplarında, piramidal yapı sıklıkla görülmektedir. Yazarlar; Kanada özelinde bazı aile işletmelerinin aşırı piramidal yapısının riski arttırdığını, bu riski azaltmak için çeşitlenmeye gidildiğini iddia etmektedir (Mork ve Tian, 2015). İşletme gruplarının çok sayıda işletmeden oluştuğu, yüksek piramidal durumlarda koordinasyon sorunlarının yaşandığını, kaynakların etkin dağıtılamadığı öne sürülmektedir (Young vd., 2008).

Gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarına yönelik çalışmaların başında Çin ile ilgili araştırmalar gelmektedir (Erdener ve Shapiro, 2005; Jean vd. 2011; Yiu, 2011; Li-Yang vd., 2013; Wang vd., 2015). Örneğin, Deng'e (2013) göre Çin'de ilişkisel bağlar kurmanın temelinde devletin baskın yapısı ve devlet ile ilişki kurma geleneği bulunmaktadır. Erdener ve Shapiro (2005); özellikle Çin aile işletmelerinin geleneksel olarak kişisel ilişkiler, ağlar kurma ve müzakere yapma yeteneklerinin önemli bir sahiplik avantajı oluşturduğunu öne sürmektedir. Çin'in ardından

Hindistan kökenli çok uluslu işletmeler sıklıkla kurdukları bağlar aracılığıyla işletme grupları oluşturmaktadır (Khanna ve Palepu, 2000; Elango ve Pattnaik, 2007).

Uluslararası işletmecilik yazınında işletme gruplarına yönelik yapılan bazı çalışmalarda birden fazla teoriden yararlanılarak çoklu kuram kullanılmaktadır (Douma, 2006; Yiu vd., 2007; Tan ve Meyer, 2010; Yang vd., 2011; Gerschewski vd., 2015). Örneğin, Chung (2014); vekâlet teorisi, kaynak tabanlı yaklaşım ve işlem maliyetleri kuramından yararlanarak aile yönetimi ve sahipliğin, yarı globalleşme süreci üzerindeki etkisini, işletme grupları örneği ile vaka analizi yoluyla incelemektedir. Douma vd. (2006); vekâlet teorisi, kaynak tabanlı yaklaşım, kurumsal kuram bağlamında çoklu kuram kullanımı yoluyla, sahiplik yapısının performansa etkisini büyük bir gelişmekte olan ülke olarak Hindistan'daki işletme grupları kapsamında analiz etmektedir. Tan ve Meyer (2010); çalışmalarında Tayvan'daki işletme gruplarını, uluslararasılaşma teorileri, kaynak tabanlı yaklaşım, kurumsal kuramdan faydalanarak ele almaktadır.

Kurumsal kuram, kaynak tabanlı yaklaşım, sosyal sermaye kuramı, vekâlet teorisi, örgütsel öğrenme, işlem maliyetleri ya da birden fazla teorinin aynı anda kullanıldığı çoklu yaklaşımlar ile ele alınan işletme grupları ile ilgili bazı çalışmalar, Hindistan, Japonya, Kore, Tayvan, Arjantin, Endonezya gibi çoğu gelişmekte olan ülke kökenlidir (Holmes vd., 2018: 137). Örneğin Carney ve Gedajlovic (2002); Güney batı Asya aile işletme gruplarının yükselişini, kurumsal kuram ışığında kurumsal değişim ile açıklamaktadır. Manikandan ve Ramachandran (2014), Hindistan'daki işletme gruplarının, kurumsal kuram bağlamında 1994 ile 2010 yılları arasındaki eksik pazar koşullarında pazar imkânlarını takip etme ve yakalama süreçlerini incelemektedir. Kim ve Song (2017) dokuz gelişmekte olan ülkede kurumsal boşlukların doldurulması konusunda işletme gruplarının birleşme ve satın alma faaliyetlerini yaklaşık 21 yıllık bir dönemlik süreç üzerinden ele almaktadır.

Yiu ve diğerleri (2007), uluslararası işletmecilik yazınında işletme gruplarına ilişkin öne sürülen farklı teorileri karşılaştırmaktadır. Çalışmada ele alınan teoriler ise, işlem maliyetleri kuramı, örgütlerin sosyal bağlama gömülü olduğunu savunan ilişkiler perspektifi, örgütlerin hükümet/devletin politik ve ekonomik hedeflerinin bir aracı olduğunu savunan politik/ekonomik perspektif ve vekâlet kuramıdır. Yiu ve diğerleri (2007), işletme gruplarında sahiplik kontrolünden kaynaklı dikey bağlantılar ve üyeler arasındaki bağlantıların farklılaşması neticesinde farklı örgüt yapılarının oluşabileceğini öne sürmektedir. Tablo 1'de görüleceği üzere; dışsal pazar koşulları, sosyal çevre, politik/ekonomik faktörler ile dışsal izleme ve kontrol sistemleri doğrultusunda işletme gruplarında oluşabilecek dikey ve yatay bağlantılar neticesinde; dört farklı işletme grubu yapısı ortaya çıkmaktadır. Dikey bağlantılar sahiplik kontrolünün sıklığını, yatay bağlantılar ise üye işletmeler arasındaki bağın yoğunluğunu ifade etmektedir. Tabloda görüleceği gibi hem dikey bağlantılar, hem de yatay bağlar güçlü ise M form; dikey bağlantı zayıf, yatay bağ güçlü ise N form; dikey bağlantı güçlü yatay bağ zayıf ise H form; hem dikey bağlantı, hem de yatay bağ zayıf ise C form ortaya çıkmaktadır (Yiu vd., 2007: 1565-1569).

Tablo 1: İşletme Grupları Örgüt Yapıları

| | | | |
|--|--------|----------|----------|
| Dikey Bağlantılar (Sahiplik Kontrolü) | Yüksek | H - Form | M - Form |
| | Düşük | C - Form | N - Form |
| | | Düşük | Yüksek |
| Yatay Bağlantılar (Üyeler Arasında) | | | |

Kaynak: Yiu vd., 2007: 1565

Holmes ve diğerleri (2018: 139); işletme grupları yazını ile ilgili yapmış oldukları literatür taramasında gelecek çalışmalar için öneriler sunarken işletmelere uluslararasılaşma süreci için uygulamalar önermektedir. 2015 ve 2016 döneminde uluslararası işletmecilik yazınında işletme gruplarına yönelik hazırlanan makaleleri inceleyen yazarlar; işletme gruplarının üç temel özelliği ve üç temel çıktısı olduğunu tespit etmiştir. İşletme gruplarının üç temel özelliklerinden ilki kurumsal yönetiştir. Kurumsal yönetişim; sahiplik yoğunlaşması, piramit sahiplik yapısı, sahiplik türü (aile, hükümet, kurumsal) ve yönetim kurulundan oluşmaktadır. Holmes ve diğerlerine (2018) göre işletme gruplarının ikinci temel özelliği ise, yerel pazarlar olarak öne sürülmektedir. Yerel pazarlar; yerel sermaye pazarları, yerel iş gücü pazarları, grup içi ticaret pazarları ve yükseltme ile alçaltmayı içermektedir. İşletme gruplarının üçüncü temel özelliği olan kurumsal strateji; ürün çeşitlendirmesi ile lokasyon tercihi, giriş modu gibi kararlardan oluşan uluslararası çeşitlenmeyi içermektedir (Holmes vd., 2018: 137).

Holmes ve diğerlerine (2018: 137) göre, işletme grupları araştırmalarının üç temel çıktısı; bağlı işletme ve işletme grubu performansı, ekonomik etki ve inovasyon olarak ölçülmektedir. Örneğin; Mahmood ve Mitchell (2004); gelişmekte olan ülke örneği olarak Kore ve Tayvan'da işletme gruplarının inovasyon performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Wang ve diğerleri (2015) Çinli işletme gruplarının hangi kurumsal şartlar altında inovasyon performanslarını yükseltebileceklerini incelemektedir. Jean ve diğerleri (2011); Çin'deki Tayvan kökenli işletme gruplarının kurmuş oldukları etnik bağlar, lokasyon tercihleri ve satış performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir.

Dau ve diğeri (2021: 193-194), işletme grupları ve uluslararasılaşma ile ilgili olarak beş temel argüman öne sürmektedir. İlk olarak uluslararasılaşma yazını, tek bir işletmenin uluslararasılaşma sürecinin; işletme gruplarının uluslararasılaşması için de geçerli olabileceğini öne sürmektedir. İkinci olarak çok uluslu işletmeler, köken ülkeleri ile DYY yaptıkları ülkelerdeki bilgisel ve kurumsal boşlukları kapatmak için; genellikle yerel ortaklıklar aramakta ve bu şekilde DYY yapılan ülkedeki bir işletme grubuna dâhil olabilmektedir. Üçüncü olarak çok uluslu işletmelerin, bağlı işletmelerin kontrolü, koordine edilmesi ve gözlemlenmesi (monitor) için uygulanan vekâlet teşvikleri işletme grupları için de uygulanabilecektir. Dördüncü olarak, işletme grupları için uluslararasılaşmanın önemli bir biçimi, uluslararası sermaye sağlamaktır. Böylece işletme grupları riskleri azaltarak gelirlerini kaydırma imkânına sahip olmaktadır. Son olarak işletme grupları; DYY'ları kolaylaştıran bir örgütsel yapı olarak görülmektedir (Dau vd., 2021).

Bu bölümde; uluslararası işletmecilik yazınında dünya genelinde yer alan işletme gruplarına ilişkin sınırlı bir kesit sunulmaya çalışılmıştır. Farklı ülke ve bölgelerde farklı isimleri olan işletme grupları, Türkiye bağlamında " Holding" formu ile karşımıza çıkmaktadır. Bir sonraki alt başlıkta; Türkiye'nin işletme grupları olan holdinglerin baskın ekonomik aktör olmasının altında yatan nedenler ile içerisinde yer aldıkları kurumsal çevre bağlamında holdinglerin ortak özellikleri hakkında bilgiler verilecek olup çeşitli çalışma örneklerine değinilecektir.

1.2.1. İşletme Grubu Olarak Holdingler

Whitley (1991) ülkelerin önemli kurumlarının etkisi ile şekillenen iş sistemlerinin ülkelere has ekonomik aktörler ortaya çıkardığını öne sürmektedir. DiMaggio ve Powell'a (1991) göre, aynı kurumsal bağlam içinde yer alan işletmeler, aynı kurumsal faktörlerin etkisi altında eşbiçimli hale gelmektedir. Bu kurumsal bağlamda faaliyet gösteren işletmeler içerisinde meşruiyet kazanan işletmeler, diğer işletmeler tarafından taklit edilmekte, böylece aynı kurumsal alandaki işletmeler birbirine benzemektedir (Xia vd., 2008). Türkiye'de işletmeler pek çok politik ve ekonomik belirsizlikle mücadele etmek durumunda olduğu için, başarılı olan işletmelere öykünerek eşbiçimli hale gelmektedir ki Türkiye'de holding adının inşası böyle gerçekleşmiştir (Özen ve Yeloğlu, 2006).

Türkiye'de baskın örgüt formunun holding olarak ortaya çıkmasının nedenlerinden biri, holding yapılanması sayesinde elde edilen bir takım vergi avantajları olmaktadır. Bununla bağlantılı bir diğer neden, holding formu sayesinde bağlı işletmeler arasında ve bağlı işletmeler ile holding arasında sermaye aktarımlarının gerçekleştirilebilmesidir. Böylece, holding; fazla kar eden ve zarar eden bağlı işletmeleri arasında bir denge oluşturabilmekte, Buğra'nın (2010: 241-304) belirttiği gibi, vergi avantajı sağlayabilmektedir. Holding yapısının baskın örgüt formu olmasında bir diğer neden, merkezde olan işletmeler gibi prestij sahibi olmak isteyen işletme gruplarının, holding yapısını tercih etmesidir. Örneğin; Colpan ve diğeri (2010), Türkiye'de Koç Holding'in, diğer işletme grupları tarafından örnek teşkil eden bir lider gibi görüldüğünü öne sürmektedir.

Türkiye’deki kurumsal bağlam incelendiğinde, holdinglerin yer aldığı kurumsal çevrede hem belirsizlikler hem de teşvikler ön plana çıkmaktadır. Siyasi istikrarsızlıklar, ekonomik çalkantılar, hükümetin etkinliğinin stabil düzeyde olmaması gibi nedenler ile holdingler pek çok belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Holdingler kurumsal bağlamdaki bu belirsizliklerin üstesinden gelmek için riskleri doğru yönetmek durumdadır ve kredilerin yönetimi holdingler için önemli bir risk kaynağı oluşturmaktadır. İşte bu nedenler ile holdinglerin kuruluş aşamalarında genellikle bağlı işletmeleri içinde banka bulunmaktadır. Yıllar içerisinde holdinglerin bünyelerinde bulunan bu bankalardan istedikleri verimi alamadıkları, pek çok holdingin bankaları ellerinden çıkardıkları görülmektedir (Buğra, 2010: 241-304).

İlgisiz çeşitlendirme stratejisinin altında yatan nedenler bazen ekonomik istikrarsızlıklar (Boratav, 2003: 227-247) karşısında riski azaltmak iken; bazen de devletler tarafından verilen teşviklerden (Öniş ve Türem, 2002) doğan fırsatları yakalayarak karı arttırmaktır. Dau ve diğerlerine (2021: 170) göre, işletmelerin ülkelerindeki eksik pazar koşulları işletmeleri ilgisiz çeşitlendirme stratejisine doğru yönlendirirken büyük işletme gruplarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Türkiye’de holdinglerin riski azaltmak adına ortak stratejilerinden biri portföy yönetimi diğer bir ifadeyle sektörel çeşitlenmedir. Sektörel çeşitlenme genellikle ilgisiz çeşitlenme şeklinde görülmektedir. Holdinglerin ilgisiz çeşitlenme stratejileri yazında çalışılan önemli konulardan biridir (Yaprak ve Karademir, 2010; Karabag ve Berggren, 2014). Örneğin, Canbolat (2011, 2014) sosyal sermayenin ve örgütsel ağların holdinglerin çeşitlendirme stratejileri üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Selekler-Gökşen ve Üsdiken (2001) ise; büyüklük ve kuruluş zamanı ile çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejileri arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Karaevli (2008) ise Türk holdinglerinin ilgisiz çeşitlenmeden çok odaklı bir çeşitlenmeye gidiş sürecini kurumsal kuram bağlamında incelemektedir.

Türkiye’de faaliyet göstermekte olan holdinglerin ortak özelliklerinden ilki, bu holdinglerin büyük bir bölümünün aile yönetiminde olmasıdır. Holdinglerde aile sahipliğinin devamlılığı çok önemli bir konu olarak görülmektedir. Ülkelerin kültürel normlarının etkili olduğu aile yapılanması holdinglerin geleceğini şekillendirmektedir. Örneğin; Japonya’da aile kontrolünün devam etmesi adına işletmenin erkek çalışanlarından biri evlat edinilirken, Türkiye’de ise holdingde görev yapmakta olan başarılı üst düzey yöneticiler gerektiğinde damat olarak aileye dâhil edilmektedir (Colpan vd., 2010). Bu bağlamda yapılan çalışmalardan birinde Karaevli ve Yurtoğlu (2018); holding kurucusu ailenin özelliklerinin holdingin büyümesine etkisini araştırmaktadır. Holdingin büyümesinin bağlı işletme sayısının artışı olarak alındığı çalışmaya göre; aile büyüklüğünün yüksek olması, erkek çocuk sayısının kızdan çok olması, ilk çocuğun erkeğe olması durumunda holding büyümektedir ve erken gelişim evresinde ailenin etkisi daha güçlü olmaktadır (Karaevli ve Yurtoğlu, 2018).

Türkiye’de holdinglerin bir diğer ortak özelliği; ailelerin kontrolü elinde bulundurma isteklerinin bir sonucu olarak, genellikle hepsinde sahiplik yoğunlaşması bulunmasıdır (Demirag ve Serter, 2003). Sahiplik yoğunlaşmasının yanında holdinglerin özelliklerinden bir diğeri, bağlı işletmeleri ile beraber piramit şeklinde yapılanmış olmalarıdır. Yani, piramit yapı hissedarların hisse sahibi olduğunu şirketlerin başka şirketlerde sahip olduğu hisseler vasıtasıyla oluşan piramide benzer yapıyı ifade etmektedir ki; yazında bu konu sıklıkla dile getirilmektedir (Almeida ve Wolfenzon, 2006; Sacristán-Navarro ve Gómez-Ansón, 2007; Masulis vd., 2008). Young ve diğerlerine (2008) göre, piramit yapılar sayesinde işletme grupları sahiplik avantajlarını arttırabilmektedir. Piramit yapılarda görülen çapraz hissedarlık holdingin bağlı işletmelerinde görülen hissedarlığın karşılıklı olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Claessens vd., 2000; Langlois, 2013). Türkiye’deki aile holdinglerinde de piramit yapılar ve çapraz hissedarlık görülmektedir (Demirag ve Serter, 2003).

Türk holdingleri ile ilgili çalışmalar incelendiğinde yönetim kurulu yapısı sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; Yamak ve diğerleri (2006) aile, kurumsal, şirket, banka, kamu şeklindeki sahiplik yapısı ile CEO ikiliği (CEO duality) ile arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Bir diğer çalışmada Yamak ve diğerleri (2015) yönetim kurulu yapısının holding performansına etkisini panel data ile analiz etmektedir. Selekler-Gökşen ve Yıldırım-Öktem (2008) ise; yönetim kurulunun uluslararasılaşma performansına etkisini, kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde analiz etmektedir. Şahin ve diğerlerinin (2011) yönetim kurulu kompozisyonunun kurumsal finansal ve sosyal sorumluluk performansı üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada; yönetim kurulu üye sayısının az olması, kurul üyelerinin içeriden atanması ve CEO ikiliğinin, performansı etkilediği tespit edilmiştir.

Yönetim kurullarının profesyonelleşmesi, aile kontrolü ile global standartlar yakalama arasındaki uyum ve kurumsal yönetimin kurumsallaşması; Türkiye bağlamında öne çıkan holdingler için önem arz eden diğer ortak noktalar olarak kabul edilmektedir (Colpan vd., 2010). Kurumsal yönetim ilkelerinin getirdiği zorunluluklara (bağımsız üye, kadın üye, yönetim kurulu sayısı/seçimi gibi) uyum noktasında çeşitli ülkelerde karşılaşılan bazı sorunlar (Hermalin ve Weisbach, 1998) Türkiye’de de görülebilmektedir. Üsdiken ve Yıldırım-Öktem (2008) çalışmalarında holdinglerin yönetim kurulu yapısını, bağımsız üyeler ve kurumsal yönetim ilkeleri bağlamında ele almaktadır. Şahin ve diğerleri (2018) holdinglerdeki yönetim kurulları yapısını, bağımsız yöneticiler ve kadın yöneticiler üzerinden kurumsal yönetim ilkelerine uyumu ile incelemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE DİNAMİK YETENEKLERİN VE KURUMSAL BAĞLAMIN ETKİSİ

Türkiye'deki öncü işletme gruplarının dışa dönük yabancı yatırımları ile ilgili lokasyon kararlarını; uluslararasılaşma motivasyonları, dinamik yetenekler yaklaşımı ve kurumsal faktörler bağlamında incelemek amacıyla hazırlanan çalışmanın ikinci bölümünde, uluslararasılaşma yazınında sıklıkla araştırılan konulardan olan dinamik yetenekler ve kurumsal bağlam ile ilgili bilgiler verilecektir. İkinci bölümde öncelikle dinamik yeteneklere yönelik aktarımlar yapılarak dinamik yetenekler, inovasyon yetenekleri, uluslararasılaşma yetenekleri ve pazarlama yetenekleri bağlamında ele alınacaktır. Sonrasında, kurumsal bağlam anlatılarak gayri resmi kurumlar ile resmi kurumlar açıklanacaktır. İkinci bölümün sonunda; uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon kararları üzerindeki etkisini, dinamik yetenekler ile kurumsal bağlam düzenleyiciliğinde incelemek üzere hazırlanan kavramsal çerçevede hipotezler geliştirilecektir. İkinci bölüm sonunda ise; verilen teorik bilgiler ışığında oluşturulan araştırma modeli önerisine yer verilecektir.

2.1. Dinamik Yetenekler

Yaklaşık son 20 yıldır stratejik yönetim alanının en üretken araştırma sahalarından birini dinamik yetenekler araştırmaları oluşturmaktadır (Albort-Morant vd., 2018: 42). Dinamik yetenekler yaklaşımı; dinamik pazarlarda rekabet avantajı yakalama konusunda bazı işletmelerin diğerlerinden neden daha başarılı olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır (Iris ve Vikas, 2011). Rekabet avantajının göstergesi olan üstün performans; yeni ürünlerin, süreçlerin, örgütsel formların, iş modellerinin yaratılmasını ve uygulamaya konulmasını gerektirmektedir (Blome vd., 2013). İşte bu noktada üstün performansı yakalamak için farklı dinamik yetenekler gerekebileceğinden, yazında yer alan pek çok çalışmada birbirinden farklı dinamik yetenek tanımlamaları bulunmaktadır (Albort-Morant vd., 2018: 43). Peteraf ve diğerleri (2013), dinamik yetenekler için yapılan tanımlamaların kendi içerisinde anlamlı olduğunu; fakat bütüncül olarak bakıldığında bir dinamik yeteneğin tam olarak ne anlama geldiğini tespit etmenin, mümkün olmadığını öne sürmektedir.

Peteraf ve diğerlerine (2013: 1390-1393) göre, dinamik yetenekler tanımlamaları iki ana akım üzerinde şekillenmektedir. İlk akım öncülerinden Teece ve diğerlerine (1997: 516-518) göre; dinamik yetenekler, hızla değişen çevre koşullarına uygun ve uyumlu olarak işletmenin, iç – dış yeterliliklerini inşa etme, bütünlendirme, yeniden yapılandırma kabiliyeti ya da fırsatları sezme, fir-

satları yakalama ve tehditleri yöneterek yeniden yapılandırma becerileri olarak ifade edilmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse dinamik yetenekler, işletmelerin değişen çevre koşullarına cevap verebilme becerisidir (Eriksson, 2013). Diğer akım ise; Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından yapılan dinamik yetenekler tanımı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Eisenhardt ve Martin'in (2000: 1110) çalışmasına göre dinamik yetenekler; kabiliyetlerin ötesindedir ki pazarda değişime cevap vermenin ötesine geçerek değişim yaratmak için gereken özel örgütsel ve stratejik süreçler olarak tanımlanmalıdır.

Eisenhardt ve Martin'in (2000) dinamik yetenekler tanımını temel alan ve dinamik yetenekleri *faaliyet ya da süreç* olarak tanımlayan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Zollo ve Winter, 1999; 2002; Helfat ve Peteraf, 2003; Winter, 2003; Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007; Leung, 2012; Makkonen vd., 2012; Ramirez vd., 2013). Örneğin, Helfat ve Peteraf (2003: 1001) dinamik yeteneklerin tıpkı ürün yaşam eğrisi gibi bir yaşam eğrisine sahip olduğunu öne sürmektedir. Yazarlar, çalışmalarında, dinamik yetenek yaşam eğrisinin oluşum (founding) evresi ile başladığını, gelişim (development) evresi ile devam ettiğini ve olgunluk (maturity) evresine ulaştığını belirtmektedir. Bu noktadan sonra işletmenin sahip olduğu dinamik yetenekler, altı farklı seçenek ile yoluna devam etmektedir. Bu seçenekler ölüm (retirement), düşüş (retrenchment), devam ettirme (renewal), aynı yeteneğin başka coğrafi yere kayması (replication), yeteneğin farklı bir ürün pazarına kayması (redeployment) ve orijinal yeteneklerin yeni yeteneklerle birleştirilerek bütünleştirilmesi (recombination) olarak ifade edilmektedir (Helfat ve Peteraf, 2003: 1001-1004).

Dinamik yetenekleri *süreç* olarak ele alan Fan ve diğerlerinin (2015) çalışmasında, gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmelerin gelişmiş ülkelerdeki yerel öğrenmesini etkileyen unsurlar incelenmiştir. Yazarlara göre, genel uluslararası bilgi birikimi işletmelerin başarılı uygulamalarını, yabancı lokasyonlarda uygulayabilmesini ve kültürel bütünleşmeye ulaşabilmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, yerel bilgi birikimi işletmelerin yabancı pazardaki lokasyon avantajlarından yararlanması ile yerel pazardaki değişikliklere cevap verme başarısını arttırmaktadır. Yazarlar; dinamik yetenekleri, hedef pazarı belirleme ve iş modeli oluşturma anlamında süreç (process), ağ kaynakları ve iş özgüllüğü olarak konum (position) ve yabancılaşma, kurumsal karmaşıklık ile pazar rekabetini içeren yollar (paths) bağlamında ele almıştır. Çalışma sonuçlarına göre, dinamik yetenekler çok uluslu işletmelerin stratejik davranışlarını açıklamakta önemli bir role sahiptir (Fan vd., 2015). Yung ve Lai (2012: 1130-1133), yapmış oldukları örnek olay araştırmasında dinamik yeteneklerin ürün geliştirme sürecinde etkili olduğu tespit etmiştir.

Dinamik yetenekleri *faaliyet* olarak tanımlayan önemli çalışmalardan birini yazına kazandıran Winter (2003) "Dinamik Yetenekleri Anlamak" isimli makalesinde, dinamik yetenekler yazınında terminolojik bir karmaşa olduğunu öne sürmektedir. Winter (2003), bu karmaşıklığın çözümü için rutinler ile yetenekler arasındaki farkların ortaya konulması gerektiğini iddia etmektedir. Rutinler; öğrenilmiş, yüksek düzeyde kalıplaşmış, kısmi ya da sürekli olarak tekrar eden ve örtük bilginin

içinde yer alan unsurlar olarak ifade edilmektedir. Örgütsel yetenekler, hedefe özgün olarak şekillenmiş olan yüksek düzey rutinlerden oluşmaktadır ve temelde işletmenin yaşamını sürdürmek için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Winter, 2003: 992-994).

Kaynak tabanlı görüşün statik yapısına bir çözüm olarak önerilen bir yaklaşım olan dinamik yetenekler yaklaşımında (Furrer vd., 2008: 16), ele alınan dinamik yetenekler ve örgütsel yeteneklerin karıştırıldığı ya da çoğu kez birbiriyle içi içe geçtiği görülmektedir. 2000'li yıllarda en çok atıf alan dinamik yetenekler ve kaynak tabanlı görüşe ilişkin çalışmalar incelendiğinde bu durum göze çarpmaktadır (Albort-Morant vd.; 2018). Örneğin; Helfat ve Peteraf (2003) yetenekleri örgütsel ve dinamik olarak iki düzeyde ele almaktadır. Drnevich ve Kriauciunas (2011); uygulamış oldukları anket çalışması sonucunda, işletmelerin sahip oldukları olağan (ordinary) yetenekler ile dinamik yeteneklerin işletme performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Radikal inovasyonu ele aldıkları çalışmalarında Newey ve diğerleri (2012: 132); dinamik ve örgütsel yeteneklerin, örgütsel yeteneklerin yaratılması, geliştirilmesi ve modifiye edilmesi olarak üç boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir.

Yazında yer alan çeşitli çalışmaların dinamik yetenek ve örgütsel/olağan yetenek ayrımını açıklamaya çalıştığı görülmektedir (Lorenzino ve Lipparini, 1999; Tripsas ve Gavetti, 2000; Knight ve Çavuşgil, 2004; Helfat ve Winter, 2011; Felin vd., 2012; Teece, 2012). Örneğin Sapienza ve diğerleri (2006), örgütsel yetenekleri işletmenin hedeflere ulaşmasını sağlayan rutin ve kaynakların yapılandırılması; dinamik yetenekleri ise çevreye uyum sağlamak için işletmenin yeteneklerinin yapılandırılması olarak tanımlamaktadır. Zhu ve diğerleri (2013: 234-236) ise, işletmelerin sahip oldukları dinamik yetenekleri; örgütsel yetenekler ile kurumsal faktörler bağlamında dışsal baskılara uyum sağlamak için gerekli olan içsel beceriler olarak tanımlamaktadır. Zollo ve Winter'a (1999) göre, dinamik yetenekler, gelişmiş verimliliğe ulaşmak amacıyla, örgütün sistematik olarak oluşturduğu ve geliştirdiği örgütsel rutinler aracılığıyla ortaya çıkan kolektif faaliyetlerin öğrenilmiş kalıplarıdır. Michailova ve Zhan (2015) ise, çok uluslu işletmelerin sahip olduğu dinamik yetenekleri üç düzeyde ele almaktadır. Birinci düzeyin operasyonel ve stratejik rutinlerden oluştuğunu, ikinci düzeyin ise geliştirme kaynak oluşturma, bütünleştirme yetenekleri ile şekillendiğini ve son olarak üçüncü düzeyinde dinamik bilgi birikimi yeteneğini ifade ettiğini iddia etmektedir (Michailova ve Zhan, 2015).

Yetenekleri örgütsel ve dinamik olmak üzere düzeylere ayıran Winter'a (2003; 2012) göre; birinci düzey dinamik yetenekler, işletmenin ürününü, üretim sürecini ya da müşterilerini değiştirmek gibi daha büyük çaplı değişiklikleri içeren faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu değişikliklerde önemli olan noktanın, değişikliklere neden olan kaynağın belirlenmesi olduğunu öne süren Winter'e (2003; 2012) göre, bu türlü değişiklikler dışsal kaynaklardan doğuyorsa bu değişiklikler rutin olmayacaktır ve tekrar edilemeyecektir. Bu nedenle dışsal kaynaklardan doğan değişiklikler için genellikle geçici (ad-hoc) problem çözmeden bahsedilmesi gerekir. Fakat bu

değişiklikler dışsal sorunlara çözüm bulmaktan daha çok; işletmenin kendini geliştirmesi amacıyla yaptığı bazı değişiklikler olduğunda ve işletmenin rutinlerinde bulunduğu, dinamik yeteneklerden söz edilebilecektir. Çünkü ancak işletme içinden kaynaklanan bu değişiklikler, gerektiğinde tekrar edilerek yerleşik hale gelecek, böylece dinamik yetenekler ortaya çıkacaktır (Winter, 2003: 993-995). Teece'e (2007; 2012) göre, örgütsel yetenekler (rutinler), günlük operasyonel verimliliği arttırmak amacıyla örgütün teknik uygunluğunu sağlamak için yardımcı olmaktadır. Dinamik yetenekler, işletmenin uzun dönemde rekabetçi başarıyı yakalaması adına; işletmenin çevreye uyumunu kolaylaştırmaktadır. Daha sonra, Teece (2016: 210-211) örgütsel ve dinamik yetenekler ayrımını en basit haliyle; örgütsel yetenekleri işleri doğru yapmak olarak, dinamik yetenekleri ise doğru işleri doğru zamanda yapmak olarak tanımlayarak netleştirmektedir.

Teece ve diğerlerinin (1997: 537) dinamik yetenekler tanımını temel alan ve dinamik yetenekleri *yetenek ya da beceri* olarak kabul eden pek çok çalışma bulunmaktadır (Luo, 2000; Griffith ve Harvey, 2001; Zahra ve George, 2002; Zahra vd., 2006; Teece, 2007; Wang ve Ahmed, 2007; Chen ve Jaw, 2009; Wu, 2010; Hodgkinson ve Healey, 2011; Pavlou ve Sawy, 2011;; Rodenbach ve Brettel, 2012; Piening, 2013). Örneğin Augier ve Teece (2007), dinamik yetenekleri, maddi ve maddi olmayan kaynaklar altında değerlendirmektedir. Maddi kaynaklar bağlamında dinamik yetenekler; işletmenin teknolojik ve pazar değişikliklerine cevap verebilmek için kaynak tabanını şekillendirme, yeniden şekillendirme, yapılandırma ve yeniden yapılandırma kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Maddi olmayan kaynaklar bağlamında dinamik yetenekler ise; işletmenin müşteri ihtiyaçlarındaki, teknolojik fırsatlardaki, rekabetçi gelişmelerdeki değişiklikleri sezme becerisi ve iş çevresine zamanında, verimli olarak uyum sağlama, hatta şekillendirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Augier ve Teece; 2007).

Dinamik yetenekleri *yetenek ya da beceri* olarak kabul eden Teece (2007); dinamik yeteneklerin fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma boyutlarından oluştuğunu öne sürmüştür. Fırsatları sezme boyutu; ar-ge faaliyetlerini yönetme, yeni teknolojileri seçme, tedarikçilerden faydalanma, tamamlayıcı yenilikler yapma, bilim ve teknolojilerdeki gelişmelerden yararlanma, değişen müşteri ihtiyaçlarını, hedef pazar bölümlerini, müşteri inovasyonunu tanımlama becerileri ile ifade edilebilecektir. Fırsatları yakalama boyutu; müşteri çözümleri ile iş modeli tanımlama, karar verme protokollerini seçme, tamamlayıcıları ve kontrol platformlarını yönetme için işletme sınırlarını belirleyerek sadakat ile bağlılık yaratma becerileri gerekmektedir. Son olarak, yeniden yapılandırma boyutu için; âdemi merkezileşmeyi artırma ve yakın bozulabilmeyi sağlama (decomposability), yönetim uygulamalarını düzenleme, stratejik uyumu (fit) elde edecek şekilde birlikte uzmanlaşmayı gerçekleştirme ve doğru biçimde bilgi birikimini (knowledge) yönetebilme becerileri söz konusu olmaktadır (Teece, 2007).

Teece'in (2007) fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma boyutları pek çok çalışmada kullanılmıştır (Karim vd., 2009; Lee vd., 2010; Ellonen vd., 2011; Gebauer, 2011;

Jantunen vd., 2012; Kindström vd., 2013; Sikimic vd., 2013; Wilden vd., 2013). Örneğin; Hodgkinson ve Healey (2011), dinamik yeteneklerin daha çok psikolojik boyutuyla ilgilenerek çeşitli önermeler sunmaktadır. Yazarlar, fırsatları sezmeyi, işletmenin yakın ve uzak çevresindeki pazar ile teknolojileri aramak ve keşfetmek olarak ele alırken; fırsatları yakalamayı, ürün yapılarında ve iş modellerinin seçiminde yüksek kaliteli bağımsız yatırımlar yapmak biçiminde betimlemekte; yeniden yapılandırmayı, işletmeyi teknolojik değişiklikler ve pazar değişikliklerine cevap verecek şekilde yeniden şekillendirme olarak tanımlamaktadır (Hodgkinson ve Healey, 2011). Luo ve diğerlerinin (2013) İtalyan biyoteknoloji ve farmakoloji işletmelerinin örnek olay analizi olarak incelediği çalışmasında, eklektik paradigma daha çok fırsatları sezme faaliyetleri ile bütünleşmiş görünmektedir. Çalışma sonuçlarında, teknolojik lisanslamanın bir pazar giriş modu olarak görüldüğü ve teknolojik lisanslama sürecinin; fırsatları sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma bağlamında dinamik yetenek geliştirme eğilimi yarattığı tespit edilmiştir (Sikimic vd., 2013: 6-13).

Dinamik yetenekleri *yetenek ya da beceri* olarak tanımlayan araştırmalardan bir diğerini gerçekleştiren Luo (2000: 355-365) uluslararası büyümeyi incelediği çalışmasında, dinamik yeteneklerin küresel pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajının bir kaynağı olduğunu ve işletmelerin dinamik yetenekler geliştirmeleri gerektiğini öne sürmektedir. Luo (2000: 357-359) dinamik yeteneklerin, kabiliyet sahibi olma, kabiliyeti yayma ve kabiliyet geliştirme becerilerinden oluştuğunu iddia etmektedir. Luo'ya (2000) göre, uluslararasılaşmanın önemli unsurlarından biri olan yabancılaşma, sonradan gelen çok uluslu işletmelerin, daha önceden gelen işletmelere oranla fazladan maliyetlere katlanmasına neden olmaktadır. Kabiliyet ve kaynakların verimli bir biçimde yayılamaması durumunda ise, çok uluslu işletmelerde ciddi koordinasyon problemleri ortaya çıkmaktadır (Laudien ve Freiling, 2011: 118). Lessard ve diğerleri (2016: 220-223), Çin özelinde meta çok uluslu işletmelerin başarılı olabilmesinin; bu işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme ve çevreyi değiştirebilme yetenekleri geliştirebilmesine bağlı olduğunu iddia etmektedir.

Dinamik yetenekler yazınında son dönem ön planda olan konulardan biri, öğrenme ya da bilgi birikimi oluşturmaktır (Dyer ve Nobeoka, 2000; Gold vd., 2001; Rindova ve Kotha, 2001; Lichtenthaler, 2009; Salunke vd., 2011; Cabanelas vd., 2013). Örneğin; Lichtenthaler (2009), örgütsel öğrenmeye vurgu yaparak özellikle yüksek teknolojik ve pazar çalkantısının olduğu durumlarda, örgütsel öğrenme ile uyum sağlama yeteneği anlamında dinamik yeteneklerin çok önemli olduğunu öne sürmektedir. Cabanelas ve diğerleri (2013: 993-995) dinamik yetenekleri öğrenme ve inovasyon bağlamında ele alırken, Rindova ve Kotha (2001) dinamik yetenekleri öğrenme ile ilişkilendirmektedir. Salunke ve diğerleri ise (2011), dinamik yetenekleri olaylara dayanan öğrenme, ilişkisel öğrenme, müşteri odaklı öğrenme ve birleştirilebilir öğrenme yetenekleri olarak ölçmektedir.

Dinamik yetenekler yaklaşımı farklı alanlar tarafından araştırılırken, dinamik yeteneklerin çıktıları üzerine yoğunlaşan pek çok çalışma görülmektedir (Dhayanithy, 2013; Fainshmidt vd., 2016; Sardana vd., 2016; Tartaglione ve Formisano, 2018). Dinamik yeteneklerin, uluslararası ortak girişim performansına etkisini inceledikleri çalışmalarında Zhan ve Chen (2013); dinamik yetenekleri, var olan yeteneklerin yeniden düzenlenmesi anlamında, kullanma (exploitation) yeteneği ve yeni kaynak ya da yeteneklerin geliştirilmesi anlamında, araştırma (exploration) yeteneği olarak ele almaktadır. Gelişmekte olan ülke olarak Çin'de faaliyet gösteren 102 uluslararası ortak girişimden topladıkları anketlerin sonuçlarına göre; kullanma yeteneği ile araştırma yeteneğinden oluşan dinamik yeteneklerin, işletmenin ekonomik ve rekabetçi çıktıları bağlamında uluslararası ortak girişim performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Zhen ve Chen, 2013). Yapısal eşitlik modeli kullanılan Jiao ve diğerleri tarafından yapılan (2013) çalışma sonuçlarına göre, dinamik yeteneklerin yeni girişim performansları üzerindeki etkisi, çevresel dinamizmin yüksek olduğu durumlarda daha güçlü olmaktadır (Jiao vd., 2013).

Dinamik yeteneklerin çıktıları üzerine yoğunlaşan yeni dönem bazı çalışmalarda sürdürülebilirlik kavramı üzerinde durulduğu görülmektedir (Russo, 2009; DeLange vd., 2012; Beske vd., 2014; Amui vd., 2017; Cezarino vd., 2018; Choi vd., 2018; Kumar vd., 2018). Amui ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada; sürdürülebilirlik, bir dinamik örgütsel yetenek olarak öne sürülmekte ve dinamik yetenekler ile sürdürülebilirlik kavramlarının bir arada kullanıldığı çalışmalar incelenerek, gelecekte yapılabilecek çalışmalar için önerilerde bulunmaktadır. Cezarino ve diğerleri (2018); geliştirmekte olan ülke örneği olarak Brezilya'da, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmeye ilişkin örnek olay yöntemi ile yaptıkları çalışmada, dinamik yetenekler ve sürdürülebilirlik faaliyetlerine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Sürdürülebilir işbirliği stratejisi ve tedarik zinciri performansı arasındaki bağlantıda dinamik yeteneklerin rolünü inceleyen Kumar ve diğerleri (2018); dinamik yeteneklerin, tedarik zincirinin örgütsel, çevresel ve sosyal performansını olumlu yönde etkileyeceğini öne sürmektedir.

Dinamik yeteneklerin çıktılarına yönelik bir diğer çalışmada; işletme yaşı azaldıkça işletmenin daha kolay dinamik yetenekler geliştireceği ve bunun sonucunda kısa dönem yaşama olasılığı azalırken, büyüme oranının artacağı öne sürülmektedir. Yani erken kuruluş aşamalarında işletmeler, daha kolay dinamik yetenekler geliştirecekler ve uzun dönemde büyüme oranları artacaktır. Aynı zamanda, yönetimin uluslararasılaşmada deneyimi arttıkça, işletme daha kolay dinamik yetenek geliştirirken, kısa dönem yaşam olasılığı azalacak, fakat büyüme oranı artacaktır. Kaynak ikame edilebilirliğinin yüksek olması; işletmenin dinamik yetenek geliştirmesini kolaylaştırırken, kısa dönem yaşama olasılığını düşürecek ve büyüme oranı artacaktır (Sapienza vd., 2006).

Stratejik yönetim alanının en çok çalışılan araştırma alanlarından biri olan dinamik yetenekler (Albort-Morant vd., 2018: 42) yazınında, karmaşıklıklar ve terminoloji farklılıkları hala devam etmektedir ki bu farklılıkları sistematik bir hale getirebilmek için birçok literatür taraması (literature

review), bibliyografik analiz ve meta analizler yapılmıştır (Denford, 2013; Eriksson, 2013; Peteraf vd., 2013; Piening, 2013; Fainshmidt vd., 2016; Albort-Morant vd., 2018). Dinamik yetenekler yaklaşımına yönelik meta analizlerden birinde Fainshmidt ve diğerleri (2016); 1997 ile 2013 yılları arasında dinamik yetenekler ve performans temelli olan ampirik çalışmaları inceledikleri araştırmalarını, gelişmiş ülke ve gelişmekte olan ülke düzeyinde gerçekleştirmektedir. Çalışma sonuçlarına göre, dinamik yetenekler ile performans arasındaki olumlu ilişki düşük düzey dinamik yeteneklere kıyasla, yüksek düzey dinamik yeteneklerin olduğu durumlarda daha güçlü olarak görülmektedir. Yazarlar; dinamik yetenekler ile performans arasındaki ilişkinin teknolojik çalkantılı sektörlerde daha güçlü olmasını beklemişler, fakat bu hipotez desteklenmemiştir. Yazarlara göre, daha önce dinamik yetenekler alanında yapılan çalışmaların çoğu çevreyi genellikle teknolojik bağlamda ele almaktadır. Bu nedenle de ekonomik bağlama yönelik yapılan çalışmalar yetersiz kalmaktadır. Ekonomik bağlam da değişimler yaratabildiği, işletmelerin yatırımlarını etkilediği, rekabetin doğasına doğrudan katkıda bulunduğu için dinamik yetenekler ile ilişkisinin incelenmesi gerekmektedir (Fainshmidt vd., 2016: 1349-1357).

Dinamik yetenekler sıklık ve yoğunluk olarak en çok gelişmiş ülkelerde görülse bile; dinamik yetenekler burada gelişmekte olan ülkelerdeki kadar değerli olmamaktadır. Bunun nedenlerinden biri, gelişmiş ülkelerde piyasanın daha şeffaf olması dinamik yeteneklerin daha kolay fark edilmesi ve taklit edilebilmesidir. Bir diğer neden ise, dinamik yeteneklerin gelişmekte olan ekonomilerde daha nadir olması ve burada piyasaların fırsatlarının daha yüksek olmasıdır. Gelişmekte olan ülkelerde dinamik yetenek sahibi olmak için yatırım yaptığımız takdirde, bu kolaylıkla taklit edilemeyeceği için ve gelişmekte olan ülkenin yarattığı ekonomik değişiklikleri dinamik yeteneklere dönüştürebileceğiniz için, gelişmekte olan ülkelerde dinamik yeteneklerin performansa katkısı daha fazla olmaktadır (Fainshmidt vd., 2016: 1348-1371).

Albort-Morant ve diğerleri (2018) tarafından dinamik yetenekler alanında yapılan diğer bir bibliometrik araştırmada, dinamik yetenekler yazınında 2012 – 2015 yılları arasında en çok atıf alan makaleler ele alınmaktadır. Bu araştırmalarında yazarlar; Web of Science veri tabanında taranan toplam 3852 adet çalışmanın bibliometrik analizini yapmaktadırlar. Dinamik yetenekler alanında 1991 yılından 2015 yılına kadar yapılan çalışmalarda ülke sıralaması yapıldığında ilk on ülkenin ABD, İngiltere, Çin, İspanya, Almanya, Kanada, Avustralya, İtalya, Tayvan ve Hollanda olarak sıralandığı görülmektedir. Türkiye bu sıralamada 20. sırada bulunmakta ve toplam 44 makaleye gelen 367 atıfla listenin sonunda yer almaktadır (Albort-Morant vd., 2018: 43-44). Sonraki sayfada bulunan Tablo 2'de Albort-Morant ve diğerlerinin (2018: 49) araştırmasında incelenen ve 2012 ile 2015 yılları arasında en çok atıf alan makalelerden ampirik olanlarının bir özeti görülmektedir.

Tablo 2: Dinamik Yetenekler Yazınında En Çok Atıf Alan Ampirik Makaleler (2012 - 2015)

| Yazar | Yılı | Yöntemi | Dinamik Yetenekler Ölçümü |
|----------------------|------|--------------|---|
| Agarwal ve Selen | 2013 | Anket | Öğrenme yeteneği |
| Arend | 2014 | Anket | Dinamik yeteneklerin kalitesi |
| Biedenbach ve Müller | 2012 | Anket | Absorbe edici, yenilikçi ve uyum sağlayıcı yetenekler |
| Chakrabarty ve Wang | 2012 | İkincil Veri | Ar-ge derinliği ve uluslararasılaşma oranı |
| Chen | 2012 | Anket | Örgütsel yetenekler, ar-ge yetenekleri ve pazarlama yetenekleri |
| Chen ve Chang | 2013 | Anket | Yeşil (çevreci) dinamik yetenekler |
| Chien ve Tsai | 2012 | Anket | Bilgi birikimi geliştirme |
| Galvin vd. | 2014 | Anket | Yetenek geliştirme, pazar geliştirme |
| Hsu ve Wang | 2012 | İkincil Veri | Ar-ge yetenekleri ve pazarlama yetenekleri |
| Jantunen vd. | 2012 | Örnek Olay | Fırsatları sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma |
| Jiao vd. | 2013 | Anket | Fırsatları sezme, yeniden yapılandırma, teknolojik ve örgütsel esneklik yetenekleri |
| Kindström vd. | 2013 | Örnek Olay | Fırsatları sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma |
| Li ve Liu | 2014 | Anket | Stratejik sezme, zamanında karar verme, değişimi uygulama kapasitesi |
| Lin ve Wu | 2014 | Anket | Bütünleştirme, öğrenme, yeniden yapılandırma yetenekleri |
| Makkonen vd. | 2014 | Anket | Fırsatları sezme ve yakalama, bilgi birikimi yaratma (ar-ge), bütünleştirme, yeniden yapılandırma, öğrenme ve kaldıraç kullanma |
| Nieves ve Haller | 2014 | Anket | Fırsatları sezme, öğrenme, bütünleştirme ve koordine etme yetenekleri |
| Petit | 2012 | Anket | 1. ve 2. Düzey fırsatları sezme, fırsatları yakalama, dönüştürme |
| Piening ve Salge | 2015 | Anket | İnovasyon yetenekleri |
| Protogerou vd. | 2012 | Anket | Koordinasyon, öğrenme, stratejik cevap verme |
| Ramirez vd. | 2013 | Senaryo | Fırsatları sezme (hayal etme, deneyimleme, rotalandırma, çerçeveleme, yeniden çerçeveleme, vurgulama) |
| Ripolles ve Blesa | 2012 | Anket | Pazarlama yetenekleri |
| Rodenbach ve Brettel | 2012 | Anket | Dinamik yetenekler ve dinamik ar-ge yetenekleri |
| Schilke | 2014 | Anket | Ortaklık yönetimi ve yeni ürün geliştirme yetenekleri |
| Stadler vd. | 2013 | İkincil Veri | Petrol sektörü için önemli olan dinamik yeteneklerin kodlanması |
| Villar vd. | 2014 | Anket | Bilgi birikimi yönetimi dinamik yetenekleri |
| Wang vd. | 2013 | Anket | Ürün geliştirme, fiyat kararı geliştirme, kanal yönetimi geliştirme, promosyon geliştirme |

Tablo 2: (Devamı)

| Yazar | Yılı | Yöntemi | Dinamik Yetenekler Ölçümü |
|--------------------|------|------------|--|
| Wilden vd. | 2013 | Anket | Fırsatları sezme, yakalama, yeniden yapılandırma |
| Wilden ve Gudergan | 2015 | Anket | Fırsatları sezme, yeniden yapılandırma, pazarlama ve teknolojik yetenekler |
| Woldesenbet vd. | 2011 | Örnek Olay | Yollar, süreçler ve rota bağımlılığı (dinamik yetenek oluşum süreçleri) |
| Yung ve Lai | 2012 | Örnek Olay | Yollar, süreçler ve rota bağımlılığı (dinamik yetenek oluşum süreçleri) |
| Zhan ve Chen | 2013 | Anket | Dinamik yetenekleri yayılımı ve dinamik yeteneklerin keşfedilmesi |

Kaynak: Albort-Morant ve diğerlerinden (2018: 49) esinlenilerek hazırlanmıştır.

Türkiye’de dinamik yetenekler yazınındaki çalışmaların son 5 yılda yoğunlaştığı ve bu çalışmalarda dinamik yeteneklerin yoğunlukla anket ile ölçülerek incelendiği görülmektedir (Ünsal, 2009; Gümüşlüoğlu, 2012; Kamaşık ve Yavuz, 2014; Turan, 2014; Şahin vd., 2015; Akdoğan Kozak ve Doğantan, 2017; Gölgeci vd., 2017; Kanten vd., 2017; Şahin ve Kaplan 2017a; 2017b; Bağış, 2018; Akkaya vd., 2019; Yıldırım Özmütlu ve Can, 2019a; 2019b; Akkaya, 2020; Ayaz Arda ve Aslan, 2020; Kaplan, 2020; Nebioğlu ve Yıldırım, 2021). Ayrıca Kaplan (2020) tarafından yapılan bibliometrik analizde; dinamik yeteneklerin yoğun olarak çalışıldığı 2010 ile 2014 dönemlerde yapılan çalışmalara ilişkin bir analiz gerçekleştirilmektedir.

Dinamik yetenekler yazınında görülen çok seslilik, dinamik yeteneklerin ölçülmesi için kullanılan ölçek ve değişkenlere de yansımaktadır (Winter, 2003; Smina ve DeRond, 2012). Dinamik yetenekler yazınında özellikle örnek olay çalışması yöntemiyle yapılan çalışmalarda, dinamik yeteneklerin ölçümü konusunda birbirinden bağımsız unsurlar kullandığı görülmektedir (Eggers, 2006; Narayanan vd., 2009; Chiou, 2011; Woldesenbet vd., 2011; Leung, 2012; Eriksson vd., 2013; Jones vd. 2013; Ravishankar ve Pan, 2013). Çeşitli yazarlar tarafından dinamik yetenekler yaklaşımına getirilen en önemli eleştirilerden bir tanesi, nicel ya da nitel olarak dinamik yeteneklerin ölçümüne ilişkin üzerinde fikir birliğine varılan bir ölçeğin bulunmamasıdır (Ambrosini ve Bowman, 2009; Arend ve Bromiley, 2009; Pavlou ve ElSawy, 2011). Arend ve Bromiley’e (2009: 94-95) göre, dinamik yetenekler alanında yapılan çalışmaların çoğu sübjektiflik içeren anket ya da örnek olay incelemesi yöntemiyle yapılmakta ve %95’i pozitif sonuçlar sunmaktadır. Bu nedenle dinamik yetenekler alanında yapılan çalışmaların sayısının artırılmalıdır.

Çok uluslu işletmeler için kritik önemi ortaya konulan dinamik yetenekler tanımları ele alındığında; Peteraf ve diğerlerinin (2013) dinamik yetenekler tanımlamaları için yapmış olduğu kendi içerisinde anlamlı, fakat bütüncül olarak bakıldığında ortak anlam ifade eden bir dinamik yetenek tanımı bulunmadığı iddiasının, haklılığı görülmektedir. Bu bağlamda, dinamik yeteneklerin

kabiliyet ya da beceri olarak ele alındığı çalışmalarda; yeni ürün üretme, tedarik yönetimi, pazarlama, uluslararasılaşma, teknoloji, insan kaynakları, inovasyon, ortaklık kurma, bilgi birikimi oluşturma, yönetim yetenekleri gibi pek çok yetenek, dinamik yetenek olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, Choi ve diğerleri (2018), dinamik yetenekleri bilgiye ulaşım, yeniden geliştirme, tedarik zinciri ortak geliştirme, yeniden tedarik zinciri yapılandırma ve esneklik becerilerini dinamik yetenek olarak ele almaktadır. Denford (2013), bilgi temelli dinamik yetenekleri, yaratma, bütünleştirme, yeniden yapılandırma, yeniden yapma, geliştirme, asimile etme, sentezleme, taklit etme becerileri ile ifade etmektedir. İzleyen kısımda dinamik yeteneklerden inovasyon, uluslararasılaşma ve pazarlama yetenekleri hakkında bilgiler verilecek ve çeşitli çalışma örnekleri sunulacaktır.

2.1.1. İnovasyon Yetenekleri

Geçmişten bugüne pek çok tanımı yapılmış olan inovasyon yetenekleri, en basit haliyle, bilgi ve fikirleri sürekli olarak işletme ve paydaşlarının yararına yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, inovasyon yeteneği, zaman içinde sürekli gelişen öğrenme süreçlerinin bir sonucudur (Breznik ve Hisrich, 2014). Cho ve Lee (2003) ise inovasyon yeteneklerinin, ekonomik uygulamalar doğrultusunda yeni teknolojik olanaklar yaratma becerilerinden oluştuğunu öne sürmektedir. Diğer yandan, teknolojik yetenekler, genellikle, mühendislik ve imalat know-how'ı, verimli üretim süreçleri, üretim tesisleri, kaliteli ürünlere yönelik yeni ürün geliştirme, kalite kontrol prosedürleri, ilgili yönetsel prosedürler gibi maddi ya da maddi olmayan kaynaklar, süreçler, bilgi ve sektördeki teknolojik değişimi tahmin edebilme becerilerinden oluşmaktadır. Ar-ge ve üretim süreçlerinde verimliliği artırmak, maliyetleri düşürerek işletmelerin rekabet avantajı kazanmasını sağlayacaktır (Ellonen vd., 2011: 461-467).

Bugünün değişen dünyasında inovasyon son derece önemlidir. İnovasyon ile ilgili yapılan çalışmaların sonucunun başarısız olma ihtimali bilinen bir gerçektir ve ancak bu riski alarak hareket eden işletmeler başarıyı yakalayabilmektedir (McCarthy, 2013). Teknoloji ile ilgili yetenekler; bir işletmenin ürün tasarlanması ve üretim sürecinde gerekli temel araştırmaların yapılmasını, ar-ge faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini ve kalitenin sağlanması için yararlı bir araç olarak kabul edilmektedir (Ali vd., 2012). Teknolojik yetenekler; ürünler tasarlama, ürün üretme becerisi ile süreçte gerekli teknik bilgiye sahip olma ve bu süreci tasarlayarak yönetebilmek için yönetsel beceri geliştirme unsurlarını içermektedir (Ellonen vd., 2011: 462).

Dinamik yetenekler yazınında; yapılan örnek olay çalışmalarının önemli bir bölümünde inovasyon (Lawson ve Samson, 2001; Chen ve Jaw, 2009; Hogan vd., 2011; Newey vd., 2012; İnan ve Bititci, 2015) kavramları ön plana çıkmakta; diğer bazı çalışmaların ise yenilikçilik, ar-ge, teknoloji yetenekleri (Helfat, 1997; Danneels, 2002; Subramaniam ve Youndt, 2005) üzerinde durduğu görülmektedir. Cabanelas ve diğerleri (2013) dinamik yetenekleri, öğrenme ve inovasyon yetenekleri olarak ölçmektedir. Çeşitli araştırma sonuçlarına göre; inovasyon yetenekleri, özellikle

çok uluslu işletmelerde işletmelerin performanslarını olumlu yönde etkileyen bir faktör olarak kabul edilmektedir (Kotabe vd., 2011; Ngo ve O’Cass, 2012). Collison ve Narula (2014), inovasyon yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet avantajının bir tamamlayıcısı olarak görüldüğünü öne sürmektedir. İnovasyon yeteneklerinin işletme ve müşteriler için üstün değer yaratan bir yetenek türü olduğunu savunan Hogan ve diğerlerine (2011) göre, inovasyon yetenekleri yazında farklı unsurlar ile ölçülmekte ve özellikle hizmet sektörü için bir ölçek geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Pitelis ve Teece’e (2015) göre dinamik yetenekler ile çok uluslu işletmelere ilişkin yapılan ampirik çalışmalar inovasyon eksenine doğru kaymaktadır. Çok uluslu işletmeler, inovasyon yeteneklerini arttırmak için stratejik varlık arama motivasyonu ile hareket etmektedir (Morschett vd., 2015). Eggers (2006) tarafından yapılan bir çalışmada, ürün geliştirme süreci önemli bir dinamik süreç olarak kabul edilmiş ve 83 işletmenin ikinci el verileri kullanılarak ürün portföyünün oluşumunda deneyim, adaptasyon ve odaklanma ile sektördeki ürün geliştirme yetenekleri incelenmektedir. Wu (2007) ise Tayvanlı yüksek teknoloji işletmelerinin, dinamik yeteneklerinin start-up performanslarına etkisini, 130 bağlı işletmeden gelen anketler ve ikinci el veriler ile analiz etmektedir. Newey ve diğerleri (2012), örgütsel yetenekler ve dinamik yetenekler ile radikal yeni ürün geliştirme arasındaki ilişkiyi; Pharmco işletmenin incelenmesi ve bazı çalışanları ile görüşmeler yapılması üzerine çeşitli önermeler sunarak açıklamaya çalışmaktadır. Pavlou ve Sawy (2011) daha geniş bir perspektifle, 180 yeni ürün geliştirme bölümlerindeki yöneticiler ile görüşmeler ve anket çalışmaları yaparak yüksek düzey çalkantılı çevrelerde, dinamik yeteneklerin ürün geliştirme performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Chiou (2011), HTC işletmesi temelinde dinamik yetenekleri ar-ge stratejileri ve yetenekleri, üretim stratejileri ve yetenekleri, pazarlama stratejileri ve yetenekleri olarak ikincil verilerden yararlanarak bir model önerisinde bulunmaktadır.

Colpan ve diğerleri (2010), işletme gruplarının farklı sektörlerde çeşitlenmesini sağlayan inovasyon yetenekleri ile birlikte büyüebildiğini öne sürmektedir. Chakrabarty ve Wang’a (2012: 206) göre, ar-ge faaliyetleri dinamik yetenekler yazınında ön plan çıkan kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşma oranı arttıkça, işletmeler paydaşlarının taleplerini karşılamak durumunda kalacaklar, yapacakları ar-ge aktiviteleri ile bu talepleri gerçekleştirmeye çalışacaklardır. Michailova ve Zhan’a (2015) göre, çok uluslu işletme gruplarının sahip oldukları dinamik yetenekler; temel düzeyde gelişen örgütsel ve stratejik rutinlerin, ikinci düzeyde yeteneklere dönüşmesi, üçüncü düzeyde ise dinamik yeteneğe evrilmesi ile birlikte bağlı işletmelerinin inovasyonlarının güçlenmesini sağlayacaktır.

Tablo 3 ve Tablo 4’te; inovasyon yetenekleri ile ilgili çalışmalarda yer alan ölçütler ile ampirik analizlerde ikincil veri olarak kullanım biçimleri ve çalışma örnekleri bulunmaktadır. Bu tablolarda inovasyon yetenekleri alınırken; kimi zaman birbirinin yerine kullanılabilen, çoğunlukla benzer unsurlar ile ölçülen ar-ge yetenekleri, teknolojik yetenekler ve inovasyon yeteneklerini kullanan çalışmalara yer verilmiştir. İnovasyon yeteneklerinin varlığını gösteren ölçütler; geliştirilen

yeni/ürün hizmet sayısı, patent sahibi olmak, ürün/hizmet kalitesini geliştirmek, ürün/hizmetlerin eşsiz olması, ürün/hizmetlerin fonksiyonelliğini arttırmak, yeni teknolojik yetkinlikler geliştirmek, yeni teknolojiler geliştirmek/uygulamak, yeni teknolojilere uyum sağlamak, yeni üretim/hizmet süreçleri geliştirmek/uygulamak, yenilikçi olmak/yeni ürün ve hizmet üretmek, verimli ve etkili üretim hattına sahip olmak gibi unsurlardan oluşmaktadır. İnovasyon yeteneklerinin ikincil veri olarak kullanımında, ar-ge derinliği (ar-ge harcamalarının satışlara oranı; Filatotchev ve Piesse, 2009/ar-ge harcamalarının çalışan sayısına oranı; Chakrabarty ve Wang, 2012), ar-ge geliştirme (son üç yılda ar-ge harcamalarının büyüme oranı; Hsu ve Wang, 2012), ar-ge yayılımı (ar-ge harcamalarının son üç yılda artış oranı; Kor ve Mahoney, 2005), ar-ge yönetimi (ar-ge yöneticilerinin eğitim düzeyi, CEO'nun ar-ge deneyimi; Deedset vd., 2000), teknolojik yetenekler (kendi teknolojilerinin en iyi teknoloji uygulamalarına oranı; Franco vd., 2009) gibi örnekler görülmektedir.

Tablo 3: İnovasyon Yetenekleri Kullanım Ölçütleri

| Kullanılan Ölçütler | İkincil Verileri |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Geliştirilen yeni/ürün hizmet sayısı Patent sahibi olmak Ürün/hizmet kalitesini geliştirmek Ürün/hizmetlerin eşsiz olması Ürün/hizmetlerin fonksiyonelliğini arttırmak Yeni teknolojik yetkinlikler geliştirmek Yeni teknolojiler geliştirmek/uygulamak Yeni teknolojilere uyum sağlamak Yeni üretim/hizmet süreçleri geliştirmek/uygulamak Yenilikçi olmak/yeni ürün ve hizmet üretmek Verimli ve etkili üretim hattına sahip olmak | <ul style="list-style-type: none"> Ar-ge derinliği Ar-ge geliştirme Ar-ge harcama oranı Ar-ge yayılımı Ar-ge yoğunluğu Ar-ge yönetimi Patent sayısı Teknolojik yetenekler |

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 4: İnovasyon Yetenekleri Çalışma Örnekleri

| Yazarı | Yılı | Yöntemi |
|----------------------|------|--|
| Cabanelas vd. | 2013 | Örnek Olay – Öğrenme ve İnovasyondaki Dinamik Yetenekler |
| Capron ve Mitchell* | 2009 | Ampirik – Anket – Ar-Ge/Bilgi Teknolojileri Yetenekleri |
| Chakrabarty ve Wang* | 2012 | Ampirik – İkincil Veri – Ar-Ge Derinliği |
| Chen* | 2012 | Ampirik – Anket – Ar-Ge Yetenekleri |
| Chen ve Jaw | 2009 | Örnek Olay – Global Dinamik Yetenekler |
| Chen ve Lien | 2013 | Ampirik – Anket – Teknolojik Fırsatçılık Yetenekleri |
| Cheng ve Chen | 2013 | Ampirik – Anket – Dinamik İnovasyon Yetenekleri |
| Collison ve Narula | 2014 | Ampirik – Örnek Olay, Anket – İnovasyon Yetenekleri |

Tablo 4: (Devamı)

| Yazarı | Yılı | Yöntemi |
|------------------------|-------------|--|
| Dannels* | 2012 | Ampirik – Anket – Ar-Ge Yetenekleri |
| Deeds vd.* | 2000 | Ampirik – İkincil Veri – Ar-Ge Yönetimi Yetenekleri |
| Filatotchev ve Piesse* | 2009 | Ampirik – İkincil Veri – Ar-Ge Derinliği |
| Franco vd.* | 2009 | Ampirik – İkincil Veri – Teknolojik Yetenekler |
| Frishammar vd. | 2012 | Kavramsal – Süreç İnovasyonu Yetenekleri |
| Helfat | 1997 | Ampirik – İkincil Veri – Dinamik Ar-Ge Yetenekleri |
| Hsu ve Wang | 2012 | Ampirik – İkincil Veri – Ar-Ge Yetenekleri |
| Kim vd.* | 2011 | Ampirik – Anket – Bilgi Teknolojileri Yetenekleri |
| Kor ve Mahoney* | 2005 | Ampirik – İkincil Veri – Ar-Ge Yayılım/Artış Oranı |
| Lawson ve Samson | 2001 | Örnek Olay – İnovasyon Yetenekleri |
| Menguc ve Auh | 2006 | Ampirik – Anket – İnovasyon Yetenekleri |
| Newey vd. | 2012 | Örnek Olay – Görüşme – Radikal Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği |
| Ngo ve O’Cass | 2012 | Ampirik – Anket – Teknoloji Sezme Yetenekleri |
| O’Cass ve Sok* | 2012 | Ampirik – Anket – İnovasyon Yetenekleri |
| Rothaermel ve Hess | 2007 | Ampirik – İkincil Veri – İnovatif Çıktı (Patent) |
| Rodenbach ve Brettel | 2012 | Ampirik – Anket – Dinamik Ar-Ge Yetenekleri |
| Sardana vd. | 2016 | Ampirik – Anket – Tesis (Plant) Teknoloji Yetenekleri |
| Schilke* | 2014 | Ampirik – Anket – Yeni Ürün Geliştirme Yetenekleri |
| Singh vd.* | 2014 | Ampirik – Anket – Ar-Ge/Teknoloji/İnovasyon Yetenekleri |
| Subramaniam ve Youndt | 2005 | Ampirik – Anket – İnovasyon Yetenekleri |
| Vithessonthi ve Racela | 2016 | Ampirik – İkincil Veri – Ar-Ge Derinliği |
| Wilden ve Gudergan* | 2015 | Ampirik – Anket – Teknolojik Yetenekler |
| Yang vd.* | 2008 | Ampirik – Anket – Teknoloji/İnovasyon Yetenekleri |

Kaynak: Fainshmidt vd. (2016: 1361-1363)’dan esinlenilerek hazırlanmıştır. * olarak belirtilen çalışmalarda inovasyon yeteneklerinden başka yetenekler de kullanılmıştır.

2.1.2. Uluslararasılaşma Yetenekleri

Dinamik yeteneklerin göstergesi olarak ele alınan uluslararasılaşma yetenekleri; işletmelerin uluslararası başarılarında önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Chakrabarty ve Wang, 2012). Dinamik uluslararasılaşma yeteneklerinin, işletmelerin uluslararasılaşma performansını olumlu yönde etkilediğini öne sürülmektedir (Pinho ve Prange, 2016). İşletmelerin uluslararasılaşma yeteneklerinin olmadığı ya da zayıf olduğu durumlarda, bu işletmelerin fiziki ve kültürel olarak yakın yerlere yabancı yatırım yapma eğiliminde olduğu iddia edilmektedir (Hansen vd., 2012).

Uluslararasılaşma yeteneklerinin zayıf olmasının altında yatan nedenler ise; genellikle yetersiz ar-ge çalışmaları ve yetersiz pazarlama yoğunluğu olmaktadır (Tsai ve Eisingerich, 2010: 114-117).

Chittor (2009); yabancı pazarlarda çeşitli belirsizlikler ve farklılıklar ile baş etmek durumunda olan işletmelerin, uluslararasılaşma yeteneklerinin geliştiğini vurgulamaktadır. Wu ve diğerlerinin (2018) yapmış oldukları çalışmada, Çin kökenli işletmelerin uluslararasılaşma yeteneklerinin deniz aşırı pazarlardaki büyümenin gerisinde kaldığı; ar-ge ve inovasyondaki ihtiyaçların karşılanmasının uluslararasılaşma yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunabileceği ortaya çıkmaktadır. Uluslararasılaşma yeteneklerinin öğrenme ile birlikte geliştiğini öne süren Brunell ve diğerleri (2010); işletmelerin öğrenme ile birlikte yapı ve rutinlerini değiştirerek uluslararasılaşma yeteneklerini arttırdığını ifade etmektedir.

Dinamik yetenekler alanında 2012 ve 2015 yılları arasında en çok atıf alan çalışmalardan biri olan (Albort-Morant vd., 2018: 49) ve Chakrabarty ve Wang (2012) tarafından yapılan çalışmada dinamik yeteneklerden biri uluslararasılaşma yetenekleri olarak belirlenmektedir. Chakrabarty ve Wang (2012) bu çalışmada, ikinci el veriler üzerinden panel data analizi yaparak daha yüksek uluslararasılaşması olan çok uluslu işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamaları geliştirdikleri ve bu uygulamaları uzun dönemde devam ettirdiklerini tespit etmiştir. Uluslararasılaşma ve uluslararası ortaklıklar kurma yeteneklerinin, çok uluslu işletmelerin hem başarılarında hem de bu başarılarını sürdürülebilir kılmalarında son derece önemli olduğu söylenebilecektir.

Tablo 5 ve Tablo 6'da; uluslararasılaşma yeteneklerine yönelik çalışmalarda yer alan ölçütler ile ampirik analizlerde ikincil veri kullanım biçimleri ve çalışma örnekleri bulunmaktadır. Uluslararasılaşma yeteneklerinin ölçümü için kullanılan ölçütler; ihracat deneyimi, stratejik ortaklık sayısı, uluslararasılaşma deneyimi, uluslararasılaşma oranı, uluslararası ortağın portföyü, uluslararası ortakla bağlılık oluşturmak, uluslararası ortakla koordinasyon kurmak, uluslararası ortaklık kurma deneyimi, uluslararası ortaktan öğrenmek/bilgi birikimi paylaşmak gibi unsurlardan oluşmaktadır. Uluslararasılaşma yeteneklerinin ikincil veri olarak kullanımı incelendiğinde; bölgesel deneyim (son beş yılda belirli bir bölgedeki satışların toplam satışlara oranı; Uhlenbruck, 2014), ihracat derinliği (uluslararası satışların toplam satışlara oranı; Filatotchev ve Piesse, 2009), satın alma deneyimi (son 5 yıldaki satın almaların sayısı; Uhlenbruck, 2004), stratejik ortaklıkların sayısı (Deeds vd., 2000), uluslararasılaşma oranı (yabancı satışların toplam satışlara oranı; Chakrabarty ve Wang, 2012; Vithessonthi ve Racela, 2016), yönetim çeşitliliği (ortaklık yoğunlaşması; Jiang vd., 2010), yönetimin uluslararasılaşma deneyimi (Sapienza vd., 2016) gibi örnekler görülmektedir.

Tablo 5: Uluslararasılaşma Yetenekleri Kullanım Ölçütleri

| Kullanılan Ölçütler | İkincil Verileri |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">•İhracat deneyimi•Stratejik ortaklık sayısı•Uluslararasılaşma deneyimi•Uluslararasılaşma oranı•Uluslararası ortağın portföyü•Uluslararası ortakla bağlılık oluşturmak•Uluslararası ortakla koordinasyon kurmak•Uluslararası ortaklık kurma deneyimi•Uluslararası ortaktan öğrenme/bilgi birikimi paylaşmak | <ul style="list-style-type: none">•Bölgesel deneyim•İhracat derinliği•Satın alma deneyimi•Stratejik ortaklıkların sayısı•Uluslararasılaşma oranı•Yönetişim çeşitliliği (Ortaklık yoğunlaşması)•Yönetimin uluslararasılaşma deneyimi |

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 6: Uluslararasılaşma Yetenekleri Çalışma Örnekleri

| Yazarı | Yılı | Yöntemi |
|-------------------------|------|--|
| Chakrabarty ve Wang* | 2012 | Ampirik – İkincil Veri – Uluslararasılaşma Oranı |
| Deeds vd.* | 2000 | Ampirik – İkincil Veri – Stratejik Ortaklık Yetenekleri |
| Filatotchev ve Piesse * | 2009 | Ampirik – İkincil Veri – İhracat Derinliği |
| Kale ve Singh | 2007 | Ampirik – Anket – Ortaktan Öğrenme Süreci |
| Khalid ve Larima* | 2012 | Ampirik – Anket – Ortaktan Öğrenme Yetenekleri |
| Kor ve Mahoney* | 2005 | Ampirik – İkincil Veri – Pazarlama Yayılımı |
| Kumar vd. | 2018 | Ampirik – Anket – Ortaklığın Dinamik Yetenekleri |
| Pinho ve Prange | 2016 | Ampirik – Anket – Dinamik Uluslararasılaşma Yetenekleri |
| Sapienza vd. | 2016 | Kavramsal – Yönetimin Uluslararasılaşma Deneyimi |
| Singh vd.* | 2014 | Ampirik – Anket – Stratejik Ortaklık Yetenekleri |
| Uhlenbruck | 2004 | Ampirik – İkincil Veri – Uluslararasılaşma Deneyimi (Bölgesel, Satın Alma) |
| Vithessonthi ve Racela | 2016 | Ampirik – İkincil Veri – Uluslararasılaşma Oranı |

Kaynak: Fainshmidt vd. (2016: 1361-1363)'dan esinlenilerek hazırlanmıştır. * olarak belirtilen çalışmalarda uluslararasılaşma yeteneklerinden başka yetenekler de kullanılmıştır.

2.1.3. Pazarlama Yetenekleri

Pazarlama yetenekleri, pazara dayalı varlıklar ile kaynaklar üzerine inşa edilmekte ve rekabetçi global pazarlarda işletme performansının en önemli itici güçlerinden biri olmaktadır (Eng ve Spickett-Jones, 2009; Morgan vd., 2012). Pazarlama yetenekleri, çeşitli çalışmalarda dinamik yetenekler olarak incelenmektedir (Gölgeci ve Arslan, 2014; Ngo vd., 2019). Örgütsel becerilerin üstünde ortaya çıkan bu dinamik pazarlama yetenekleri, işletmenin dinamik pazarları anlama ve

bunlara hızla uyum sağlama çabalarını ifade etmektedir. Pazarlama yetenekleri; yeni ürün/hizmet geliştirme ile birlikte tamamlayıcı ürün/hizmet geliştirme süreçleri doğrultusunda var olan müşteriler ile yeni müşterilerin her ikisine birden dengeli ve bütünleştirici yaklaşım gösterebilen, uyum sağlayabilen işletmelerde görülmektedir (Ngo vd., 2019: 154-156).

Pazarlama yetenekleri; ürün ve hizmet geliştirme, fiyatlandırma, pazar bilgisi yönetimi, pazarlama planlaması ve paydaşlarla ilişki kurma becerisine odaklanan pazarlama süreçlerinin etkin kullanımı ile ortaya çıkmaktadır. Hem mevcut hem de potansiyel gelecekteki müşterilere hizmet verebilmek için rekabet gücü ve üstün performansın temel öncülleri olarak pazarlama yeteneklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Pazarlama yeteneklerinin bileşenleri ise; müşteri ihtiyaçlarını ve davranışlarını anlamak için müşteri araştırmaları yapmak, uygun ürün ya da hizmetler ile müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek, müşteri sadakati oluşturmak, müşterilerle uygun kanallar aracılığıyla iletişim kurma yeteneklerinden oluşmaktadır (Ellonen vd., 2011: 464-473). Pazarlama yetenekleri, uluslararasılaşma vizyonu ile inovasyon ve erken uluslararasılaşma arasında uyumlaştırıcı bir etkiye sahiptir (Weerawardena vd., 2014). Ayrıca, pazarlama yeteneklerinin uluslararasılaşma süreçlerinde, özellikle giriş modu kararlarında önemli katkısının olduğunu öne sürülmektedir (Ripolles ve Blesa, 2012). Birden fazla ülkede faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler için pazarlama yetenekleri çok önemlidir (Chakrabarty ve Wang, 2012: 207).

İşletmenin içinde gömülü pazarlama yetenekleri; yüksek düzeyde değerli, nadir, taklit edilemezlik ve ikame edilemez becerileri ifade etmektedir. Bu nedenle pazarlama yetenekleri, rekabet avantajının ve üstün performansın belirleyici bir faktörü olarak görülmektedir. Tartaglione ve Formasino (2018); pazarlama yeteneklerinin, pazarlama problemlerini çözmek için işletmenin kolektif bilgi, beceri ve kaynaklarını uygulamaya yönelik tasarlanmış bütünleştirici bir sürecin sonucunda oluştuğunu öne sürmektedir. Küresel doğan işletmeler, dış pazarlardaki fırsatları görmelerine ve bunlardan yararlanmalarına olanak tanıyan güçlü pazarlama yeteneklerine sahip olarak uluslararasılaşmaktadır (Knight ve Cavusgil, 2004).

Yusr ve diğerlerine (2012) göre; pazarlama yetenekleri, işletmenin inovasyon performansını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Fang ve Zou (2009) çalışmalarında, uluslararası ortak girişimlerde pazarlama yeteneklerinin öncüllerini ve çıktılarını incelemektedir. Yazarlar, verimli bir şekilde üstün müşteri değeri yaratma, sunma, pazarlama süreçlerine hızlı cevap verme yeteneklerinden oluşan pazarlama yeteneklerinin; hem işletmenin performansı hem de sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli olduğunu öne sürmektedir (Fang ve Zou, 2009). Chen (2012); pazar ortamındaki değişikliklere ve müşteri beklentilerine duyarlı olan, müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilen işletmelerin, üstün pazarlama yeteneklerini geliştirebileceğini iddia etmektedir. Wang ve diğerleri (2013), Tayvan'da imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bilgi teknoloji altyapısının pazarlama yeteneklerinin gelişiminde son derece önemli olduğunu savunmaktadır.

Tablo 7 ve Tablo 8’de; pazarlama yeteneklerine yönelik çalışmalarda yer alan ölçütler ile ampirik analizlerde ikincil veri olarak kullanım biçimleri ve çalışma örnekleri bulunmaktadır. Buna göre pazarlama yeteneklerinin ölçümü için kullanılan ölçütler; marka değeri, yeni pazarlarda bilinirlik, müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek, müşteriler/tercihler ve rakipler/pazar hakkında bilgi birikimine sahip olmak, rakipleri/müşterileri araştırmak, reklam/pazarlama/fiyatlandırma stratejileri geliştirmek, satış ekibi oluşturmak, yeni dağıtım kanalları kurmak, yeni pazar keşfetmek/yakalamak/yaratmak, yeni pazarlarda ilişkiler kurmak gibi faaliyetlerden oluşmaktadır. Pazarlama yeteneklerinin ikincil veri olarak kullanımı incelendiğinde ise; kişi başına düşen satış (Chen vd., 2015), pazar geliştirme (son üç yılda satışların büyüme oranı; Hsu ve Wang, 2012), pazara cevap verme (sektörde çıkan yeni ürüne karşılık ürün üretme; Franco vd., 2009), pazarda öncü olma (pazarda öncü olma), pazarlama yayılımı (satışların toplam varlıklara oranı; Kor ve Mahoney, 2005) gibi örnekler görülmektedir.

Tablo 7: Pazarlama Yetenekleri Kullanım Ölçütleri

| Kullanılan Ölçütler | İkincil Verileri |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Marka değeri • Yeni pazarlarda bilinirlik • Müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek • Müşteriler/tercihler hakkında bilgi birikimine sahip olmak • Rakipler/pazar hakkında bilgi birikimine sahip olmak • Rakipleri/müşterileri araştırmak • Reklam/pazarlama/fiyatlandırma stratejileri geliştirmek • Satış ekibi oluşturmak • Yeni dağıtım kanalları kurmak • Yeni müşteri yetkinlikleri geliştirmek • Yeni pazar keşfetmek/yakalamak/yaratmak • Yeni pazarlarda ilişkiler kurmak | <ul style="list-style-type: none"> • Kişi başına düşen satış • Pazar geliştirme • Pazara cevap verme • Pazarda öncü olma • Pazarlama yayılımı |

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 8: Pazarlama Yetenekleri Çalışma Örnekleri

| Yazarı | Yılı | Yöntemi |
|---------------------|------|---|
| Blesa ve Ripolles | 2008 | Ampirik – Anket – Pazarlama Yetenekleri |
| Capron ve Mitchell* | 2009 | Ampirik – Anket – Pazarlama Yetenekleri |
| Chen* | 2012 | Ampirik – Anket – Pazarlama Yetenekleri |
| Dannels* | 2012 | Ampirik – Anket – Pazarlama Yetenekleri |
| Eng ve Jones | 2009 | Ampirik – Anket – Pazarlama Yetenekleri |
| Fang ve Zou | 2009 | Ampirik – Anket – Pazarlama Dinamik Yetenekleri |

Tablo 8: (Devamı)

| Yazarı | Yılı | Yöntemi |
|--------------------------|--------------|---|
| Franco vd.* | 2009 | Ampirik – İkincil Veri – Pazarda Öncü Olma/Pazara Cevap Verme Yetenekleri |
| Hsu ve Wang* | 2012 | Ampirik – İkincil Veri – Pazarlama Yetenekleri |
| Khalid ve Larima* | 2012 | Ampirik – Anket – Pazarlama Planlama ve Uygulama Yetenekleri |
| Kor ve Mahoney* | 2005 | Ampirik – İkincil Veri – Pazar Yayılım Artış Oranı |
| Lee vd. | 2011 | Ampirik – Anket – Pazarlama Programı Uygulama Yetenekleri |
| Menguc ve Auh* | 2006 | Ampirik – Anket – Pazar Konumlandırma Yetenekleri |
| Morgan vd.* | 2009 2012 | Ampirik – Anket – Pazarlama Yetenekleri (Fiyatlandırma, satış, planlama gibi) |
| Ngo ve O’Cass* | 2012 | Ampirik – Anket – Pazar Sezme Yetenekleri |
| O’Cass ve Sok* | 2012 | Ampirik – Anket – Pazarlama Yetenekleri |
| Ripolles ve Blesa | 2012 | Ampirik – Anket – Pazarlama Yetenekleri |
| Rodenbach ve Brettel | 2012 | Ampirik – Anket – Dinamik Pazarlama Yetenekleri |
| Santos-Vijande vd. | 2013 | Ampirik – Anket – Marka Yönetim Sistemleri |
| Sardana vd. | 2016 | Ampirik – Anket – Pazara Cevap Verme Yetenekleri |
| Tartaglione ve Formisano | 2018 | Örnek Olay – Görüşme – Pazarlama Yetenekleri |
| Wang vd. | 2013 | Ampirik – Anket – Dinamik Pazarlama Yetenekleri |
| Weerawardena | 2014 | Örnek Olay – Görüşme – Pazarlama Yetenekleri |
| Wilden ve Gudergan* | 2015 | Ampirik – Anket – Pazarlama Yetenekleri |
| Yusr vd. | 2012 | Ampirik – Anket – Pazarlama Yetenekleri |

Kaynak: Fainshmidt vd. (2016: 1361-1363)’dan esinlenilerek hazırlanmıştır. * olarak belirtilen çalışmalarda pazarlama yeteneklerinden başka yetenekler de kullanılmıştır.

Köken ülke ve bağlı işletmelerin yer aldıkları ülkelerdeki kurumsal farklılıklarından kaynaklanan kurumsal bağlam, çok uluslu işletmeler için çeşitli zorlukları beraberinde getirmektedir. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek adına, çok uluslu işletmeler için dinamik yetenekler kritik öneme sahiptir (Hillman ve Wan, 2005). Çok uluslu işletmeler, hızla değişen çevre koşullarından kaynaklanan zorlukların üstesinden gelebilmek için dinamik yetenekler geliştirmek durumundadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde benzeri görülmemiş çalkantılı çevre koşulları nedeniyle, dinamik yetenekler gereklidir (Zhou ve Li, 2010). İzleyen kısımda; kurumsal bağlama yönelik bilgiler verilecek, gayri resmi ve resmi kurumlarla ilgili sınırlı sayıda çalışma örnekleri aktarılacaktır.

2.2. Kurumsal Bağlam

Kökenleri oldukça eskilere dayanan (Selznick, 1949; Gouldner, 1954) kurumsal kuram; hem işletmecilik alanında (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Scott, 1995; Hirsch ve

Lounsbury, 1997; Tolbert ve Zucker, 1999) hem de yeni kurumsal iktisat alanında (Williamson, 1975; 1979; 2009; North, 1981; 1990) giderek önem kazanmıştır. Yeni kurumsalcılık olarak bilinen kurumsal kuram; hem işletme hem de iktisat alanında, çok uluslu işletmeler ile ilgili araştırmalarda yararlanılan başlıca teorilerden bir tanesi olarak kabul edilmekte ve sıklıkla çalışılmaktadır (Sethi vd., 2002; Laurilla ve Ropponen, 2003; Child ve Rodrigues, 2005; Cantwell vd., 2010; Deng, 2012; Du vd., 2012; Li-Ying vd., 2013; Regner ve Edman, 2014; De Villa vd., 2015; Sawyer vd., 2015; Chari ve Acikgoz, 2016; Paul ve Benito, 2018; Zhu, 2018).

Kostava ve diğerlerine (2008: 995-996) göre, çok uluslu işletmeler ile ilgili çalışmalarda kurumsal kuram; örgütsel alan, *eşbiçimlilik*, ayrılma (decoupling) ve törensellik (ceremoniality), *meşruiyet* kavramları ışığında incelenmektedir. Yazarlara göre, çok uluslu işletmelere ilişkin çalışmalarda en sık görülen kurumsal kuram konuları; *kurumsal profil*, *kurumsal mesafe*, *kurumsal değişim*, geçiş ekonomileri, *ulusal kurumsal sistemler*, *çok uluslu işletmeleri etkileyen kurumsal kısıtlar*, yayılım, uyum, örgütsel kurumsallaşma, *çok uluslu işletmeler ve bağlı işletmelerin kurumsal çevreleri* olarak sıralanmaktadır (Kostava vd., 2008: 995-996). Bu bölümde, çok uluslu işletmelere ilişkin kurumsal bağlam; yazında öne çıkan bu konuların bir kısmı çerçevesinde ele alınacaktır.

Kurumsal kuramın önemli unsurlarından olan ve aynı kurumsal bağlam içinde yer alan işletmelerin, aynı kurumsal faktörlerin etkisi altında benzer şekilde hareket etmesine neden olan *eşbiçimlilik* (DiMaggio ve Powell, 1991) kavramı; çok uluslu işletmeler ile ilgili çalışmalarda sıklıkla tartışılmaktadır (Hillman ve Wan, 2005; Xia vd., 2008; Delerue ve Lejeune, 2011; Li, 2012; Shi ve Hoskisson, 2012). Örneğin Liou ve diğerleri (2012), gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmelerin; küresel eşbiçimlilik için birer araç (agent) olduğunu öne sürmektedir. Gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmeler; pazarlarını genişletmenin yanında temel yeteneklerini geliştirecek üstün bilgiyi elde etmek amacıyla, gelişmiş pazarlara doğrudan yatırım yapmaktadır. Yazarlara göre bu işletmeler; meşruiyet kazanma sürecinde çeşitli kurumsal eşbiçimlilik baskıları ile karşı karşıya kalmakta ve gelişmiş pazarlardan öğrendikleri bilgiler, yerel pazarlarda onlara yardımcı olmaktadır. Yazarlara göre, çok uluslu işletmelerin bu çabaları, onların aslında küresel eş biçimleyici bir araç olarak faaliyet göstermesine neden olmaktadır (Liou vd., 2012). ABD’de faaliyet gösteren gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerin yaklaşık 10 yıllık verilerinin incelendiği çalışmasında Li (2012); gelişmekte olan ülkeden gelen işletmelerin gelişmiş pazarlara girerken baskın referans gruplarını temel alarak eşbiçimli bir şekilde hareket ettiklerini öne sürmektedir.

Çok uluslu işletmecilik yazınında kurumsal kuram bağlamında gerçekleştirilen bazı çalışmalarda çok uluslu işletmelerin *meşruiyet* kazanma süreçleri ön plana çıkmaktadır (McKinley vd., 1999; Lauria ve Ropponen, 2003; Cui ve Jiang, 2010; Lunnan vd., 2011). Kurumsal kurama göre, aynı çevreyi paylaşan işletmeler; meşruiyet kazanmak için aynı uygulama ve stratejileri seçerek eş biçimli hale gelmektedir. Bu bağlamda çok uluslu işletmeler hem genel merkezden kaynaklı içsel, hem de gidilen ülkeden kaynaklı dışsal çoklu kurumsal baskılar ile karşı karşıya kalmaktadır.

Hillman ve Wan'a (2005: 324) göre, kurumsal ikilik; bir bağılı işletmenin hem içsel hem de dışsal olarak meşruiyet sahibi olmak için uyum sağlamak zorunda kaldığı ve sürekli bir şekilde devam eden iki farklı eşbiçimlilik baskısı olarak ifade edilebilecektir. Bir sahip işletmenin bağılı işletmelerinin, işletmenin diğer birimleri tarafından kabul edilmesi ve onaylanması olarak tanımlanan içsel meşruiyet; dışsal meşruiyet kadar önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Hillman ve Wan, 2005: 322-337). Turcan (2012) ise çalışmasında, işletmelerin meşruiyet stratejilerine yönelik farklı teorik perspektiflerden yararlanarak hazırlanan ampirik makaleleri sistematik bir şekilde incelemektedir. Turcan (2012: 426-448) bu ampirik çalışmaların teorik zemini, yaklaşımlarını, metodolojilerini, bulgularını araştırarak ve karşılaştırarak uluslararası işletmecilik yazınında meşruiyet kavramının kullanımına ilişkin öneriler sunmaktadır. Laurila ve Ropponen (2003) tarafından yapılan bir örnek olay çalışmasında, işletmelerin neden yeşil-alan ya da kahverengi-alan yatırımını tercih ettikleri görüşmeler ile tespit edilmeye çalışılmaktadır. Basında yer alma oranının meşruiyet göstergesi olarak kabul edildiği bu çalışmada, dışa açılma süreçlerinin gidilen ülkelerin kurumsal çevrelerinden dolayı farklılaştığı ortaya konulmaktadır.

Ülkelerin *kurumsal profilleri* uluslararasılaşma kararlarını etkileyen ve çok uluslu işletmecilik yazınında kurumsal kuram çalışmalarında incelenen faktörlerden biri olmaktadır (Guillén, 2000; Deng, 2009; Stucchi, 2012; Stoian, 2013; Wu vd., 2018; Tran vd., 2019). Örneğin Feito-Ruiz ve Menéndez-Requejo'ya (2010) göre, yabancı yatırım yapılacak ülkenin yasal ve kurumsal profilinin zayıf olması hissedar değerinin artmasına neden olmaktadır. Meyer ve diğerleri (2009) ise kaynak arama stratejilerinin farklı kurumsal profillerde sıfırdan yatırım, satın alma ya da ortak girişim şeklinde farklı giriş modu tercihlerine yol açtığını öne sürmektedir. Hindistan, Vietnam, Güney Afrika ve Mısır gibi gelişmekte olan ülkeler üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; zayıf kurumsal profilde ortak girişimler, birçok kaynağa erişmek için kullanılmaktadır. Güçlü kurumsal profillerde ortak girişimler daha az önemli iken, örtük ve örgüte gömülü kaynaklara ulaşmak için daha çok satın almalar tercih edilmektedir (Meyer vd., 2009).

Uluslararası işletmecilik çalışmalarında incelenen *kurumsal değişim* kavramını, Kobrin (2011); çok uluslu işletmelerin uluslar ötesi olma süreci ile ele almaktadır. Uluslararası işletmecilik yazınında ve pratiğinde kurumsal değişimin incelenmesinin kritik olduğunu öne sürülmektedir (Drew ve Kriz, 2012). Kurumsal değişim, çeşitli kurumsal çevreler ve mantıklar ile şekillenen çok aşamalı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Hitt vd., 2016). Kurumların geçirdiği kurumsal değişimler; uluslararası ticarete yönelik oyunun kurallarını değiştirmekte ve kurumlar ile kültürler düzeyindeki bu değişimler, uluslararası işletmeleri etkilemektedir. Bu nedenle, uluslararası işletmecilik araştırmaları için kurumsal değişim konusu; hem kavramsal olarak hem de teorik olarak incelenmesi gereken önemli bir araç olmaktadır (Drew ve Kriz, 2012). Kurumsal değişim sırasında oyunun kuralları değişirken kurumların nasıl oyun oynayacağını tespit etmesinin büyük bir mücadele olduğu kabul edilmektedir (Peng vd., 2018: 261).

Çok uluslu işletmecilik yazınında *ulusal kurumsal sistemlerinin*, çok uluslu işletmelerin yabancı yatırım kararları üzerindeki etkisine ilişkin çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Nachum, 2011; Williams vd., 2012; Kouznetsov vd., 2014; Darkow vd., 2015; Wei ve Nguyen, 2017; Yan vd., 2018). Örneğin, Skippari ve Pajunen'a (2010) göre; çok uluslu işletmelerin yabancı yatırım yaptıkları ülkelerdeki hükümetler ve hükümete ait olmayan örgütler ile artan etkileşimleri çeşitli karmaşıklıklara ve çatışmalara neden olabilmektedir. Yazarlar, Uruguay özelinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında orman sanayi sektöründe uzun dönemli bir vaka analizini; çok uluslu işletmeler, hükümet ve hükümete ait olmayan çeşitli örgütler arasında yaşanan çatışmalar ışığında ele almaktadır. Vaka incelemesi sonuçlarına göre, bu çatışmaların çözümü için hükümet, dışsal meşruiyet kaynağı olarak öne görülmektedir (Skippari ve Pajunen, 2010).

Kostava ve diğerlerine (2008: 996) göre, çok uluslu işletmecilik yazınında kurumsal kuramın ön plana çıkan konularından bir diğeri; *çok uluslu işletmeleri etkileyen kurumsal kısıtlardır* (Clougherty, 2003; Peng, 2003; Guillén ve García-Canal, 2009; Schuler-Zhou ve Schüller, 2009; Lundan ve Muchlinski, 2012; Zhu vd., 2013). Kurumsal kısıtlar işletmeleri zorlayan unsurlar olabildiği gibi, bazen de uluslararasılaşmaya teşvik edici bir faktör haline gelebilmektedir. Örneğin bazı çok uluslu işletmeler; köken ülkelerinde hükümetin kısıtlayıcı mekanizmalarının üstesinden gelmek amacıyla yurt dışı yatırım kararı alabilmektedir (Guillén ve García-Canal, 2009). Benzer şekilde yasaların dünya genelinde farklılaşıyor olmasının, ülkelere özgü kurumsal kısıtlar oluşturduğu öne sürülmektedir. Bu kurumsal kısıtlara maruz kalan gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmeler, içinde yer aldıkları kurumsal bağlam sonucunda uluslararasılaşmaktadır (Sharfman, 2004). Kurumsal kısıtları anti-tröst kısıtları olarak ele alan Clougherty'a (2003) göre; çok uluslu işletmeler tarafından gerçekleştirilen birleşme ve satın almalarda tröstler görülebildiğinden bu birleşme ve satın almalar, anti-tröst otoritelerince sıklıkla incelenmektedir.

Çok uluslu işletmeler ve bağlı işletmelerinin bulunduğu kurumsal çevreleri ve bu çevrelerin farklılıkları çok uluslu işletmecilik yazınında sıklıkla çalışılan konulardan biridir (Delios ve Henisz, 2000; Hillman ve Wan, 2005; Cui ve Jiang, 2010; Edwards vd., 2019; Torkkeli vd., 2019). Powell ve Rhee'ye (2013: 1438) göre; farklı kurumsal çevrelerde deneyim sahibi olmak, sahip işletmenin bağlı işletmelerinin sahiplik yapısını etkilemektedir. Slangen ve Hennart (2008), Danimarkalı çok uluslu işletmelerin bağlı işletmelerinin entegrasyon sürecinde, yüksek entegrasyon sağlandığında sıfırdan yatırımların daha iyi performans gösterdiğini öne sürmektedir. Molina (2012), çok uluslu işletmelerin bağlı işletmelerinin kurumsal uyum sürecinde karşı karşıya olduğu kurumsal çoklukların, kurumsal mantıklar ve sosyal özdeşleşme ile incelenmesi gerektiğini iddia etmektedir.

Çok uluslu işletmeler ve bağlı işletmelerinin bulunduğu kurumsal çevreleri oluşturan kurumları, temel düzeyde bilişsel (cognitive), normatif (normative) ve düzenleyici (regulative) yapılar olarak tanımlayan Scott'un (1995) tanımı, pek çok çalışmada kullanılmaktadır (Yiu ve Makino, 2002; Marinova vd., 2011; Kara ve Peterson, 2012; Schuh, 2012; Powell ve Rhee, 2013;

Regner ve Edman, 2014; Ang vd., 2015). Scott'un (1995) tanımını temel aldıkları çalışmalarında Yamakawa ve diğerleri (2008); gelişmekte olan ülkeden gelişmiş ülkeye yapılan yabancı yatırımları incelemektedir. Yamakawa ve diğerlerine (2008) göre, gelişmekte olan ülkeden gelişmiş ülkeye yapılan yabancı yatırımları; itme ve çekme etkileri (pull and push effects) bağlamında düzenleyici çevrenin, meşruiyet kazanmak amacıyla normatif çevrenin ve doğruyu gerçekleştirmek adına bilişsel çevrenin etkisi şekillendirmektedir. Ang ve diğerleri (2015: 1538-1542) ise, düzenleyici, normatif ve bilişsel farklılıkların yabancı pazarlara giriş modu ile etkileşimini inceledikleri çalışmada, düzenleyici ve bilişsel farklılıkların daha etkili olduğunu iddia etmektedir. Çok uluslu işletmelerin kurumsal çevrelerinde yaşanan finansal krizlerin çok uluslu işletmeler üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Schuh, 2012; Williams ve Martinez, 2012). Finansal krizler dışında, çok uluslu işletmelerin yabancı yatırım yaptıkları ülkelerdeki sosyal hareketler de o ülkedeki kurumsal çevreyi ve işletmeleri etkilemektedir (Tihanyi vd., 2012). Diğer yandan, aktörler ve örgütlerin kurumsal bir çerçevede birbirleriyle ilişkili oldukları ve aralarındaki etkileşimin ekonomik faaliyetleri şekillendirerek kurumları oluşturduğu savunulmaktadır (Martinez ve Williams, 2012: 44).

North'a (1990: 3) göre kurumlar, toplum tarafından daha çok oyunun kuralları olarak anlaşılmaktadır. Schüler-Zhou ve Schüller (2009); işletmelerin uluslararasılaşmasında kurumsal kuramı inceledikleri çalışmalarında; Douglass North gibi kurumsal iktisatçıların, kurumların kritik önemini ortaya koyduklarını öne sürmektedir. Kurumları oluşturan kısıtlar; sözleşmeler, normlar gibi gayri resmi kısıtlar ile yasalar, kurallar, anayasalar gibi resmi kısıtlardan oluşmaktadır. Özellikle geçiş ekonomilerinde resmi ve gayri resmi kurumlar; işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini kısıtlayıcı olabileceği gibi kolaylaştırıcı da olabilmektedir. İşletmelerin içerisinde yer aldıkları oyunun kurallarını gayri resmi ve resmi kurumlar ile işletmeler arasındaki ilişkiler belirlemektedir (Schüler-Zhou ve Schüller, 2009). Kurumlar; yeni kurumsal iktisat, yeni kurumsal sosyoloji ve kaynak tabanlı yaklaşımlar temel alınarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Meyer ve Peng, 2016). Örneğin Young ve diğerlerine (2008) göre; gelişmekte olan ülkelerdeki resmi kurumlar düşük kurumsal destek ile ifade edilebilecektir. Yine gelişmekte olan ülkelerdeki gayri resmi kurumlar ise aile kontrolü ve işletme grupları ile tanımlanabileceği iddia edilmektedir (Young vd., 2008).

North (1990: 9) kurumları; insanların getirdiği ve insanlar arasındaki etkileşimi biçimlendiren kısıtlamalar olarak tanımlamaktadır. Kurumlar, oluşturdukları istikrarlı ve elverişli yapı sayesinde belirsizlikleri azaltarak ekonomik etkileşimi ve gelişimi kolaylaştırmaktadır (Young vd., 2014). Kurumlar insan etkileşimlerini düzenleyen kurallar bütünü olduğundan, bu kurallar insanların zihninde var olan davranış kodlarından oluşan gayri resmi kurallar olabileceği gibi; kanunlar ve yönetmelikler gibi resmi kurallardan da oluşabilmektedir (Dobler, 2011). İnsan etkileşimlerinin getirdiği belirsizlikleri azaltan kurumlar; gayri resmi kurumlar ve resmi kurumlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Reddy, 2014). Özel ya da kamuya ait gayri resmi ve resmi kurumlar işletmelerin fırsatlarını, öncelikleri ile stratejilerini şekillendirirken aynı zamanda sektör koşullarını ve dinamiklerini etkilemektedir (Landau vd., 2016; Zahra vd., 2018).

North'a (1990: 51-73) göre resmi kurumlar; devlet, yasal sistem, eğitim sistemi, politik sistem, demokrasi, mülkiyet hakları, yolsuzluk olarak ifade edilmektedir. Gayri resmi kurumlar ise kültür, güven ve inançlar gibi alt unsurlardan oluşmaktadır. Resmi kurumların tespit edilmesi ve ölçülmesi, gayri resmi kurumlara kıyasla daha kolay olmaktadır. Bireylerin karar verme mekanizmaları üzerinde etkisi olan kültür, inanç gibi unsurlardan oluşan gayri resmi kurumların tespit edilmesi ve ölçülmesi ise daha zordur. Buna rağmen gayri resmi kurumlara ilişkin bu zorluklar gayri resmi kurumları önemsiz kılmamaktadır (North, 1990: 51-73). İzleyen bölümde, uluslararası işletmecilik bağlamında çok uluslu işletmeleri önemli ölçüde etkileyen gayri resmi kurumlar ve resmi kurumlar ile ilgili önemli kavramlar hakkında bilgiler verilecektir.

2.2.1. Gayri Resmi Kurumlar

North'un (1990: 51-63) tanımıyla tüm toplumlarda insanlar, diğer insanlar ya da gruplar ile olan ilişkilerini bir yapıya sokmak amacıyla gayri resmi kurumlar geliştirmektedir. Bu gayri resmi kurumlar ise kültür, güven, davranış normları, ahlak ve inançlar (kader, ölümden sonraki hayat) gibi unsurlardan oluşmaktadır (Dobler, 2011). Tüm bu unsurlar, tüm toplumlarda insanların günlük etkileşimlerinde görülmektedir. İnsanların günlük ilişkilerinde güven ve normlar gömülü olan sosyal sermayeyi oluşturmaktadır (Lee vd., 2015). Aynı resmi kurallara sahip olan farklı toplumlarda, bu resmi kuralların farklı bir şekilde uygulanıyor olması; gayri resmi kurumların önemini ortaya koymaktadır. Gayri resmi kurumları oluşturan unsurlar; toplumdan toplama farklılaştığı ve net tanımlamalarını yapmak çok zor olduğu için ölçüm güçlükleri bulunmaktadır.

Gayri resmi kurumlardan biri olan ve pek çok tanımı bulunan kültür; en basit haliyle, toplumda yaşayan tüm bireylerce paylaşılan değerler, normlar, varsayım ve artifaktlar olarak tanımlanmaktadır (Smith, 2007: 13-18). Antropoloji öncülüğünde geliştirilen kültür çalışmaları (Münch ve Smelser, 2014: 16) toplumları anlamak amacıyla kullanılmaktadır. Fakat kültürün dinamik yapısı yani hem toplum tarafından etkilenen hem de toplumu etkileyen yapısı çeşitli ölçüm zorluklarına neden olmaktadır (Sargut, 2010). Özellikle yorumsamacı paradigmayı benimseyen araştırmalara göre, kültür; sistematik teknikler ile ölçülebilecek bir kavram olmaktan çok uzaktır ve özneye yakın olmayı, kültürel göreceliğe uygun yaklaşımı gerektirmektedir (Edgar ve Sedgwick, 2007: 98-99). Antropoloji temelli karşılaştırmalı kültür çalışmalarının kendine has ciddi ve sayısız zorlukları olduğu bilinmektedir (Edgerton, 2016: 40-70). Bu nedenle, uluslararası işletmecilik alanında kültür; genellikle farklı teoriler bağlamında incelenmektedir (Kara ve Peterson; 2012).

Uluslararası işletmecilik yazınında kültür kavramı; genellikle sahip işletmenin yer aldığı köken ülke ile yabancı yatırım yapılan ülke arasındaki kültürel mesafe şeklinde ele alınmaktadır (Uhlenbruck, 2004; Tihanyi vd., 2005; Kim ve Gray, 2008; Ojala, 2015; Harzing ve Pudelko, 2016; Hutzschenreuter vd, 2016). Çok uluslu işletmeler kendi kültürlerinden çok uzak olan kültürlere sahip olan ülkelere yatırım yapmak istediklerinde çok ciddi zorluklarla karşılaşmaktadır (Leung, 2014;

Beugelsdijk vd., 2015). Kültürel mesafe; özellikle uluslararasılaşma sürecinde yabancı yatırım kararlarını (Parente vd., 2011; Dikova ve Sahib, 2013; Majocchi vd., 2015; Tsang ve Yamanoi, 2016), lokasyon kararlarını (Williams vd., 2012; Ojala, 2015; Bailey, 2018) ya da giriş modu tercihlerini (Barkema ve Vermulen, 1998; Kim ve Gray, 2008; Demirbag vd., 2010; Wrona ve Trapczyński, 2012; Arslan ve Wang, 2015) etkileyen bir unsur olarak ele alınmaktadır. Giriş modu kararlarını etkileyen unsurlar açısından konuya yaklaşan Swoboda ve diğerleri (2015); giriş modu kararları üzerinde politik ve kültürel mesafenin negatif, uluslararası deneyim ve uluslararasılaşma hızının pozitif etkisi olduğunu iddia etmektedir. Williams ve diğerlerine (2012) göre; gelişmiş ülkelerin diğer gelişmiş ülkelere doğru yaptıkları yatırımlarda kültürel mesafe kilit rol oynamaktadır.

Kültürel mesafenin kullanıldığı bazı çalışmalarda ise; sahiplik yoğunlaşması ile kültürel mesafe arasındaki ilişki incelenmektedir. Örneğin, Yang'ın (2015), kültürel mesafenin sahiplik yoğunlaşması üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında anlamlı bir etki tespit edilmemiştir. Li ve Xie (2016), kültürel mesafenin Çin'de gerçekleştirilecek yabancı yatırımların ortak girişimlerinde ortak seçimi üzerindeki etkisini incelemektedir. Demirbağ ve diğerleri (2007, 2009) sahiplik stratejisini oluşturan unsurları inceledikleri çalışmalarında kültürel mesafeye ek olarak dilsel mesafeyi de dikkate almaktadır. Daha bireysel düzeyde; Contín-Pilart ve Larraza-Kintana (2015) kültürel mesafenin girişimcilik üzerindeki düzenleyici etkisini ele alırken, Chua ve diğerleri (2015) kişilerin kültürel bağlılıklarının yerel ya da yabancı yatırımlardaki yaratıcı görevlere etkisini analiz etmektedir. Chini ve Ambos (2005); kültürel mesafenin yetenekler üzerindeki etkisini incelemektedir. Parente ve diğerleri (2011), kültürel mesafenin dinamik yetenekler (yeni ürün üretimi) üzerinde negatif düzenleyici etkisi olduğunu öne sürmektedir. Hemmert ve diğerleri (2015), köken ülke ile yabancı yatırım yapılan ülke arasındaki kültürel mesafenin; ar-ge kapasitenin gelişmesini olumsuz yönde etkilediğini ve bilgi birikimi ile ar-ge kapasitenin gelişmesi arasındaki ilişkiyi zayıflattığını belirtmektedir. Dikova ve Sahib (2013); uluslararasılaşma deneyimi arttığında, kültürel mesafesi yüksek olan yabancı yatırımların performansının arttığını savunmaktadır. Majocchi ve diğerlerine (2015) göre; uluslararası ağda yer alan bağlı işletmeler arasındaki kültürel mesafe arttıkça, küçük çok uluslu işletmelerin performansı azalmaktadır.

2.2.2. Resmi Kurumlar

North (1990: 3) resmi kurumları; devlet, yasal sistem, eğitim sistemi, politik sistem, demokrasi, mülkiyet hakları, yolsuzluk gibi unsurlardan oluşan kısıtlar olarak tanımlamaktadır. Resmi kurumların şekillendirdiği resmi kurallar; siyasi, yasal, ekonomik kuralları ve sözleşmeleri içermektedir. Çok uluslu işletmeler için büyük önem arz eden kurumları, OLI paradigması ışığında ele alan Dunning ve Lundan'a (2008b) göre; bir kurumsal sistem ancak resmi ve gayri resmi kurumlar dikkate alınırsa tamamlanmış olacaktır. Bir toplumdaki resmi kurumlar zayıf olduğunda ve hükümetlerin mülkiyet hakları veya sözleşme uygulama yasası etkili bir şekilde korunmadığında; gayri resmi kurumlar devreye girmektedir (Martinez ve Williams, 2012: 48-49). Resmi kurumların

unsurları; devlet desteği, hükümet şeffaflığı, yasal kurallar ve hükümet etkinliği olarak kabul edilmektedir. Devlet desteği, yerel yönetimin işletmelere yüksek destek sağlama derecesi iken; hükümet şeffaflığı, hükümetin açıklığı, hesap verebilirliği, dürüstlüğü ile hükümetin işletmelerle bilgi paylaşma yükümlülüğü olarak tanımlanmaktadır. Yasal kurallar, bireylerin davranışları üzerindeki kısıtlamalar ile hukukun toplum içindeki etkisi ve otoritesi bağlamında işletmeleri etkilemektedir. Hükümet etkinliği, iş geliştirmek için gerekli yasa ve politikaları belirleme ve teşvik etme becerileri olarak ifade edilmektedir (Zhang vd., 2017).

Çok uluslu işletmelerin kurumsal çevrelerindeki önemli aktörler olan resmi kurumlar sıklıkla çalışmalara konu olmaktadır (Cantwell vd., 2010). Hitt ve diğerleri (2006) kurumsal müşteriler ile ilişkiler ve müşteri olan hükümetler ile ilişkilerden oluşan ilişkisel sermayenin, işletme performansı üzerinde etkili olduğunu öne sürmektedir. Benzer şekilde Jones ve Sakong (1980) Koreli işletmeler için hükümet ile kurulan ilişkilerin son derece önemli olduğunu belirtmektedir. Kim ve diğerleri (2015), bu türlü ilişki kurma becerilerinin aslında bir dinamik yetenek olarak değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Cho ve Lee (2003) ise bu yeteneklerin Kore yarı iletken sektöründe teknolojik becerilerin gelişmesinde kilit role sahip olduğunu iddia etmektedir. Teknolojik becerilerini geliştirerek başarılı olmak isteyen çok uluslu işletmeler kurdukları ağlar sayesinde öğrenme ve bilgi transferini gerçekleştirmek amacıyla DYY kararı almaktadır (Cho ve Lee, 2003).

Resmi kurumlar için önemli bir unsur olan politik risk kavramı, çok uluslu işletmelerin yabancı yatırım kararlarını etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Kobrin, 1979; Fitzpatrick, 1983; Demirbağ vd., 2007; 2009; Duanmu, 2012; Lee vd., 2014). Xu ve Hitt (2012) kurumsal kuram ile çok uluslu işletmecilik yazınına ele aldıkları çalışmalarında; işletmelerin kurumsal çevrelerini oluşturan politik, ekonomik ve yasal kurumların önemini vurgulamaktadır. Yazında uluslararasılaşan işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda, sahip işletmenin bulunduğu köken ülke ile yabancı yatırım yapılan ülke arasındaki kurumsal mesafe; hükümetin etkinliği, idari kalite, hukukun üstünlüğü, yolsuzluk kontrolü, siyasi istikrar ve şiddetsizlik, ifade özgürlüğü ve hesap verebilirlik kavramları ile ele alınmaktadır (Cuervo-Cazurra ve Genç, 2008; Hernández ve Nieto, 2012; Choi ve Yenyurt, 2015; He ve Zhang, 2018). Çalışmanın izleyen kısmında; hükümetin etkinliği, idari kalite, hukukun üstünlüğü, yolsuzluk kontrolü, siyasi istikrar ve şiddetsizlik, ifade özgürlüğü ve hesap verebilirlik kavramları hakkında bilgiler verilmektedir.

- **Hükümetin Etkinliği**

İşletmelerin uluslararasılaşma faaliyetleri üzerinde hükümetlerin olumlu ya da olumsuz etkileri bulunmakta ve uluslararasılaşma süreçlerinde köken ya da yabancı yatırım yapılan ülkelerde hükümetin etkisini ele alan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Dikova ve Witteloostuijn, 2007; Egan, 2013; Hoskisson vd., 2000; 2013; Roxas ve Chadee, 2013; Ando ve Ding, 2014; Pergolava ve

Angulo-Ruiz, 2014; Van Hoorn ve Maseland, 2016; Li ve Sun, 2017; Zhang vd., 2017; Konara ve Shirodkar, 2018). Bürokrasinin kalitesi, kurumsal etkinlik, kara/demir/hava/deniz yolu altyapılarının kalitesi, temel eğitimin kalitesi, devlet okulları, su/elektrik/telekomünikasyon alt yapıları, sağlık hizmetleri ve tüm bu unsurlardan duyulan memnuniyetler; bir ülkede hükümetin etkinliğini gösteren argümanlar olarak kabul edilmektedir (Kaufmann vd. 1999; 2010).

Hükümetin etkinliği, yerel yönetimin iş geliştirmeye yönelik teşvik edici politika ve düzenlemeleri belirleme ve uygulama becerileri olarak ifade edilmektedir (Zhang vd., 2017). Hükümetin etkinliği, hükümetin sağlam politikaları uygulama kapasitesinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, hükümetin etkinliği bir ülkede bürokrasinin kalitesini göstermektedir. Hükümetin etkin olmadığı durumlarda ise işletmelerin içinde yer aldıkları kurumsal çevrenin şeffaflığının sağlanamadığı öne sürülmektedir (Baik vd., 2015). Hükümetin etkinliğinin düşük olduğu, kurumsal zayıflığın bulunduğu gelişmekte olan ülkelerde, işletmeler hükümetler ile bağlantı kurma amacıyla hareket etmek durumunda kalabilmektedir (Chari ve Acikgoz, 2016: 667).

Hükümetin etkinliği, bürokrasinin yeterliliği ve kamu hizmeti sunumunun kalitesi olarak tanımlanmakta ve kurumsal mesafenin bir unsuru olarak düşünülmektedir (Choi ve Yeniuyurt, 2015). Güçlü bir kurumsal çevreden söz edebilmek için kilit unsurlardan birinin, hükümetin etkinliği olduğu savunulmaktadır (Williams ve Martinez, 2012). Diğer bir ifadeyle, etkin bir hükümet yapısı, çok uluslu işletmeler için yabancı yatırım kararlarında olumlu bir unsur olarak kabul edilmektedir. Singh ve diğerlerine (2011: 332-333) göre, pazar arama motivasyonu ile hareket eden işletmeler için altyapı, politik ve ekonomik istikrar, yasal çerçeve, yatırımın şeffaflığının çok önemlidir.

- **İdari Kalite**

Adil rekabet edebilmenin en önemli unsurlarından biri olan idari kalite, uluslararası işletmecilik yazınında incelenen bir kavram olmaktadır (Singh vd. 2011; Roxas ve Chadee, 2013; Choi ve Yeniuyurt, 2015; Pattnaik vd., 2015; Liou vd., 2016; Kim ve Song, 2017; Goleorkhi vd., 2019). Resmi kurumların etkinliğini gösteren etkenlerden olan idari kalite; haksız rekabet uygulamaları, fiyat kontrolleri, ayrımcı tarifeler, aşırı korumalar, ayrımcı vergiler, devlet düzenlemelerinin yükü, tarife dışı engellerin yaygınlığı, pazar hâkimiyetinin kapsamı, yatırım özgürlüğü, finansal özgürlük gibi unsurlar aracılığıyla incelenmektedir (Kaufmann vd. 1999). Köken ülkedeki idari kalitenin yüksek olması çok uluslu işletmelerin, çok ulusluluk performanslarını arttırmasına ve rekabet avantajı kazanmasına destek olmaktadır (Geleilate vd., 2016).

Çok uluslu işletmeler, kendilerini kısıtlayabileceği için idari kurallardan çekinseler de, işletme yöneticileri daha çok bu idari kuralların kalitesi ile ilgilenmektedir. Çünkü idari kuralların kalitesinin yüksek olması, işletmeler için iş yapma kolaylığı sağlamaktadır (Cuervo-Cazurra ve Genç, 2008:

964-965). Doh ve diğerlerine göre (2017); bir ülkenin idari kalitesinin yetersiz olması o ülkedeki işletmeler için zayıf bir kurumsal çevrenin varlığını işaret etmektedir. Ang ve diğerleri (2015) gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmeler ile ilgili araştırmalarında, köken ülke ile yatırım yapılan ülke arasındaki idari kalitenin farkını düzenleyici değişken olarak giriş modu üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Jormanainen ve Koveshnikov'a göre (2012); gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerin yabancı yatırım kararları incelendiğinde, bu işletmeler lokasyon olarak genellikle yolsuzluk kontrolünün düşük ve idari kalitenin yetersiz olduğu ülkeleri tercih etmektedir.

- **Hukukun Üstünlüğü**

Çok uluslu işletmelerin yabancı yatırım kararlarını etkileyen hukukun üstünlüğü; şiddetli suç, organize suç, adli sürecin adaleti, yargı sürecinin hızı, sözleşmelerin uygulanabilirliği, müsadere/kamulaştırma, özel mülkiyet koruması, polis hizmetlerinin güvenilirliği, yargı bağımsızlığı, fikri mülkiyet haklarının korunması, zorlayıcı düzenlemelerde yasal çerçevenin etkinliği, polis gücüne güven, yargı sistemine güven gibi çeşitli unsurlar ile belirlenmektedir (Kaufmann vd. 1999; 2010). Hukukun üstünlüğünün güçlü olduğu ülkelerde, siyasi ve yasal kurumların daha sağlam olması, kuralları ihlal edenlerin daha etkili ceza almasını sağladığından çok uluslu işletmelerin itibarlarını arttırmalarını kolaylaştırmaktadır (Stevens ve Makarius, 2015).

Uluslararası işletmecilik yazınında resmi kurumlar bağlamında, hukukun üstünlüğüne ilişkin unsurlar vasıtasıyla kurumsal çevreyi ele alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Barkema ve Vermeulen, 1998; Guillén, 2000; Singh vd., 2011; Roxas ve Chadee, 2013; Perkins, 2014; Sun vd., 2015; Peng vd., 2016; Zhang vd., 2017; Cai vd., 2019; Golesorkhi vd., 2019). Kouznetsov ve diğerleri (2014) Rusya kökenli küçük çok uluslu şirketler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada etkin olmayan hukuk uygulamaları ve yolsuzluğun bu işletmeleri önemli ölçüde etkilediğini tespit etmiştir. Ramachandran (2012), kurumsal çevrenin stratejik ortaklık üzerindeki etkisini analiz ederken, köken ülke ile yabancı yatırım yapılan ülke arasındaki kurumsal mesafe, mülkiyet hakları, sözleşmesel haklar ve hukukun üstünlüğünden yararlanmaktadır. Delios ve Henisz (2000); Japonya kökenli çok uluslu işletmelerin gelişmekte olan pazarlardaki bağlı işletmeleri için özel mülkiyet korumasının son derece önem arz ettiğini vurgulamaktadır.

- **Yolsuzluk Kontrolü**

Yolsuzluğun kontrolü için kullanılan çeşitli unsurlar, kamu görevlileri arasında yolsuzluk, politikacıların kamu güveni, kamu fonlarının yönlendirilmesine ek olarak; kamu hizmetlerinde, yargı kararlarında, vergi tahsilatında, ihracat ve ithalatta ve kamu sözleşmelerinde düzensiz ödemeler olarak bilinmektedir (Kaufmann vd. 1999; 2010). Hükümetlerin ekonomik ilişkilerde gerekli kuralları doğru bir biçimde uygulayamaması durumunda yolsuzluktan söz edilebilecektir (Cuervo-

Cazurra ve Genç, 2008: 965-966). Hükümetlerin yolsuzluk kontrolü ile ilgili uygulamaları, çok uluslu işletmelerin yabancı yatırım kararlarını ve uluslararası faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir (Geleilate vd., 2016).

İşletmelerin uluslararasılaşma kararlarını etkileyen unsurlardan biri olan yolsuzluk kontrolü uluslararası işletmecilik yazınında araştırmalara konu olan bir kavramdır (Guillén, 2000; Spencer ve Gomez, 2011; Kouznetsov vd., 2014; Choi ve Yenyurt, 2015; Bailey, 2018; Cai vd., 2019; Golesorkhi vd., 2019). Örneğin Javorcik ve Wei (2009), içe doğru yabancı yatırımları etkileyen yolsuzluk kontrolünün, aynı zamanda işletmelerin sahiplik yapısını da etkilediğini savunmaktadır. Yolsuzluk kontrolü kavramı doğrudan kullanılabilirliği gibi, sahip işletmenin yer aldığı köken ülke ile yabancı yatırım yapılan bağlı işletmelerin bulunduğu ülkeler arasındaki yolsuzluk mesafesi olarak incelenmektedir (Demirbag 2007; Kouneva-Loewenthal ve Vojvodic, 2012; Eren ve Jimenez, 2015). Örneğin Godinez ve Liu (2015); sahip işletmenin olduğu köken ülke ile yabancı yatırım yapılan ülke arasındaki yolsuzluk mesafesinin Latin Amerika'ya yapılan DYY'ları etkilediğini öne sürmektedir.

- **Siyasi İstikrar ve Şiddetsizlik**

Siyasi istikrar ve şiddetsizlik; düzenli transferler, silahlı çatışma, şiddetli gösteriler, sosyal huzursuzluk, uluslararası gerilimler, terör tehdidi, siyasi terör ölçeği, güvenlik riski derecelendirmesi, etnik, dini veya bölgesel anlamda iç çatışmaların yoğunluğu, yeraltı siyasi örgütlerinin şiddet içeren faaliyetlerinin yoğunluğu, sosyal çatışmaların yoğunluğu, hükümet istikrarı gibi unsurlar vasıtasıyla incelenmektedir (Kaufmann vd. 1999; 2010). Siyasi istikrarsızlık ile siyasi risk ile aynı anlama gelmemektedir. Birbirinden farklı tanımlamaları olan siyasi risk, mülkiyet üzerindeki kontrolün kaybedilmesi veya hükümetin faaliyetlerinin işletmenin çıkarlarının kaybı olarak sonuçlanması biçiminde ifade edilmektedir. Siyasi istikrarsızlık ise; hükümet liderliğinde beklenmedik bir değişiklik olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Siyasi istikrarsızlık; çok uluslu işletmeler için siyasi risk içerebileceği gibi, içermediği durumlar da olmaktadır (Fitzpatrick, 1983).

Resmi kurumların unsurlarından olan siyasi istikrar ve şiddetsizlik, bazı araştırmalarda yabancı yatırım kararları için olumlu bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Singh vd., 2011; Kamal vd., 2014; Baik vd., 2015; Choi ve Yenyurt, 2015; Liu vd., 2016; Bailey, 2018). Urbano ve diğerleri (2018) inceledikleri 104 makalede resmi kurumların kullanımının; politik yapı, kurallar ile prosedürler, sözleşmeler, mülkiyet hakları ve diğer konular üzerinden gerçekleştiğini öne sürmektedir. Child ve Marinova'ya (2014) göre, sosyal kuralların yüksek düzeyde yayılması, siyasi iktidar için geniş tabanlı bir meşruiyet sağlamak ve siyasi istikrarı artırmaya yardımcı olmaktadır. Ten ve Chintakananda'ya (2016) göre siyasi istikrar; ülke içinde işletme performansını düşürebilmekte fakat işletmelerin uluslararası yayılımını olumlu yönde etkilemektedir.

- **İfade Özgürlüğü ve Hesap Verebilirlik**

İfade özgürlüğü ve hesap verebilirlik; demokrasi indeksi, şahsi menfaatler, kamu görevlilerinin hesap verebilirliği, insan hakları, örgütlenme özgürlüğü, siyasal haklar, sivil özgürlükler, internet özgürlüğü, seçimlerin dürüstlüğüne güven, ulusal düzeyde seçim özgürlüğü, temsilci kurumların resmi kurallara uygunluğu, basın özgürlüğü (bilgiye erişim özgürlüğü, gazetecilerin korunması vb.), örgütlenme özgürlüğü, toplanma ile gösteri özgürlüğü, etnik, dini, dilsel, göçmenler gibi azınlıkların hak ve özgürlüklerine saygı duyulması gibi unsurlar ile tanımlanmaktadır (Kaufmann vd. 1999; 2010). İfade özgürlüğü ve hesap verebilirlik pek çok unsuru barındırdığından yazında farklı unsurlar kullanılarak analiz edilmekte ve çeşitli araştırmalarda incelenmektedir (Hotho ve Pedersen, 2012; Choi ve Yeniurt, 2015; Zhang vd., 2017; He ve Zhang, 2018). Örneğin Dikova ve Witteloostuijn (2007), ifade özgürlüğü ve hesap verebilirliğin; politik, sivil ve insani haklar vasıtasıyla ölçülebileceğini öne sürmektedir. Chari ve Açıkgöz (2016); ifade özgürlüğü ve hesap verebilirlik, hükümetin etkinliği, idari kalite, hukukun üstünlüğü, yolsuzluk kontrolü, siyasi istikrar ve şiddetsizliği, kurumsal dayanıklılık olarak kabul etmektedir. Cuervo-Cazurra ve Genç'e (2008) göre, ifade özgürlüğü ve hesap verebilirlik; resmi kurumların etkinliğini göstermek için kullanılan hükümetin etkinliği, idari kalite, hukukun üstünlüğü, yolsuzluk kontrolü, siyasi istikrar ve şiddetsizliğe kıyasla, yabancı yatırımlar üzerinde daha az etkili olmaktadır.

Çalışmanın izleyen kısmında; buraya kadar aktarılan bilgiler ışığında oluşturulan kavramsal çerçevede, öncelikle uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihi üzerindeki etkisine yönelik hipotezler sunulmaktadır. Sonrasında dinamik yetenekler düzenleyiciliğinde, uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihine etkisine dair hipotezler verilmektedir. Son olarak, kurumsal bağlam ve dinamik yetenekler düzenleyiciliğinde, uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihi üzerindeki etkisine yönelik hipotezler geliştirilmektedir.

2.3. Kavramsal Çerçeve

2.3.1. Uluslararasılaşma Motivasyonlarının Lokasyon Tercihi Üzerindeki Etkisi

Lunnan ve diğerlerine (2011) göre uluslararasılaşma süreçlerinde alınan en önemli kararlarından bir tanesi olan lokasyon kararı, yazında sıklıkla gelişmiş ülkelerden dışa doğru DYY'lar bağlamında çalışılmaktadır (Dunning, 1998; Buckley vd., 2007b; Galan vd., 2007; Pangankar ve Yuan, 2009; Kang ve Jiang, 2012; Crotty vd., 2016). Örneğin; imalat sektöründe faaliyet gösteren ABD kökenli çok uluslu işletmelerin incelendiği Swamidass (1990) tarafından yapılan bir çalışmada, pazar büyüklüğünün lokasyon kararları açısından önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Gelişmekte olan ülke kökenli DYY'ların giderek artması ile birlikte, bu alanda çalışma yapılması ihtiyacı da hızla ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmalarda, gelişmiş ülkelerden

dışa doğru yatırımlara kıyasla; gelişmekte olan ülkelerden dış pazarlara doğru uluslararasılaşan işletmelerin DYY kararlarına yönelik yapılan çalışmaların sayısının kısıtlı olduğu iddia edilmektedir (Álvarez ve Marín, 2010; Egan, 2013; Tian vd., 2015: 37).

Uluslararasılaşma süreçlerini açıklamakta önemli bir argüman olan, Dunning'in (1998) öncülüğünde gelişen OLI paradigmasına göre; sahiplik avantajı işletmelerin rakiplerinden üstün olması durumunda söz konusu olmaktadır. Lokasyon avantajının varlığından bahsedebilmek için yatırım yapılacak ülkede elde edilecek kazancın, köken ülkede elde edilecek kazançtan daha fazla olması gerekmektedir. İçselleştirme avantajını kullanan işletmeler ise ortaklıktan ziyade tam sahipliği tercih etmektedir. Sahip oldukları ürün yenilikleri, patent, marka, teknoloji, pazarlama gibi maddi ve maddi olmayan çeşitli kaynaklara sahip olan işletmeler genellikle bu avantajlarını yaymak için gelişmekte olan ülkelere DYY gerçekleştirmektedir (Dunning ve Lundan, 2008a).

Çok uluslu işletmelerin lokasyon kararlarını etkileyen unsurlar incelendiğinde; köken ülkede ve gidilen ülkede kaynaklı faktörler yanında, uluslararasılaşma motivasyonları ön plana çıkmaktadır (Ramachandran, 2011: 155-156). 1970'li yıllarda ve 1980'li yılların başında uluslararasılaşma motivasyonları pazar arama, kaynak arama ve etkinlik arama temelli bir şekilde tanımlanmaktaydı (Erdener ve Shapiro, 2005). 1990'lar ile birlikte Dunning'in (1998) sahiplik avantajını genişlettiği revizyonuyla stratejik varlık arama motivasyonu da uluslararasılaşma motivasyonlarının temel boyutlarından bir haline gelmiştir. Bu bağlamda, işletmeleri uluslararasılaşmaya iten motivasyonlar; işletmelerin sahip oldukları varlıkların kullanılması (asset-exploitation) ya da yeni varlıklar elde edilmesi amacıyla varlıkların araştırılması (asset-seeking) yönünde gerçekleşmektedir (Child ve Rodrigues, 2005: 396). Diğer bir ifadeyle, çeşitli avantajlara sahip olan işletmeler; bu avantajlarını yayabilecekleri alanlarda varlıklarını kullanmak isterken genellikle gelişmekte olan ülkeleri tercih etmektedir. Bu avantajlara sahip olmayan işletmeler ise, kendilerine rekabet gücü kazandıracak varlıkları aramak için genellikle gelişmiş ülkelere doğru hareket etmektedir.

Uluslararası işletmecilik yazınının iki farklı temelden şekillendiğini öne süren Makino ve diğerlerine (2002) göre; DYY'ları, varlıkların kullanılması olarak gören çalışmalar daha öncül kabul edilmektedir. Yine varlıkların kullanılması bakış açısına göre işletmeler, know-how elde etmek ya da sahiplik avantajından doğan finansal sermayeye sahip olarak işlem maliyetlerini azaltmak için uluslararasılaşmaktadır. Varlıkların kullanılması motivasyonuna göre hareket eden işletmeler, sahiplik avantajlarını kullanarak pazar aramakta, lokasyon avantajından yararlanmak için kaynak aramakta ve içselleştirme avantajından yararlanmak için etkinlik aramaktadır (Dunning ve Lundan, 2008a: 63-78). Makino ve diğerlerine (2002: 405-406) göre; varlıkların kullanılması motivasyonu, temelde işletmenin kendisinde var olan öncelikli varlıklarını uluslararası alana taşıması olarak ifade edilebilecektir.

Son zamanlarda yapılan diğer bazı çalışmalarda ise, DYY'lar varlıkların araştırılması bağlamında ele alınmaktadır (Deng, 2004, 2009; Hattari ve Rajan, 2010; Huang ve Renyong, 2014; Benito, 2015, 2018). Bu bakış açısına göre; işletmeler sadece ellerinde var olanı genişleterek avantaj yakalayamayacakları için, özellikli varlıkları elde ederek ya da tamamlayıcı varlıklara ulaşarak avantaj kazanılabilecektir. Örneğin ABD'de gerçekleşen içe doğru (inward) yatırımların çoğu, varlıkların araştırılması motivasyonu ile yapılan DYY'lardan oluşmaktadır (Makino vd., 2002: 406). Makino ve diğerlerine (2002: 406-407) göre; varlıkların araştırılması motivasyonu, yatırım yapılan ülkedeki teknoloji, pazarlama ve yönetim deneyimi gibi stratejik varlıklara ulaşmak için bir araç olarak tanımlanmaktadır. Jain ve diğerleri (2013: 396-405) ise; gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmelerin lokasyon kararlarını etkileyen uluslararasılaşma motivasyonlarının; pazar arama, varlık arama, etkinlik arama, fırsat arama, kaynak arama motivasyonları bağlamında incelenmesi gerektiğini öne sürmektedir.

Gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmeler, kendi köken ülkelerinde resmi kurumların zayıflığı nedeniyle diğer işletmeler ile bağlantılar geliştirebilmekte ve bu sayede işletme grupları oluşturabilmektedir. Diğer bir ifadeyle gelişmekte olan ülkelerde rekabetçi olabilmek için çok uluslu işletmeler, çeşitli işletme grupları oluşturarak finansal destek almaktadır (Hoskisson vd., 2000). Erdener ve Shapiro (2005) Çin aile işletmelerini incelediği çalışmasında; bu işletmelerin oluşturdukları işletme gruplarının, geleneksel olarak kişisel ilişkiler vasıtasıyla ağlar kurma ve müzakere yapma yeteneklerinin önemli bir sahiplik avantajı oluşturduğunu öne sürmektedir.

Bu çalışmada, Türkiye'deki işletme grupları olan holdinglerin Dunning'in (1998) uluslararasılaşma motivasyonlarına ilişkin revizyonu temel alınarak pazar arama, kaynak arama, etkinlik arama ve stratejik varlık arama motivasyonlarının lokasyon tercihleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Moghaddam ve diğerlerine (2014: 365) ile göre; uluslararası işletmecilik yazınında Dunning'in (1998) önerdiği motivasyonlar en sıklıkla çalışılan motivasyonlar olmuştur. Bu bağlamda varlıkların kullanılması yani pazar arama, kaynak arama, etkinlik arama motivasyonu ile hareket eden işletmelerin DYY için daha çok gelişmekte olan ülkeleri tercih ettiği yönünde ve varlıkların araştırılması yani stratejik varlık arama motivasyonu ile hareket eden işletmelerin DYY için daha çok gelişmiş ülkeleri tercih ettiği yönünde geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

- H1.** *Pazar arama motivasyonu* ile hareket eden işletmeler, ev sahibi olarak gelişmekte olan ülke tercih edilecektir.
- H2.** *Kaynak arama motivasyonu* ile hareket eden işletmeler, ev sahibi olarak gelişmekte olan ülke tercih edilecektir.
- H3.** *Etkinlik arama motivasyonu* ile hareket eden işletmeler, ev sahibi olarak gelişmekte olan ülke tercih edilecektir.
- H4.** *Stratejik varlık arama motivasyonu* ile hareket eden işletmeler, ev sahibi olarak gelişmiş ülke tercih edilecektir.

2.3.2. Uluslararasılaşma Motivasyonları ile Lokasyon Tercihi Arasındaki İlişkide Dinamik Yeteneklerin Düzenleyici Etkisi

Çok uluslu işletmeler yeni girdikleri yabancı pazarlarda karşılaştıkları dezavantajların üstesinden gelebilmek için stratejik yeteneklere ihtiyaç duymaktadır. Çok uluslu işletmeler için gerekli olan bu kritik yeteneklerin her ülkede dağılımı homojen değildir. Bir ülkede bir stratejik yetenek, verimlilik ve etkinlik sağlarken diğerinde sağlamayabilir (Luo, 2000: 359). Dinamik yetenekler ile ilgili yazında, çok uluslu işletmelerin uluslararası arenada rekabet avantajı elde edebilmesi ve başarılı olabilmesi için en önemli nedenlerden birinin dinamik yetenekleri olduğu öne sürülmektedir (Griffith ve Harvey, 2001: 598). Temellerini kaynak tabanlı görüşten alan dinamik yetenekler yaklaşımı; uluslararası işletmecilik yazınında çok uluslu işletmeler ve bağlı işletmeleri düzeyinde sıklıkla incelenen bir konudur (Luo, 2000; Jantunen vd., 2005; Teece, 2009; Chakrabarty ve Wang, 2012; Teece, 2014; Michalova ve Zhan, 2015; Lessard vd., 2016).

Teece (2009); çok uluslu işletmelere yönelik yapmış olduğu çalışmada, Hymer'in (1976) monopolistik tezine kıyasla, Dunning'in Eklektik Paradigmasının (OLI) uluslararasılaşma sürecini daha iyi açıkladığını; fakat sahiplik, lokasyon ve içselleştirme avantajlarının geçerli olabilmesi için işletmelerin dinamik yetenekleri olması gerektiğini iddia etmektedir. Teece'e (2009) göre; dinamik yetenekler, çok uluslu işletmelerde başarının önemli anahtarlarından biri olmaktadır. Bu bağlamda dinamik yetenekleri olan, başarılı çok uluslu işletmelerde; taklit edilmesi güç olan inovasyon, değişim, küresel kaynak kullanımı ve küresel pazarlama rutinleri; küresel seviyede yeni iş modelleri yaratma ve kazanç yapıları oluşturma için gerekli iş sevgileri; yeni pazar ve teknolojileri keşfetme için gerekli girişimciliği destekleyen yatırım prosedürleri ve olanakları bulunmaktadır (Teece, 2009).

Teece (2014), Dunning'in (1993) de yer aldığı işlem maliyeti kuramına dayalı olarak uluslararasılaşmayı açıklayan çalışmaları çeşitli nedenler ile eleştirmektedir. Teece'e (2014) göre bu çalışmalar; becerileri ve öğrenmeyi keşfedememekte, sınırlar ötesi pazar yaratma ile tekrar yaratmayı görmezden gelmekte, liderlik ile girişimciliğe yeterince vurgu yapmamakta, bağlı işletmeler ile sahiplik ve kontrol ilişkilerini anlayamamakta, rekabet avantajını yok saymaktadır. Çok uluslu işletmelerin dinamik yetenekleri varsa, mevcut olan sahiplik avantajlarını; yapacakları tüm yabancı yatırımlara taşıyabilecekler ve yeniden yapılandırmadaki dönüşüm sürecinde başarılı öğrenme faaliyetleri gerçekleştireceklerdir. Teece'in (2009) uluslararasılaşma modelleri ile dinamik yetenekleri birleştirme şeklindeki girişimini olumlu karşılayan Dunning ve Lundan (2010: 1230-1231), özellikle sahiplik avantajının dinamik yetenekleri yansıtabileceğini ifade etmektedir. Dunning ve Lundan (2010: 1230), Augier ve Teece'in dinamik yetenekleri *yetenek ya da beceri* olarak gören tanımını benimseyerek dinamik yeteneklerin OLI paradigmasını destekleyeceğini öne sürmektedir.

Zaheer'e (1995) göre, gittikleri lokasyonda yabancılaşmanın üzerinden gelmek ve yerel işletmelere karşı rekabet avantajı kazanmak isteyen çok uluslu işletmelerin örgütsel ve yönetsel

beceriler geliştirmesi gerekmektedir. Diğer yandan şletmelerin uluslararasılaşmada başarılı olmaları için değerli, nadir ve taklit edilemez kaynaklar gereklidir, fakat önemli olan bu kaynakların verimli yönetilmesidir ki bunun için şletmelerin dinamik yeteneklere ihtiyaçları bulunmaktadır (Hitt vd., 2006). Dinamik yetenekler çok uluslu şletmelerin başarılı olmaları için en etkili faktörlerden bir tanesi olmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ÷lke kökenli çok uluslu şletmeler; birbirinden farklı yabancı pazarlarda karşı karşıya kaldığı kurumsal bağlam içinde karşılaştığı güçlükler neticesinde dinamik yetenekler geliştirmektedir (Gölgeci ve Arslan, 2014). Fainshmidt ve diğerlerine (2016: 1355) göre; çok uluslu şletmelerin geliştirdiğı dinamik yeteneklerin performans üzerindeki etkisi, gelişmekte olan ÷lkelerde artmaktadır.

Makino ve diğerlerine (2002) göre; uluslararasılaşma motivasyonlarının gelişmiş ya da gelişmekte olan ÷lkede yatırım yapma kararları üzerindeki etkisi için, şletmelerin sahip oldukları yeteneklerin düzenleyiciliğı, kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Makino ve diğerleri (2002), şletmelerin sahip oldukları yeteneklerin düzenleyici etkisi ile beraber, şletmelerin stratejik varlık arama ve pazar arama motivasyonları ile daha çok gelişmiş ÷lkeleri tercih edeceklerini öne sürerken diğer yandan kaynak arama motivasyonu ile daha çok gelişmekte olan ÷lkeyi tercih edeceklerini iddia etmektedir. White ve diğerleri (2014) ise, pazar arama motivasyonu ile hareket eden şletmelerin dinamik yeteneklerini geliştirmek için hedef pazarlara yönelik stratejiler geliştireceklerini iddia etmektedir.

Yabancı yatırım kararlarının verilmesinde büyük öneme sahip olan yeteneklerin, çok uluslu şletmeler düzeyinde ele alındığında daha dinamik bir boyuta doğru evrildiğı gör÷lmektedir. Bu evrilmenin bir çıktısı olarak dinamik yetenekler çok uluslu şletmelerde başarının önemli anahtarlarından biri olarak kabul edilmektedir (Teece, 2009). Bu çalışmada; dinamik yetenekler tanımlamaları; *yetenek ya da beceri* olarak kabul eden Teece'e (2007) dayanan temel akıma uygun olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda şletmelerin dinamik yeteneklerinin; inovasyon yetenekleri (Yang vd., 2008; Filatotchev ve Piesse, 2009; Chakrabarty ve Wang, 2012; O'Cass ve Sok, 2012; Singh vd., 2014), uluslararasılaşma yetenekleri (Kor ve Mahoney, 2005; Filatotchev ve Piesse, 2009; Chakrabarty ve Wang, 2012; Pinho ve Prange, 2016; Vithessonthi ve Racela, 2016) ve pazarlama yeteneklerinden (Capron ve Mitchell, 2009; Hsu ve Wang, 2012; Rodenbach ve Brettel, 2012; Tartaglione ve Formisano, 2018) oluşabileceğı düşün÷lmektedir.

Varlıkların kullanılması motivasyonu ile lokasyon olarak gelişmekte olan ÷lkenin tercih edilmesi arasında dinamik yeteneklerin düzenleyici etkisi bulunmaktadır ki bu etki dinamik yetenekler arttıkça kuvvetlenecektir. Varlıkların araştırılması motivasyonu ile lokasyon olarak gelişmiş ÷lkenin tercih edilmesi arasında dinamik yeteneklerin düzenleyici etkisi bulunmaktadır ki bu etki dinamik yetenekler arttıkça kuvvetlenecektir. Bu bağlamda geliştirilen hipotezler sonraki sayfada bulunmaktadır.

- H5.** Dinamik yetenekler yüksek olduğunda; *pazar arama motivasyonu* ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H5a.** İnovasyon yetenekleri yüksek olduğunda; pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H5b.** Uluslararasılaşma yetenekleri yüksek olduğunda; pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H5c.** Pazarlama yetenekleri yüksek olduğunda; pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H6.** Dinamik yetenekler yüksek olduğunda; *kaynak arama motivasyonu* ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H6a.** İnovasyon yetenekleri yüksek olduğunda; kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H6b.** Uluslararasılaşma yetenekleri yüksek olduğunda; kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H6c.** Pazarlama yetenekleri yüksek olduğunda; kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H7.** Dinamik yetenekler yüksek olduğunda; *etkinlik arama motivasyonu* ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H7a.** İnovasyon yetenekleri yüksek olduğunda; etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H7b.** Uluslararasılaşma yetenekleri yüksek olduğunda; etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H7c.** Pazarlama yetenekleri yüksek olduğunda; etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H8.** Dinamik yetenekler yüksek olduğunda; *stratejik varlık arama motivasyonu* ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H8a.** İnovasyon yetenekleri yüksek olduğunda; stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H8b.** Uluslararasılaşma yetenekleri yüksek olduğunda; stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.
- H8c.** Pazarlama yetenekleri yüksek olduğunda; stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.

2.3.3. Uluslararasılaşma Motivasyonları ile Lokasyon Tercihini Arasındaki İlişkide Dinamik Yeteneklerin ve Kurumsal Bağlamın Düzenleyici Etkisi

Dunning ve Lundan (2010: 1226-1227), dinamik yetenekler yaklaşımı konusunda yapılan çalışmaların kurumsal bağlama yeterince vurgu yapmadığını öne sürerek çok uluslu işletmelerdeki dinamik yeteneklerin kurumsal temellerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Yazarlar, yapmış oldukları çalışma ile yalnızca çok uluslu işletmelerin kurumsal strateji ve davranışlarındaki kurumsal temelleri ortaya koyarak dinamik yetenekler yazınına katkıda bulunmadıklarını; aynı zamanda yeni örgütsel rutinler ile gömülü (embedded) yeteneklerin ve bu yeteneklerin yayılımında çok uluslu işletmelerin eşsiz rolünü de ortaya koyduklarını öne sürmektedir (Dunning ve Lundan, 2010: 1227).

North'un (1990) resmi ve gayri-resmi kurum tanımlarını temel alan çalışmalarında Dunning ve Lundan (2010: 1228); kurumların, sosyal ya da fiziki çevrede insanların ve işletmelerin karşılaştıkları belirsizlerin temel aracı oldukları için, dinamik yetenekler ile ilgili analizlere dâhil edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Kurumlar, işletmenin elinde bulunan kaynaklarının, yeteneklerinin ve pazarlarının geliştirmesi bağlamında destek ayaklarını oluşturmaktadır. Resmi kurumlar ile gayri resmi kurumlar ve bu kurumların zorlayıcı mekanizmaları oyunun kurallarını belirlemekte, işletmenin kaynaklarını nasıl yönlendireceğini ve diğer hedeflerine ulaşırken izlemesi gereken yolları şekillendirmektedir (Dunning ve Lundan, 2008b).

Javorcik ve diğerleri (2011); yabancı yatırımları etkileyen unsurları inceledikleri çalışmalarında, hükümetin etkinliği, idari kalite, hukukun üstünlüğü, yolsuzluk kontrolü, siyasi istikrar ve şiddetsizlik, ifade özgürlüğü ve hesap verebilirliğin ortalamasını alarak işletme ikliminin kalitesini tanımlanmaktadır. Hükümetin etkinliği, idari kalite, hukukun üstünlüğü, yolsuzluk kontrolü, siyasi istikrar ve şiddetsizlik, ifade özgürlüğü ve hesap verebilirlik; çeşitli araştırmalara göre o ülkenin kurumsal gücünü/çerçevesini göstermektedir (Cuervo-Cazurra ve Genç, 2008; Álvarez ve Marín, 2010; Hotho ve Pedersen, 2012; Chari ve Açıkgöz, 2016). Çok uluslu işletmeler, köken ülkelerindeki kurumsal bağlamdan farklı bir kurumsal bağlama sahip olan bir ülkeye DYY gerçekleştirdiklerinde; kurumsal mesafe (Kostava vd., 2008) kavramı karşımıza çıkmakta ve yazında sıklıkla çalışılmaktadır (Beugelsdijk, 2011; Liou vd., 2012; Davies; 2012; Li-Yang vd., 2013; Piscitello ve Scalera, 2014; Hutzschenreuter vd, 2016).

Kurumsal mesafe kimi çalışmalarda tek bir unsur olarak analiz edilirken, kimi çalışmalarda pek çok farklı unsur ile ölçülmektedir. Örneğin; Kouneva-Loewenthal ve Vojvodic (2012), enerji sektöründe gerçekleştirdikleri ampirik analizde; kurumsal mesafeyi yolsuzluk mesafesi olarak ele alarak yolsuzluk mesafesinin düzenleyici etkisini test etmektedir. Bir başka çalışmada; hükümetin etkinliği, idari kalite, hukukun üstünlüğü, yolsuzluk kontrolü, siyasi istikrar ve şiddetsizlik, ifade özgürlüğü ve hesap verebilirlik kavramları ile hesaplanan kurumsal mesafenin, bağlı işletmelerin performanslarını etkilediği öne sürülmektedir (Konara ve Shirodkar, 2018). Wu ve Salomon (2016),

kurumsal mesafenin performans üzerindeki etkisini analiz ederken; kültürel mesafe, ekonomik mesafe, yasal mesafe, politik mesafe ve son olarak eşbiçimlilik stratejisinden yararlanmaktadır.

Contractor ve diğerleri (2014), hükümetin etkinliği, idari kalite, hukukun üstünlüğü, yolsuzluk kontrolü, siyasi istikrar ve şiddetsizlik, ifade özgürlüğü ve hesap verebilirlik bağlamında köken ülke ile yabancı yatırım yapılan ülke arasındaki farklarını hesaplayarak kurumsal mesafenin; gelişmekte olan ülkelerdeki, satın almaların sahiplik oranları üzerindeki etkisini incelemektedir. Benzer şekilde Yang (2015); bu altı unsur ile kurumsal mesafeyi ölçtüğü çalışmasında, kurumsal mesafenin gelişmekte olan ülkelerdeki birleşme ve satın almalarda sahiplik yoğunlaşmasını etkilediğini öne sürmektedir. Hernández ve Nieto (2012) ise, aynı altı unsuru faktör analizine tabi tutarak elde ettikleri tek faktör sonucunu idari mesafe olarak adlandırmakta ve idari mesafenin küçük çok uluslu işletmelerin uluslararası giriş modu kararlarını etkilediğini savunmaktadır. Van Hoorn ve Maseland (2016), bezer şekilde kurumsal mesafeyi bu altı unsuru tek bir faktöre yükleyerek uluslararası işletmecilikte kurumların önemini vurgulamaktadır.

Çok uluslu işletmeler köken ülkelerindeki kurumsal bağlamdan farklı bir kurumsal bağlama sahip olan bir ülkeye DYY gerçekleştirdiklerinde kurumsal uyum sağlama sürecine girmektedir. Perkins (2014) kurumsal uyum sağlama sürecinin; çok uluslu işletmelerin yabancı yatırım yaptıkları ülkelerdeki öğrenme faaliyetleri sonucunda başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceğini öne sürmektedir. Yeni bir ülkeye yapılan yatırımlarda pazar yapısı, giriş bariyerleri, sektör standartları, yasal uygulamalar, hükümetin kuralları gibi öğrenilmesi gerekli pek çok konu bulunmaktadır. Kurumsal bağlama ilişkin tüm bu konular öğrenildiğinde çok uluslu işletmeler DYY yaptıkları ülkelerin kurumlarına uyum sağlamaktadır (Perkins, 2014).

Çok uluslu işletmelerin hem köken ülkelerindeki hem de yabancı yatırım yaptıkları ülkelerdeki kurumsal bağlama uygun olarak hareket etmesi gerekmektedir. Çok uluslu işletmelerin karşı karşıya kaldığı bu gereklilik, kurumsal ikilik yaratabilmektedir. Çok uluslu işletmelerin köken ülkeleri ile bağlı işletmelerinin bulunduğu ülkelerin kurumsal çevresindeki farklılıklardan kaynaklanan dışsal ve içsel meşruiyet sahibi olma adına ortaya çıkan bu ikiliğin giderilmesi için strateji geliştirmesi gerektiği öne sürülmektedir (Hillman ve Wan, 2005). Ramachandran (2012), sahip işletmelerin köken ülkesi ile bağlı işletmenin olduğu ülke arasında kurumsal mesafenin işletmenin stratejik kararlarını etkilediğini belirtmektedir. Çok uluslu işletmelerin karşılaştığı en büyük güçlüklerden biri olan, köken ülke ve yabancı yatırım yapılan ülke arasındaki kurumsal farklılıkların; stratejiler üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir (Hillman ve Wan, 2005: 322-337). Ando ve Ding'e (2014) göre, köken ülke ile bağlı işletmelerin yer aldığı ülkelerin kurumsal çevrelerindeki farklılıklar; işletmelerin rekabetçiliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Çok uluslu işletmelerin bu problemlerin üstesinden gelerek buldukları ülkelerde başarılı olabilmeleri için, sahip oldukları dinamik yeteneklerin kritik önemde olduğu çeşitli çalışmalarda vurgulanmaktadır (Hillman ve Wan, 2005; Sapienza vd., 2006; Dunning ve Lundan, 2010; Chakrabarty ve Wang, 2012).

Gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler ürün ve iş gücü pazarı ile sermaye pazarı zorluklarının üstesinden gelmek, düşük kurumsal bağlamda rekabet avantajı kazanabilmek için işletme grupları oluşturmaktadır (Deilos ve Henisz, 2000). İşletme grupları ile ilgili uluslararası işletmecilik alanında yapılan çalışmaların sayısı artarken bu ilginin önemli bir bölümünü geliştirmekte olan ülkelerdeki işletme grupları almaktadır (Guillén, 2000; Carney ve Gedajlovic, 2002; Douma vd., 2006; Tan ve Meyer, 2010; Manikandan ve Ramachandran, 2014; Kim ve Song, 2017). Türkiye’deki kurumsal bağlam incelendiğinde, holdinglerin yer aldığı kurumsal çevrede hem belirsizlikler hem de teşvikler ön plana çıkmaktadır. Siyasi istikrarsızlıklar, ekonomik çalkantılar, hükümetin etkinliğinin stabil düzeyde olmaması gibi nedenler ile holdingler pek çok belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Bu belirsizlerin üstesinden gelmek isteyen holdingler bazen ekonomik istikrarsızlıklar (Boratav, 2003: 227-247) karşısında riski azaltmak amacıyla hareket ederken; bazen de devletler tarafından verilen teşviklerden (Öniş ve Türem, 2002) doğan fırsatları yakalayarak karı arttırmayı amaçlamaktadır.

Dunning ve Lundan’ın (2010) makalesinde ifade ettiği kurumlar; bu çalışmada, daha önceki araştırmalarda sıklıkla yararlanılan North’un (1990) öne sürdüğü kurumlar temelinde ele alınmaktadır (Hernández ve Nieto, 2012; Contractor vd., 2014; Yang, 2015; Van Hoorn ve Maseland, 2016; He ve Zhang, 2018; Konara ve Shirodkar, 2018). Kurumların, köken ülke ile DYY gerçekleştirilen ülkeler arasındaki kurumsal mesafesi dikkate alınarak; bu çalışmada uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihleri üzerindeki etkisi dinamik yetenekler ve kurumsal mesafe düzenleyiciliğinde incelenmektedir.

Dunning ve Lundan’a (2010) göre, çok uluslu işletmelerin karşı karşıya olduğu kurumların yer aldığı kurumsal ve ekonomik çevrelerdeki engeller çok uluslu işletmelerin dinamik yetenekler geliştirmesi için fırsat yaratmaktadır. Yazarlar; çok uluslu işletmelerde köken ülkedeki sahip işletme ile bağlı işletmelerinin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki kurumsal çevre farklılıklarının ve bu farklılıkların üstesinden gelebilme güçlüğüne, işletmelerin dinamik yeteneklerini geliştirmesine neden olabileceğini iddia etmektedir. Bu nedenle, dinamik yetenekler ile ilgili yapılan araştırmalarda kurumların etkisi göz önüne alınmalıdır (Dunning ve Lundan, 2010: 1228-1229). Özellikle işletmelerin sahiplik avantajları ile hareket ettikleri varlıkların kullanılması motivasyonu bağlamında, kurumsal mesafenin yüksek olması dinamik yeteneklerin etkinliği artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Çok uluslu işletmecilik yazınının uzun zamandır işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları incelediğini öne süren Stevens ve Shenkar’a (2012) göre; köken ülke ile yatırım yapılan ülkelerin kurumsal bağlamları arasında kalan çok uluslu işletmeler için kurumsal uyum kilit derecede öneme sahiptir ve bu işletmelerin kurumsal uyumu yakalamak için çeşitli yetenekler geliştirmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda, sahip işletmenin yer aldığı köken ülke ile bağlı işletmenin bulunduğu ülke arasındaki kurumsal mesafe yüksek olduğunda; dinamik yeteneklerin, varlıkların kullanılması motivasyonu ile lokasyon olarak geliştirmekte olan ülkenin tercih edilmesi arasında düzenleyici etkisinin artması beklenmektedir. Konu ile ilgili geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

- H9.** Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; dinamik yeteneklerinin, *pazar arama motivasyonu* ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H9a.** Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; inovasyon yeteneklerinin, pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H9b.** Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; uluslararasılaşma yeteneklerinin, pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H9c.** Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; pazarlama yeteneklerinin, pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H10.** Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; dinamik yeteneklerinin, *kaynak arama motivasyonu* ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H10a.** Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; inovasyon yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H10b.** Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; uluslararasılaşma yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H10c.** Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; pazarlama yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H11.** Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; dinamik yeteneklerinin, *etkinlik arama motivasyonu* ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H11a.** Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; inovasyon yeteneklerinin, etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H11b.** Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; uluslararasılaşma yeteneklerinin, etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H11c.** Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; pazarlama yeteneklerinin, etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.

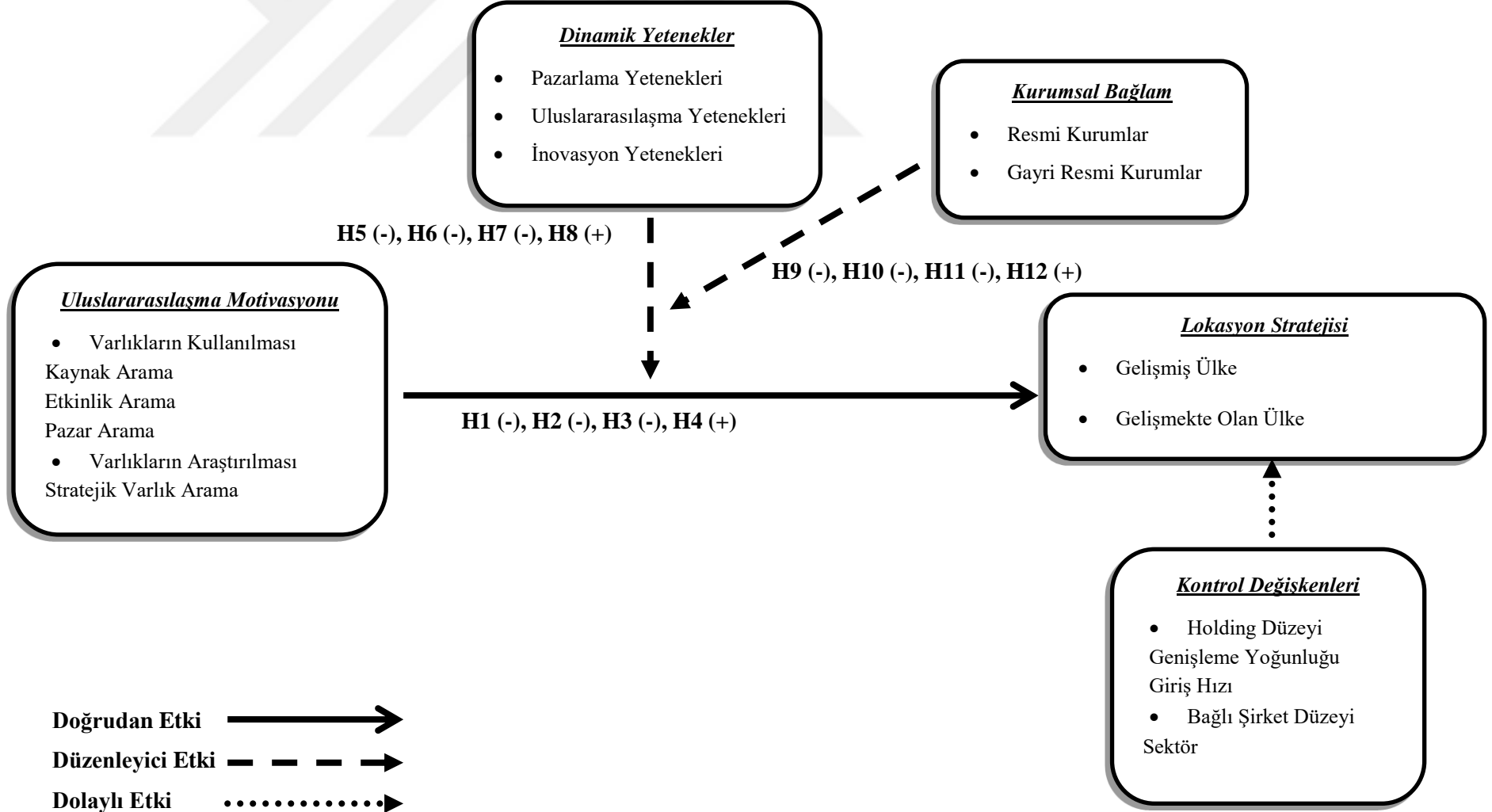
Stratejik varlık arama motivasyonlu ile yapılan yatırımlar sıklıkla gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmelerin, gelişmiş ülkelerdeki değerli markaları satın almaları şeklinde görülmektedir. Gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler; hem geç gelen olmanın, hem de mücadele etmek zorunda oldukları diğer dezavantajların üstesinden gelerek rakiplerine karşı başarılı olmak için stratejik varlıklara ihtiyaç duymaktadır (Al-Kaabi vd., 2010). Gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler, başarılı olmak için sıçrama tahtasını kullanırken genellikle stratejik varlıklara ilişkin fırsatları aramaktadır (Anderson ve Sutherland, 2015). Elia ve Santangelo'a (2012) göre; sektörün özelliklerine bağlı olarak işletmeler, kendi ülkelerinde var olmayan ya da yetersiz teknoloji tabanlı kaynakları ve becerileri arama eğiliminde ise stratejik varlık arama motivasyonu ile DYY gerçekleştirmektedir. Kısaca stratejik varlık arama motivasyonu zaten bir stratejik varlığın aranması temeline dayandığından; stratejik varlık arama motivasyonu ile hareket eden çok uluslu işletmelerin dinamik yeteneklerinin etkinliğinin artması için, yüksek kurumsal mesafenin varlığı güdüleyici olmayacaktır. Bu bağlamda, sahip işletmenin yer aldığı köken ülke ile bağlı işletmenin bulunduğu ülke arasındaki kurumsal mesafe düşük olduğunda; dinamik yeteneklerinin, varlıkların araştırılması motivasyonu ile lokasyon olarak gelişmiş ülkenin tercih edilmesi arasında düzenleyici etkisinin artması beklenmektedir. Konu ile ilgili geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

- H12.** Kurumsal mesafe düşük olduğunda; dinamik yeteneklerin, *stratejik varlık arama motivasyonu* ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H12a.** Kurumsal mesafe düşük olduğunda; pazarlama yeteneklerinin, stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H12b.** Kurumsal mesafe düşük olduğunda; uluslararasılaşma yeteneklerinin, stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.
- H12c.** Kurumsal mesafe düşük olduğunda; inovasyon yeteneklerinin, stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde anlatılan bilgiler ışığında oluşturulan araştırma modeli önerisi sonraki sayfada görülmektedir. Şekil 2'de araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin doğrudan, düzenleyici ve dolaylı etkileri belirtilmektedir. Bir sonraki bölüm olan araştırma yöntemi bölümünde, çalışma kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmaya ilişkin detaylı bilgiler verilecektir.

2.4. Araştırma Modeli

Şekil 1: Araştırma Modeli



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada; gelişmekte olan ülke örneği olarak Türkiye'deki öncü holdinglerin, DYY kararlarını etkileyen faktörler ele alınmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki öncü işletme gruplarının dışa dönük DYY'ları ile ilgili lokasyon kararlarını; uluslararasılaşma motivasyonları, dinamik yetenekler yaklaşımı ve kurumsal faktörler bağlamında incelemektir. Bu çalışmada; araştırma yöntemi olarak sosyal bilimler alanında giderek artan sayıda başvurulan (Creswell, 2009: 14) ve hem nitel hem de nicel perspektifi yansıtmak isteyen, iki aşamalı karma yöntem (mixed methods) uygulanmıştır. Çalışmanın nitel aşaması; holdinglerin uluslararasılaşma motivasyonlarını ortaya koymak, sahip oldukları dinamik yetenekleri belirlemek ve kurumsal bağlamda etkili olan kurumları tespit etmek amacıyla yapılan yüz yüze görüşme ve dokümanlar ile toplanan verilerin iki düzeyde içerik analizi yöntemi ile incelenmesinden oluşmaktadır. Çalışmanın nicel aşaması ise; dinamik yetenekler ve kurumsal bağlam düzenleyiciliğinde, uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihi üzerindeki etkisinin ortaya konulmasını amaçlayan analizleri içermektedir.

3.1. Araştırmanın Kapsamı

Dinamik yeteneklerin uluslararasılaşma stratejileri üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmanın örnekleme; Vale Columbia Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım Merkezi, DEİK ve Kadir Has Üniversitesi tarafından hazırlanan "Türkiye'den Dışa Doğru Yabancı Yatırımlar Büyümeye Devam Ediyor" başlığıyla 2014 yılında yayınlanan raporda yer alan, DYY'ları 100 milyon Amerikan dolarını aşan 29 çok uluslu Türk şirketi temel alınarak oluşturulmuştur. Bu raporda yer alan ve Ek-2'de liste olarak verilen öncü holdinglerin; büyük uluslararasılaşma hacimlerine sahip olmaları, birbirinden farklı kurumsal çevrelerde yer alan pek çok lokasyondaki ciddi yatırımları başarı ile yönetebilmeleri nedenleri ile güçlü bir temsil oluşturabileceği düşünülmektedir.

DEİK 2014 raporunda yer alan çok uluslu işletmelerden, holding olmayan işletmeler ve TPAO devlete ait olduğu için çalışmanın örneklemeine dâhil edilmemiştir. Geriye kalan 19 holdingden, Tekfen Holding taahhüt işleri yaptığı için, Kürüm Holding iflas faaliyetlerinden dolayı çalışmaya katılmak istemediklerini belirtmişlerdir. Doğu Holding, Yıldırım Holding, Çalık Holding, Orhan Holding, Doğan Holding ve Eroğlu Holding üst düzey yöneticileri ile gösterilen çabaya rağmen görüşme sağlanamamıştır.

Tablo 9’da görülebileceği üzere, son haliyle araştırmanın kapsamı; Anadolu Grubu Holding, Koç Holding, Yıldız Holding, Zorlu Holding, TAV Havalimanları Holding, Borusan Holding, Sabancı Holding, Hayat Holding, Alarko Holding, Eczacıbaşı Holding, Çelebi Holding olmak üzere 11 holding ve bu holdinglerin 275 yurt dışı bağlı işletmesinden oluşmaktadır. Ek-2’de araştırma kapsamında yer alan yer alan Anadolu Grubu (Anadolu Grubu Holding), Koç Holding, Yıldız Holding, Zorlu Enerji Grubu (Zorlu Holding), TAV Holding (TAV Havalimanları Holding), Borusan Holding, Sabancı Holding, Hayat Holding, Alarko Grubu, Eczacıbaşı Holding, Çelebi Holding ve bu holdinglerin uluslararası DYY’ları hakkında bilgiler verilmektedir.

Tablo 9: Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Holdingler

| | İşletme Adı |
|----|--------------------|
| 1 | Anadolu Grubu |
| 2 | Koç Holding |
| 3 | Yıldız Holding |
| 4 | Zorlu Holding |
| 5 | TAV Holding |
| 6 | Borusan Holding |
| 7 | Sabancı Holding |
| 8 | Hayat Holding |
| 9 | Alarko Grubu |
| 10 | Eczacıbaşı Holding |
| 11 | Çelebi Holding |

3.2. Araştırmanın Nitel Aşaması

Çalışmanın nitel aşamasına ilişkin veri toplama ve veri işleme detayları izleyen alt başlıklarda açıklanmaktadır. Daha sonrasında çalışmanın nitel aşama bulgularına yer verilmektedir.

3.2.1. Araştırmanın Nitel Aşaması Verilerin Toplanması

Nitel araştırmalar, genellikle bilgi sahibi olmak amacıyla elde edilen nitel verilerin anlamlı ve bütüncül bir yapıya dönüştürülmesini sağlayan sistematik bir süreç olarak kabul edilmektedir (Yurdakul vd., 2016: 2). Katılımcıların deneyimlerinden yararlanılmak istenildiği, altta yatan nedenlerin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı, keşfe yönelik çalışmalarda nitel araştırmalar tercih edilmelidir (Creswell, 2009; 2015). Bu çalışmada holdinglerin yurt dışı yatırımlarındaki uluslararasılaşma motivasyonlarının ve sahip oldukları dinamik yeteneklerin keşfedilebilmesi için nitel veri analizi yapılması uygun görülmüştür.

Araştırmacıların nitel araştırmalarda; yazında kimi zaman karıştırılabilen, kimi zaman da doğrulanabilirlik, inandırıcılık gibi ifadelerle betimlenen geçerlik ve güvenilirlik kavramları doğrultusunda stratejiler geliştirmesi ve veri toplama aşamasından başlayarak bu stratejilere uygun hareket etmesi beklenmektedir. Bu noktada araştırmacının önyargıdan uzak olabilmesi, mümkünse birden fazla stratejiye uygun biçimde nitel analizi gerçekleştirmesi önem arz etmektedir (Creswell, 2015: 243-264). Bu çalışmada, nitel aşamadaki verilerin toplanması ve incelenmesi sırasında, üçgenleme olarak ifade edilen ve detayları izleyen alt başlıklarda açıklanan farklı kaynaklardan yararlanılmıştır. Böylece tüm nitel aşama boyunca veri zenginliği yakalanmaya çalışılmıştır. Ek olarak, çalışmanın nitel aşamasında çeşitli noktalarda akran incelemesi yapılarak araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği arttırılmak istenmiştir. Araştırmacının önyargılarını minimum düzeye indirmek adına, süreç boyunca notlar alınarak ortaya çıkabilecek hataların önüne geçilmesi hedeflenmiştir.

Çalışmanın birinci aşamasında verilerin toplanması için öncelikle nitel çalışmalarda sıklıkla başvurulan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Holdinglerin uluslararasılaşma motivasyonlarının tespit edilmesi ile ilgili olarak; DYY kararları holdingler için önemli bir stratejik karar olduğundan, bu stratejik kararın altında yatan nedenlerin ortaya çıkarılması için görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Bu bağlamda; holding merkezlerindeki üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmeler, yarı yapılandırılmış formatta gerçekleştirilmiştir. İlerleyen alt başlıkta yarı yapılandırılmış görüşme ile ilgili detaylı bilgiler verilmektedir.

3.2.1.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme ile Verilerin Toplanması

Dixon ve diğerlerine (1987) göre; bilgi elde etmenin en önemli yollarından bir tanesi, insanlar ile konuşmaktır. Görüşmelerde kullanılan açık uçlu sorular, sadece araştırmacının düşünceleri ile sınırlı olmadığından araştırmacıya öğrenme ve keşfetme imkânı sunmaktadır (Baş, 2013). Bu noktada görüşme sırasında katılımcıya yönlendirici sorular sormaktan kaçınmak gerekmektedir (Neuman, 2009: 282). Nitel araştırmalarda görüşme yöntemini kullanmak, katılımcıdan ayrıntılı bilgi alabilme imkânı sunmaktadır (Baş ve Akturan, 2013). Görüşme türleri, yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış olarak üçe ayrılmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, karmaşık davranışların, fikirlerin, duyguların ve çeşitli deneyimlerin ortaya çıkarılmasında faydalıdır. Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşmeler, hem katılımcıyı hem de görüşmeciyi kısıtlamamakta ve verimli bir şekilde görüşme yapma imkânı sağlamaktadır (Longhurst, 2010).

Bu çalışma özelinde yarı yapılandırılmış görüşme formatı araştırılan konu hakkında yeterli düzeyde bilgi edinilmesi için çok yararlı olmuştur. Özellikle yurt dışı yatırım kararları stratejik kararlar olduğu için yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, bu kararları etkileyen unsurların ortaya çıkarılmasını kolaylaştırmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formatı ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi; görüşme süresince konunun dışına çıkılmasını engelleyerek, tüm görüşme

sürecinin verimli bir şekilde değerlendirilmesine katkı sağlamıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formatında yer alan açık uçlu temel soruların yanında, konunun daha iyi anlaşılması amacıyla alternatif sorular da hazırlanmıştır. Bu sayede yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile elde edilecek verinin niteliği arttırılmıştır. Belirtilen kıstaslar ile hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu, Ekler bölümünde Ek 1’de verilmektedir.

Araştırma kapsamında yapılacak olan görüşmelerden önce; görüşme yapılacak holding ile ilgili araştırmalar yapılarak, her bir holdingin yurt dışı yatırımları incelenmiş, yurt dışı yatırım ağları belirlenmiş, bağlı işletmelerin isimleri, faaliyet gösterdiği sektörleri, yer aldıkları lokasyonları ve sahiplik şekilleri tespit edilmiştir. Bu bilgilerin dışında; görüşme yapılacak holding ile ilgili gündemde olan ve merak uyandıran konular araştırılarak holdinglerin internet siteleri ve basın haberleri incelenmiştir. Tüm görüşmelere yarı yapılandırılmış görüşme formu ve görüşme öncesinde hazırlanan bu veriler ile birlikte gidilmiştir. Görüşmelere gidilmeden önce kolay bir şekilde not alınabilmesi için not defteri temin edilmiş; görüşmelerde kullanılacak olan ses kayıt cihazının pillerinin doluluğu, ses kayıt cihazında yeterli kayıt alanı bulunup bulunmadığı ve kayıt yapılmasına engel bir durum olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında; Anadolu Grubu Holding, Koç Holding, Yıldız Holding, Zorlu Holding, TAV Havalimanları Holding, Borusan Holding, Sabancı Holding, Hayat Holding, Alarko Holding, Eczacıbaşı Holding, Çelebi Holding olmak üzere 11 holdingin yurt dışı yatırımlarından sorumlu üst düzey yöneticileri ile toplamda 14 görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sırasında araştırma kapsamında yer alan holdinglerden birinin üst düzey yöneticisi, yapılacak olan çalışmalarda holding isimlerinin doğrudan verilmemesi yönünde talepte bulunmuştur. Bu nedenle çalışmanın bundan sonraki kısmında holding isimleri A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K harfleri ile kodlanmıştır. Yapılan görüşmeler ile ilgili temel bilgiler sonraki sayfada yer alan Tablo 10’da bulunmaktadır.

Tablo 10’da görüleceği üzere araştırma kapsamında yurt dışı yatırımları konusunda yetkili üst düzey yönetici olan 15 katılımcı ile toplam 14 görüşme yapılmıştır. 15 katılımcıdan üçü kadın, diğer katılımcılar ise erkektir. Bu görüşmelerin büyük bir kısmı holding merkezlerinde gerçekleştirilirken; 3 holding ile hava muhalefeti ve katılımcı talepleri doğrultusunda telekonferans yöntemi ile görüşme sağlanmıştır. Ayrıca özellikle her faaliyeti yurtdışı yatırıma dönüşmeyen D Holding ve F Holding için hem genel merkezde hem de holdingin dış yatırımlarının başında bulunan strateji ve iş geliştirme direktörleri ile görüşmeler yapılmıştır. G Holding özelinde genel merkezde görüşme yapılamamış, DYY’ları bulunan bağlı işletme strateji ve iş geliştirme direktörüyle görüşülmüştür.

Tablo 10: Yapılan Görüşmeler ile İlgili Bilgiler

| İşletme Grubu | Görüşme Tarihi | Görüşülen Kişi | Görüşülen Kişinin Pozisyonu |
|-----------------------------|--------------------------|------------------------------|--|
| A Holding | 27.10.2016 | Katılımcı 1 | Mali İşler Başkanı |
| B Holding | 03.11.2016 | Katılımcı 2 | Strateji ve İş Geliştirme Uzmanı |
| C Holding | 14.12.2017 | Katılımcı 3 | Proje Geliştirme Yöneticisi |
| D Holding (Bağlı İşletme 1) | 02.02.2017 | Katılımcı 4 | İş ve Pazar Geliştirme Direktörü |
| D Holding (Bağlı İşletme 2) | 02.02.2017 | Katılımcı 5 | Strateji ve İş Geliştirme Müdürü |
| E Holding | 03.03.2017 | Katılımcı 5 Katılımcı 6 | Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı - Yönetim Raporlaması ve Risk Yönetimi Müdürü |
| F Holding | 30.03.2017 | Katılımcı 7 | Stratejik Planlama Koordinatörü |
| F Holding (Bağlı İşletme 1) | 30.03.2017 | Katılımcı 8 Katılımcı 9 | Risk Yöneticisi - Stratejik Planlama Müdürü |
| G Holding (Bağlı İşletme 1) | 28.04.2017 | Katılımcı 10 | Strateji ve İş Geliştirme Direktörü |
| H Holding | 05.05.2017 | Katılımcı 11 | Global Başkan (Birleşme ve Satın Almalar) |
| I Holding | 11.08.2017 | Katılımcı 12 Katılımcı 13 | İş Geliştirme Direktörü - İş Geliştirme Müdürü |
| J Holding | 21.02.2018 27.02.2018 | Katılımcı 14 | Strateji ve İş Geliştirme Başkanı |
| K Holding | 20.03.2018 | Katılımcı 15 | Grup Koordinatörü |

Holdingle yurt dışı yatırımlardan sorumlu üst düzey yöneticiler ile yapılan 14 adet görüşmenin ortalama süresi 65 dakika olarak gerçekleşmiştir. Tablo 22’de görülebileceği üzere, görüşmeler 27.10.2016 tarihinde başlamış olup 20.03.2018 tarihinde sona ermiştir. Yapılan görüşmelerin hepsinde, katılımcılara ses kayıt cihazı ile kayıt alınmasının sorun olup olmayacağı sorularak tüm katılımcılardan ses kayıt cihazı kullanımı için onay alınmıştır. Verilen onay doğrultusunda, tüm görüşme kayıtları ses kayıt cihazı vasıtasıyla kayıt altına alınmıştır. Ayrıca her görüşmede, araştırmacı tarafından görüşme notları tutulmuştur. Görüşmeler sırasında yarı yapılandırılmış soru formatından yararlanılmış olup, görüşme öncesi yapılan hazırlık sırasında tespit edilen önemli ya da merak uyandıran konular, sonda soru şeklinde katılımcılara sorulmuştur. Bu sırada görüşmecinin katılımcıya yönlendirici sorular sormamasına özellikle dikkat edilmiştir.

Stratejik karar verme noktalarından biri olan yurt dışı yatırımlar konusunda sorumluluk sahibi olan üst düzey yöneticiler ile yapılan bu görüşmeler sırasında, holdingin dış yatırım ağlarında görülen her bir lokasyon için ayrı ayrı değerlendirmeler yapılmıştır. Görüşme öncesi holding faaliyet raporlarından alınarak hazırlanan yurt dışı yatırım ağlarındaki lokasyonlara ilişkin bilgiler katılımcıya teyit ettirilmiştir. Bu noktada hazırlanan dosyadan farklı bir durum söz konusu ise, dış

yatırım ağlarında güncelleme yapılmıştır. Örneğin; katılımcının biz artık o lokasyonda yokuz, oradan çıktık beyanı sonrasında dış yatırım ağları düzenlenerek verilerin güvenilirliği arttırılmıştır. Ek olarak görüşme yapılan üst düzey yöneticilere, her bir lokasyona temelde hangi motivasyonla hareket ettikleri yarı yapılandırılmış görüşmeler esnasında sorulmuştur. Buradan hareketle görüşmeler sırasında, bağlı işletmelere ilişkin dış yatırım ağı motivasyon tabloları görüşme yapılan yöneticiler ve görüşme ekibi tarafından doldurularak kaydedilmiştir. Görüşmeler sonrasında katılımcılara ilave etmek istedikleri bir şey olup olmadığı sorulmuştur. Tüm katılımcılara katkıları için teşekkür edilerek, gerektiğinde tekrar kendileri ile iletişime geçilebilmesi konusunda onayları alınmıştır.

3.2.1.2. Dokümanlar ile Verilerin Toplanması

Yarı yapılandırılmış formatta görüşmeler tamamlandıktan sonra öncelikle; görüşmeler sırasında alınan ses kayıtları görüşmenin tamamlanması ile birlikte, olası veri kayıplarının önüne geçmek için yedeklenmiştir. Ayrıca, kaydedilen tüm görüşmelere ait ses kayıtları ve görüşmeler sırasında alınan notlar, Microsoft Word programına kaydedilerek elektronik ortamda saklanmıştır. Görüşmelerin yazılı hale getirilmesi aşamasında hata olasılığını minimuma indirmek amacıyla görüşmeler birkaç kez dinlenilmiş, ek kontrol olması adına, alanda çalışan bir diğer araştırmacıdan görüşmeleri dinleyerek çözümlemenin doğruluğunu teyit etmesi istenmiştir. Dolayısıyla tüm ses kayıtlarının çözümlenmesi dikkatle gerçekleştirilmiş ve kontrol edilmiştir. Görüşmelerin kaydedilmesi ve sonrasında dokümanite edilmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır.

İki düzeyde gerçekleştirilen içerik analizinin birinci düzeyi için öncelikli olarak, yukarıda belirtildiği üzere görüşme kayıtlarının dokümantasyonu sağlanmıştır. Uluslararasılaşma motivasyonlarının belirlenmesi adına; dokümanite edilmiş bu görüşmeler ile birinci düzey içerik analizi için gerekli veriler toplanmıştır. İkinci düzey içerik analizi, holdinglerin sahip oldukları dinamik yeteneklerin belirlenmesine yönelik olduğundan; burada daha uzun dönemli dokümanlardan yararlanılarak veriler toplanmıştır. Yaklaşık 5 yıllık bir süreci içeren dokümanlar; holdinglerin internet sitelerinden, Milliyet, Hürriyet, Akşam, Star, Dünya gazetesi gibi gazete haberlerinden, Capital, Platin, Termodinamik, Fortune Türkiye, Forbes, Ekonomist, Bloomberg Businessweek gibi dergiler ile birlikte, holdinglerin kendi bünyelerinde çıkardıkları Alarko Bizim Dünyamız, KEAS Global, Bizden Haberler, Zorlu Grubu dergilerinden temin edilmiştir. Belirtilen gazete ve dergiler; iş dünyası için yüksek bilinirliğe sahip oldukları ve holdingler ile ilgili yeterli düzeyde bilgi temini sağladıkları için tercih edilmiştir. İkinci düzey içerik analizi için kullanılacak dokümanlar;

- Holding yöneticileri ile yapılan görüşme dökümleri
- Görüşmelerde alınan notlar,
- Holdinglerin faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları,
- Holding hikâyeleri/geçmişi,

- Holdinglerin hakkımızda bölümünde yer alan vizyon, misyon, değerler kısımları,
- Holdinglere ait basın merkezlerinde yer alan görsel ya da yazılı basın haberleri,
- Holdinglere ait dergiler ile kurucu ortak/yönetici/CEO'ların röportajları,
- Holding ile ilgili gazete haberleri,
- Holding ile ilgili dergi haberlerinden oluşmaktadır.

3.2.2. İçerik Analizi

Nitel araştırma yöntemlerinden bir diğeri olan içerik analizi; kayıtları, dokümanları ve yayınları incelemenin farklı bir yolunu ifade etmektedir. İçerik analizinde daha çok dergi, gazete, metin, kitap, roman, yıllık gibi basılı materyaller kullanılmaktadır (Dixon vd., 1987). Duriau ve diğerleri (2007: 5-6) içerik analizini, sosyal bilim amaçları ile bir metne ya da diğer sembolik materyallere uygulanan metodolojik bir ölçüm olarak tanımlamaktadır. Nitel veri analizi türlerinden biri olan içerik analizi en basit haliyle; verinin toplanması, verinin indirgenmesi, verinin görsel hale getirilme ve tüm bu süreçte sonuçların çıkarılması aşamalarından oluşmaktadır (Yurdakul vd., 2016: 8-9). Nitel araştırma kapsamında gerçekleştirilen içerik analizlerinin sistematik ve düzenli olarak gerçekleştirilebilmesi için çeşitli prosedürlerin takip edilmesi önem arz etmektedir. Pek çok unsurun birlikte değerlendirildiği içerik analizinde sürecin doğru olarak planlanması, kolaylaştırıcı olmaktadır.

Duriau ve diğerlerine (2007: 6) göre, sadece kelime sıklığı taraması ile bile katılımcı algısı hakkında fikir verebilen içerik analizinin bir dizi avantajı bulunmaktadır. Öncelikle; içerik analizi ile bireysel ya da kolektif derin değerlere, normlara, tutumlara, niyetlere ve algılara ulaşabilmek amacıyla yinelenebilir bir metodoloji sağlanmaktadır. İkinci olarak, içerik analizi araştırmacıya analitik bir esneklik sunmaktadır. Araştırmacı içerik analizi sonucunu istatistiksel olarak ortaya koyabileceği gibi; içerik analizi bulgularını, daha derin anlamları keşfetmek için kullanabilmektedir. Ayrıca içerik analizi hem tümevarımcı hem de tümdengelimci çalışmalar için uygun bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Üstelik diğer bazı nitel yöntemlere kıyasla oldukça güçlü bir analiz olan içerik analizi uzun dönemli araştırmalarda kıyaslama olanağı da sunduğu için verimli bir araç olmaktadır. Ayrıca, içerik analizine konu olacak veriler, işletmelerin içinden ya da dışından elde edilebilmekte ki bu çalışmanın zenginliğini arttırmaktadır. Ek olarak, görüşme gibi nitel analiz yöntemlerinde olduğu gibi katılımcının yönlendirilmesi gibi problemler içerik analizinde daha az görülmektedir. Özetle, içerik analizi doğru biçimde, doğru metodolojiye bağlı kalınarak uygulandığında geçerliliği ve güvenilirliği yüksek bir yöntemdir (Duriau vd., 2007: 6-7).

Birinci Düzey İçerik Analizi:

Çalışmanın nitel aşamasında, önceki paragrafta bahsedilen avantajlarından yararlanmak amacıyla içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada iki düzey içerik analizi yapılmıştır. Birinci

düzyer içerik analizi, yarı yapılandırılmış görüşmeler tamamlandığında; yarı yapılandırılmış görüşme dokümanları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sırasında, bağlı işletmelere ilişkin dış yatırım ağı motivasyon tabloları görüşme yapılan yöneticiler ve görüşme ekibi tarafından doldurularak kaydedilmiştir. Bu noktada, gererlilik ve güvenirliliği arttırmak amacıyla içerik analizi yapılması uygun görülmüştür. Birinci düzyer içerik analizinde Weber'in (1990) protokolü takip edilmiştir. Weber'e (1990) göre içerik analizi, belirli bir metinden anlamlı sonuçlar çıkarmak için bir dizi prosedür uygulama yöntemi'dir. Bir dizi prosedürü sekiz aşamalı bir protokol olarak tanımlayan bu yöntem ile içerik analizinin gererlilik ve güvenirliliği artmaktadır. Bu prosedüre göre; içerik analizi sırasında yapılan kodlamaların kodlayıcılar arasındaki güvenirliliği, iki aşamalı olarak ölçülmelidir. Buna göre birinci düzyer içerik analizinin basamakları aşağıdadır.

- *Kayıt birimlerinin tanımlanması:* Öncelikle yapılan görüşmelerin yazılı hale getirilmesi aşamasında tüm ses kayıtlarının özömlenmeleri dikkatle gerçekleştirilmiş ve NVivo 12 programına yüklenmiştir. Kayıt birimlerinin belirlenmesinde (Weber, 1990) sıklıkla kullanılan altı seçenekten kelimelerin, cümlelerin ve temaların kullanılması seçenekleri tercih edilmiştir.

- *Kodlama kategorilerinin tanımlanması:* Görüşme dökümleri nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir yazılım olan NVivo 12 (White vd., 2016: 40) programı aracılığıyla incelenerek kodlamalara temel olarak araştırmada kullanılabilir kodlama kategorileri oluşturulmuştur.

- *Bir metin örneği üzerinde kodlama testi yapılması:* İki farklı kodlayıcı 11 holding için hem görüşme metinleri üzerinde hem de içerik analizi için hazırlanmış olan veri seti üzerinde belirlenen metinlerde, tanımlanmış kodlama kategorileri işığında ayrı ayrı kodlamalar gerçekleştirmiştir.

- *Örnek kodlamanın doğruluğu ve güvenirliliğinin değerlendirilmesi:* Belirlenmiş olan metin örnekleri üzerinde ayrı ayrı gerçekleştirilen kodlamaların güvenirliliğinin bilgisayar aracılığıyla test edilebileceğini öne süren Weber'in (1990) protokolüne uygun olarak, kodlamaların güvenirliliği SPSS 25 programı ile test edilmiştir. Protokole göre kodlayıcılar arası güvenirlilik değerinin ölçümü için standart korelasyon katsayısının 0.7 ve üzeri, Cohen's Kappa'nın 0.8 ve üzeri ya da Krippendorf's alpha 0.8 ve üzeri olması beklenmektedir (Weber, 1990). Güvenirlilik analizi sonucunda kodlamaların güvenilir bir şekilde yapıldığı tespit edilmiştir (Kappa; 0,857).

- *Kodlama kurallarının yeniden değerlendirilmesi:* Protokolün bu basamağında Weber (1990) bir önceki aşamada istenen güvenirlilik düzeyi elde edilemezse kodlama kurallarının yeniden değerlendirilmesi gerektiğini iddia etmektedir. Araştırmada örnek metin üzerinde yapılan güvenirlilik analiz sonucu yeterli olduğundan kodlama kurallarında bir değerikliğe gidilmemiştir.

- *Yeterli düzeyde güvenilirliğe ulaşına kadar 3. adıma geri dönülmesi:* Bu aşamada yeterli güvenilirlik düzeyine ulaşına kadar adımların tekrarlanması söz konusudur (Weber, 1990). Araştırma örnek metin üzerinde yapılan güvenilirlik analiz sonucu beklenen düzeyde olduğu için tüm metnin kodlanması aşamasına geçilmiştir.

- *Tüm metnin kodlanması:* Tüm metnin kodlanması aşamasında kodlama iki ayrı kodlayıcı tarafından yapılmıştır. NVivo 12 programında yüklenen tüm metinler detaylı bir şekilde incelenerek önemli noktalar belirlenmiş ve kodlar oluşturulmuştur. Daha sonra kodların bir arada toplandığı alt kategoriler ve ana kategoriler belirlenmiştir.

- *Elde edilen güvenilirliğin veya doğruluğun değerlendirilmesi:* Nvivo 12 programı aracılığıyla gerçekleştirilen tüm kodlamalar tamamlandıktan sonra kodlamaların güvenilirliği SPSS 25 programından yararlanılarak ölçülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçları; holding düzeyi (Kappa; 0,823) ve bağlı kuruluş düzeyi (Kappa; 0,859) için Cohen's Kappa'nın 0.8 ve üzeri olduğu için kodlamaların güvenilirliği yeterli kabul edilmiştir.

İkinci Düzey İçerik Analizi:

İkinci düzey içerik analizi; araştırma kapsamında yer alan holdinglerin, yurt dışı yatırımlarını gerçekleştirme noktasında sahip olduğu dinamik yeteneklerin belirlenmesi için gerçekleştirilmiştir. Dinamik yetenekler yaklaşımı ile ilgili yapılan çalışmaların önemli bir bölümünde kullanılan anketlerde ölçek problemleri bulunabilmekte ve bu durum sübjektifliğe neden olabilmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2009: 39-41). Arend ve Bromiley'e (2009: 84) göre dinamik yetenekler yazınındaki çalışmaların %70'inde, anket ve örnek olay çalışmalarında sübjektiflik ya da birincil ve ikincil kaynaklardan destek alınamaması yönünde sıkıntılar bulunmaktadır. Bu problemlerin üstesinden gelebilmek için her ne kadar uzun ve zahmetli bir süreç olsa da; dinamik yetenekler alanında nitel çalışmalar yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yazında yapılan çalışmaların sadece %20'si uzun dönemli veriler üzerinden dinamik yetenekler ölçümü yapmaktadır (Arend ve Bromiley, 2009: 84). Tüm bu nedenler ile bu çalışmada; holdinglerin sahip oldukları dinamik yeteneklerin neler olduğunun belirlenmesi için uzun dönemli verilerden oluşan bir içerik analizi yapılmaktadır.

İkinci düzey içerik analizinde dinamik yeteneklerin belirlenmesi için her bir holding için uzun dönemli (5 yıl) veriler kullanıldığından ve bu veriler oldukça geniş kapsamlı olduğundan (yaklaşık 10.000 sayfa) kodlamalar; Nvivo 12 programı aracılığıyla danışman kontrolünde doktora öğrencisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Birinci düzey içerik analizi sırasında yapılan güvenilirlik analizi sonucu hedeflenen düzeyde gerçekleştirildiği için (Kappa; 0,857); daha geniş kapsamlı olarak gerçekleştirilen ikinci düzey içerik analizinde tekrar güvenilirlik ölçümü yapılmamıştır (Aguilera

vd., 2020). İkinci düzey içerik analizi için; Creswell'in (2009) aşağıda detayları açıklanan altı aşamadan oluşan nitel araştırma basamakları takip edilmiştir.

- *İşlenmemiş verilerin organize edilmesi ve hazırlanması:* Araştırmanın nitel aşamasında kullanılan veriler; holding yöneticileri ile yapılan görüşme dökümleri, görüşmelerde alınan notlar ve holdinglerin faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, şirket hikâyeleri/geçmişi, hakkımızda bölümünde yer alan vizyon, misyon, değerler kısımları, holdinglere ait basın merkezlerinde yer alan görsel ya da yazılı basın haberleri, holdinglere ait dergiler ile gazete haberleri, dergi haberleri, röportajlarından oluşmaktadır. Bu veriler 5 yıllık bir periyot içerisinde yer almaktadır.

- *Tüm verinin okunması:* Çalışmada ikinci düzey içerik analizi için elde edilen işlenmemiş veriler, Microsoft Word programında hazırlanmış yaklaşık 10.000 sayfalık metin ve altı adet video kaydı ile 14 adet ses kaydından oluşmaktadır. İçerik analizinin bu aşamasında hazırlanan tüm metinler okunarak ve video ile ses kayıtları izlenerek içerik hakkında genel bir fikir sahibi olunması sağlanmıştır. Oluşan bu genel fikir doğrultusunda bir sonraki basamak olan verilerin ayrıştırılması ve düzenlenmesi aşamasına geçilmiştir.

- *Verilerin ayrıştırılması ve düzenlenmesi:* Bu aşamada toplanan tüm içerikler, NVivo 12 programına aktarılmış ve kodlamaların yapılabilmesi için düzenlenmiştir. Bütün verilerin ilk okunması aşaması neticesinde, verilerin kodlanmasının doğru bir biçimde yapılabilmesi ve farklı kaynaklardan alınan verilerin düzenlenmesi için programa metinler bu doğrultuda yüklenmiştir.

- *Kodların oluşturulması:* İçerik analizinde kodların oluşturulması aşamasında 30 – 40 kod oluşturulması beklenmektedir. İkinci düzey içerik analizinde kodlamalar için kullanılacak kayıt birimlerinin belirlenmesinde kelimelerin, cümlelerin ve temaların kullanılması seçenekleri tercih edilmiş, kimi noktalarda ise paragraf olarak alıntılar da yapılmıştır. NVivo 12 programında yüklenen tüm metinler, detaylı bir şekilde incelenerek önemli noktalar belirlenmiş ve kodlar oluşturulmuştur.

- *İlgili kodların birleştirilmesi:* Bu aşamada, ar-ge projeleri ve harcamaları yapma, çevreye duyarlı teknolojiler kullanma, endüstri 4.0, dijitalleşme yatırımları yapma, etkin, verimli ürün, hizmet üretme gücü, inovasyon projeleri gerçekleştirme, sürdürülebilirlik çalışmaları, üretim yatırımları gerçekleştirme, ürün ve hizmet kalitesi geliştirme, çalışanlara eğitim olanakları sunma, yeni teknolojileri geliştirme ve uygulama, yeni ürün hizmet üretme ve geliştirme, gayri resmi kurumlar, resmi kurumlar, gelişmekte olan ülke, gelişmiş ülke, başarılı pazarlama, reklam, sosyal medya kampanyaları gerçekleştirme, marka değeri, müşteri ihtiyaçlarına cevap verme ve müşteri tatmini sağlama, müşteri ve pazar araştırmaları yapma, pazarda öncü ve pay sahibi olma, pazarlama stratejileri geliştirme, satış portföyü oluşturma ve geliştirme, satış ve kar artışı sağlama, yeni pazarlar ve dağıtım ağları oluşturma geliştirme, sektör, stratejik varlık arama, etkinlik arama, kaynak arama,

pazar arama, ihracat geliştirme, uluslararası arenada pay ya da söz sahibi olma, uluslararası ortaklıklar yürütme, uluslararası projeler gerçekleştirme, uluslararası şirketler oluşturma, üretim yapma, uluslararası şirketleri satın alma, uluslararasılaşma deneyimi, yüksek uluslararasılaşma oranı şeklinde oluşturulan tüm kodların ilgilerine göre birleştirilmesi gerçekleştirilmiştir.

• *Temaların oluşturulması ve sunulması:* Bir önceki aşamada birleştirilen ilgili kodların bir arada toplandığı alt kategoriler; kurumlar, lokasyon tercihi, varlıkların araştırılması motivasyonu, varlıkların kullanılması motivasyonunu içeren uluslararasılaşma motivasyonları, inovasyon yetenekleri, uluslararasılaşma yetenekleri, pazarlama yetenekleri olarak belirlenmiştir. Sayfa 76’da yer alan Tablo 14’te, NVivo 12 programı kullanılarak oluşturulan kodlama kategorileri, ana kategoriler, alt kategoriler ve kodlardan oluşan Kodlama Tablosu (Codebook) görülmektedir.

3.2.3. Araştırmanın Nitel Aşaması Bulguları

Nitel aşamadaki yarı yapılandırılmış görüşmeler sırasında; görüşme yapılan holdinglerdeki yöneticilere araştırma kapsamında yer alan holdinglerin bağlı işletmelerinin sayısı teyit ettirilmiş, yeni yatırımlar varsa ilave edilerek aktif olmayan işletmeler çıkarılmıştır. 274 bağlı işletmeden dördü yurt dışı yatırımın gerçekleştiği lokasyonda iç savaş olması ve faaliyetlerin sürdürülememesi nedeniyle örneklemden çıkarılmıştır. Son haliyle nicel analizlerin veri seti 270 bağlı işletmeden oluşmaktadır. Güncellenen haliyle bağlı işletme sayıları, Tablo 11’de yer almaktadır. Holdinglerin bağlı işletme sayılarına bakılarak bağlantı kurulmaması için Tablo 11’de holding isimleri ya da kodları paylaşılmamıştır.

Tablo 11: Holdinglerin Bağlı İşletme Sayıları

| Bağlı İşletme Sayıları | | | | | | | | | | | Toplam |
|------------------------|----|----|----|----|----|----|---|----|----|----|--------|
| 7 | 25 | 40 | 17 | 38 | 46 | 14 | 6 | 29 | 42 | 10 | 270 |

Yarı yapılandırılmış görüşme ve birinci düzey içerik analizi sonucunda; bağlı işletmelerin her bir lokasyonu için tespit edilen uluslararasılaşma motivasyonlarının özeti Tablo 12’de bulunmaktadır. Pazar arama ile 185 lokasyona (%68,5), kaynak arama motivasyonu ile 33 lokasyona (%12,2), etkinlik arama motivasyonu ile 17 lokasyona (%6,3) ve stratejik varlık arama motivasyonu ile 35 lokasyona (%13) gidilmiştir. Dolayısıyla, araştırma kapsamında yer alan holdinglerin büyük oranda pazar arama motivasyonu ile DYY gerçekleştirdikleri, pazar arama motivasyonundan sonra ise DYY için stratejik varlık arama motivasyonun güdüleyici olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Uluslararasılaşma Motivasyonları

| Motivasyon | Sıklık | Yüzde |
|------------------------|------------|------------|
| Pazar arama | 185 | 68,5 |
| Kaynak arama | 33 | 12,2 |
| Etkinlik arama | 17 | 6,3 |
| Stratejik varlık arama | 35 | 13,0 |
| Toplam | 270 | 100 |

Araştırma kapsamındaki bağlı işletmelerin yer aldığı lokasyonlar Tablo 13'te belirtilmiştir. Tabloda aynı sıklığa ve yüzdeye sahip olunan lokasyonlar bir arada gösterilmiş ve herhangi birine ait sıklık ve yüzde oranı verilmiştir. Örneğin Kazakistan ve Pakistan ülkelerinin her birinin sıklığı 14 olup yüzdesi %5,2'dir. Örnekleme yer alan bağlı işletmelerin en çok (26 adet) Rusya'da, Almanya'da (19 adet), Kazakistan'da (14 adet), Pakistan'da (14 adet), ABD'de (13 adet) ve Hollanda'da (12 adet) faaliyette bulunduğu görülmektedir. DYY gerçekleştirilen lokasyonların gelişmişlik düzeyleri incelendiğinde ise, DYY yapılan ülkelerin sırasıyla yüksek gelir düzeyinde (132 adet), orta yüksek gelir düzeyinde (84 adet), orta düşük gelir düzeyinde (54 adet) olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Lokasyon

| Lokasyon | Sıklık | Yüzde |
|--|--------|-------|
| Rusya | 26 | 9,6 |
| Almanya | 19 | 7,0 |
| Kazakistan, Pakistan | 14 | 5,2 |
| ABD | 13 | 4,8 |
| Hollanda | 12 | 4,4 |
| Birleşik Krallık, Suudi Arabistan | 9 | 3,3 |
| Gürcistan, Romanya | 8 | 3,0 |
| İsrail, İtalya, Makedonya, Mısır, Tunus | 6 | 2,2 |
| Birleşik Arap Emirlikleri, Çin, Fransa, Hindistan, Kıbrıs, Letonya | 5 | 1,9 |
| Hırvatistan, İspanya, Polonya, Ukrayna | 4 | 1,5 |
| Avusturya, Azerbaycan, Endonezya, İsveç, Malta | 3 | 1,1 |
| Bosna Hersek, Bulgaristan, Cezayir, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya, Güney Afrika, Hong Kong, İrlanda, Portekiz, Slovakya, Tayland, Ürdün | 2 | 0,7 |
| Avustralya, Belçika, Beyaz Rusya, Botswana, Brezilya, Fas, İran, İsviçre, Kenya, Kırgızistan, Kuveyt, Macaristan, Malezya, Moldova, Namibya, Norveç, Sırbistan, Singapur, Şili, Tacikistan, Türkmenistan, Umman, Vietnam | 1 | 0,4 |

Çalışmanın bu noktadan sonraki nitel bulguları *ikinci düzey içerik analizi* sonuçlarını ifade etmektedir. Tablo 14'teki kodlama kitabında dosya sayısı kısmı, ilgili kodun kaç tane dosyada geçtiğini belirtirken; alıntı sayısı da o kodla ilgili olarak içerik analizindeki metinlerinden kaç tane alıntı yapıldığını göstermektedir. Tablo 14'te yer alan dosya sayıları temel alındığında, sırasıyla ilgili kodun en çok geçtiği dosya sayısı anlamında; gelişmekte olan ülke, ihracat geliştirme, gelişmiş ülke, satış ve kar artışı sağlama, müşteri ihtiyaçlarına cevap verme ve müşteri tatmini sağlama olarak ilk beş sıralanmaktadır. En çok alıntı yapılan kodlamaların sıralaması incelendiğinde ise ilk beş kod sırasıyla; gelişmekte olan ülke, gelişmiş ülke, ihracat geliştirme, pazar arama, ar-ge projeleri ve harcamaları yapma olmaktadır. Dosya ve atıf sayılarının en az olduğu kodlar; gayri resmi kurumlar, kaynak arama, etkinlik arama, çalışanlara eğitim olanakları sunma şeklinde tespit edilmiştir. Bu bağlamda, en düşük alıntı sayısına sahip olan gayri resmi kurumlar nicel analize dâhil edilmemiştir.

Tablo 14: Kodlama Tablosu

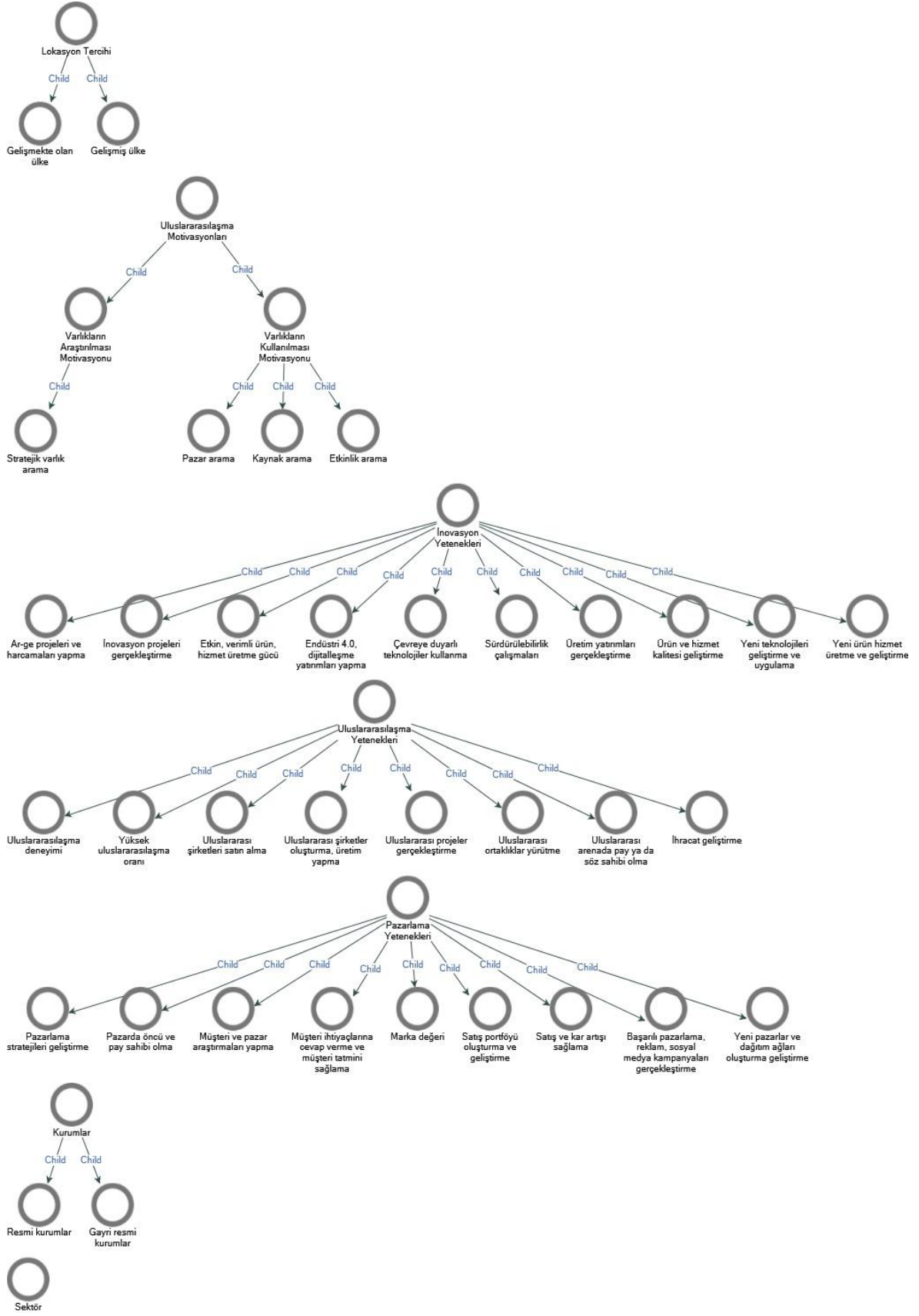
| Kod Adı | Dosya Sayısı | Alıntı Sayısı |
|--|---------------------|----------------------|
| Lokasyon Tercih | | |
| Gelişmekte olan ülke | 147 | 1923 |
| Gelişmiş ülke | 136 | 1226 |
| Uluslararasılaşma Motivasyonları | | |
| Varlıkların Kullanılması Motivasyonu | | |
| Pazar arama | 118 | 1045 |
| Kaynak arama | 18 | 61 |
| Etkinlik arama | 29 | 62 |
| Varlıkların Araştırılması Motivasyonu | | |
| Stratejik varlık arama | 84 | 531 |
| İnovasyon Yetenekleri | | |
| Ar-ge projeleri ve harcamaları yapma | 122 | 939 |
| Çevreye duyarlı teknolojiler kullanma | 58 | 134 |
| Endüstri 4.0, dijitalleşme yatırımları yapma | 94 | 610 |
| Etkin, verimli ürün, hizmet üretme gücü | 84 | 272 |
| İnovasyon projeleri gerçekleştirme | 106 | 857 |
| Sürdürülebilirlik çalışmaları | 64 | 194 |
| Üretim yatırımları gerçekleştirme | 83 | 462 |
| Ürün ve hizmet kalitesi geliştirme | 112 | 541 |
| Çalışanlara eğitim olanakları sunma | 45 | 65 |
| Yeni teknolojileri geliştirme ve uygulama | 104 | 489 |
| Yeni ürün hizmet üretme ve geliştirme | 99 | 453 |

Tablo 14: (Devamı)

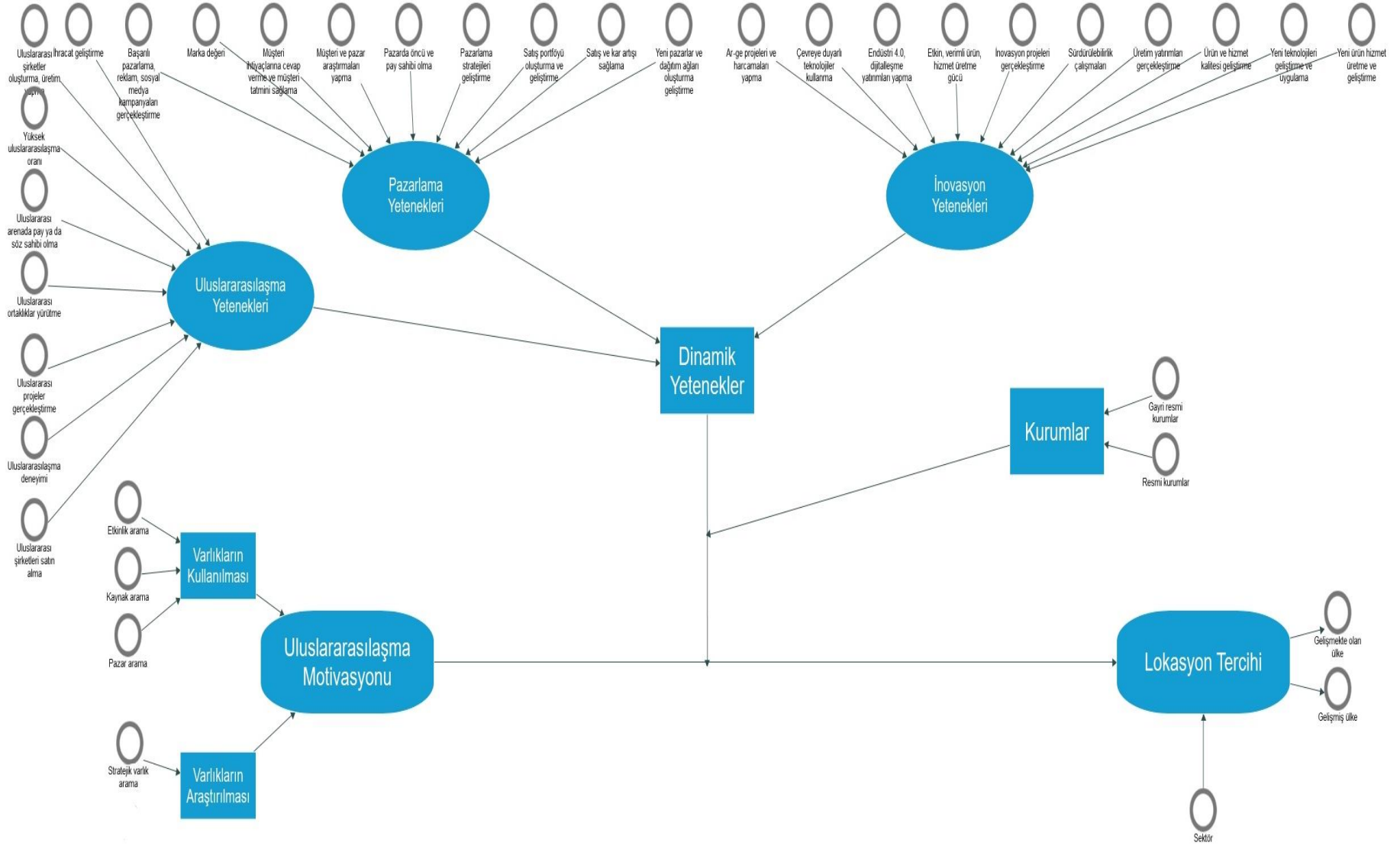
| Kod Adı | Dosya Sayısı | Alıntı Sayısı |
|---|---------------------|----------------------|
| Uluslararasılaşma Yetenekleri | | |
| İhracat geliştirme | 137 | 1113 |
| Uluslararası arenada pay ya da söz sahibi olma | 94 | 533 |
| Uluslararası ortaklıklar yürütme | 108 | 770 |
| Uluslararası projeler gerçekleştirme | 72 | 495 |
| Uluslararası şirketler oluşturma, üretim yapma | 99 | 665 |
| Uluslararası şirketleri satın alma | 77 | 491 |
| Uluslararasılaşma deneyimi | 76 | 271 |
| Yüksek uluslararasılaşma oranı | 66 | 317 |
| Pazarlama Yetenekleri | | |
| Başarılı pazarlama, reklam, sosyal medya kampanyaları gerçek. | 80 | 275 |
| Marka değeri | 100 | 317 |
| Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme ve müşteri tatmini sağlama | 129 | 787 |
| Müşteri ve pazar araştırmaları yapma | 97 | 423 |
| Pazarda öncü ve pay sahibi olma | 111 | 759 |
| Pazarlama stratejileri geliştirme | 109 | 535 |
| Satış portföyü oluşturma ve geliştirme | 109 | 803 |
| Satış ve kar artışı sağlama | 132 | 924 |
| Yeni pazarlar ve dağıtım ağları oluşturma geliştirme | 128 | 723 |
| Kurumlar | | |
| Gayri resmi kurumlar | 20 | 48 |
| Resmi kurumlar | 91 | 610 |
| Sektör | 103 | 476 |

NVivo 12 programı ile gerçekleştirilen içerik analizi sonucu elde edilen kodlama haritası, Şekil 2'de; kodlamalar sonucunda oluşan kavramsal model Şekil 3'te verilmiştir. Kodlama haritası ve kavramsal model, kodlama kitabıyla uyumluluk göstermektedir.

Şekil 2: Kodlama Haritası



Şekil 3: Kavramsal Model



NVivo 12 programı aracılığıyla; hedeflenen dosya, kod ya da kategori içerisinde en sık geçen kelimeleri görsel hale getiren, kelime bulutları oluşturulmaktadır. Çalışmanın izleyen kısmında yer alan tüm kelime bulutlarında, en çok geçen kelimeler, kırmızı renk ve koyu karakter ile belirtilmektedir. Şekil 4'te tüm metinler kullanılarak oluşturulan kelime bulutu incelendiğinde, içerik analizi için toplanan metinlerde; büyük, yeni, yüzde, için, daha, olarak, yatırım, holding, devam, olan, gibi, ürün, önemli, yılında, milyon, büyüme, enerji, satın, üretim, pazar, milyar kelimeleri en sık kullanılan kelimeler olarak görülmektedir.

Şekil 4: Tüm Metinler Kelime Bulutları



3.2.3.1. Lokasyon Tercihii

Şekil 5'te lokasyon tercihi ile ilişkili kodlamalar ile oluşturulan kelime bulutu incelendiğinde, içerik analizi için toplanan metinlerde; olarak, yeni, büyük, için, olan, daha, holding, devam, yüzde, Rusya, milyon, satın, Suudi, üretim, gibi, havalimanı, uluslararası, Afrika, önemli, pazar, yatırım kelimeleri en sık kullanılan kelimeler olarak görülmektedir. Tablo 15'te lokasyon tercihi yönelik yapılan kodlamalar ile ilgili bazı örnekler verilmektedir. Yüzde kısmında o kodlamaların tüm metin içerisindeki oranı görülmektedir.

Şekil 5: Lokasyon Tercihii Kelime Bulutları

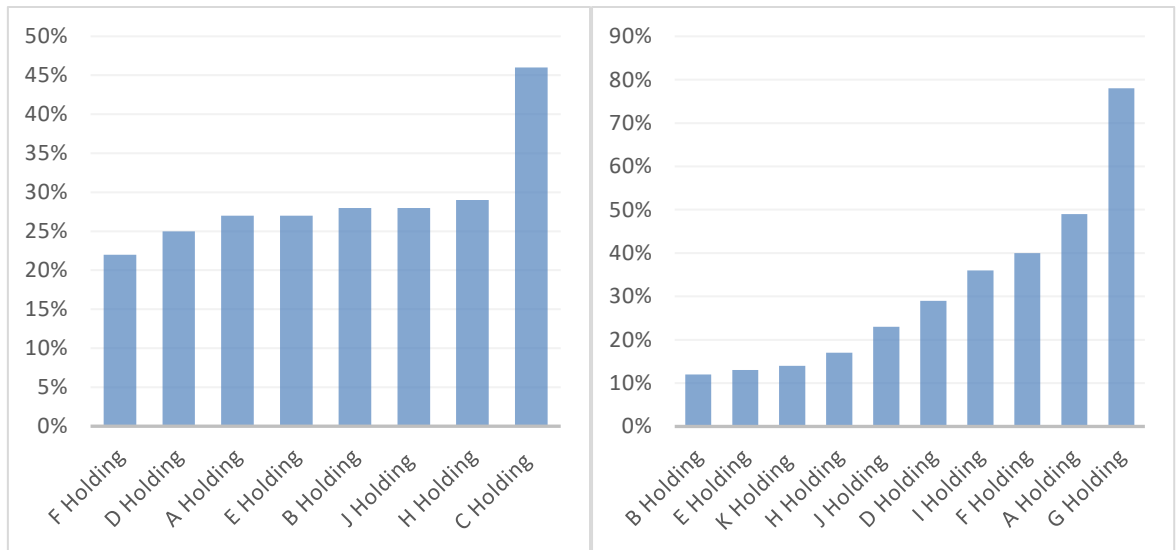


Tablo 15: Lokasyon Tercih Anahtar Ülke Örnekleri

| Yüzde | Anahtar Ülke Örnekleri |
|-------|--|
| 2,31 | <p>Gelişmiş Ülke</p> <ul style="list-style-type: none"> Gelişmiş ülkelerde pazar büyük, para birimleri istikrarlı, sürdürülebilirlik avantajları var. Rekabet yüksek, oyuncular büyük, tüketim alışkanlıkları gibi zorlukları var. Biz daha önce ihracatımızın %40'ını ABD'ye yapıyorduk. İtalya'da ambalaj tesisi satın aldı. Gelişmiş pazarlardan ... Avrupa'da da büyümeye devam etmemiz kaçınılmaz Yani biz bu konuda gelişmiş ülke sayılabilecek coğrafyaları tercih ederiz. Mesela gelişmiş ülkelerin regülasyonları daha zorlayıcı olabiliyor ama burada bir optimum nokta var. Tamamen regülasyon olmayan hani düzensiz bir ülkede de iş yapmanız zorlar. Biz iki farklı koldan, iki farklı strateji ile beraber, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelere bakmaya devam ediyoruz. |
| 3,12 | <p>Gelişmekte Olan Ülke</p> <ul style="list-style-type: none"> Ayrıca gelişmekte olan pazarların kendilerine özgü zorlukları var; bunlardan ilki altyapı yetersizliği. Bunun dışında gümrük işlemleri de sık sık problem yaratabiliyor. Üçüncü bir sorun ise gelişmekte olan pazarların ekonomik krizlerden genellikle daha çabuk ve daha büyük oranda etkilenmeleri. Pazarların gelişmekte olduğu Rusya, Hindistan gibi ülkelere markalarımıza yatırım yapıyoruz. Lüks tüketim en fazla gelişmekte olan ülkelerde rağbet görüyor. Gelişmiş doymuş pazarlar yerine gelişmekte olan ülke pazarlarına ağırlık vermekteyiz. Bu alanda tüketimin düşük, büyüme potansiyelinin yüksek olduğu, özellikle gelişmekte olan ve gelişim potansiyeli yüksek pazarlar tercih ediliyor. Biz genelde çok gelişmiş ülkeleri pek tercih etmiyoruz, gelişmekte olan ülkeleri tercih ediyoruz. Çünkü oralarda büyüme çok daha hızlı oluyor. |

Grafik 1'de sol tarafta gelişmiş ülke; sağ tarafta gelişmekte olan ülke kodlama oranları bulunmaktadır. Buna göre gelişmiş ülke kodlamalarını içeren holdingler; C, H, J, B, E, A, D, F holding olarak sıralanmaktadır. Gelişmekte olan ülke kodlamalarını içeren holdingler; G, A, F, I, D, J, H, K, E, B holding olarak sıralanmaktadır. Holdinglerin gelişmekte olan ülkelere ilgili kodlamaları, gelişmiş ülkelere yönelik kodlamalara kıyasla daha fazladır.

Grafik 1: Gelişmişlik Düzeyi



3.2.3.2. Uluslararasılaşma Motivasyonları

Şekil 6'da uluslararasılaşma motivasyonlarına ilişkin kodlamalar tüm metinler kullanılarak oluşturulan kelime bulutu incelendiğinde, içerik analizi için toplanan metinlerde; olan, için, olarak, pazar, satın, daha, yeni, devam, yatırım, üretim, milyon, büyük, önemli, gibi, holding, alma, yani, şirket, bizim, yüzde, büyüme kelimeleri en sık kullanılan kelimeler olarak görülmektedir. Tablo 16'da uluslararasılaşma motivasyonlarına yönelik yapılan kodlamalar ile ilgili bazı örnekler verilmektedir. Yüzde kısmında o kodlamanın tüm metin içerisindeki oranı görülmektedir.

Şekil 6: Uluslararasılaşma Motivasyonları Kelime Bulutları



Tablo 16: Uluslararasılaşma Motivasyonları Anahtar İlke Örnekleri

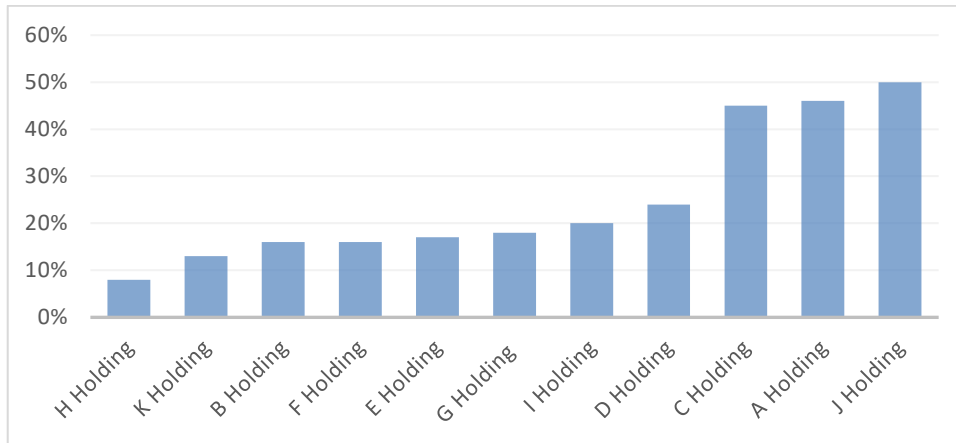
| Yüzde | Anahtar İlke Örnekleri |
|-------|---|
| 2,72 | <ul style="list-style-type: none">Yeni pazarlar için de çalışıyoruz.Yurt dışı müteahhitlikte her pazarı zorluyoruzTopluluk olarak stratejik planlarımız çerçevesinde hem yurtiçi, hem de yurtdışında büyümemizi sürdürmeyi planlıyoruz.Bunun yanı sıra diğer şirketlerimizle de dünyaya açılıyorBir yandan organik büyümemize devam ederken şirketimiz yeni pazarlarda üretim ve satış olanaklarını sürekli araştırarak, yatırım ve satın alma fırsatlarını değerlendiriyorMarkayı yeni pazarlara açıyorYeni pazarlarda büyüyecekDışarıda daha fazla pazar payı kazanmak için Romanya, Bulgaristan ve Rusya'ya yatırım planladıklarını anlatıyor |
| 0,30 | <ul style="list-style-type: none">Sürekli hammadde ve pazara yakın olma stratejisi ileRusya dünya ormanlarının % 28'ine sahip. Hammadde açısından çok cazip.Hammaddeye yakın olmak gerekirKaynağa dayalı bir sektörüzBiz madencilik işinde varız maden yatırımı yaparsak hani o ister istemez işte kaynak neredeyse orada olacak |

Tablo 16: (Devamı)

| Yüzde | Anahtar İlke Örnekleri |
|--------------------------------|---|
| Etkinlik Arama 0,33 | <ul style="list-style-type: none">Burada hammadde ve enerji maliyetleri çok ucuz.Alabuga eşsiz bir sanayi bölgesi. Arsayı bedava veriyorlar, altyapıyı bedelsiz getiriyorlar. Gümrük, KDV, kurumlar vergisi olmayan bir cazibe merkezi.Rusya’da üretim yapmak lazım.Güney Doğu Asya’da üretim merkezi olarak Tayland’ı seçti.Enerji fiyatları Endonezya’ya geldiğimizde enerji fiyatları çok cazipti.Ama burada üretip götürmektense orada o üretimi yapmanın getirmiş olduğu maliyet avantajları da var... Bu bir motivasyon olmuş geçmiş dönemde ve Rusya’ya iki fabrika açılmış. |
| Stratejik Varlık Arama 1,15 | <ul style="list-style-type: none">Uluslararası pazarda yürüttüğü güçlü büyüme stratejisi kapsamında geliştirdiği bu satın alma ile birlikte...Stratejik satın alma ile Viyana’da daha da güçlendi.Hem uluslararası büyüme, hem de uluslararası etkin olma stratejisi çerçevesinde değişik markaları bünyelerine kattıklarını...Yeni satın almalar ve yeni markaları bünyemize katarak yapmaya devam edeceğiz.Dünya devi çikolata markası ... satın aldı.Farklı coğrafyalarda marka ve üretim tesisi arıyoruz.Stratejik varlık arama boyutu da yani bizim yaptığımız sektör veya işte bir takım endüstrilerdeki başarılı şirketlerin değerlendirilip onların alınması veya onlara yatırım yapılması da gündemimize gelmiş. |

İçerik analizi için hazırlanan verilerin uluslararasılaşma motivasyonlarına ilişkin yapılan kodlamalarında, her bir motivasyon için tek tek grafik oluşturulmuştur. Grafik 2’de yer alan pazar arama motivasyonuna ilişkin kodlamalar incelendiğinde; pazar arama motivasyonu kodlamalarını oransal olarak en çok içeren holdingler, J, A, C, D, I, G, E, F, B, K, H holding olarak sıralanmaktadır. Bu bağlamda, tüm holdinglerin pazar arama motivasyonuna ilişkin kodlamaları bulunmaktadır.

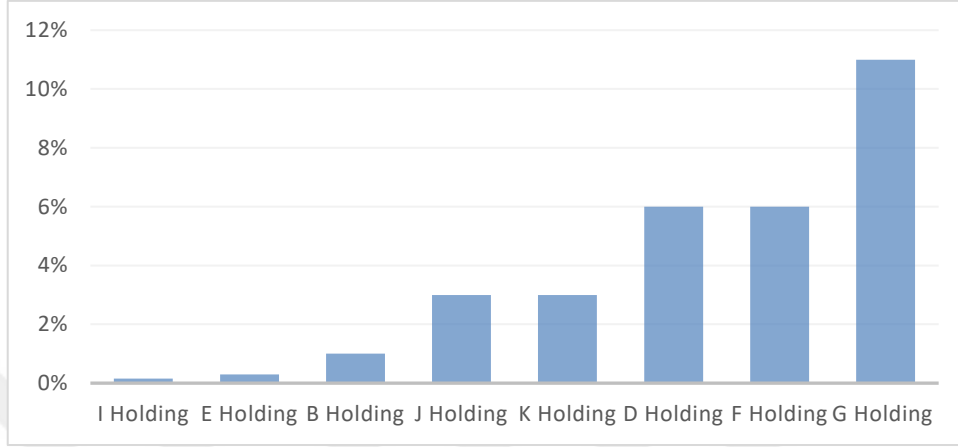
Grafik 2: Pazar Arama



Grafik 3’te yer alan kaynak arama motivasyonuna ilişkin kodlamalar incelendiğinde; kaynak arama motivasyonu kodlamalarını oransal olarak en çok içeren holdingler, G, F, D, K, J, B, E, I holding olarak sıralanmaktadır. Buna göre, her holdingin kaynak arama motivasyonuna ilişkin

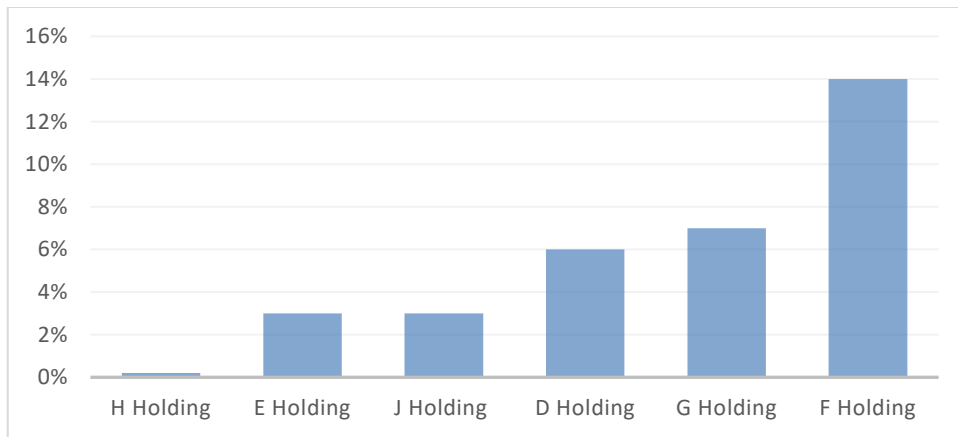
kodlamaları olmadığı, pazar arama motivasyonuna kıyasla kaynak arama motivasyonuna ilişkin kodlamaların daha az olduğu görülmektedir.

Grafik 3: Kaynak Arama



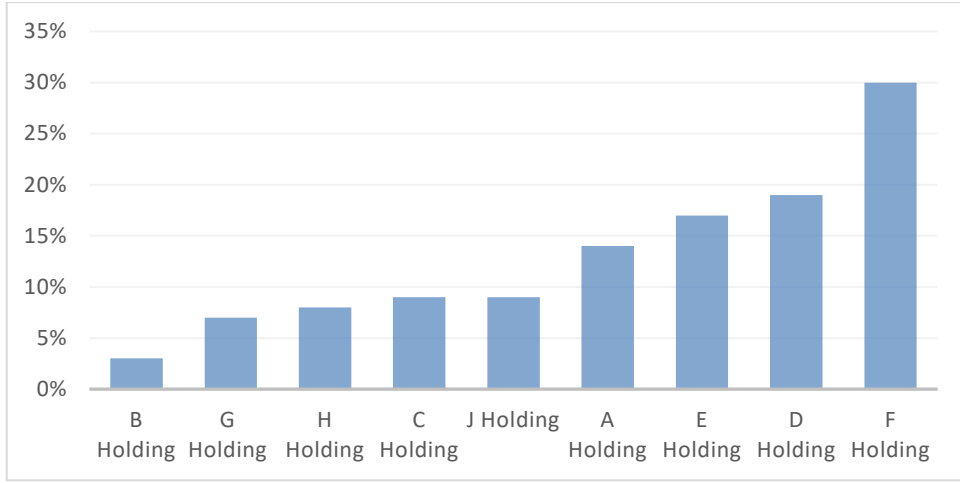
Grafik 4'te yer alan etkinlik arama motivasyonuna ilişkin kodlamalar incelendiğinde; etkinlik arama motivasyonu kodlamalarını oransal olarak en çok içeren holdingler, F, G, D, J, E, H holding olarak sıralanmaktadır. Buna göre, etkinlik arama motivasyonuna ilişkin az sayıda holdingin kodlamaları olduğu, pazar arama motivasyonuna kıyasla etkinlik arama motivasyonuna ilişkin kodlamaların daha az olduğu görülmektedir.

Grafik 4: Etkinlik Arama



Grafik 5'te yer alan stratejik varlık arama motivasyonuna ilişkin kodlamalar incelendiğinde; stratejik varlık arama motivasyonu kodlamalarını oransal olarak en çok içeren holdingler, F, D, E, A, J, C, H, G, B holding olarak sıralanmaktadır. Yani, stratejik varlık arama motivasyonuna ilişkin dokuz holdingin ifadelerinin olduğu ve pazar arama motivasyondan sonra en fazla kodlama olan uluslararasılaşma motivasyonunun, stratejik varlık arama motivasyonu olduğu görülmektedir.

Grafik 5: Stratejik Varlık Arama



3.2.3.3. Dinamik Yetenekler

Yapılan içerik analizi sonucunda araştırma kapsamında yer alan holdinglerin sahip olduğu dinamik yeteneklerin pazarlama yetenekleri, uluslararasılaşma yetenekleri ve inovasyon yeteneklerinden oluştuğu tespit edilmiş ve detayları aşağıda verilmiştir.

• İnovasyon Yetenekleri

Şekil 7’de İnovasyon yeteneklerine ilişkin kodlamalar kullanılarak oluşturulan kelime bulutu incelendiğinde, içerik analizi için toplanan metinlerde; inovasyon, için, yeni, daha, olan, olarak, yüzde, devam, zorlu, önemli, milyon, enerji, büyük, dijital, teknoloji, holding, yılında, ürün, Vestel, üretim, yatırım kelimeleri en sık kullanılan kelimeler olarak görülmektedir. Tablo 17’de inovasyon yeteneklerine yönelik yapılan kodlamalar ile ilgili bazı örnekler verilmektedir. Yüzde kısmında o kodlamaların tüm metin içerisindeki oranı görülmektedir.

Şekil 7: İnovasyon Yetenekleri Kelime Bulutları

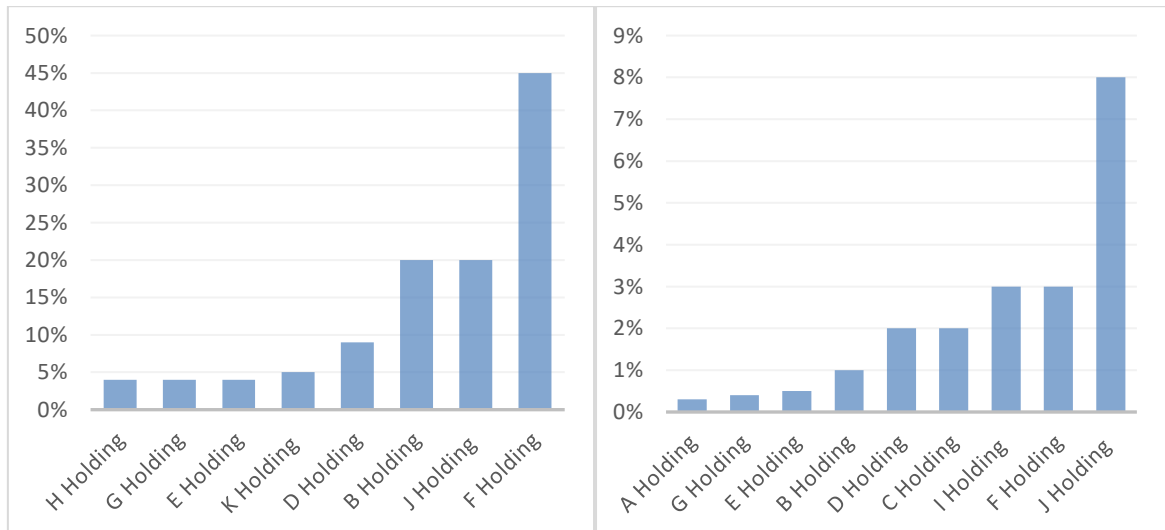


Tablo 17: İnovasyon Yetenekleri Anahtar İlke Örnekleri

| Yüzde | Anahtar İlke Örnekleri |
|-------|---|
| 7,16 | <ul style="list-style-type: none">Grup olarak başlattığımız bu dönüşüm hareketini inovasyon, ar-ge ve dijitalleşme alanlarına yatırım yaparak sürdürüyoruzBu yıl da, ar-ge ve inovasyon alanındaki liderliğimizi güçlendirdik. Şirketlerimiz, patent portföyümüz, ar-ge merkezlerimiz ve yatırımlarımızla ilgili birçok ödül alarak, bizleri gururlandırdılar.İnovasyon, ar-ge, yeni ürün geliştirmek, rakiplerden farklılaşmak en temel konumuz.Özellikle yurt dışında büyüme hedefine yönelik çalışmalara, yeni ürün, marka, ar-ge ve teknoloji yatırımlarına topyekûn devam edeceğiz1200 ar-ge ... mühendislerini serbest bıraktık, yeni projelere bakıyorlar8 ar-ge merkezi ile Türkiye'nin en fazla marka-patent üreten şirketiDünyada en çok ar-ge harcaması yapan ilk 1000 firma arasında yer alan 3 Türk şirketinden biriAr-ge merkezimiz, ülkemizin en nitelikli 2'nci ar-ge merkezi seçildi.Başka bir konu da endüstri 4.0 ile birlikte robotlar ve insanların birlikte çalıştığı yeni iş modeli... Tüm bunları gerçekleştirebilmek için insan kaynağımızı sürekli geliştiriyoruz.Dijital dönüşümde öncü olmak istiyoruzSektörümüzde dünyada bir ilke imza attık. Sanayideki dijitalleşmeyi yakından takip eden şirketimiz ... dijital bir uygulama hayata geçirdi.Önümüzdeki 5 yıl içinde dünyadaki bütün fabrikalarımız akıllı üretim üslerine dönecek.Endüstri 4.0 entegrasyonu tamamlanmış ileri teknolojiye dayalı üretim hattı ile üretim gerçekleştirecek olan fabrikaO nedenle bizim teknoloji kaslarımızın çok kuvvetli olması bize avantaj sağlıyor. |

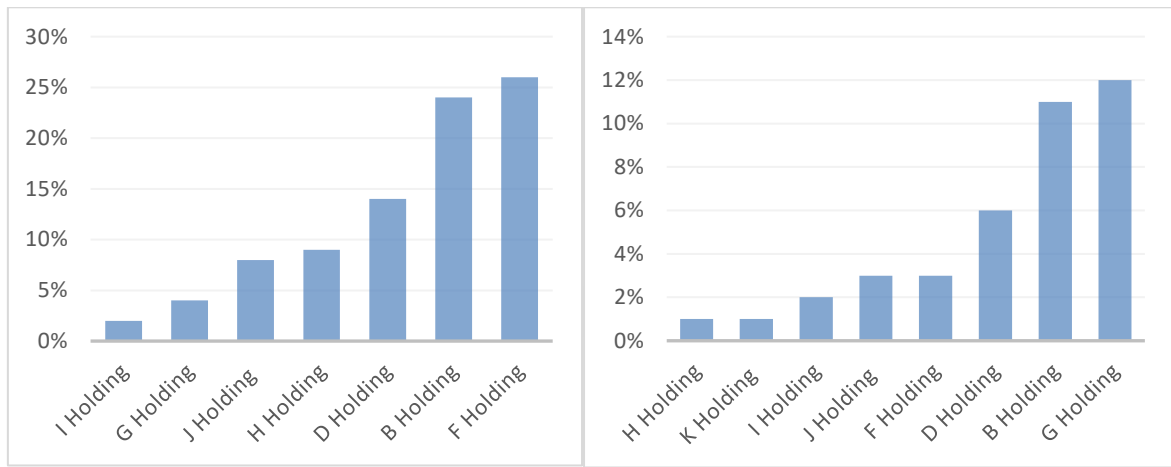
Grafik 6'da sol tarafta ar-ge projeleri ve harcamaları yapma; sağ tarafta çevreye duyarlı teknolojiler kullanma kodlama oranları bulunmaktadır. Ar-ge projeleri ve harcamaları yapma kodlamalarını içeren holdingler; F, J, B, D, K, E, G, H holding olarak sıralanmaktadır. Çevreye duyarlı teknolojiler kullanma kodlamalarını oransal olarak en çok içeren holdingler; J, F, I, C, D, B, E, G, A holding olarak sıralanmaktadır. Buna göre, ar-ge projeleri ve harcamaları yapma ile ilgili kodlamalar, çevreye duyarlı teknolojiler kullanmaya yönelik kodlamalardan daha fazladır.

Grafik 6: Ar-Ge Projeleri ve Harcamaları Yapma ile Çevreye Duyarlı Teknolojiler Kullanma



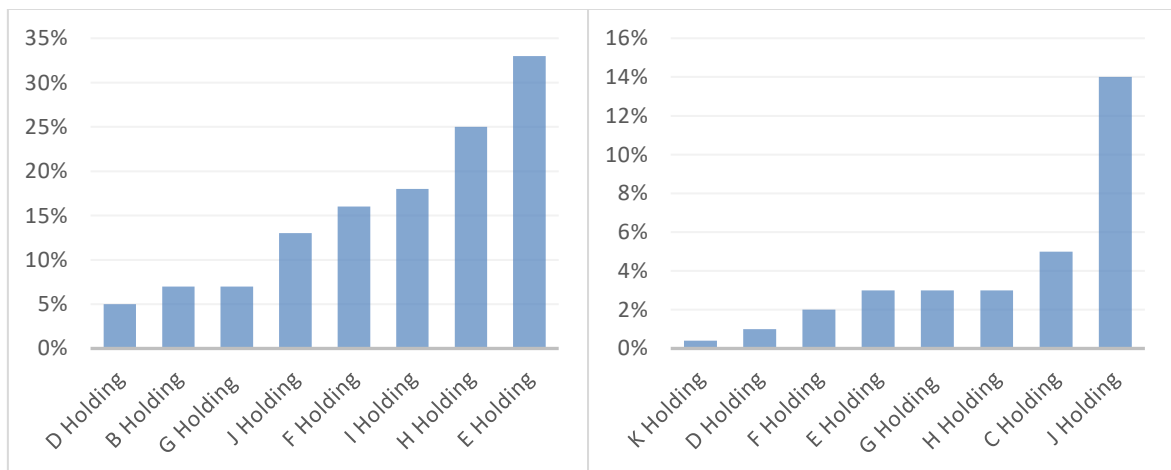
Grafik 7’de sol tarafta endüstri 4.0, dijitalleşme yatırımları yapma; sağ tarafta etkin, verimli ürün, hizmet üretme gücü kodlama oranları bulunmaktadır. Buna göre endüstri 4.0, dijitalleşme yatırımları yapma kodlamalarını içeren holdingler; F, B, D, H, J, G, I holding olarak sıralanmaktadır. Etkin, verimli ürün, hizmet üretme gücü kodlamalarını içeren holdingler; G, B, D, F, J, I, K, H holding olarak sıralanmaktadır. Endüstri 4.0, dijitalleşme yatırımları yapma ile ilgili kodlamalar, etkin, verimli ürün, hizmet üretme gücü ile ilgili kodlamalardan daha fazla olmasına rağmen; etkin, verimli ürün, hizmet üretme gücüne yönelik daha fazla sayıda holdingin ifadesi bulunmaktadır.

Grafik 7: Endüstri 4.0, Dijitalleşme Yatırımları Yapma ile Etkin, Verimli Ürün, Hizmet Üretme Gücü



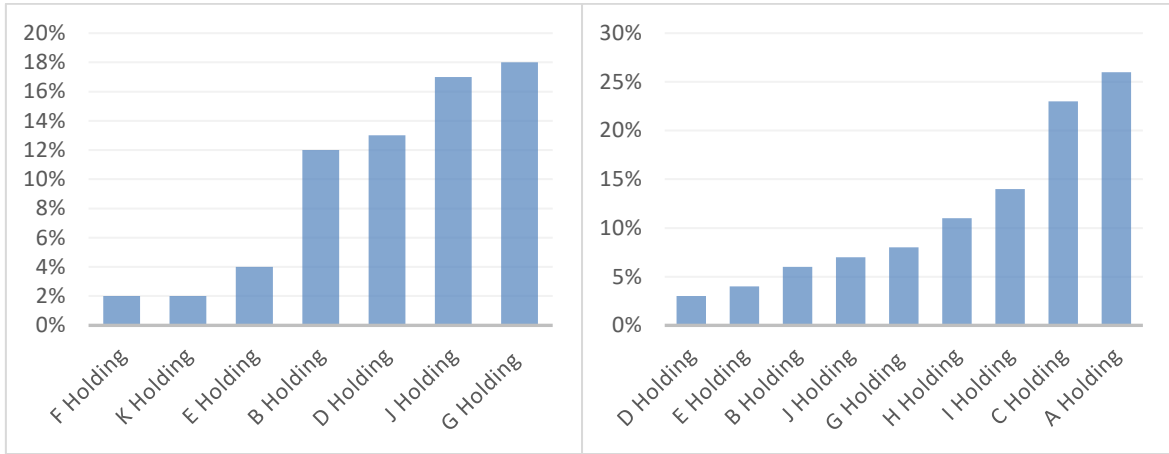
Grafik 8’de solda inovasyon projeleri gerçekleştirme; sağda sürdürülebilirlik çalışmaları kodlama oranları vardır. İnovasyon projeleri gerçekleştirme kodlamalarını içeren holdingler; E, H, I, F, J, G, B, D holding olarak sıralanmaktadır. Sürdürülebilirlik çalışmaları kodlamalarını içeren holdingler; J, C, H, G, E, F, D, K holdingdir. Buna göre inovasyon projeleri gerçekleştirilmeye yönelik kodlamalar sürdürülebilirlik çalışmalarına ilişkin kodlamalardan daha fazladır.

Grafik 8: İnovasyon Projeleri Gerçekleştirme ile Sürdürülebilirlik Çalışmaları



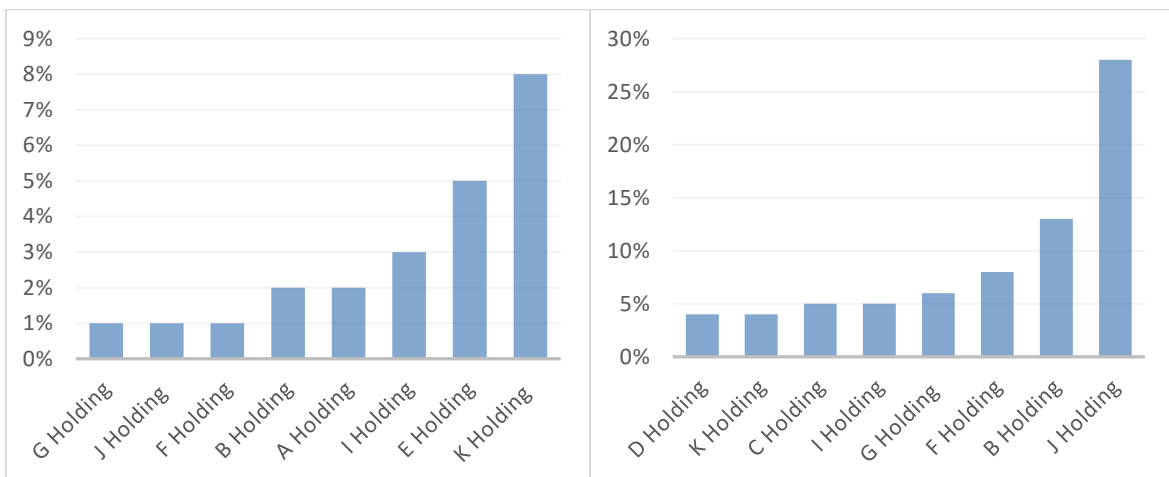
Grafik 9’da sol tarafta üretim yatırımları gerçekleştirme; sağ tarafta ürün ve hizmet kalitesi geliştirme kodlama oranları bulunmaktadır. Üretim yatırımları gerçekleştirme kodlamalarını içeren holdingler; G, J, D, B, E, K, F holding olarak sıralanmaktadır. Ürün ve hizmet kalitesi geliştirme kodlamalarını içeren holdingler; A, C, I, H, G, J, B, E, D holding olarak sıralanmaktadır. Buna göre ürün ve hizmet kalitesi geliştirmeye yönelik kodlamalar, üretim yatırımları gerçekleştirme ile ilgili kodlamalardan daha fazladır ve daha fazla sayıda holdingde bulunmaktadır.

Grafik 9: Üretim Yatırımları Gerçekleştirme ile Ürün ve Hizmet Kalitesi Geliştirme



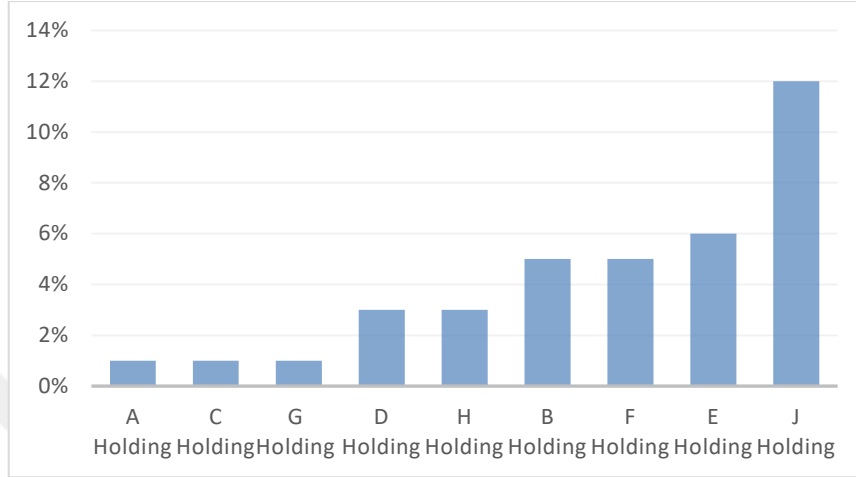
Grafik 10’da sol tarafta çalışanlara eğitim olanakları sunma; sağ tarafta yeni teknolojileri geliştirme ve uygulama kodlama oranları bulunmaktadır. Çalışanlara eğitim olanakları sunma kodlamalarını içeren holdingler; K, E, I, A, B, F, J, G holding olarak sıralanmaktadır. Yeni teknolojileri geliştirme ve uygulama kodlamalarını içeren holdingler J, B, F, G, I, C, K, D holding olarak sıralanmaktadır. Buna göre yeni teknolojileri geliştirme ve uygulama ile ilgili kodlamalar, çalışanlara eğitim olanakları sunmaya yönelik kodlamalardan daha fazladır.

Grafik 10: Çalışanlara Eğitim Olanakları Sunma ile Yeni Teknolojileri Geliştirme ve Uygulama



Grafik 11'e göre yeni ürün hizmet üretme ve geliştirme kodlamalarını oransal olarak en çok içeren holdingler; J, E, F, B, H, D, G, C, A holding olarak sıralanmaktadır. Buna göre, dokuz holdingde yeni ürün hizmet üretme ve geliştirmeye yönelik kodlamalar bulunmaktadır.

Grafik 11: Yeni Ürün Hizmet Üretme ve Geliştirme



- **Uluslararasılaşma Yetenekleri**

Şekil 8'de uluslararasılaşma yeteneklerine ilişkin yapılan kodlamalar kullanılarak oluşturulan kelime bulutu incelendiğinde, içerik analizi için toplanan metinlerde; büyük, ihracat, yeni, yüzde, için, olarak, şirket, satın, pazar, devam, dünyanın, olan, önemli, üretim, Türkiye, yatırım, milyon, global, daha, holding kelimeleri en sık kullanılan kelimeler olarak görülmektedir. Tablo 18'de uluslararasılaşma yeteneklerine yönelik yapılan kodlamalar ile ilgili bazı örnekler verilmektedir. Yüzde kısmında o kodlamanın tüm metin içerisindeki oranı görülmektedir.

Şekil 8: Uluslararasılaşma Yetenekleri Kelime Bulutları

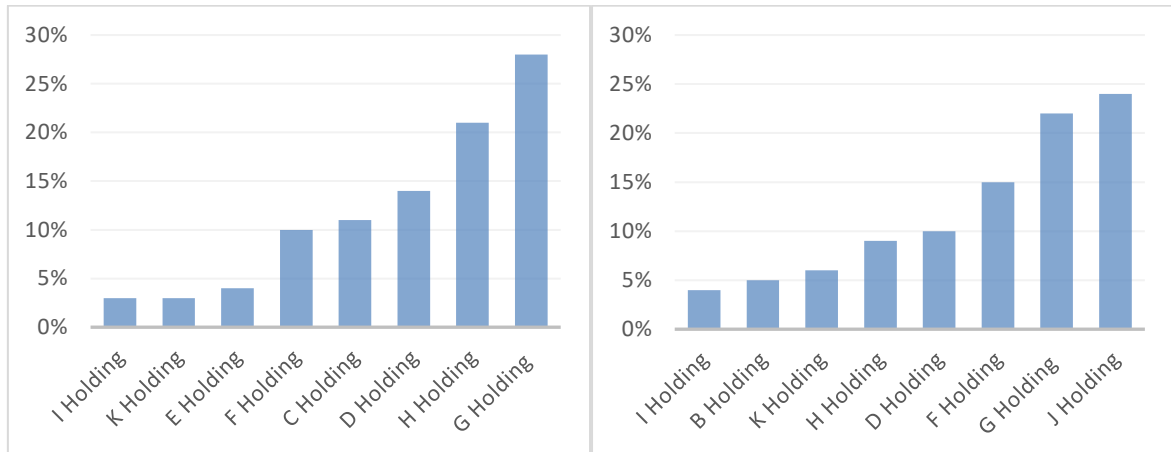


Tablo 18: Uluslararasılaşma Yetenekleri Anahtar İlke Örnekleri

| Yüzde | Anahtar İlke Örnekleri |
|-------|--|
| 9,58 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ İhracatımızı da artırmayı planlıyoruz ▪ En çok ülkeye ihracat yapan firma ▪ ABD'ye 100 milyon dolarlık ihracat yapıyoruz ▪ 75'ten fazla ülkeye ihracat" ▪ ... milyon USD ihracatla sektör birincisi olmuştur ▪ ... milyon dolarlık ihracat rakamı ile açık ara sektör birincisi olarak başarıya ulaştı ▪ Türkiye'nin lider şirketleri olarak toplam üretimin ve ihracatının yaklaşık %50'sini gerçekleştiriyoruz ▪ Ülkemizin ihracat liderleri listesinde ilk 10'da olmaları ve her yıl başarılarını korumaları bize çok gurur veriyor. ▪ İhracat odaklı yeni projeler geliştirerek, yeni pazarlar yaratarak ve yeni yatırımlar yaparak şirketlerimiz, uluslararası faaliyetlerini sürekli daha da geliştiriyorlar ▪ Avrupa'da çok ciddi bir oyuncuyuz ▪ Hedefimiz tüm markalarıyla Avrupa'da 6. sırada yer alan grubumuzu daha da geliştirerek, önümüzdeki dönemde yeni firmaları ve markaları da bünyemize katarak, ilk 3 içinde yer almak istiyoruz. ▪ Yurtdışında ise; Balkanlar, Rusya, Ukrayna, Türki Cumhuriyetleri, İran, Ortadoğu ve Kuzey Afrika pazarlarında bilinen bir markayız ▪ Sektöründe dünyanın en büyük şirketlerinden biri ▪ Avrupa'nın 6., dünyanın ise 10. Sırada bulunmaktadır ▪ Kazakistan'da büyük bir yol projemiz var ▪ Yurt dışı müteahhitlik hizmetlerinde potansiyel pazarları zorlayacak ▪ Grup bünyesindeki 16 üretim tesisinden 8'inin yurtdışında yer aldığını ve uluslararası pazarlara üretim yaptığını belirterek ▪ Cirosunun %70'ini Türkiye dışı satışlardan elde eden ▪ Ürün ihracatımıza ilave olarak, yurt dışına teknoloji de satıyoruz. |

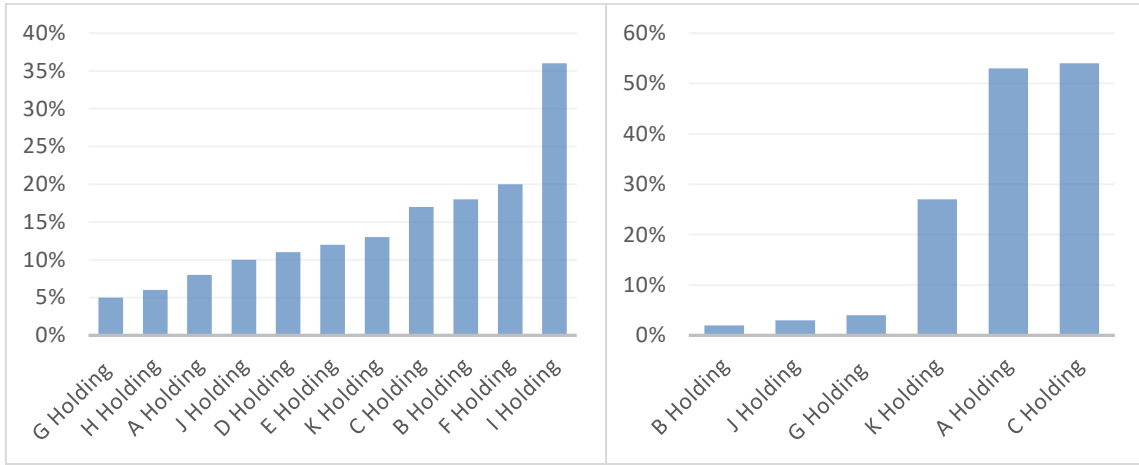
Grafik 12'de sol tarafta ihracat geliştirme; sağ tarafta uluslararası arenada pay ya da söz sahibi olma kodlama oranları bulunmaktadır. Buna göre ihracat geliştirme kodlamalarını içeren holdingler G, H, D, C, F, E, K, I holding olarak sıralanmaktadır. Uluslararası arenada pay ya da söz sahibi olma kodlamalarını içeren holdingler; J, G, F, D, H, K, B, I holdingdir. İhracat geliştirme ile ilgili kodlamalar, uluslararası arenada pay ya da söz sahibi olmaya yönelik kodlamalardan daha fazladır.

Grafik 12: İhracat Geliştirme ile Uluslararası Arenada Pay ya da Söz Sahibi Olma



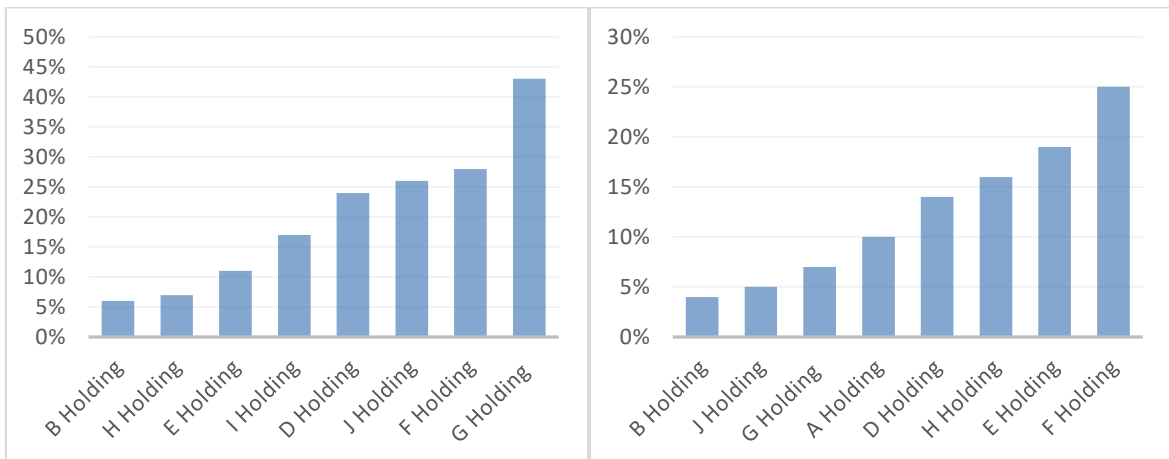
Grafik 13'te sol tarafta uluslararası ortaklıklar yürütme; sağ tarafta uluslararası projeler gerçekleştirme kodlama oranları bulunmaktadır. Uluslararası ortaklıklar yürütme kodlamalarını içeren holdingler; I, F, B, C, K, E, D, J, A, H, G holding olarak sıralanmaktadır. Uluslararası projeler gerçekleştirme kodlamalarını içeren holdingler; C, A, K, G, J, B holding olarak sıralanmaktadır. Buna göre uluslararası ortaklıklar yürütme ile ilgili daha fazla sayıda holdingin ifadesi var iken; uluslararası projeler gerçekleştirme yönelik kodlamaların oranı daha fazladır.

Grafik 13: Uluslararası Ortaklıklar Yürütme ile Uluslararası Projeler Gerçekleştirme



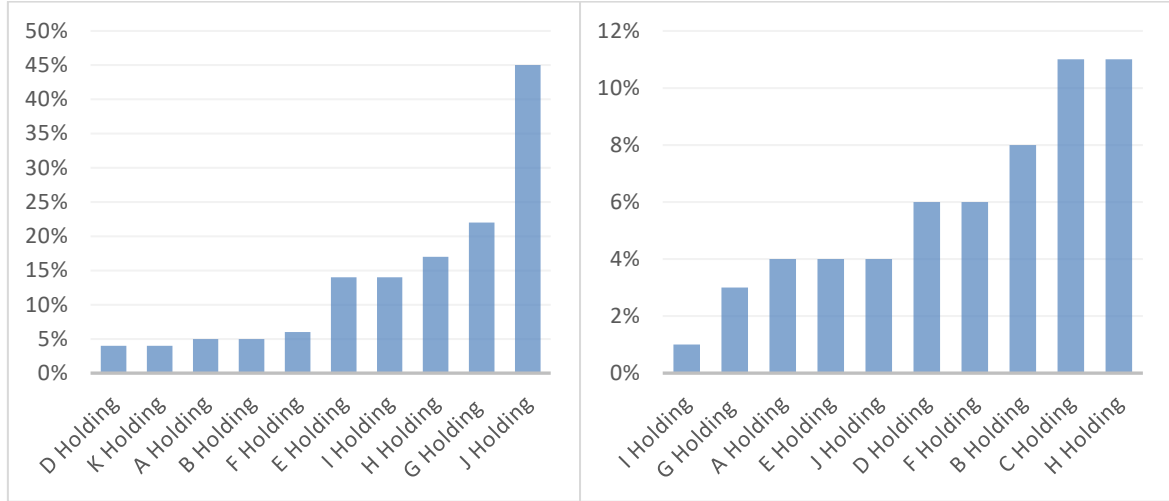
Grafik 14'te sol tarafta uluslararası şirketler oluşturma, üretim yapma; sağ tarafta uluslararası şirketleri satın alma ile ilgili kodlama oranları bulunmaktadır. Uluslararası şirketler oluşturma, üretim yapma kodlamalarını içeren holdingler; G, F, J, D, I, E, H, B holding olarak sıralanmaktadır. Uluslararası şirketleri satın alma kodlamalarını içeren holdingler; F, E, H, D, A, G, J, B holding olarak sıralanmaktadır. Buna göre uluslararası şirketler oluşturma, üretim yapma grafiği ile ilgili kodlamalar, uluslararası şirketleri satın almaya yönelik kodlamalardan daha fazladır.

Grafik 14: Uluslararası Şirketler Oluşturma, Üretim Yapma Grafiği ile Uluslararası Şirketleri Satın Alma



Grafik 15'te solda uluslararasılaşma deneyimi; sağda yüksek uluslararasılaşma oranı kodlama oranları bulunmaktadır. Uluslararasılaşma deneyimi kodlamalarını içeren holdingler; J, G, H, I, E, F, B, A, K, D holding olarak sıralanmaktadır. Yüksek uluslararasılaşma oranı kodlamalarını içeren holdingler; H, C, B, F, D, J, E, A, G, I holding olarak sıralanmaktadır. Buna göre, uluslararasılaşma deneyimi ile ilgili kodlamalar, yüksek uluslararasılaşma oranına yönelik kodlamadan daha fazladır.

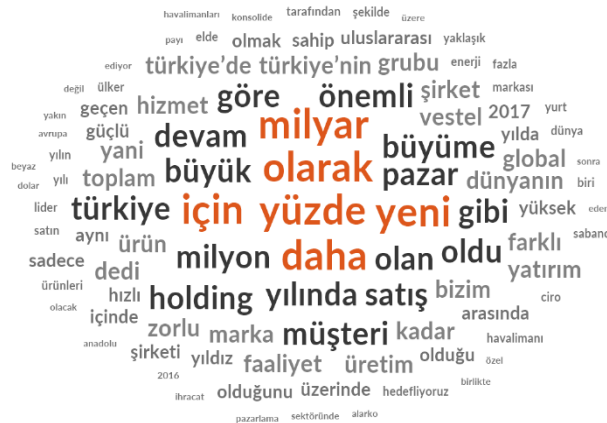
Grafik 15: Uluslararasılaşma Deneyimi ile Yüksek Uluslararasılaşma Oranı



- **Pazarlama Yetenekleri**

Şekil 9'da pazarlama yeteneklerine ilişkin yapılan kodlamalar kullanılarak oluşturulan kelime bulutu incelendiğinde, içerik analizi için toplanan metinlerde; milyar, olarak, yüzde, yeni, daha, için, önemli, büyüme, pazar, gibi, oldu, olan, satış, müşteri, yılında, holding, milyon, Türkiye, büyük, devam, göre kelimeleri en sık kullanılan kelimeler olarak görülmektedir. Tablo 19'da pazarlama yeteneklerine yönelik yapılan kodlamalar ile ilgili bazı örnekler verilmektedir. Yüzde kısmında o kodlamanın tüm metin içerisindeki oranı görülmektedir.

Şekil 9: Pazarlama Yetenekleri Kelime Bulutları

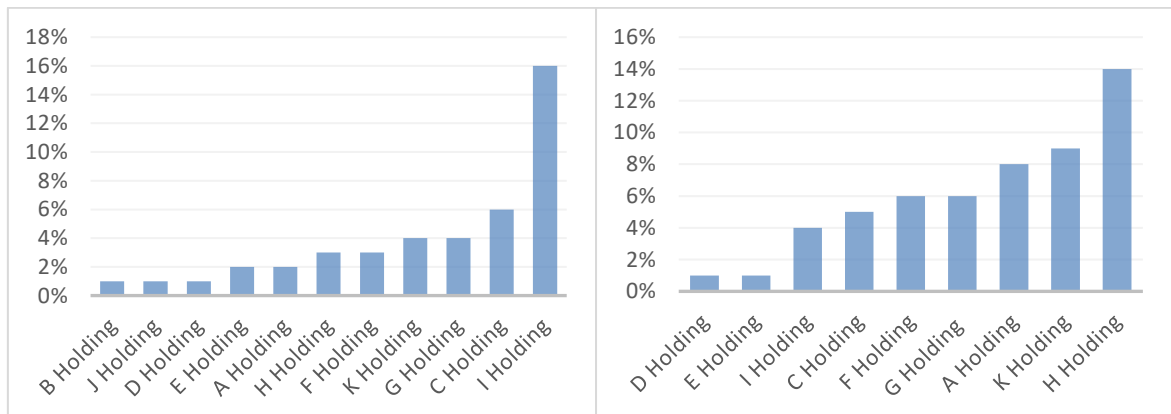


Tablo 19: Pazarlama Yetenekleri Anahtar İlke Örnekleri

| Yüzde | Anahtar İlke Örnekleri |
|-------|--|
| 8,74 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Türkiye’nin En Değerli 100 Markası” listesinde yerini aldı. ▪ 3. kez “Yılın En İtibarlısı” ödülünü almaya hak kazandık. ▪ Ayrıca markalarımızı global marka haline getirmek en önemli hedefim ▪ Sadece en değerli holding şirketi olmakla kalmayıp, en değerli şirket konumuna yükseldik. ▪ En beğenilen marka seçildi ▪ En beğenilen şirket seçildi ▪ Türkiye’nin en bilinen 10 markasından biri ▪ Ürünlerimizi tasarlar veya yenilerken, tüketicilerden gelen istek ve beklentileri göz önünde bulunduruyoruz. ▪ Müşteri odaklı hizmet anlayışımız doğrultusunda bayilere sunduğumuz ürün çeşitliliğiyle müşterileriniz için komple çözümler üretiyoruz. ▪ En yüksek müşteri memnuniyetini sağlayan şirket ▪ Müşteri deneyimini en iyi yöneten marka ▪ Tüketici araştırmasından ürün geliştirmeye bütünsel bir pazarlama yaklaşımıyla seçtiğimiz pazarlarda liderliği hedefliyoruz. ▪ Belirli aralıklarda düzenli olarak sektörde ürünlerini değiştiren ustalar ile anketler gerçekleştirdiklerini belirten Bu sayede bir yandan müşterilerimizin mevcut ürünlerimiz ile ilgili fikirlerini öğrenirken, diğer yandan ise piyasanın yeni ürün ihtiyaçlarına yönelik beklentilerini almış oluyoruz. ▪ "Türkiye'de pazar payında açık ara öndeyiz" ▪ Yaptığımız satın almalarla elektrik perakende pazar payımız yüzde 20’yi geçti. ▪ 21 ise, şirketimizin 2021 yılına kadar, faaliyet gösterdiği pazarlarda birinci ya da güçlü bir ikinci olma hedefine işaret ediyor. ▪ Pop-up showroamlar ile yeni satış kanalları oluşturduk. ▪ Dağıtım kanallarımızı genişletmeye ve istihdam yaratmaya devam edeceğiz |

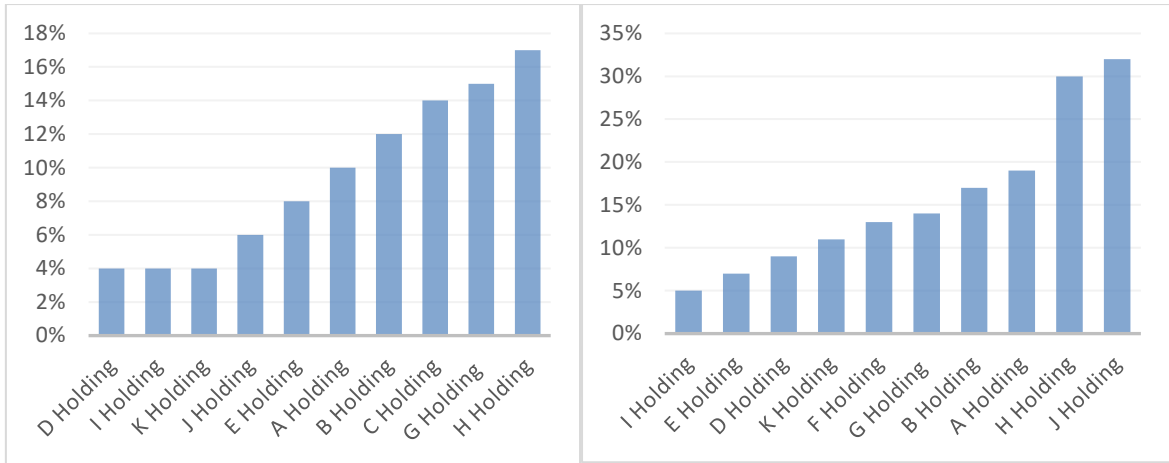
Grafik 16’da solda başarılı pazarlama, reklam, sosyal medya kampanyaları gerçekleştirme; sağda marka değeri ile ilgili kodlama oranları bulunmaktadır. Başarılı pazarlama, reklam, sosyal medya kampanyaları gerçekleştirme kodlamalarını içeren holdingler; I, C, G, K, F, H, A, E, D, J, B holdingdir. Marka değeri kodlamalarını içeren holdingler; H, K, A, G, F, C, I, E, D holdingdir. Buna göre başarılı pazarlama, reklam, sosyal medya kampanyaları gerçekleştirme ile ilgili kodlamalar, marka değerine yönelik kodlamalardan daha fazladır ve daha çok holdingde görülmektedir.

Grafik 16: Başarılı Pazarlama, Reklam, Sosyal Medya Kampanyaları Gerçekleştirme ile Marka Değeri



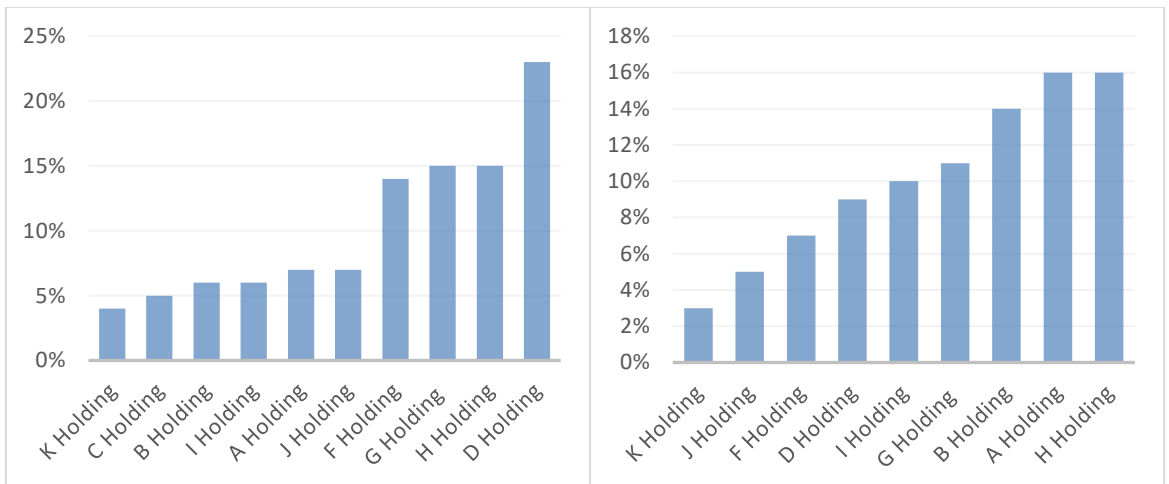
Grafik 17’de solda müşteri ihtiyaçlarına cevap verme ve müşteri tatmini sağlama; sağda müşteri ve pazar araştırmaları yapma ile ilgili kodlama oranları mevcuttur. Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme ve müşteri tatmini sağlama kodlamalarını içeren holdingler; H, G, C, B, A, E, J, K, I, D holdingdir. Müşteri ve pazar araştırmaları yapma kodlamalarını içeren holdingler; J, H, A, B, G, F, K, D, E, I holdingdir. Müşteri ve pazar araştırmaları yapma ile ilgili kodlamalar, müşteri ihtiyaçlarına cevap verme ve müşteri tatmini sağlamaya yönelik kodlamalardan daha fazladır.

Grafik 17: Müşteri İhtiyaçlarına Cevap Verme ve Müşteri Tatmini Sağlama ile Müşteri ve Pazar Araştırmaları Yapma



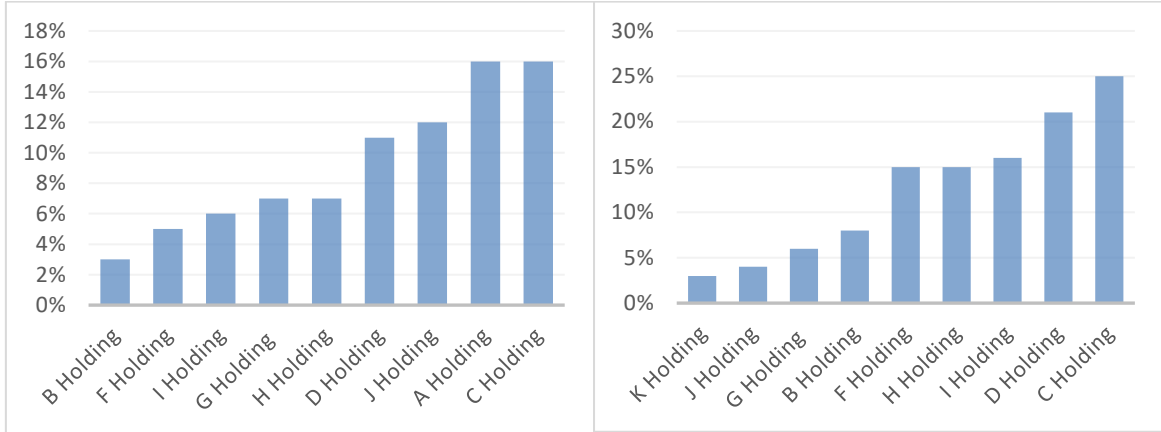
Grafik 18’de sol tarafta pazarda öncü ve pay sahibi olma; sağ tarafta ise pazarlama stratejileri geliştirme ile ilgili kodlama oranları bulunmaktadır. Pazarda öncü ve pay sahibi olma kodlamalarını içeren holdingler; D, H, G, F, J, A, I, B, C, K holding olarak sıralanmaktadır. Pazarlama stratejileri geliştirme kodlamalarını içeren holdingler; H, A, B, G, I, D, F, J, K holding olarak sıralanmaktadır. Buna göre pazarda öncü ve pay sahibi olma ile ilgili kodlamalar, pazarlama stratejileri geliştirmeye yönelik kodlamalardan daha fazladır.

Grafik 18: Pazarda Öncü ve Pay Sahibi Olma ile Pazarlama Stratejileri Geliştirme



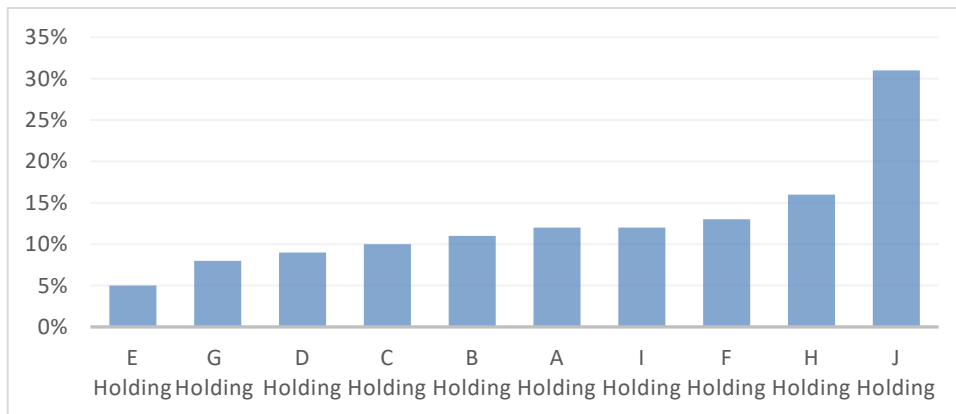
Grafik 19’da solda satış portföyü oluşturma ve geliştirme; sağda satış ve kar artışı sağlama ile ilgili kodlama oranları vardır. Satış portföyü oluşturma ve geliştirme kodlamalarını içeren holdingler; C, A, J, D, H, G, I, F, B holding olarak sıralanmaktadır. Satış ve kar artışı sağlama kodlamalarını içerenler ise; C, D, I, H, F, B, G, J, K holdingdir. Buna göre satış ve kar artışı sağlamaya yönelik kodlamalar, satış portföyü oluşturma ve geliştirme ile ilgili kodlamalardan daha fazladır.

Grafik 19: Satış Portföyü Oluşturma ve Geliştirme ile Satış ve Kar Artışı Sağlama



Grafik 20’de yer alan yeni pazarlar ve dağıtım ağları oluşturma geliştirme kodlamaları incelendiğinde, yeni pazarlar ve dağıtım ağları oluşturma geliştirme kodlamalarını içeren holdingler; J, H, F, I, A, B, C, D, G, E holding olarak sıralanmaktadır. Buna göre, K dışındaki holdinglerde yeni pazarlar ve dağıtım ağları oluşturma geliştirmeye yönelik kodlamalar bulunmaktadır.

Grafik 20: Yeni Pazarlar ve Dağıtım Ağları Oluşturma Geliştirme



3.2.3.4. Kurumlar

Şekil 10’da kurumlara ilişkin yapılan kodlamalar kullanılarak oluşturulan kelime bulutu incelendiğinde, içerik analizi için toplanan metinlerde; enerji, yani, önemli, için, olarak, daha,

uluslararası, işte, milyon, olan, gibi, bizim, kadar, ülke, havalimanı, tarafından, mesela, büyük, pazar, yatırım, yeni kelimeleri en sık kullanılan kelimeler olarak görülmektedir. Tablo 20’de kurumlara yönelik yapılan kodlama örnekleri verilmektedir. Yüzde kısmında o kodlamanın tüm metin içerisindeki oranı görülmektedir.

Şekil 10: Kurumlar Kelime Bulutu

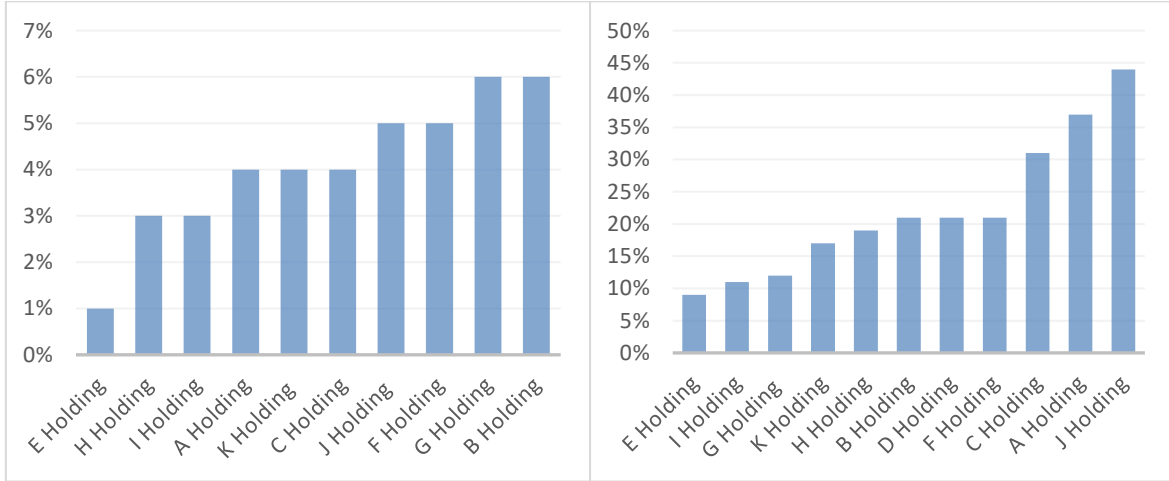


Tablo 20: Kurumlar Anahtar Ülke Örnekleri

| | Yüzde | Anahtar Ülke Örnekleri |
|----------------------|-------|---|
| Gayri Resmî Kurumlar | 0,40 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gelişmiş ülkelerin kültürleriyle az gelişmiş ülkelerin kültürleri çok farklılık olabiliyor. ▪ Hiç bilmediğimiz bir kültürde tabi ki adaptasyonu zorlaştırabilir. ▪ Bildiğimiz kültürlerde ... muhakkak ki bir kolaylaştırıcı tarafı vardır. ▪ Türkiye önemli bir yerde ... ithal etmek zorunda olan ülkelere komşuyuz ve tarihi ve kültürel bağları var. |
| Resmî Kurumlar | 1,50 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faaliyet gösterdiğimiz ülkelerde yönetimlerin değişmesi krizler yarattı, para birimlerinde meydana gelen devalüasyonlar nedeniyle önemli sorunlar yaşadık. ▪ Çevre yolu yapım ve işletilmesine ilişkin ihaleyi kazandı ve ilgili bakanlık ile şirket arasında bugün sözleşme imzalandı ▪ Tüm korumacı politikalara rağmen ... ▪ İlgili otoriteler tarafından ihalesi çıkacak olan ... ihalelerini takip edeceğiz. ▪ Bu ülke rüşveti önleme konusunda büyük bir reforma imza attı... 1 lira rüşvet vermedik. ▪ Belirli izinlerin alınması gerekiyor, işbirlikleri yapıyoruz. ▪ İlgili devlet dairelerini, siyasetçilerle, devlet yetkilileriyle görüşmeler yapıyor... ▪ Yasal zorunluluklar lokal ortak istiyor, Ortadoğu’da daha çok karşılaşıyoruz, Suudi Arabistan’da falan da karşılaşıyoruz ▪ Biz biraz da şeye tabiyiz yani hükümetlerin özellikle bu konuda vereceği karara tabiyiz. ▪ Rusya pazarında Rusya pazarının lokal vergi zorunluluğu vs. çok ciddi onu aşmak için içerde bir üretim sistemi kuruldu. ▪ Güneşte bürokratik formalitelerin azaltılması gerekiyor. ▪ Avrupa Birliği uyum yasalarıyla birlikte bütün ürünlerimizi bu yönetmeliklere uygun hale getirdik...Çünkü kanunlar ve tebliğler değiştiği zaman mal satamaz hale geliyorsunuz. ▪ Türkiye ve Rusya bira pazarında yaşanan vergi artışları ve getirilen sektörel düzenlemeler ▪ • Mesela gelişmiş ülkelerin regülasyonları daha zorlayıcı olabiliyor ama burada bir optimum nokta var. Tamamen regülasyon olmayan hani düzensiz bir ülkede de iş yapmanız zorlar |

Grafik 21’de solda gayri resmi kurumlar; sağda resmi kurumlar bulunmaktadır. Gayri resmi kurumlar kodlamalarını içeren holdingler; B, G, F, J, C, K, A, I, H, E holdingdir. Resmi kurumlar kodlamalarını içerenler; J, A, C, F, D, B, H, K, G, I, E holdingdir. Buna göre resmi kurumlar ile ilgili kodlamalar, gayri resmi kurumlara yönelik kodlamalardan oldukça fazladır.

Grafik 21: Gayri Resmi Kurumlar ile Resmi Kurumlar



3.2.3.5. Sektör

Şekil 11’de sektöre ilişkin yapılan kodlamalar kullanılarak oluşturulan kelime bulutu incelendiğinde, içerik analizi için toplanan metinlerde; yeni, yüzde, daha, enerji, için, olarak, devam, önemli, üretim, holding, büyük, yani, milyar, bibim, gibi, sektöründe, faaliyet, yatırım, olan sektör, milyon kelimeleri en sık kullanılan kelimeler olarak görülmektedir.

Şekil 11: Sektör



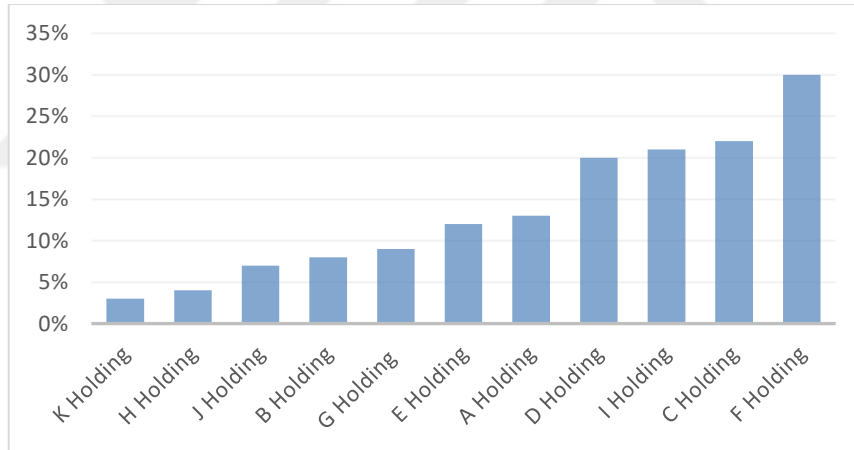
Tablo 21’de sektöre yönelik yapılan kodlamalar ile ilgili bazı örnekler verilmektedir. Yüzde kısmında o kodlamanın tüm metin içerisindeki oranı görülmektedir..

Tablo 21: Sektör Anahtar İlke Örnekleri

| Yüzde | Anahtar İlke Örnekleri |
|----------------|--|
| Sektör 1,50 | <ul style="list-style-type: none">5 sektörde, 24 kuruluş ve 7 bin çalışanı ile faaliyet gösteriyor. Bu sektörlerden biri de turizm.Yatırımların en büyüğü, holding içinde ağırlığı yüzde 50'lere ulaşan enerji sektöründe.Sektörün, Türkiye'de birden fazla yerde ve yurtdışında üretim yapan ilk ve tek şirketimiz.Bu sektör bildiğiniz gibi, istihdam ağırlıklı bir sektördür. Dolayısıyla üretimler yavaş yavaş Doğu'ya doğru kaymaktadır.... milyon dolarlık ihracat rakamı ile açık ara sektör birincisi olarak başarıya ulaştı.Bu yıl enerji sektöründe petrol ve LPG'de açık ara üstünlüklerini koruduklarını ifade etti.Çimento sektörüne baktığımızda, Türkiye önemli bir çimento üreticisi konumunda.Bir sektör devi yarattıkKendi sektörümüzde üretim ve satış coğrafyamızı geliştirerek büyümeyi tercih ediyoruz |

Grafik 22'de görüleceği üzere sektör kodlamalarını içeren holdingler; F, C, I, D, A, E, G, B, J, H, K holding olarak sıralanmaktadır. Buna göre tüm holdinglere ilişkin verilerde sektör ile ilgili kodlamalar bulunmaktadır.

Grafik 22: Sektör



Birinci düzey bulgular neticesinde, araştırmanın ikinci düzeyinde kullanılacak olan değişkenler belirlenmiştir. Araştırmanın birinci düzey bulgularına göre işletmelerde ön plana çıkan dinamik yetenekler; inovasyon yetenekleri, uluslararasılaşma yetenekleri ve pazarlama yetenekleri olarak belirlenmiştir. Ayrıca, yapılan içerik analizinde kurumsal bağlamda holdinglerin uluslararasılaşma kararlarının verilmesi noktasında; resmi kurumların gayri resmi kurumlara kıyasla daha etkili olabileceği tespit edildiği için; gayri resmi kurumlar ikinci düzey analizlere dâhil edilmemiştir.

3.3. Araştırmanın Nicel Aşaması

Çalışmanın nicel aşamasına ilişkin veri toplama ve veri işleme detayları izleyen alt başlıklarda açıklanmıştır.

3.3.1. Araştırmanın Nicel Aşaması Verilerin Toplanması

Nitel aşama sonucunda holdinglerin yurt dışı yatırım lokasyonlarındaki uluslararasılaşma motivasyonları ve sahip oldukları dinamik yetenekleri ile holdingleri etkileyen kurumsal bağlamın unsurları tespit edilmiştir. Buradan elde edilen veriler, çalışmanın nicel analiz aşamasında kullanılmaktadır. Nicel analiz ile dinamik yetenekler ve kurumsal bağlam düzenleyiciliğinde uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihi üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Çalışmanın nicel aşamasında gerçekleştirilen analizlerde kullanılan tüm değişkenlere ait bilgiler sonraki başlıkta yer almaktadır.

3.3.1.1. Araştırmanın Nicel Aşamasında Kullanılan Değişkenler

Dinamik yetenekler ve kurumsal bağlam düzenleyiciliğinde uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihi üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen analizlerde kullanılan araştırma değişkenlerinin özeti Tablo 22’de görülmektedir. Bu çalışmada bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenlerinin yanında biri temel, diğeri yardımcı olmak üzere iki düzenleyici değişken bulunmaktadır ve nicel boyutta kullanılan değişkenlere ait bilgilerin detayları aşağıda yer almaktadır. Nicel aşama analizlerden önce araştırma değişkenleri standartlaştırılmış ve bağımsız, düzenleyici değişkenler düzenleyici etkilerin ölçüldüğü analizlerde merkezileştirilmiştir.

Bağımsız Değişkenler:

Uluslararasılaşma Motivasyonu: Araştırmanın bağımsız değişkeni olan uluslararasılaşma motivasyonları, varlıkların kullanılması ve varlıkların araştırılması olarak iki gruba ayrılmaktadır. Varlıkların kullanılması motivasyonu anlamında, pazar arama, kaynak arama ve etkinlik arama motivasyonları ele alınırken varlıkların araştırılması anlamında, stratejik varlık arama motivasyonu kullanılmaktadır (Dunning ve Lundan 2008a).

- *Pazar Arama Motivasyonu:* Bağlı işletme düzeyinde bulunan lokasyona yurt dışı yatırım kararı; iç piyasadaki rekabetten kaçınma, yeni piyasalara girme, gidilen lokasyondaki pazarın büyüklüğü, gidilen lokasyondaki ekonomik büyüme oranı gidilen lokasyondaki pazar payını artırma gibi motivasyonlar ile gerçekleşmişse 1, böyle bir motivasyon söz konusu değilse 0 olarak kodlanmıştır.

- *Kaynak Arama:* Bağlı işletme düzeyinde bulunan lokasyona yurt dışı yatırım kararı; ucuz ve kaliteli kaynakları, doğal kaynakları, hammaddeleri elde etme gibi motivasyonlar ile gerçekleşmişse 1, böyle bir motivasyon söz konusu değilse 0 olarak kodlanmıştır.

- *Etkinlik Arama*: Bağlı işletme düzeyinde bulunulan lokasyona yurt dışı yatırım kararı; ucuz iş gücü ya da üretim maliyetleri elde etme, taşıma, dağıtım, iletişim maliyetlerini düşürme gibi motivasyonlar ile gerçekleşmişse 1, böyle bir motivasyon söz konusu değilse 0 olarak kodlanmıştır.

- *Stratejik Varlık Arama*: Bağlı işletme düzeyinde bulunulan lokasyona yurt dışı yatırım kararı; gelişmiş teknolojiyi elde etme, yüksek kalitedeki markayı elde etme ve yüksek kalitedeki insan varlığını elde etme gibi motivasyonlar ile gerçekleşmişse 1, böyle bir motivasyon söz konusu değilse 0 olarak kodlanmıştır.

Düzenleyici Değişkenler:

Düzenleyici değişken, iki değişken arasındaki ilişkinin hangi durumlarda değiştiğini anlamak için kullanılmaktadır. Düzenleyici değişken; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin şiddetini etkilemektedir. Yani, düzenleyici değişkenin yüksek ya da düşük olduğu durumlarda, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler farklılaşmaktadır (Gürbüz, 2019: 19). Araştırmada iki tip düzenleyici değişken bulunmaktadır. Bu düzenleyici değişkenlerden dinamik yetenekler temel düzenleyici, kurumsal bağlam ise yardımcı düzenleyici olarak belirlenmiştir. Çalışmanın nitel analiz aşamasında ikinci düzey içerik analizi sonucunda; holdinglerin dinamik yeteneklerinin neler olduğu ve kurumsal bağlamda öne çıkan kurumlar belirlenmiştir.

Dinamik Yetenekler: Araştırmanın moderatör değişkenlerinden olan dinamik yeteneklerin tanımlamaları; *yetenek ya da beceri* olarak kabul eden Teece'e (2007) dayanan temel akıma uygun olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada, dinamik yetenekler işletmelerin sahip oldukları rutinlerden farklı olarak geliştirdikleri üst düzey beceriler olarak kabul edilmektedir. Araştırmanın nitel aşaması sonucunda dinamik yetenekler; inovasyon yetenekleri, uluslararasılaşma yetenekleri, pazarlama yetenekleri şeklinde belirlenmiştir.

- *İnovasyon Yetenekleri*: İnovasyon yeteneklerini ölçmek için kullanılan ar-ge derinliği, ar-ge harcamalarının satışlara oranı (Filatotchev ve Piesse, 2009; Chakrabarty ve Wang, 2012) belirlenerek analize dâhil edilmiştir. Ar-ge derinliği, holdinglerin faaliyet ve finansal raporlarından alınarak hesaplanmıştır. Türkiye'nin Ar-Ge Harcamaları En Yüksek 250 Şirketi raporundan yararlanılarak veriler teyit edilmiştir (Ar-Ge 250 (2017), http://www.turkishtimedergi.com/wpcontent/uploads/2018/12/arge250_2017_low.pdf).

- *Uluslararasılaşma Yetenekleri*: Uluslararasılaşma yeteneklerini ölçmek için kullanılan uluslararasılaşma oranı, uluslararası satışların toplam satışlara oranı (Filatotchev ve Piesse, 2009; Chakrabarty ve Wang, 2012) ile hesaplanmıştır. Uluslararasılaşma oranı, holdinglerin faaliyet ve finansal raporları ile tarihçe bölümlerinden alınmıştır.

- *Pazarlama Yetenekleri:* Pazarlama yeteneklerini ölçmek için kullanılan satış artış oranı son üç yılda satışların büyüme oranı (Hsu ve Wang, 2012) ile tespit edilerek analize tabi tutulmuştur. Satış artış oranı, holdinglerin faaliyet ve finansal raporlarından alınmıştır.

Kurumsal Bağlam: Araştırmanın moderatör değişkenlerinden olan kurumsal bağlam North'un (1990) kurumlar tanımlamalarına uygun olarak yapılandırılmıştır. Araştırmanın nitel aşamasında holdinglerin uluslararasılaşma faaliyetlerinde resmi kurumların önemi vurgulanmaktadır. Bu nedenle Hernández ve Nieto (2012), Contractor ve diğerleri (2014), Yang (2015), Van Hoorn ve Maseland (2016), He ve Zhang (2018), Konara ve Shirodkar (2018) gibi çeşitli yazarlar tarafından yapılan araştırmalarda olduğu gibi resmi kurumlara ilişkin verilerin; köken ülke ile DYY yapılan ülke arasındaki kurumsal mesafe olarak hesaplanması yoluyla analizlerde kullanılması tercih edilmiştir.

- *Kurumsal Mesafe:* Resmi kurumlar; hükümet etkinliği, idari kalite, hukukun üstünlüğü, yolsuzluk, kontrolü, siyasi istikrar ve şiddetsizlik, ifade özgürlüğü ve hesap verebilirlik alt başlıkları altında Dünya Çapında Yönetişim Göstergeleri (WGI) 2017 yılı veri setinden alınmıştır. Bu çalışmada da resmi kurumlara ilişkin değerler, köken ülke olan Türkiye ile kurumsal mesafesi hesaplanarak analize dâhil edilmiştir (Dünya Çapında Yönetişim Göstergeleri (2017), <http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>). Sonraki sayfada Kogut ve Sing (1988) prosedürü ile kurumsal mesafe hesaplanma denklemi bulunmaktadır.

$$D = \sqrt{\sum_i \frac{(I_{host,i} - I_{origin,i})^2}{V_i}}$$

Kontrol Değişkenleri:

Bağlı İşletme Düzeyinde Kontrol Değişkenleri: Bağlı işletme düzeyinde uluslararasılaşma süreçlerini etkileyebilecek kontrol değişkeni, bağlı işletmenin yer aldığı sektör olarak belirlenmiştir. Bağlı işletme düzeyi kontrol değişkenlerine ilişkin bilgi, holdinglerin faaliyet raporlarından ve bağlı işletmelerin internet sitelerinden alınmıştır.

- *Sektör:* Bağlı işletme imalat sektöründe faaliyet gösteriyorsa 1 olarak kodlanmış, hizmet sektöründe faaliyet gösteriyorsa 0 olarak kodlanmıştır.

Holding Düzeyinde Kontrol Değişkenleri: Holding düzeyinde uluslararasılaşma süreçlerini etkileyebilecek kontrol değişkenleri, genişleme yoğunluğu ve giriş hızı olarak belirlenmiştir. Holding

düzeyi kontrol değişkenlerine ilişkin veriler; holdinglerin faaliyet raporlarından ve tarihçelerinden alınarak hesaplanmıştır.

- *Genişleme Yoğunluğu*: Holdingin aynı anda kaç ülkeye girdiği tespit edilerek hesaplanmaktadır.

- *Giriş Hızı*: Holdingin kurulduğu ilk yıl ile uluslararası pazarlara girdiği ilk yıl arasındaki fark olarak belirlenmiştir.

Bağımlı Değişken:

Ülkenin Gelişmişlik Düzeyi: Çalışmanın bağımlı değişkeni, ülkenin gelişmişlik düzeyi olarak belirlenmiştir. Bağlı işletmenin faaliyet gösterdiği lokasyonun gelişmiş ülke mi yoksa gelişmekte olan ülke mi olduğunun belirlenmesi amacıyla, Dünya Bankası tarafından yapılan gelişmişlik indeksi kullanılmıştır. Bu indekste ülkeler gelirlerine göre düşük gelirli, düşük orta gelirli, orta yüksek gelirli ve yüksek gelirli olmak üzere dört farklı grupta yer almaktadır.

- *Ülkenin Gelişmişlik Düzeyi*: Bu çalışmada gelir sınıflandırması kullanılmadan Atlas yöntemi ile belirlenen gelir düzeyleri doğrudan alınmıştır.

Tablo 22: Araştırma Değişkenleri Tablosu

| | Değişken Adı | Veri Kaynakları |
|--------------------------------------|---|--|
| Uluslararasılaşma Motivasyonu | • Varlıkların Kullanılması Pazar Arama Kaynak Arama Etkinlik Arama | Yarı yapılandırılmış görüşme ve birinci düzey içerik analizi doğrultusunda yapılan kodlamalar |
| | • Varlıkların Araştırılması Stratejik Varlık Arama | |
| Dinamik Yetenekler | • Pazarlama Yetenekleri Satış Artış Oranı | İkinci düzey içerik analizi ile belirlenen dinamik yeteneklere ilişkin işletme gruplarının faaliyet ve finansal raporlarından alınan ikincil veriler |
| | • Uluslararasılaşma Yetenekleri Uluslararasılaşma Oranı | |
| | • İnovasyon Yetenekleri Ar-Ge Derinliği | |

Tablo 22: (Devamı)

| | Değişken Adı | Veri Kaynakları |
|-----------------------------|---|---|
| Kurumsal Bağlam | <ul style="list-style-type: none">• Kurumsal Mesafe• Hükümet Etkinliği• İdari Kalite• Hukukun Üstünlüğü• Yolsuzluk Kontrolü• Siyasi İstikrar ve Şiddetsizlik• İfade Özgürlüğü ve Hesap Verebilirlik | Dünya Çapında Yönetişim Göstergeleri (WGI) 2017 yılı veri setinden alınan verilerin Kogut ve Sing (1988) prosedürü ile kurumsal mesafe hesaplanması |
| Kontrol Değişkenleri | <ul style="list-style-type: none">• Bağlı işletme Düzeyinde Sektör• Holding Düzeyinde Genişleme Yoğunluğu• Giriş Hızı | İşletme gruplarının faaliyet raporları, internet siteleri |
| Bağımlı Değişken | <ul style="list-style-type: none">• Ülkenin Gelişmişlik Düzeyi | Dünya Bankası ülke gelir düzeyi gelişmişlik verisi |

* İkincil veriler 2017 yılı verilerinden oluşmaktadır.

3.3.2. Araştırmanın Nicel Aşaması Bulguları

Araştırmanın ikinci düzeyinde holdinglerin 270 bağlı işletmeleri referans alınarak, hipotezlerin test edilmesi sağlanmıştır. Tablo 23'te görülebileceği gibi, araştırma kapsamındaki bağlı işletmelerin 162'si yani %60'ı hizmet sektöründe faaliyet gösterirken 108'i yani %40'ı imalat sektöründe yer almaktadır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bağlı işletmelerin önemli bir bölümü havalimanı/havacılık hizmetleri alanındadır.

Tablo 23: Sektör

| Sektör | Sıklık | Yüzde |
|---------------|---------------|--------------|
| Hizmet | 162 | 60,0 |
| İmalat | 108 | 40,0 |

Tablo 24'te değişkenlerin aralarındaki korelasyonları gösteren korelasyon tablosu bulguları verilmiştir. İki değişken arasındaki korelasyon katsayıları 0.8 değerini aşmadığı sürece doğrusal bağlantı problemi oluşmamaktadır (Gujarati, 1995; Kennedy, 1995). Hair ve diğerlerine (2017) göre; iki değişken arasındaki korelasyon katsayıları 0.8 veya 0.9'un üzerindeyse iki değişkeni tek bir değişken olarak birleştirmek ya da her değişkeni ayrı ayrı denkleme dâhil ederek analiz yapılmalıdır. Tabloda görüleceği üzere çalışmada değişkenlerin arasında herhangi bir doğrusal bağlantı problemi bulunmamaktadır.

Tablo 24: Korelasyon Tablosu

| | Ort. | Std. Sapma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------------------------|-------|------------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|----|
| 1Sektör | ,400 | ,491 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 2Genişleme Yoğunluğu | 3,007 | 1,174 | ,145* | 1 | | | | | | | | | | |
| 3Giriş Hızı | 3,040 | ,961 | ,303** | ,079 | 1 | | | | | | | | | |
| 4Pazar Arama | ,685 | ,465 | -,586** | ,071 | -,127* | 1 | | | | | | | | |
| 5Kaynak Arama | ,122 | ,328 | ,457** | ,234** | ,115* | -,551** | 1 | | | | | | | |
| 6Etkinlik Arama | ,063 | ,243 | ,286** | -,120* | ,098 | -,382** | -,097 | 1 | | | | | | |
| 7Stratejik Varlık Arama | ,130 | ,337 | ,158** | -,240** | -,007 | -,569** | -,144* | -,100 | 1 | | | | | |
| 8İnovasyon Yetenekleri | ,400 | ,145 | ,201** | -,006 | ,243** | -,206** | -,029 | ,142** | ,211** | 1 | | | | |
| 9Uluslararasılaşma Yetenekleri | ,284 | ,098 | ,137** | ,321** | ,451** | -,114* | ,039 | ,062 | ,075 | ,240** | 1 | | | |
| 10Pazarlama Yetenekleri | ,008 | ,007 | -,164** | -,037 | -,231** | ,028 | -,049 | -,055 | ,049 | -,269** | -,089* | 1 | | |
| 11Kurumsal Mesafe | 2,994 | ,904 | -,142** | -,036 | -,099* | -,022 | -,065 | -,157** | ,208** | ,095* | ,037 | -,130** | 1 | |
| 12Gelişmişlik Düzeyi | 4,111 | ,493 | -,124* | -,047 | -,108* | -,017 | -,074 | -,102* | ,169** | ,118** | ,005 | -,104* | ,671** | 1 |

• ** p<0,01 düzeyinde, * p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon tablosu incelendiğinde, sektör ile giriş hızı (.303), sektör ile kaynak arama (.457), sektör ile etkinlik arama (.286), sektör ile stratejik varlık arama (.158), sektör ile inovasyon yetenekleri (.201), sektör ile uluslararasılaşma yetenekleri (.137), genişleme yoğunluğu ile kaynak arama (.234), genişleme yoğunluğu ile uluslararasılaşma yetenekleri (.321), giriş hızı ile inovasyon yetenekleri (.243), giriş hızı ile uluslararasılaşma yetenekleri (.451), inovasyon yetenekleri ile etkinlik arama (.142), inovasyon yetenekleri ile stratejik varlık arama (.211), stratejik varlık arama ile kurumsal mesafe (.208), stratejik varlık arama ile gelişmişlik düzeyi (.169), inovasyon yetenekleri ile uluslararasılaşma yetenekleri (.240), inovasyon yetenekleri ile gelişmişlik düzeyi (.118), gelişmişlik düzeyi ile kurumsal mesafe (.671) arasında pozitif yönlü ilişkiler görülmektedir (p<0,01).

Pazar arama ile sektör (-.586), sektör ile pazarlama yetenekleri (-.164), sektör ile kurumsal mesafe (-.142), stratejik varlık arama ile genişleme yoğunluğu (-.240), giriş hızı ile pazarlama yetenekleri (-.231), pazar arama ile kaynak arama (-.551), pazar arama ile etkinlik arama (-.382), pazar arama ile stratejik varlık arama (-.569), pazar arama ile inovasyon yetenekleri (-.206), kurumsal mesafe ile etkinlik arama (-.157), pazarlama yetenekleri ile inovasyon yetenekleri (-.269), pazarlama yetenekleri ile kurumsal mesafe (-.130) arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır ($p<0,01$).

3.3.2.1. Uluslararasılaşma Motivasyonlarının Lokasyon Tercihi Üzerindeki Etkisi

Korelasyon analizinin tamamlanmasından sonra hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Sonraki sayfada bulunan Tablo 25’te kontrol ve bağımsız değişkenlere ilişkin regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Model 1 bağılı işletme düzeyi kontrol değişkeninin doğrudan etkisini, model 2 holding düzeyi kontrol değişkenlerinin doğrudan etkisini, model 3 ise tüm kontrol değişkenlerinin doğrudan etkisini göstermektedir. Model 4, 5, 6, 7’de bağılı işletme düzeyi kontrol değişkeni ile birlikte uluslararasılaşma motivasyonlarının doğrudan etkileri bulunmaktadır. Model 8, 9, 10, 11 tüm kontrol değişkenleri ile birlikte uluslararasılaşma motivasyonlarının doğrudan etkilerini içermektedir.

Tablo 25’te verilen kontrol ve bağımsız değişkenlere ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre, model 1, 4, 7 ($p<0,01$) ve model 3, 5, 6, 8, 11’de ($p<0,10$) görüldüğü üzere sektör, lokasyon tercihi üzerinde doğrudan etkilidir ve bu etki ters yönlüdür. Yani, araştırma kapsamında yer alan bağılı işletmelerin sektörleri imalat sanayinde ise, bu işletmeler daha çok gelişmekte olan ülkeye doğru bir lokasyon tercihi gerçekleştirmektedir. Model 2 ($p<0,01$) ve model 3, 8, 9, 10, 11’e ($p<0,05$) göre holding düzeyi kontrol değişkenlerinden giriş hızı, lokasyon tercihini ters yönlü etkilemektedir. Bu noktada, belirtilen modellere göre holdinglerin giriş hızı arttıkça, lokasyon olarak daha çok gelişmekte olan ülkenin tercih edildiği görülmektedir.

Bağılı işletme düzeyi kontrol değişkeni olan sektör ile uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihi üzerindeki etkisinin incelendiği model 4’e göre pazar arama ($p<0,05$) motivasyonu lokasyon tercihinin negatif olarak etkilemektedir. Model 7’ye göre stratejik varlık arama motivasyonu ($p<0,01$) pozitif olarak lokasyon tercihi üzerinde etkilidir. Yani araştırma kapsamında yer alan holdingler, pazar arama motivasyonu ile DYY yaptıklarında gelişmekte olan ülkeyi tercih etmektedir. Diğer yandan bu holdingler, stratejik varlık arama motivasyonu ile DYY gerçekleştirdiklerinde ise, gelişmiş ülkeyi tercih etmektedir.

Tablo 25: Bağımsız Değişkenlere İlişkin Regresyon Tablosu

| Değişkenler | Ana Etkiler | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-------------|-----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|----------|----------|---------------------|----------|
| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 | Model 5 | Model 6 | Model 7 | Model 8 | Model 9 | Model 10 | Model 11 |
| Kontrol Değişkenleri | | | | | | | | | | | |
| Sektör | -0,159*** | | -0,108* | -0,248*** | -0,141** | -0,133** | -0,197*** | -0,194** | -0,089 | -0,077 | -0,153** |
| Genişleme Yoğunluğu | | -0,041 | -0,033 | | | | | -0,023 | -0,029 | -0,041 | 0,000 |
| Giriş Hızı | | -0,082*** | -0,065** | | | | | -0,065** | -0,067** | -0,063** | -0,071** |
| Bağımsız Değişkenler | | | | | | | | | | | |
| Pazar Arama | | | | -0,158** | | | | -0,149* | | | |
| Kaynak Arama | | | | | -0,063 | | | | -0,062 | | |
| Etkinlik Arama | | | | | | -0,191 | | | | -0,208 ^x | |
| Stratejik Varlık Arama | | | | | | | 0,346*** | | | | 0,359*** |
| Sabit | 4,175*** | 4,111*** | 4,154*** | 4,319*** | 4,175*** | 4,176*** | 4,145*** | 4,291*** | 4,154*** | 4,155*** | 4,126*** |
| F | 6,958*** | 4,737*** | 4,117*** | 5,562*** | 3,659** | 4,621** | 11,574*** | 4,009*** | 3,169** | 3,762*** | 7,237*** |
| R ² | 0,025 | 0,034 | 0,044 | 0,040 | 0,027 | 0,033 | 0,080 | 0,057 | 0,046 | 0,054 | 0,098 |

- *** p<0,01 düzeyinde, ** p<0,01 düzeyinde, * p<0,10 düzeyinde anlamlıdır. ^x p<0,11 düzeyinde anlamlıdır.

Tüm kontrol değişkenlerinin yer aldığı Model 8, 9, 10 ve 11’de uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihleri üzerindeki etkisi incelendiğinde, model 8’e göre, pazar arama motivasyonu lokasyon tercihi üzerinde negatif yönde etkilemektedir ($p < 0,10$). Bu nedenle, “Pazar arama motivasyonu ile hareket eden işletmeler, ev sahibi olarak gelişmekte olan ülke tercih edilecektir” biçiminde ifade edilen H1 hipotezi kabul edilmiştir. Model 9’da görüleceği üzere, kaynak arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p > 0,10$). Yani; “Kaynak arama motivasyonu ile hareket eden işletmeler, ev sahibi olarak gelişmekte olan ülke tercih edilecektir” olarak öne sürülen H2 hipotezi reddedilmiştir. Model 10’a göre ise, etkinlik arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerinde sınırlı bir etkisi bulunmaktadır ($p < 0,11$). Dolayısıyla “Etkinlik arama motivasyonu ile hareket eden işletmeler, ev sahibi olarak gelişmekte olan ülke tercih edilecektir” şeklinde tanımlanan H3 hipotezi kabul edilmiştir. Model 11’de stratejik varlık arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerinde pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($p < 0,01$). Dolayısıyla, “Stratejik varlık arama motivasyonu ile hareket eden işletmeler, ev sahibi olarak gelişmiş ülke tercih edilecektir” olarak öne sürülen H4 hipotezi kabul edilmiştir. Özetle, araştırma kapsamında yer alan holdingler, pazar arama ve etkinlik arama motivasyonu ile hareket ettiklerinde daha çok gelişmekte olan ülkeleri tercih ederken; stratejik varlık arama motivasyonu ile hareket ettiklerinde daha çok gelişmiş ülkeleri tercih etmektedir. Çalışmanın izleyen kısmında; araştırma kapsamında yer alan holdinglerin dinamik yeteneklerinin ve kurumsal bağlamın düzenleyici etkilerine ilişkin bulgular verilmektedir.

3.3.2.2. Uluslararasılaşma Motivasyonları ile Lokasyon Tercihi Arasındaki İlişkide Dinamik Yeteneklerin ve Kurumsal Bağlamın Düzenleyici Etkisi

Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Makro uygulaması IBM, SPSS, SAS programları ile birlikte kullanılabilir. Bu uygulama aracı (mediator), düzenleyici (moderator) ve durumsal (conditional) etkilerin daha pratik ve kolay bir şekilde analiz edilmesini sağlamaktadır. Bootstrap tekniği kullanıldığı için çarpıklık (skewness) ve yanlılık (bias) düzeltilerek sonuçların güvenilirliği artmakta ve güven aralıklarına göre değerlendirilmektedir. Bootstrap tekniği ile yapılan analizlerin aracı, düzenleyici ve durumsal etkilerin sınındığı modellerde geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği çeşitli araştırmacılar tarafından öne sürülmektedir (Hayes, 2018; Gürbüz, 2019: 40-87). Temel ve yardımcı düzenleyici modelin (moderated moderation model) olduğu çalışmalarda da genellikle Process Makro eklentisinde bulunan Model 3 kullanılmaktadır (Zúñiga, 2018; Ali ve Gölgeci, 2020; Fisak vd., 2020; Rainville ve Krause, 2020; Rousseau vd., 2020). Bu nedenlerle; dinamik yetenekler ve kurumsal mesafe düzenleyiciliğinde, uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihi üzerindeki etkisinin analizi için SPSS 25 programı Process Makro Model 3 uygulaması kullanılmıştır. Regresyon sonuçlarına ait tüm tablolarda model 1, 2, 3 ana etkileri; model 5, 6, 7 düzenleyici etkileri göstermektedir.

SPSS Makro Process uygulaması ile durumsal etki ölçümü için yapılan analizlerde bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin göreceli etkisini görmek mümkün olmaktadır. Özellikle birden fazla düzenleyici değişkenin olduğu modellerde, her iki düzenleyicinin farklı koşullarındaki etkisinin tespit edilmesi adına (Aiken ve West, 1991) slope grafikleri oldukça açıklayıcı olmakta ve kullanılmaktadır (Hayes, 2018). Bu nedenle, dinamik yetenekler ve kurumsal bağlamın düzenleyiciliğinde uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihleri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları verildikten sonra, kabul edilen hipotezlerdeki düzenleyici etkinlerin slope grafikleri verilecektir.

3.3.2.2.1. Pazar Arama Motivasyonuna İlişkin Bulgular

Pazar arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları bir sonraki sayfada bulunan Tablo 26'da yer almaktadır. Pazar arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin etkisi incelendiğinde; inovasyon yetenekleri, uluslararasılaşma yetenekleri ve pazarlama yeteneklerinin düzenleyiciliği tespit edilmemiştir. Bu nedenle pazar arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin düzenleyiciliğine dair “Dinamik yetenekler yüksek olduğunda; pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir” olarak ifade edilen H5 temel hipoteziyle birlikte H5a, H5b, H5c alt hipotezlerinin reddedildiği görülmektedir.

Dinamik yetenekler ve kurumsal mesafe düzenleyiciliğinde pazar arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları incelendiğinde ise anlamlı bir etki tespit edilemediği için H9a, H9b hipotezleri reddedilmiştir. Model 6'ya göre, pazar arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide kurumsal mesafenin ve pazarlama yeteneklerinin düzenleyici etkisinin negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Dolayısıyla, “Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; pazarlama yeteneklerinin, pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir” şeklinde ifade edilen H9c hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, sahip işletmenin yer aldığı köken ülke ile bağlı işletmenin bulunduğu ülkeler arasındaki kurumsal mesafe arttıkça, pazar arama motivasyonu ile gelişmekte olan ülkenin tercih edilmesinde pazarlama yeteneklerinin düzenleyici etkisi artmaktadır.

Tablo 26: Pazar Arama Motivasyonu Regresyon Tablosu

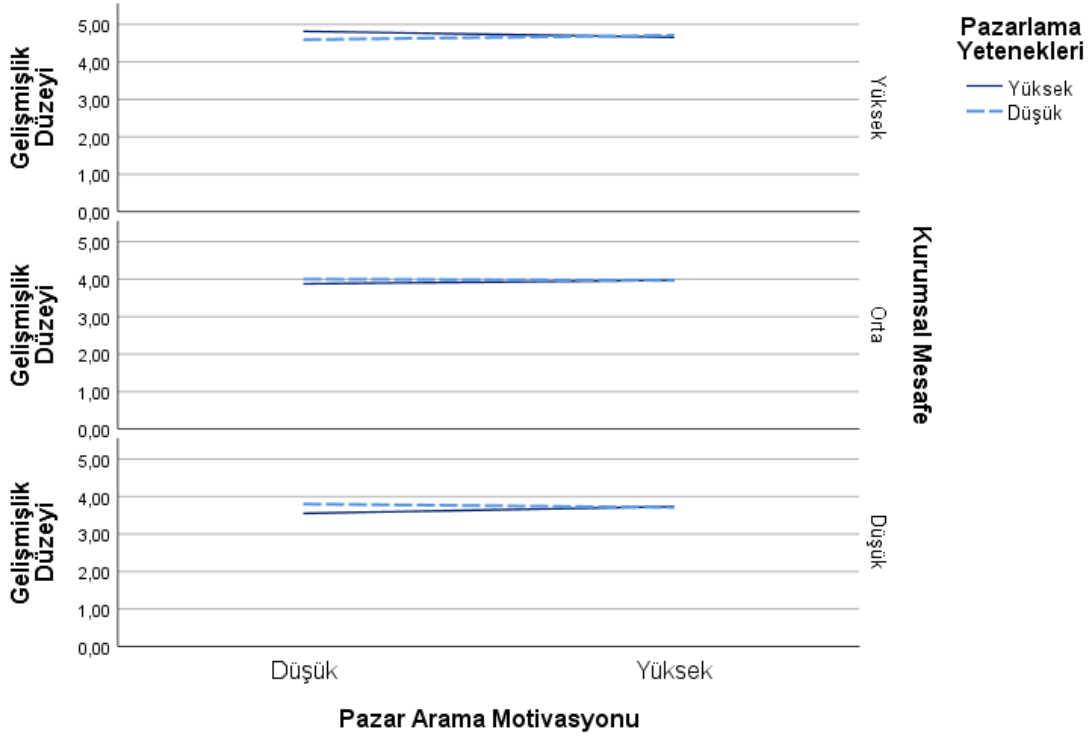
| Değişkenler | Ana Etkiler | | | Moderatör Etkiler | | |
|------------------------------------|-------------|------------|-----------|-------------------|-----------|-----------|
| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 | Model 5 | Model 6 |
| Sektör | 0,016 | 0,006 | 0,013 | 0,017 | 0,010 | 0,042 |
| Genişleme Yoğunluğu | -0,018 | -0,005 | -0,023 | -0,016 | -0,008 | -0,010 |
| Giriş Hızı | -0,027 | 0,016 | 0,000 | -0,03 | 0,019 | -0,019 |
| Pazar Arama (PA) | 0,056 | 0,029 | 0,044 | 0,050 | 0,051 | 0,017 |
| İnovasyon Yetenekleri (İY) | 0,055*** | | | 0,058*** | | |
| Uluslararasılaşma Yetenekleri (UY) | | -0,041** | | | -0,018 | |
| Pazarlama Yetenekleri (PY) | | | -0,003 | | | -0,010 |
| Kurumsal Mesafe (KM) | 0,398*** | 0,414*** | 0,409*** | 0,400*** | 0,415*** | 0,412*** |
| PA X İY | | | | 0,011 | | |
| PA X KM | | | | -0,012 | | |
| İY X KM | | | | 0,020 | | |
| PA X İY X KM | | | | 0,034 | | |
| PA X UY | | | | | -0,063 | |
| PA X KM | | | | | -0,012 | |
| UY X KM | | | | | 0,029 | |
| PA X UY X KM | | | | | 0,030 | |
| PA X PY | | | | | | 0,020 |
| PA X KM | | | | | | -0,028 |
| PY X KM | | | | | | 0,020 |
| PA X PY X KM | | | | | | -0,109** |
| Sabit | 4,067*** | 4,089*** | 4,076*** | 4,102*** | 4,101*** | 4,103*** |
| F | 103,696*** | 101,413*** | 99,275*** | 62,005*** | 61,862*** | 61,565*** |
| R ² | 0,703 | 0,698*** | 0,694*** | 0,705 | 0,705 | 0,704 |

- *** p<0,01 düzeyinde, ** p<0,01 düzeyinde, * p<0,10 düzeyinde anlamlıdır.

H9c hipotezine göre, kurumsal mesafe yüksek olduğunda; pazarlama yeteneklerinin, pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenmektedir (R² değişimi, 0,007; F, 6,472; p<0,05). Sonraki sayfada yer alan Grafik 23'e göre; kurumsal mesafenin düşük (b, 0,130; p>0,10) ve orta düzey (b, 0,062; p>0,10) olduğu durumda anlamlı bir etki bulunmamaktadır. Grafikte görülebileceği üzere, kurumsal mesafe düşük ve orta düzey olduğunda paralel olan eğim çizgileri; bize bu noktada pazarlama yeteneklerinin düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığını desteklemektedir. Kurumsal mesafenin yüksek olduğu

durumda ise; yüksek pazarlama yeteneklerinin, pazar arama motivasyonu ile gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisinin kuvveti artmaktadır ($b, -0,131; p<0,05$).

Grafik 23: Pazar Arama X Pazarlama Yetenekleri X Kurumsal Mesafe



3.3.2.2.2. Kaynak Arama Motivasyonuna İlişkin Bulgular

Kaynak arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları sonraki sayfada bulunan Tablo 27’de yer almaktadır. Holding düzeyi kontrol değişkenlerinden giriş hızı model 4’e göre lokasyon tercihinin negatif yönde etkilemektedir ($p<0,05$). Yani; araştırma kapsamında yer alan holdinglerin giriş hızı arttıkça, lokasyon olarak daha çok gelişmekte olan ülke tercih edilmektedir. Kaynak arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin etkisi incelendiğinde; model 4’e göre inovasyon yeteneklerinin düzenleyici etkisi bulunmaktadır ($p<0,01$). Yani, “İnovasyon yetenekleri yüksek olduğunda; kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir” olarak tanımlanan H6a hipotezi kabul edilmiştir. Model 5’te görüldüğü üzere, kaynak arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma yeteneklerinin düzenleyici etkisi vardır. Bu nedenle, “Uluslararasılaşma yetenekleri yüksek olduğunda; kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir” biçiminde ifade edilen H6b hipotezi kabul edilmiştir ($p<0,01$). Yani inovasyon yetenekleri, uluslararasılaşma yetenekleri yüksek olduğunda; kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenmektedir. Model 6’ya

göre pazarlama yeteneklerinin kaynak arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olmadığından “Pazarlama yetenekleri yüksek olduğunda; kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir” olarak öne sürülen H6c hipotezi reddedilmiştir ($p>0,10$).

Tablo 27: Kaynak Arama Motivasyonu Regresyon Tablosu

| Değişkenler | Ana Etkiler | | | Moderatör Etkiler | | |
|------------------------------------|-------------|------------|-----------|-------------------|-----------|-----------|
| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 | Model 5 | Model 6 |
| Sektör | -0,007 | 0,007 | 0,003 | -0,001 | 0,009 | 0,010 |
| Genişleme Yoğunluğu | -0,012 | 0,002 | -0,017 | -0,001 | 0,015 | -0,010 |
| Giriş Hızı | -0,027 | 0,015 | -0,001 | -0,052** | 0,004 | -0,012 |
| Kaynak Arama (KA) | -0,033 | -0,060 | -0,054 | 0,356*** | -0,092 | 0,309*** |
| İnovasyon Yetenekleri (İY) | 0,052*** | | | 0,113*** | | |
| Uluslararasılaşma Yetenekleri (UY) | | -0,044** | | | 0,052* | |
| Pazarlama Yetenekleri (PY) | | | -0,005 | | | 0,007 |
| Kurumsal Mesafe | 0,395*** | 0,412*** | 0,405*** | 0,453*** | 0,386*** | 0,458*** |
| KA X İY | | | | 0,388*** | | |
| KA X KM | | | | 0,564*** | | |
| İY X KM | | | | 0,108*** | | |
| KA X İY X KM | | | | 0,795*** | | |
| KA X UY | | | | | 0,711*** | |
| KA X KM | | | | | -0,143** | |
| UY X KM | | | | | 0,208*** | |
| KA X UY X KM | | | | | 1,483*** | |
| KA X PY | | | | | | 0,105 |
| KA X KM | | | | | | 0,480*** |
| PY X KM | | | | | | 0,021 |
| KA X PY X KM | | | | | | 0,294*** |
| Sabit | 4,118*** | 4,116*** | 4,117*** | 4,158*** | 4,104*** | 4,151*** |
| F | 103,037*** | 101,774*** | 99,253*** | 78,138*** | 74,950*** | 71,492*** |
| R ² | 0,702 | 0,699*** | 0,694*** | 0,751 | 0,743 | 0,734 |

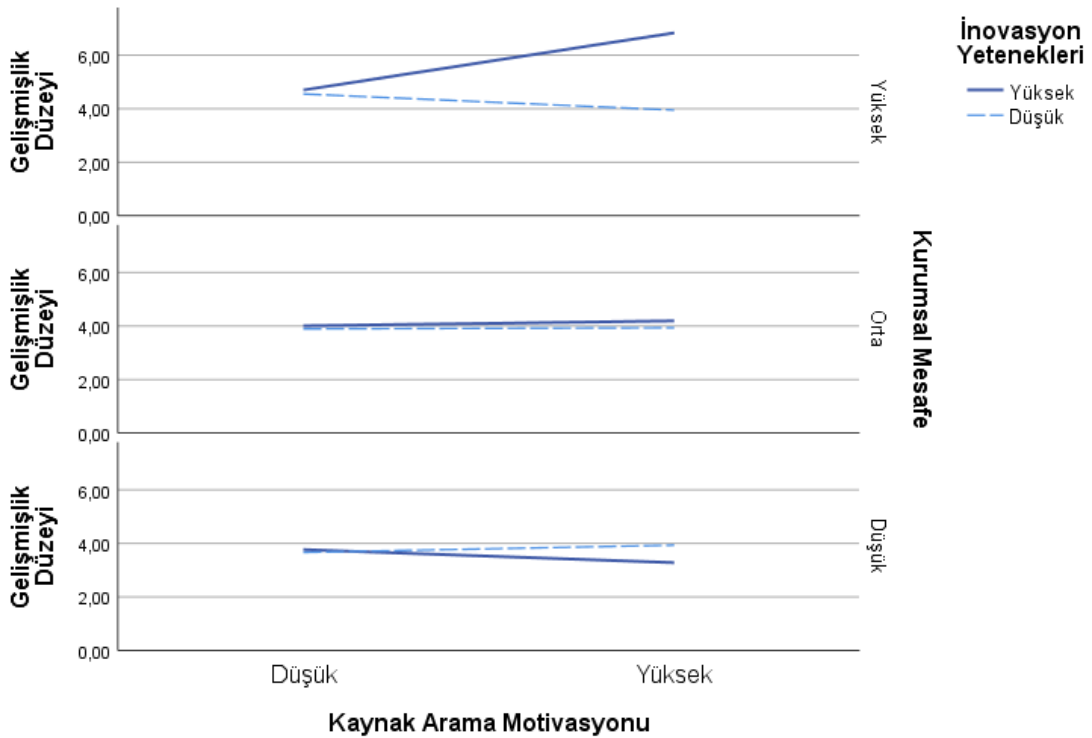
- *** $p<0,01$ düzeyinde, ** $p<0,01$ düzeyinde, * $p<0,10$ düzeyinde anlamlıdır.

Dinamik yetenekler ve kurumsal mesafe düzenleyiciliğinde kaynak arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçlarına göre; model 4, 5, 6’da kurumsal mesafe ve dinamik yeteneklerin anlamlı ve düzenleyici etkisi görülmektedir. Dolayısıyla, “Kurumsal

mesafe yüksek olduğunda; dinamik yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir” H10 temel hipotezi ile H10a, H10b, H10c alt hipotezleri kabul edilmiştir ($p < 0,01$). Diğer bir ifadeyle, sahip işletmenin yer aldığı köken ülke ile bağlı işletmenin bulunduğu ülkeler arasındaki kurumsal mesafe arttıkça, kaynak arama motivasyonu ile gelişmekte olan ülkenin tercih edilmesinde dinamik yeteneklerin düzenleyici etkisi artmaktadır.

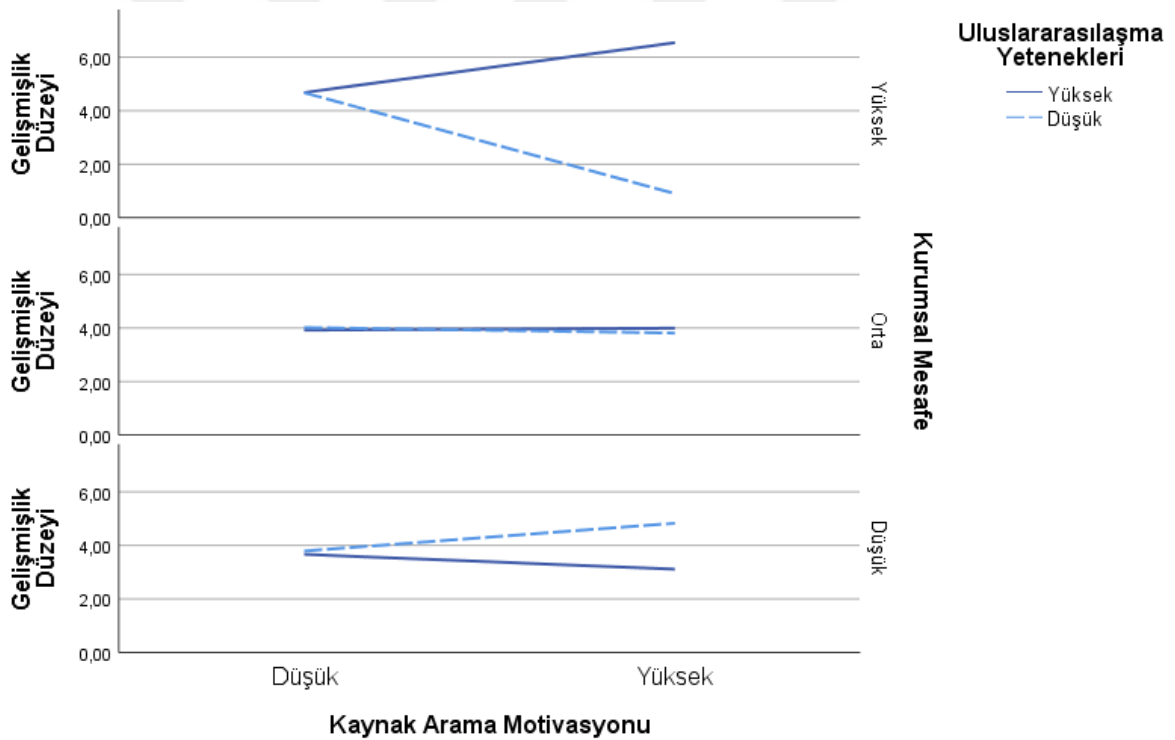
H10a hipotezine göre, kurumsal mesafe yüksek olduğunda; inovasyon yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenmektedir (R^2 değişimi, 0,046; F, 47,830; $p < 0,01$). Grafik 24’e göre; kurumsal mesafenin düşük olduğu durumda anlamlı bir etki bulunmaktadır (b , -0,411; $p < 0,01$). Kurumsal mesafe orta düzeyde olduğunda yüksek inovasyon yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etki bulunmamaktadır (b , 0,078; $p > 0,10$). Grafikte görülebileceği üzere kurumsal mesafe orta düzey olduğunda paralel olan eğim çizgileri; bize bu noktada inovasyon yeteneklerinin düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığını desteklemektedir. Kurumsal mesafenin yüksek olduğu durumda ise; yüksek inovasyon yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisinin kuvveti en üst düzeye çıkmakta hatta yön değiştirmesine neden olmaktadır (b , 1,486; $p < 0,01$).

Grafik 24: Kaynak Arama X İnovasyon Yetenekleri X Kurumsal Mesafe



Kaynak arama motivasyonu ile ilgili regresyon analizi tablosu incelendiğinde H10b hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Yani; kurumsal mesafe yüksek olduğunda; uluslararasılaşma yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenmektedir (R^2 değişimi, 0,037; F, 36,983; $p < 0,01$). Grafik 25'e göre; kurumsal mesafenin düşük olduğu durumda anlamlı bir etki bulunmaktadır (b , -0,779; $p < 0,01$). Kurumsal mesafe orta düzeyde olduğunda yüksek uluslararasılaşma yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi bulunmamaktadır (b , 0,133; $p > 0,10$). Zaten grafikte görülebileceği üzere birbiri ile paralel olan eğim çizgileri; bize düzenleyici etkinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Kurumsal mesafenin yüksek olduğu durumda ise; yüksek uluslararasılaşma yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisinin kuvveti en üst düzeye çıkmakta hatta yön değiştirmesine neden olmaktadır (b , 2,759; $p < 0,01$).

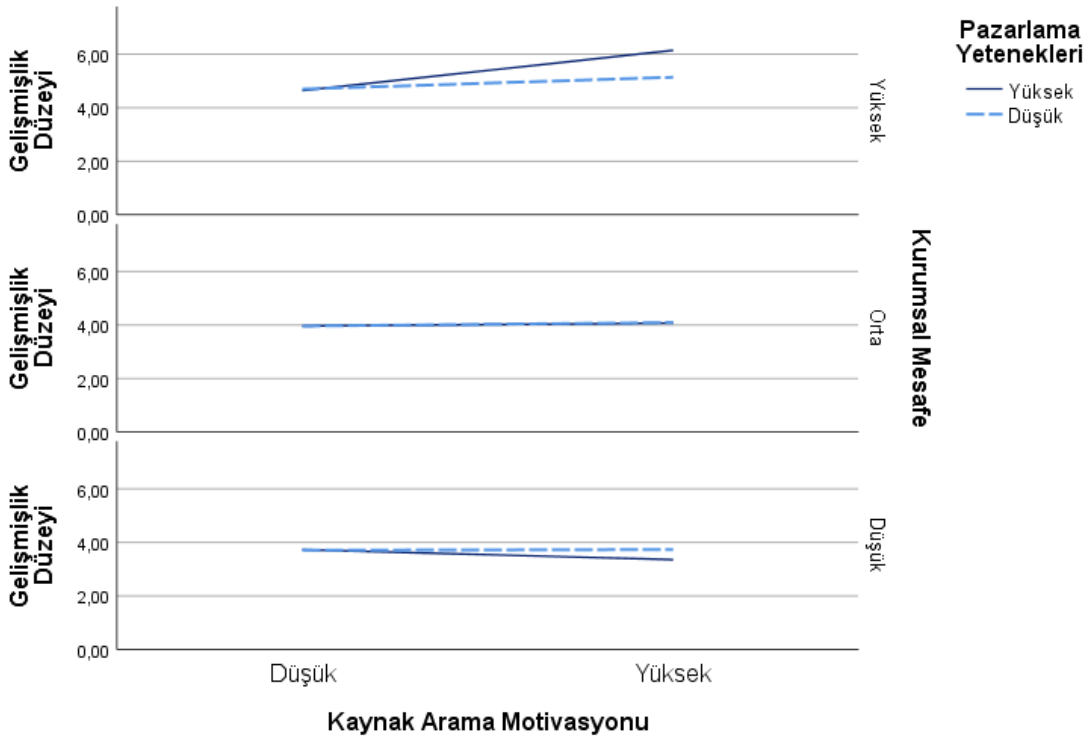
Grafik 25: Kaynak Arama X Uluslararasılaşma Yetenekleri X Kurumsal Mesafe



Kaynak arama motivasyonu ile ilgili regresyon analizi tablosu incelendiğinde; H10c hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Yani; kurumsal mesafe yüksek olduğunda; pazarlama yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenmektedir (R^2 değişimi, 0,029; F, 28,451; $p < 0,01$). Grafik 26'ya göre; kurumsal mesafenin düşük olduğu durumda sınırlı düzeyde anlamlı bir etki bulunmaktadır (b , -0,191; $p < 0,10$). Kurumsal mesafe orta düzeyde olduğunda yüksek pazarlama yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme

arasındaki düzenleyici etki bulunmamaktadır ($b, -0,009; p>0,10$). Grafikte görülebileceği üzere kurumsal mesafe orta düzey olduğunda paralel olan eğim çizgileri; bu noktada pazarlama yeteneklerinin düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığını desteklemektedir. Kurumsal mesafenin yüksek olduğu durumda ise; yüksek pazarlama yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisinin kuvveti en üst düzeye çıkmakta hatta yön değiştirmesine neden olmaktadır ($b, 0,511; p<0,01$).

Grafik 26: Kaynak Arama X Pazarlama Yetenekleri X Kurumsal Mesafe



3.3.2.2.3. Etkinlik Arama Motivasyonuna İlişkin Bulgular

Etkinlik arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları sonraki sayfada bulunan Tablo 28’de yer almaktadır. Etkinlik arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin etkisi incelendiğinde; “Dinamik yetenekler yüksek olduğunda; etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir” olarak tanımlanan H7 temel hipotezi ile H7a, H7b, H7c alt hipotezlerinin reddedildiği görülmektedir. Dinamik yetenekler ve kurumsal mesafe düzenleyiciliğinde etkinlik arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları incelendiğinde ise anlamlı bir etki tespit edilemediği için “Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; dinamik yeteneklerinin, etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir” şeklinde öne sürülen H11 temel hipotezi ile H11a, H11b, H11c alt hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 28: Etkinlik Arama Motivasyonu Regresyon Tablosu

| Değişkenler | Ana Etkiler | | | Moderatör Etkiler | | |
|------------------------------------|-------------|------------|-----------|-------------------|-----------|-----------|
| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 | Model 5 | Model 6 |
| Sektör | -0,022 | -0,023 | -0,023 | -0,024 | -0,027 | -0,018 |
| Genişleme Yoğunluğu | -0,013 | 0,002 | -0,018 | -0,006 | 0,008 | -0,016 |
| Giriş Hızı | -0,026 | 0,018 | 0,000 | -0,028 | 0,021 | -0,004 |
| Etkinlik Arama | 0,034 | 0,084 | 0,063 | 0,024 | -0,047 | 0,105 |
| İnovasyon Yetenekleri (İY) | 0,052*** | | | 0,047** | | |
| Uluslararasılaşma Yetenekleri (UY) | | -0,046** | | | -0,029 | |
| Pazarlama Yetenekleri (PY) | | | -0,006 | | | -0,015 |
| Kurumsal Mesafe | 0,396*** | 0,416*** | 0,408*** | 0,403*** | 0,413*** | 0,411*** |
| EA X İY | | | | 0,086 | | |
| EA X KM | | | | 0,056 | | |
| İY X KM | | | | 0,029 | | |
| EA X İY X KM | | | | -0,060 | | |
| EA X UY | | | | | 0,256 | |
| EA X KM | | | | | -0,075 | |
| UY X KM | | | | | 0,034 | |
| EA X UY X KM | | | | | -0,173 | |
| EA X PY | | | | | | -0,110 |
| EA X KM | | | | | | 0,037 |
| PY X KM | | | | | | -0,003 |
| EA X PY X KM | | | | | | -0,241 |
| Sabit | 4,118*** | 4,115*** | 4,116*** | 4,113*** | 4,112*** | 4,124*** |
| F | 102,984*** | 101,917*** | 99,192*** | 62,649*** | 64,976*** | 58,885*** |
| R ² | 0,701 | 0,699 | 0,694 | 0,708 | 0,715 | 0,695 |

- *** p<0,01 düzeyinde, ** p<0,01 düzeyinde, * p<0,10 düzeyinde anlamlıdır.

3.3.2.2.4. Stratejik Varlık Arama Motivasyonuna İlişkin Bulgular

Stratejik varlık arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları sonraki sayfada bulunan Tablo 29’da yer almaktadır. Stratejik varlık arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin etkisi incelendiğinde; model 4’e göre, inovasyon yeteneklerinin negatif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır (p<0,05). Etki beklenen yönden farklı olduğu için “İnovasyon yetenekleri yüksek olduğunda; stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir”

olarak tanımlanan H8a hipotezi reddedilmiştir. Model 5’te görüleceği üzere stratejik varlık arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma yeteneklerinin anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunmaktadır ($p<0,10$). Dolayısıyla, “Uluslararasılaşma yetenekleri yüksek olduğunda; stratejik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir” şeklinde ifade edilen H8b hipotezi kabul edilmiştir. Model 6’da pazarlama yeteneklerinin düzenleyiciliğine ilişkin anlamlı bir etki bulunmadığından, H8c hipotezinin reddedildiği görülmektedir.

Tablo 29: Stratejik Varlık Arama Motivasyonu Regresyon Tablosu

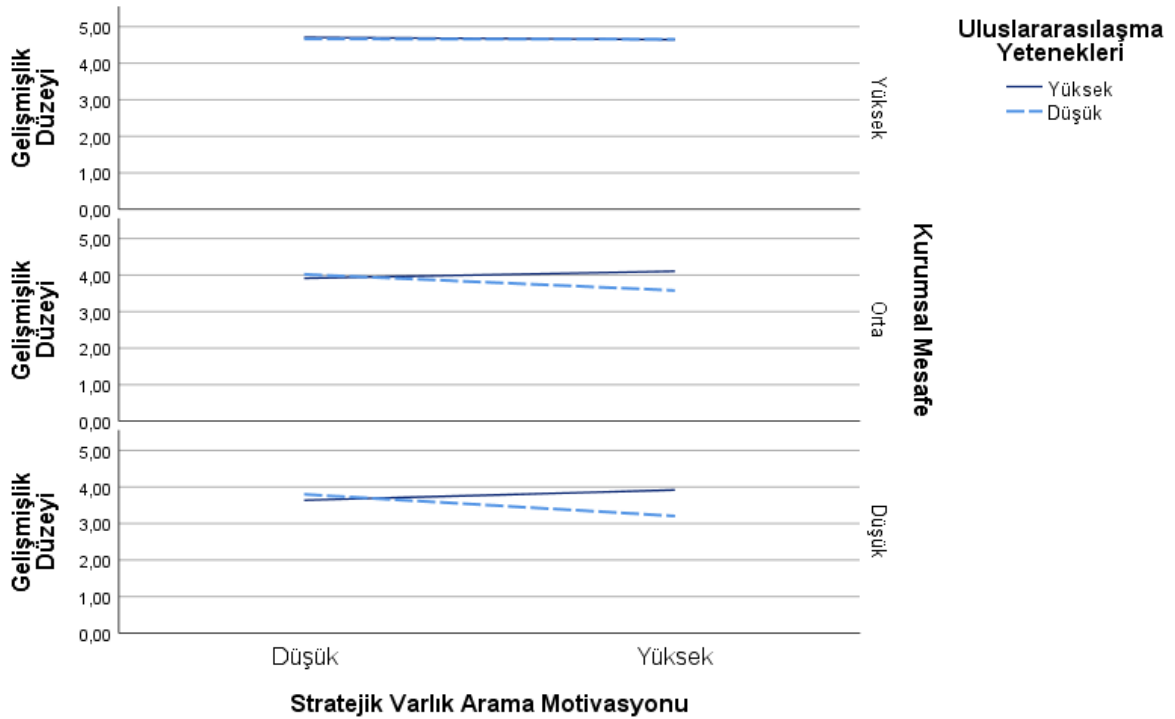
| Değişkenler | Ana Etkiler | | | Moderatör Etkiler | | |
|------------------------------------|-------------|------------|-----------|-------------------|-----------|-----------|
| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 | Model 5 | Model 6 |
| Sektör | -0,006 | -0,006 | -0,005 | 0,009 | -0,006 | -0,001 |
| Genişleme Yoğunluğu | -0,020 | -0,006 | -0,025 | -0,016 | -0,003 | -0,024 |
| Giriş Hızı | -0,026 | 0,017 | 0,001 | -0,042 | 0,020 | -0,004 |
| Stratejik Varlık Arama (SVA) | -0,073 | -0,036 | -0,051 | -0,020 | -0,048 | -0,101 |
| İnovasyon Yetenekleri (İY) | 0,056*** | | | 0,039 | | |
| Uluslararasılaşma Yetenekleri (UY) | | -0,041** | | | -0,006 | |
| Pazarlama Yetenekleri (PY) | | | -0,004 | | | 0,005 |
| Kurumsal Mesafe | 0,402*** | 0,416*** | 0,411*** | 0,403*** | 0,416*** | 0,415*** |
| SVA X İY | | | | -0,294** | | |
| SVA X KM | | | | 0,003 | | |
| İY X KM | | | | 0,058 | | |
| SVA X İY X KM | | | | 0,129 | | |
| SVA X UY | | | | | 0,236* | |
| SVA X KM | | | | | 0,005 | |
| UY X KM | | | | | 0,017 | |
| SVA X UY X KM | | | | | -0,189* | |
| SVA X PY | | | | | | 0,108 |
| SVA X KM | | | | | | 0,040 |
| PY X KM | | | | | | 0,006 |
| SVA X PY X KM | | | | | | -0,064 |
| Sabit | 4,123*** | 4,118*** | 4,120*** | 4,114*** | 4,113*** | 4,108*** |
| F | 103,824*** | 101,426*** | 99,248*** | 64,440*** | 62,797*** | 59,261*** |
| R ² | 0,703 | 0,698 | 0,694 | 0,713 | 0,708 | 0,696 |

- *** $p<0,01$ düzeyinde, ** $p<0,01$ düzeyinde, * $p<0,10$ düzeyinde anlamlıdır.

Dinamik yetenekler ve kurumsal mesafe düzenleyiciliğinde stratejik varlık arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları incelendiğinde; model 5'e göre uluslararasılaşma yetenekleri ve kurumsal mesafenin negatif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, "Kurumsal mesafe düşük olduğunda; uluslararasılaşma yeteneklerinin, stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir" olarak tanımlanan H12b hipotezi kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra, inovasyon yetenekleri ile pazarlama yetenekleri ve kurumsal mesafe düzenleyiciliğinde stratejik varlık arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine dair anlamlı bir etki tespit edilemediğinden H12a, H12c hipotezleri reddedilmiştir.

H12b hipotezine göre, kurumsal mesafe düşük olduğunda; uluslararasılaşma yeteneklerinin, stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasında düzenleyici etkisi kuvvetlenmektedir (R^2 değişimi, 0,004; F, 3,287; $p < 0,10$). Grafik 27'ye göre; kurumsal mesafenin yüksek olduğu durumda anlamlı bir etki bulunmamaktadır (b , -0,025; $p > 0,10$). Kurumsal mesafe orta düzeyde olduğunda yüksek uluslararasılaşma yeteneklerinin, stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasında düzenleyici etkisi kuvvetlenmektedir (b , 0,310; $p < 0,10$). Kurumsal mesafenin düşük olduğu durumda ise; yüksek uluslararasılaşma yeteneklerinin, stratejik varlık arama motivasyonu ile gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisinin kuvveti en üst düzeye çıkmaktadır (b , 0,426; $p < 0,05$).

Grafik 27: Stratejik Varlık Arama X Uluslararasılaşma Yetenekleri X Kurumsal Mesafe



Sonraki sayfada yer alan Tablo 30'da, araştırmanın hipotez sonuçları tablosu bulunmaktadır.

Tablo 30: Araştırma Hipotez Sonuçları

| Hipotezler | Sonuç |
|---|------------------------|
| H1. Pazar arama motivasyonu ile hareket eden işletmeler, ev sahibi olarak gelişmekte olan ülke tercih edilecektir. | Kabul Edildi |
| H2. Kaynak arama motivasyonu ile hareket eden işletmeler, ev sahibi olarak gelişmekte olan ülke tercih edilecektir. | Reddedildi |
| H3. Etkinlik arama motivasyonu ile hareket eden işletmeler, ev sahibi olarak gelişmekte olan ülke tercih edilecektir. | Kabul Edildi |
| H4. Stratejik varlık arama motivasyonu ile hareket eden işletmeler, ev sahibi olarak gelişmiş ülke tercih edilecektir. | Kabul Edildi |
| H5. Dinamik yetenekler yüksek olduğunda; <i>pazar arama motivasyonu</i> ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H5a. İnovasyon yetenekleri yüksek olduğunda; pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H5b. Uluslararasılaşma yetenekleri yüksek olduğunda; pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H5c. Pazarlama yetenekleri yüksek olduğunda; pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H6. Dinamik yetenekler yüksek olduğunda; <i>kaynak arama motivasyonu</i> ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Kısmen Kabul Edildi |
| H6a. İnovasyon yetenekleri yüksek olduğunda; kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Kabul Edildi |
| H6b. Uluslararasılaşma yetenekleri yüksek olduğunda; kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Kabul Edildi |
| H6c. Pazarlama yetenekleri yüksek olduğunda; kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H7. Dinamik yetenekler yüksek olduğunda; <i>etkinlik arama motivasyonu</i> ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H7a. İnovasyon yetenekleri yüksek olduğunda; etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H7b. Uluslararasılaşma yetenekleri yüksek olduğunda; etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H7c. Pazarlama yetenekleri yüksek olduğunda; etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H8. Dinamik yetenekler yüksek olduğunda; <i>stratejik varlık arama motivasyonu</i> ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Kısmen Kabul Edildi |
| H8a. İnovasyon yetenekleri yüksek olduğunda; stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H8b. Uluslararasılaşma yetenekleri yüksek olduğunda; stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Kabul Edildi |
| H8c. Pazarlama yetenekleri yüksek olduğunda; stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H9. Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; dinamik yeteneklerinin, <i>pazar arama motivasyonu</i> ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Kısmen Kabul Edildi |

Tablo 30: (Devamı)

| Hipotezler | Sonuç |
|---|---------------------|
| H9a. Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; inovasyon yeteneklerinin, pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H9b. Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; uluslararasılaşma yeteneklerinin, pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H9c. Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; pazarlama yeteneklerinin, pazar arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Kabul Edildi |
| H10. Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; dinamik yeteneklerinin, <i>kaynak arama motivasyonu</i> ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Kabul Edildi |
| H10a. Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; inovasyon yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Kabul Edildi |
| H10b. Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; uluslararasılaşma yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Kabul Edildi |
| H10c. Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; pazarlama yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Kabul Edildi |
| H11. Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; dinamik yeteneklerinin, <i>etkinlik arama motivasyonu</i> ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H11a. Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; inovasyon yeteneklerinin, etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H11b. Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; uluslararasılaşma yeteneklerinin, etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H11c. Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; pazarlama yeteneklerinin, etkinlik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H12. Kurumsal mesafe düşük olduğunda; dinamik yeteneklerin, <i>stratejik varlık arama motivasyonu</i> ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Kısmen Kabul Edildi |
| H12a. Kurumsal mesafe düşük olduğunda; inovasyon yeteneklerinin, stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Reddedildi |
| H12b. Kurumsal mesafe düşük olduğunda; uluslararasılaşma yeteneklerinin, stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Kabul Edildi |
| H12c. Kurumsal mesafe düşük olduğunda; pazarlama yeteneklerinin, stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenecektir. | Reddedildi |

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dinamik yetenekler yaklaşımı ile uluslararasılaşma süreçlerini ele alan, ya da çok uluslu işletmeleri inceleyen pek çok çalışma olmasına rağmen, kurumların etkisini ele alan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır (Dunning ve Lundan, 2010). Dinamik yetenekler yaklaşımı ile kurumsal bağlamın birlikte incelenmesi gerektiğini öne süren Dunning ve Lundan (2010), dinamik yeteneklerin OLI paradigmasının destekleyicisi olarak görülebileceğini öne sürmüştür. Bu noktada özellikle çok uluslu işletmeler bağlamında, kurumsal faktörler ile birlikte dinamik yetenekler yaklaşımının ele alınması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki öncü işletme gruplarının dışa dönük DYY'ları ile ilgili lokasyon kararlarını; uluslararasılaşma motivasyonları, dinamik yetenekler yaklaşımı ve kurumsal faktörler bağlamında incelemektir.

Araştırmanın nitel aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme ile toplanan verilerin, birinci düzey içerik analizi ile değerlendirilmesi neticesinde uluslararasılaşma motivasyonlarına bakıldığında; araştırma kapsamında yer alan holdingler sırasıyla pazar arama, stratejik varlık arama, kaynak arama ve etkinlik arama motivasyonu ile hareket etmektedir. Holdinglerin bağlı işletmelerinin bulunduğu lokasyonların gelişmişlik düzeyleri incelediğinde ise, yatırım yapılan ülkelerin sırasıyla yüksek gelir düzeyinde, orta yüksek gelir düzeyinde, orta düşük gelir düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu noktada, araştırma kapsamında yer alan holdinglerin büyük bir oranda (%68,5) pazar arama motivasyonu ile hareket ettikleri ve yine büyük bir oranda (%80) gelir düzeyi yüksek ülkeleri tercih ettikleri söylenebilecektir.

Araştırmanın nitel aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme metinlerinin de dâhil edildiği, dokümanlar ile toplanan verilerin, ikinci düzey içerik analizi sonuçlarına göre araştırma kapsamında yer alan holdinglerin uluslararasılaşma motivasyonlarına bakıldığında; sırasıyla pazar arama, stratejik varlık arama, etkinlik arama ve kaynak arama motivasyonu ile ilgili kodlamaların bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda, nitel aşamada yer alan iki düzey içerik analizi sonuçları birbirini destekler niteliktedir. Sadece ikinci düzey içerik analizinde, etkinlik arama ile ilgili kodlamalar daha fazla olduğu için birinci düzey içerik analizinden farklı olarak etkinlik arama motivasyonu üçüncü sıradadır. Bu durum, özellikle yeni üretim yatırımları ile ilgili haberlerin yoğun olması, çeşitli ülkelerde ucuz maliyetlerin haberlere konu olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, bir holdingin faaliyet raporunda; “*Düşük maliyetli üretim merkezleri: Türkiye, Romanya, Rusya, Çin, Güney Afrika, Tayland ve Pakistan*” olarak tanımlanmakta ve bu ülkelere yatırım önerilmektedir. Diğer bir

örnek ise; bir başka holding üst düzey yöneticisinin yeni bir fabrika açılışında verdiği gazete demecinde belirttiği “Rusya’da üretim yapmak lazım... Burada hammadde ve enerji maliyetleri çok ucuz.” ifadesidir.

Uluslararasılaşma sürecinde kurumların etkisi ile ilgili kodlamalar değerlendirildiğinde, resmi kurumların gayri resmi kurumlara kıyasla daha etkili olduğu görülmektedir. Örneğin; “*Kültürel mesafe çok değil bence. Hizmet satışıysa belki olabilir de ama ... biz daha çok sanayi ağırlıklyız, o da çok yani öncelikli değil sıralamaya gireceğini düşünmüyorum.*” ifadesi imalat faaliyetlerinin ağırlıkta olduğu holdingler için geçerlidir. Ağırlıklı olarak nihai tüketiciye ürün satışı yapan iki holdingin dışında gayri resmi kurumların bir unsuru olarak kültür daha çok yolsuzluk ile bağdaştırılarak bir bariyer olarak ifade edilmektedir. Örneğin, “... *kültür konusunda şu açıdan etkiler eğer siz burada bir pazar görüyorsanız ama ... çok rüşvetçi bir kültürü vardır ... O mesela bir bariyer olabilir sizin için.*” açıklaması bu duruma örnektir. Bu çalışmada yolsuzluk, resmi kurumların bir unsuru olarak ele alınmaktadır. Ek olarak, araştırma kapsamında yer alan holdinglerden bazıları; havacılık, inşaat sanayinde faaliyet gösterdiği ya da taahhüt ve ihale usulü iş yapmakta olduğundan yurt dışı faaliyetleri, ağırlıklı olarak resmi kurumlar ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenler ile çalışmada, nicel analizlerde kurumsal bağlamda resmi kurumlar analize dâhil edilmiştir.

Araştırmanın nitel aşaması ikinci düzey içerik analizi sonuçlarına göre araştırma kapsamında yer alan holdingler dinamik yetenekler geliştirmektedir. Dinamik yetenekleri *yetenek ya da beceri* olarak ele alan Teece’in (1997) tanımına göre dinamik yetenekler; fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve tehditleri yöneterek yeniden yapılandırma becerilerini içermektedir. Araştırma kapsamında yer alan holdinglerin söylemlerinde bu becerileri görmek mümkündür. Örneğin, üst düzey bir yöneticinin holding ile ilgili fırsatları sezme becerilerine yönelik olarak “*Global piyasada aktif olmayan oyuncular Afrika'daki bir yatırım fırsatını henüz duymadan bir kaç ay evvel global oyuncuların önüne gelir ve bunlar onu değerlendirme imkânına kavuşurlar ... Dolayısıyla dünyanın pek çok yerinden pek çok fırsat bize gelmektedir ... global piyasada aktif bir oyuncu olarak tanınmanız birçok fırsatı önceden duymanız, sürece dâhil olmanız açısından çok kritik*” ifadesi belli bir eşik aşıldıktan sonra artık fırsatları sezme becerisinin dönüşümünü göstermesi açısından önemlidir. Araştırmanın kapsamında yer alan holdinglerin bazılarının çok büyük çaplı satın almalar yaptıkları, dünyaca bilinen markaları bünyelerine kattıkları, hatta bazılarının dünya geneline yayılmış ağırları eşgüdümlü olarak yönettikleri düşünüldüğünde sezilen fırsatların, doğru bir şekilde yakalandığı ve sonrasında da entegrasyon ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinin etkin yürütüldüğü söylenebilecektir. Örneğin, farklı lokasyonlardaki üretim hatlarının yeniden düzenlenmesi ile ilgili “*Bu fabrikalara bakıldığında bazı hatların kapasiteleri dolu, bazılarının boş. Bir araya koyduğunuzda ise hat kapasiteleri çok güzel dengeleniyor.*” ifadesi, “*Bilişim altyapısını yeniden*

yapılandırma kararı alan holding, küresel teknolojik merkezini de İstanbul yapma kararı aldı.” ya da “Yeniden yapılanma çalışmaları ve önceliklerinin tespitinin ne kadar isabetli olduğunu göstermektedir.” ifadeleri bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Araştırmanın nitel aşaması ikinci düzey içerik analizi sonuçlarına göre olan holdinglerin dinamik yetenekleri; inovasyon, uluslararasılaşma, pazarlama yeteneklerinden oluşmaktadır. İnovasyon yeteneklerine yönelik kodlamaları yüksek olan holdinglerin, inovasyona verdikleri önem ön plana çıkmakta; neredeyse tamamında dijitalleşme ve endüstri 4.0 uygulamalarına yönelik yatırımlar görülmekte ya da planlanmaktadır. 2020 itibariyle yaşanan küresel pandemi nedeniyle dijitalleşme, inovasyon ve endüstri 4.0 süreçlerinin hız kazanacağı ve bu türlü yatırımların artarak devam edeceği düşünülmektedir.

Uluslararasılaşma yeteneklerine yönelik kodlamaları yüksek olan holdinglerin bazıları için artık uluslararasılaşma süreçleri, çok uluslu işletme olmanın da ötesine geçmiş durumundadır. Bünyelerinde dünya genelinde tanınmış olan markaları barındıran holdinglerin kendileri ya da bazı bağlı işletmeleri küresel bir oyuncu haline gelmiş, bazı holdingler ise artık bölgesel yönetime geçmiş durumdadır. Örneğin, “*Bu çerçevede şirket yapısını yeniden organize eden ... Holding, dünyayı bölgelere ayırdı ve CEO'larına bu bölgeleri paylaştırdı.*” ya da “*Yani coğrafi uzaklığı biz Türkiye'ye uzaklık olarak tanımlamak kısmını geçtik.*” ifadeleri holdinglerin uluslararasılaşma yeteneklerinin etkinliğini gösterebilecektir.

Pazarlama yeteneklerine yönelik kodlamaları yüksek olan holdinglerin; hem Türkiye’de, hem de uluslararası arenada sahip oldukları pazarlama yetenekleri sayesinde girdikleri pazarlarda başarılı olduklarını söylemek mümkündür. Örneğin bir holdingin bağlı işletmesinin “*başarı hikâyesi*”, bir diğer holdingin ise “*büyüme stratejisi*”, Harvard Business School’da ders olarak işlenmiştir. Bugün Türkiye’nin en bilinen, en yüksek marka değerine sahip, en itibarlı markalarından bazılarında sahip olan araştırma kapsamında yer alan holdingler, yurt dışında da pazarda öncü konumlarını korumaktadır. Örneğin, “*Avrupa’nın ikinci büyük markası, İngiltere’de ... pazarının lider markası, Polonya ve Fransa’da ... pazarının birincisi, Almanya’da son 5 yılda pazar payını iki katından fazla artırarak pazarın en hızlı büyüyen markası*” ile “*Dünyanın üç numaralı ... şirketi konumuna yükseldi.*” ifadeleri pazarlama yeteneklerine örnek olabilecektir.

Çalışmanın nitel aşaması sonucunda, nicel analiz için kullanılacak olan değişkenlerin neler olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda birincil ve ikincil veriler kullanılarak pazarlama yetenekleri, uluslararasılaşma yetenekleri, inovasyon yetenekleri ile birlikte kurumsal mesafenin düzenleyiciliğinde uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihi üzerindeki etkisinin test

edilmesi için çift düzenleyici modele uygun olarak regresyon analizleri gerçekleştirilmiş ve slope grafikleri hazırlanmıştır.

Varlıkların kullanılması olarak ifade edilen pazar arama, kaynak arama, etkinlik arama motivasyonlarının lokasyon tercihleri üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre; kaynak arama motivasyonu açısından anlamlı bir etki tespit edilmemiştir. Kaynak arama motivasyonunun doğrudan etkisi anlamında DYY yapılan ülkenin gelişmişlik düzeyi ile değil, ülkenin sahip olduğu kaynaklar ile ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer yandan pazar arama motivasyonu lokasyon tercihini etkilemektedir. Yani araştırma kapsamında yer alan holdingler pazar arama motivasyonları ile hareket ettiklerinde daha çok gelişmekte olan ülkeleri tercih etmektedir. Etkinlik arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerinde sınırlı bir etkisi bulunmaktadır. Buna göre, etkinlik arama motivasyonu ile DYY gerçekleştirildiğinde, ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkenin tercih edildiği görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada OLI paradigmasının açıkladığı üzere; Türkiye'den dışarı DYY yapan holdingler açısından varlıkların kullanımı olarak tanımlanan pazar ve etkinlik arama motivasyonları ile daha çok gelişmekte olan ülkeleri tercih ettikleri görülmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında yer alan holdingler, Erdener ve Shapiro'nun (2005) belirttiği üzere işletme grubu olmanın getirdiği sahiplik avantajını taşımaktadır. Varlıkların kullanılması motivasyonlarının doğrudan etkilerine ilişkin sonuçlar, literatürdeki daha önce gelişmekte olan ülke bağlamını inceleyen çeşitli çalışmaları destekler niteliktedir (Makino vd., 2002; Lu vd., 2011; Benito, 2015; Luo ve Tung, 2018).

Dunning ve Lundan (2008) stratejik varlık arama motivasyonu ile yapılan DYY'ları işletmelerin sahiplik avantajlarını sürdürmesini, güçlendirmesini ya da rakiplerinin sahiplik avantajlarını azaltmasını sağlayacak global bir portföyü oluşturmaya yönelik yatırımlar olarak tanımlamakta ve işletmelerin ar-ge gücüne sahip olmak, gelişmiş teknolojiyi elde etmek, yeni pazarlar yaratmak, yeni örgütsel yeteneklere sahip olmak, stratejik esnekliği arttırmak amacıyla stratejik varlık aradıklarını öne sürmektedir. Varlıkların araştırılması olarak ifade edilen stratejik varlık arama motivasyonunun lokasyon tercihleri üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre; stratejik varlık arama motivasyonunun lokasyon tercihini etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla, araştırma kapsamında yer alan holdingler, stratejik varlık arama motivasyonu ile hareket ettiklerinde daha çok gelişmiş ülkeleri tercih etmektedir. Varlıkların araştırılması motivasyonunun doğrudan etkilerine ilişkin sonuçlar, literatürdeki daha önce gelişmekte olan ülkelere çıkan çok uluslu işletmelerin stratejik varlık arama motivasyonunu inceleyen çeşitli çalışmaları destekler niteliktedir (Deng, 2009; Liu ve Scott-Kennel, 2011; Holmes vd., 2018; Luo ve Tung, 2018).

Lokasyon tercihi açısından araştırma sonuçları ele alındığında, Yamakawa ve diğerlerinin (2008) aksine bu çalışmada gelişmekte olan ülkeden dışa dönük DYY'lar; sadece küçük işletmelerin gelişmiş ülkeye yaptığı yatırımlar düzeyinde ele alınmamaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre,

araştırma kapsamında yer alan holdinglerin; bağlı işletmeleri için gelişmiş ülkelerin ve gelişmekte olan ülkelerin lokasyon olarak tercih edildiği tespit edilmiştir. Çeşitli altyapı sorunları olan, siyasi istikrarsızlıklar, hukuki çözümsüzlükler, mülkiyet hakları problemleri ile mücadele eden, milli ve kişi başına düşen gelir düzeyi düşük gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu işletmeler, tüm bu zorluklara rağmen, yeni kaynak ve yeteneklere ulaşmak için lokasyon olarak gelişmiş ülkeleri tercih etmektedir (Wright vd., 2005: 14). Bu çalışmada da araştırma kapsamında yer alan holdinglerin; varlıkların kullanılma motivasyonu ile gelişmekte olan ülkeye, varlıkların araştırılması motivasyonu ile gelişmiş ülkeye DYY gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

Dinamik yeteneklerin düzenleyiciliğine uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihleri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları incelendiğinde; pazar arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide inovasyon yetenekleri, uluslararasılaşma yetenekleri ve pazarlama yeteneklerinin düzenleyiciliği tespit edilmemiştir. Kaynak arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin etkisi incelendiğinde; inovasyon yeteneklerinin ve uluslararasılaşma yeteneklerinin düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Yani, araştırma kapsamında yer alan holdinglerin inovasyon yetenekleri yüksek olduğunda; kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki kuvvetlenmektedir. Ayrıca holdinglerin uluslararasılaşma yetenekleri yüksek olduğunda; kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki kuvvetlenmektedir. Etkinlik arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin etkisi incelendiğinde ise herhangi anlamlı bir etki tespit edilmemiştir. Stratejik varlık arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin etkisi incelendiğinde; uluslararasılaşma yeteneklerinin anlamlı bir düzenleyici etkisinin bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla, uluslararasılaşma yetenekleri yüksek olduğunda; stratejik arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki ilişki kuvvetlenmektedir.

Dinamik yetenekler açısından araştırma sonuçları ele alındığında, uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihi üzerinde inovasyon yetenekleri ile uluslararasılaşma yeteneklerinin düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir. Fainshmidt ve diğerleri (2016: 1355) dinamik yeteneklerin gelişmekte olan ülkelerde performansı daha çok etkilediğini öne sürmektedir. Bu çalışmada Fainshmidt ve diğerlerinin (2016) araştırması ile paralel olarak kaynak arama motivasyonu bağlamında, dinamik yetenekler; DYY'lar için gelişmekte olan ülkenin tercih edilmesinde daha etkilidir. Ayrıca, Chakrabarty ve Wang'ın (2012) çalışmasında sürdürülebilirliği etkileyen unsurlar olarak tespit ettiği ar-ge derinliği ve uluslararasılaşma oranı; Filatotchev ve Piesse'nin (2009) çalışmasında satış artışını etkileyen unsurlar olarak öne sürülmektedir. Benzer şekilde bu çalışmada da uluslararasılaşma yetenekleri ile inovasyon yeteneklerinin işletmeler için önemi ortaya çıkmaktadır.

Dinamik yetenekler ve kurumsal mesafe düzenleyiciliğinde uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihi üzerindeki etkisinin test edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre; etkinlik arama motivasyonu ile ilgili anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Dinamik yetenekler ve kurumsal mesafe düzenleyiciliğinde pazar arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları incelendiğinde ise; inovasyon yetenekleri ile uluslararasılaşma yeteneklerinin düzenleyiciliğine ilişkin anlamlı bir etki bulunamamıştır. Pazar arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide kurumsal mesafenin ve pazarlama yeteneklerin düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, holdingin yer aldığı köken ülke olan Türkiye ile bağlı işletmenin bulunduğu ülkeler arasındaki kurumsal mesafe arttıkça, pazar arama motivasyonu ile gelişmekte olan ülkenin tercih edilmesinde pazarlama yeteneklerinin düzenleyici etkisi kuvvetlenmektedir.

Dunning ve Lundan'a (2008a) göre; global üretim ve pazarlama stratejisinin bir parçası olarak lider olan rakiplerine karşı avantaj kazanabilmek isteyen işletmeler, pazar arama motivasyonu ile hareket etmektedir. Pazar arama motivasyonu ile gelişmekte olan ülkelere doğru gerçekleştirilen DYY'lar ile ilgili çeşitli çalışmalar bu noktada desteklenmektedir (Makino vd., 2002; Buckley, 2007a; Lu vd., 2011; Ramasamy vd., 2012; Benito, 2015). Pazar arama motivasyonu ile hareket eden çok uluslu işletmeler, yeni pazarlar aramak, var olan pazarları korumak, sürdürmek, genişletmek, pazar paylarını arttırmak ya da yeni pazarlar elde etmek amacıyla pazar aramaktadır. Pazarlama yetenekleri olan işletmeler de zaten bu faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli becerilere sahip olan işletmelerdir (Ellonen vd., 2011). Bu bağlamda, çalışma, uluslararasılaşma süreçlerinde pazarlama yeteneklerinin işletmeler için kritik önemde olduğunu vurgulayan araştırmaları desteklemektedir (Chakrabarty ve Wang, 2012; Ripolles ve Blesa, 2012; Weerawardena vd., 2014).

Dinamik yetenekler ve kurumsal mesafe düzenleyiciliğinde kaynak arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları incelendiğinde; kurumsal mesafe yüksek olduğunda; dinamik yeteneklerinin, kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisinin kuvvetlendiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, sahip işletmenin yer aldığı köken ülke ile bağlı işletmenin bulunduğu ülkeler arasındaki kurumsal mesafe arttıkça, kaynak arama motivasyonu ile gelişmekte olan ülkenin tercih edilmesinde dinamik yeteneklerin düzenleyici etkisi artmaktadır. Kaynak arama motivasyonun lokasyon tercihi üzerinde doğrudan etkisi olmadığı halde; hem dinamik yeteneklerin düzenleyiciliğinde, hem de kurumsal mesafe ile birlikte dinamik yeteneklerin düzenleyiciliğinde etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu anlamda, özellikle kaynak arama motivasyonu bağlamında düzenleyici etkilerin gücü vurgulanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

Kurumsal mesafe yüksek olduğunda; inovasyon yeteneklerinin, uluslararasılaşma yeteneklerinin, pazarlama yeteneklerinin kaynak arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenmektedir ve bu bağlamdaki hipotezler

kabul edilmiştir. İnovasyon, uluslararasılaşma, pazarlama yetenekleri ve kurumsal mesafe düzenleyiciliğinde kaynak arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları ile slope grafikleri incelendiğinde; dinamik yeteneklerin sadece kurumsal mesafe yüksek olduğunda düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığı, kurumsal mesafe düşük olduğunda da daha sınırlı ve ters yönlü bir etkinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, köken ülke olan Türkiye ile bağlı işletmenin bulunduğu ülkeler arasındaki kurumsal mesafe yüksek olduğunda, yüksek inovasyon, uluslararasılaşma, pazarlama yetenekleri olan kaynak arama motivasyonu ile hareket eden holdingler gelişmiş ülkelere DYY gerçekleştirmektedir. Kurumsal mesafe düşük olduğunda ise, yüksek inovasyon, uluslararasılaşma, pazarlama yetenekleri olan ve kaynak arama motivasyonu ile hareket eden holdingler gelişmekte olan ülkelere DYY gerçekleştirmektedir.

Dinamik yetenekler ve kurumsal mesafe düzenleyiciliğinde kaynak arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine ilişkin olarak, kurumsal mesafenin yüksek ve düşük düzeylerinde lokasyon tercihinin değişmesinde; kaynak arama motivasyonunun yapısının etkilidir. Gelişmekte olan ülke örneği olarak Çin'in kaynak arama motivasyonu ile gerçekleştirilen DYY'larını inceledikleri çalışmalarında Huang ve Renyong (2011); doğal kaynaklara yapılacak yatırımların çok yüksek olması nedeniyle, özel sektör işletmelerinden daha ziyade devlet sahipli işletmelerin sahip oldukları finansal güçle birlikte kaynak arama motivasyonu ile DYY yaptıklarını öne sürmektedir. Bu bağlamda ihtiyaç duydukları kaynaklar neredeyse oraya gitmek durumunda olan bu işletmelerin, devlet desteği ile hareket ettikleri görülmektedir. Bu çalışmada ise dinamik yetenekler; lokasyon kararları için bir kaldıraç görevi görmektedir. Dunning ve Lundan'ın (2010) belirttiği üzere farklı lokasyonlarda farklı kurumsal bağlamlarda faaliyet gösteren bağlı işletmelere sahip holdinglerin, yüksek kurumsal mesafelerde geliştirdikleri dinamik yeteneklerinin etkinliği artmakta ve bu durum onların kaynak arama motivasyonu ile lokasyon olarak gelişmiş ülkeye DYY yapabilmesini sağlamaktadır. Kurumsal mesafe daha düşük olduğunda ise, sahip oldukları dinamik yetenekler ile beraber kaynak arama motivasyonu ile hareket eden holdingler; gelişmekte olan ülkelere DYY gerçekleştirmektedir.

Dinamik yetenekler ve kurumsal mesafe düzenleyiciliğinde stratejik varlık arama motivasyonunun lokasyon tercihi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları incelendiğinde ise; inovasyon yetenekleri ile pazarlama yeteneklerinin düzenleyiciliğine dair anlamlı bir etki bulunamamıştır. Stratejik varlık arama motivasyonu ile lokasyon tercihi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma yeteneklerinin anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunmaktadır Dolayısıyla, kurumsal mesafe düşük olduğunda; uluslararasılaşma yeteneklerinin, stratejik varlık arama motivasyonu ile ev sahibi olarak gelişmiş ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisi kuvvetlenmektedir. Diğer bir ifadeyle kurumsal mesafenin düşük olduğu durumda; yüksek uluslararasılaşma yeteneklerinin, stratejik varlık arama motivasyonu ile gelişmiş olan ülkeyi tercih etme arasındaki düzenleyici etkisinin kuvveti en üst düzeye çıkmaktadır.

Dunning ve Lundan'a (2008a) göre, işletmeler kendi sahiplik avantajlarını sürdürmek, güçlendirmek, rakiplerinin sahiplik avantajlarını azaltmasını sağlayacak global bir portföyü oluşturmak gibi amaçlar ile stratejik varlıklar aramaktadır. İşletmenin rekabet avantajı kazanabilmesi için gerekli olan, taklit edilmesi zor, nadir, özellikli kaynak ve yetenekler bütünü ifade eden stratejik varlıklara sahip olmak isteyen işletmeler stratejik varlık arama motivasyonu ile DYY yapmaktadır (Deng, 2009). Dolayısıyla, stratejik varlık arama motivasyonu zaten bir stratejik varlığın aranması temeline dayandığından; stratejik varlık arama motivasyonu ile hareket eden holdinglerin uluslararasılaşma yeteneklerinin etkinliğinin artması için, yüksek kurumsal mesafenin varlığının güdüleyici olmadığı görülmektedir.

Hillman ve Wan'ın (2005) önerdiği üzere, köken ülkede yer alan sahip işletme ile DYY yapılan ülkede yer alan bağlı işletme arasındaki kurumsal farklılıkların işletmeleri etkilediği görülmektedir. Ang ve diğerlerinin (2015) öne sürdüğü kurumsal mesafenin giriş modunu etkileyeceği tezine benzer olarak, bu çalışmada da kurumsal mesafenin lokasyon kararları üzerinde düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Stoian ve diğerlerinin (2013) çalışmasını destekleyecek şekilde, gelişmekte olan ülke kökenli dışa doğru yabancı yatırımların incelendiği bu çalışmada kurumsal bağlamın önemi vurgulanmaktadır. Diğer yandan bu çalışma; North'un (1990) resmi kurumlar tanımlaması temelinde hesaplanan kurumsal mesafenin uluslararasılaşma kararlarında etkili olduğunu iddia eden çalışmaları desteklemektedir (Hernández ve Nieto, 2012; Contractor vd., 2014; Yang vd. 2015; He ve Zang, 2018). Ayrıca, bu çalışma sonuçlarına göre kurumsal bağlam; Kouznetsov ve diğerlerinin (2014) çalışmasında olduğu gibi sadece küçük çaplı imalat işletmelerini değil, araştırma kapsamında yer alan Türkiye kökenli imalat ve hizmet sektöründe faaliyetleri bulunan holdingleri etkilemektedir.

Uluslararasılaşma teorilerinden olan Dunning'in (1998) OLI paradigması ile dinamik yetenekler yaklaşımı ve işletme gruplarının içinde yer aldıkları çevrenin bir unsuru olan kurumları, gelişmekte olan ülke örneği olarak Türkiye ekseninde bütünleştirilmesi; bu çalışmayı, diğer çalışmalardan ayırmaktadır. Çok uluslu işletmeler bağlamında, kurumsal faktörler ile birlikte dinamik yetenekler yaklaşımının ele alınmasının yanında; Fainshmidt ve diğerlerinin (2016) eksiklik olarak belirttiği, dinamik yeteneklere yönelik çalışmalarda ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin dikkate alınması konularında, bu çalışma yazına katkı sunmaktadır.

Aguilera ve diğerlerine (2020) göre işletme grupları ile ilgili yazından seçilen örnekleme, hem işletme grupları, hem de işletme gruplarının bağlı kuruluşları düzeyinde gerçekleştirilen; birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılan çalışmaların sayısı sınırlı iken; nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanıldığı bir çalışma bulunmamaktadır. Türkiye'deki öncü işletme gruplarını temel alan bu çalışmanın; hem işletme grupları hem de bağlı işletme düzeyini ele alması, hem birincil hem de ikincil kaynaklardan verilerin toplanması, hem nitel hem de nicel analizleri içermesi çalışmanın üstün yönlerini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada yapılan analizler için hem nitel hem de nicel analiz yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Çalışmanın nitel boyutunda yarı yapılandırılmış görüşme ve çeşitli dokümanların toplanması ile birlikte, iki düzeyde içerik analizi gerçekleştirilmektedir. Çalışmanın nicel boyutunda ise, dinamik yetenekler ve kurumsal bağlam düzenleyiciliğinde uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon tercihi üzerindeki etkisini tespit etmek için; nitel aşama sonucunda elde edilen bazı birincil veriler ile ikincil veriler bütünleştirilerek regresyon analizleri yapılmakta ve slope grafikleri ile araştırma sonuçlarının görsel olarak ortaya konulması ve yorumlanması sağlanmıştır. Tüm bu açılardan doktora tez çalışması diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır.

Çalışmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle gösterilen tüm çabaya rağmen araştırmanın örnekleminde yer alan bazı holdinglere ulaşılamamıştır. Araştırmanın örneklemini veri elde etme güçlükleri nedeniyle sınırlı sayıda holding ile kalmış ve yurt dışı yatırımları olan diğer holdingler örnekleme dâhil edilememiştir. Ayrıca, uluslararasılaşma kararları stratejik kararlardır ve bu stratejik kararlar ile ilgili tüm unsurların ortaya konulması kolay olmamaktadır. Örneğin, yurt dışı yatırımların bazılarının altına yatan neden döviz akışı sağlamak iken, pek çok yönetici bunun açıklanmasını doğru bulmamaktadır. Bu gibi gerekçeler, stratejik kararların altında yatan nedenlerin tespit edilmesini zorlaştırmaktadır.

Gelecek çalışma önerilerinden ilki, araştırmanın aynı zamanda kısıtlarından biri olan araştırma kapsamı ile ilgili olarak örneklemin genişletilmesidir. Gelecek çalışma önerilerinden diğerleri, lokasyon tercihi sonrasına yönelik şekillenebilir. Daha önce de belirtildiği üzere, uluslararası işletmecilik yazınında lokasyon tercihine etki eden faktörlere ilişkin çalışmalar yoğun olmasına rağmen, lokasyon tercihi sonrası süreç ile ilgili çalışmalar sınırlı kalmaktadır. Bu doğrultuda, DYY sonrası entegrasyon süreçleri incelenebilir. Bu süreçler, Türkiye kökenli bazı holdinglerin artık bölgesel yönetime geçmeye başladığı günümüzde ayrı ayrı örnek olay çalışması olarak araştırılabilir.

Gelecek çalışma önerisi olarak DYY sonrası öğrenme süreçleri araştırılabilecek bir diğer konudur. Yabancı yatırım yapılan ülkedeki bağlı işletmelerden, köken ülkede yer alan sahip işletmeye doğru tersine bilgi transferi önemli bir araştırma konusudur. Bu öğrenme sürecinde ve öğrenme süreci sonunda elde edilen bilgi birikimi ve uygulamaların köken ülkedeki sahip işletme ile entegre edilmesi noktası, gelecekte çalışılacak önerilerden biri olarak düşünülmektedir. Günümüzde giderek artan dijitalleşme süreçlerinin; sahip işletme ile DYY yapılan bağlı işletme arasındaki adaptasyon sağlama faaliyetlerine etkisi, yine üzerinde araştırma yapılabilecek bir çalışma önerisi olarak görülmektedir.

Dünya bankası global ekonomik beklentiler raporuna göre, 2022 yılında dünyanın önemli ekonomilerinden ABD'nin 3.3, Avrupa'nın 4.0, Japonya'nın 2.3 büyümesi beklenirken, aynı dönem Çin'in büyüme beklentisi 5.2, Türkiye'nin büyüme beklentisi ise 5.0 olarak belirlenmiştir (Dünya Bankası, 2021). Çin'in yeni ipek yolu projesi, çeşitli otomotiv, beyaz eşya ve cep telefonu üretimi

yapan dünyaca tanınan işletmelerin üretimlerini Türkiye'ye taşıyacaklarını duyurmaları, önümüzdeki yıllarda Türkiye'ye gelen içe doğru DYY'ların artacağını göstermektedir. Dolayısıyla, büyüme beklentisi ile ön plana çıkan Türkiye'ye gelen içe doğru DYY'lara yönelik araştırma yapılabilir.

Son olarak, 2020 yılının başından beri dünya gündeminde olan Covid-19 gibi küresel salgınların uluslararasılaşma süreçlerine etkisi; bu türlü salgınların ortaya çıkardığı çalkantılı çevre koşulları karşısında çok uluslu işletmelerin geliştirmek durumunda kaldıkları yeteneklerin neler olduğu, cevaplanması gereken sorular olarak önerilebilecektir. Aslında tarih boyunca yaşanan pek çok krizin aynı zamanda çok çeşitli fırsatlara da kucak açtığı düşünülürse; içinde bulunduğumuz dönemde yaşanan küresel salgın ile birlikte mücadele edilen zorluklarının üstesinden gelmeyi başaran çok uluslu işletmelerin, bu mücadelede sahip oldukları yeteneklerin etkisi incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Agarwal, Renu, ve Selen, Willem (2013), “The Incremental and Cumulative Effects of Dynamic Capability Building on Service Innovation in Collaborative Service Organizations”, **Journal of Management & Organization**, 19(5), 521–543.
- Aguilera, Ruth V. vd. (2020), “Business Groups and Internationalization: Effective Identification and Future Agenda”, **Journal of World Business**, 55 (4), 1-17.
- Aiken, Leona S. ve West, Stephan G. (1991), **Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions: Testing and Interpreting Interactions**, 1. Baskı, Sage Yayınları, Amerika Birleşik Devletleri.
- Akkaya, Bülent vd. (2019), “Endüstriyel Alanda Üretim Yapan Firmaların Örgütsel Çevikliği ile Firma Yöneticilerinin Sahip Olduğu Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (MOSB) Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma”, **Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi**, 19-54.
- Akkaya, Bülent (2020), “Covid-19 Pandemi Sürecinde Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Dinamik Yetenekleri Ve Sürdürülebilirlik Algıları”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 18 (38), 943-960.
- Akoğlan Kozak, Meryem ve Doğan, Ece (2017), “Dinamik Yeteneklerin Stratejik Planı Aracılığıyla Analizi: Bir Kamu Kurumu Örneği”, **Turizm Akademik Dergisi**, 4 (1), 49-63.
- Alcácer, Juan (2006), “Location Choices across the Value Chain: How Activity and Capability Influence Collocation”, **Management Science**, 52 (10), 1457-1471.
- Albort-Morant, Gema vd. (2018), “Assessing the Origins, Evolution and Prospects of the Literature on Dynamic Capabilities: A Bibliometric Analysis”, **European Research on Management and Business Economics**, 24, 42-52.
- Alarko Holding A. Ş. (2020), “Alarko Holding”, <https://www.alarko.com.tr/tr/ana-sayfa>, (15.09.2020).
- Ali, İmran ve Gölgeci, İsmail (2020), “Managing Climate Risks through Social Capital in Agrifood Supply Chains”, **Supply Chain Management: An International Journal**, 1-16.
- Ali, Sadaqat vd. (2012), “An Organizational Learning Perspective on Conceptualizing Dynamic and Substantive Capabilities”, **Journal of Strategic Marketing**, 20 (7), 589-607.
- Al-Kaabi, Mohammed vd. (2010), “International Market Entry Strategies of Emerging Market MNEs: A Case Study of Qatar Telecom”, **Journal of East-West Business**, 16 (2), 146-170.

- Almeida, Heitor V. ve Wolfenzon, Daniel (2006), “A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups”, **The Journal of Finance**, 61 (6), 2637-2680.
- Álvarez, Isabel ve Marín, Raquel (2010), “Entry Modes and National Systems of Innovation”, **Journal of International Management**, 16, 340-353.
- Ambrosini, Veronique ve Bowman, Cliff (2009), “What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management”, **International Journal of Management Reviews**, 11 (1), 29-49.
- Amui, Lara B.L. vd. (2017), “Sustainability as a Dynamic Organizational Capability: A Systematic Review and a Future Agenda toward a Sustainable Transition”, **Journal of Cleaner Production**, 308-322.
- Anadolu Grubu Holding A. Ş. (2020), “Anadolu Grubu”, <https://www.anadolugrubu.com.tr/>, (10.09.2020).
- Anderson, John ve Sutherland, Dylan (2015), “Entry Mode and Emerging Market MNEs: An Analysis of Chinese Greenfield and Acquisition FDI in the United States”, **Research in International Business and Finance**, 35, 88–103.
- Ando, Naoki ve Ding, Daniel Z. (2014), “An Integrative Institutional Approach to MNC Performance in China”, **Asia Pacific Business Review**, 20 (4), 541–557.
- Ang, Siah H. vd. (2015), “The Interactions of Institutions on Foreign Market Entry Mode”, **Strategic Management Journal**, 36, 1536-1553.
- Arend, Richard J. ve Bromiley, Philip (2009), “Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?”, **Strategic Organization**, 7 (1), 75-90.
- Arend, Richard J. (2014), “Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: How Firm Age and Size Affect The ‘Capability Enhancement – SME Performance’ Relationship”, **Small Business Economics**, 42(1), 33–57.
- Arslan, Ahmad ve Wang, Yi (2015), “Acquisition Entry Strategy of Nordic Multinational Enterprises in China: An Analysis of Key Determinants”, **Journal of Global Marketing**, 28 (1), 32-51.
- Aulakh, Preet S. (2007), “Emerging Multinationals from Developing Economies: Motivations, Paths and Performance”, **Journal of International Management**, 13, 235-240.
- Ayaz Arda, Özlem ve Aslan, Tuğçe (2020), “A Research on the Relationship between Environmental Management Applications and Organizational Performance: The Effect of Environmental Proactivity”, **Business & Management Studies: An International Journal**, 8 (3), 3582-3614.
- Ayden, Yüksel vd. (2018), **Turkish Multinationals Market Entry and Post-Acquisition Strategy**, 1. Baskı, Palgrave Macmillan Studies of Internationalization in Emerging Markets, İsviçre.

- Bağış, Mehmet (2018), “Dinamik Yeteneklerin Mikro Temelleri Olarak Etkileşimsel Yaratıcılık Yaklaşımı”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10 (4), 1163-1185.
- Baik, Bok vd. (2015), “The Role of Institutional Environments in Cross-Border Mergers: A Perspective from Bidders’ Earnings Management Behavior”, **Management International Review**, 55 (5), 615–646.
- Bailey, Nicholas (2018), “Exploring the Relationship between Institutional Factors and FDI Attractiveness: A Meta-Analytic Review”, **International Business Review**, 27 (1), 139–148.
- Barbero, María I. ve Puig, Nuria (2016), “Business Groups around the World: An Introduction”, **Business History**, 58 (1), 6-29.
- Baron, Reuben M. ve Kenny, David A. (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51 (6), 1173-1182.
- Batjargal, Bat (2007), “Network Triads: Transitivity, Referral and Venture Capital Decisions in China and Russia”, **Journal of International Business Studies**, 38 (6), 998-1012.
- Baş, Türker (2013), **Anket**, 7. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Baş, Türker ve Akturan, Ulun (2013), **Nitel Araştırma Yöntemleri Nvivo ile Nitel Veri Analizi**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Belderbos, Rene vd. (2011), “Generic and Specific Social Learning Mechanisms in Foreign Entry Location Choice”, **Strategic Management Journal**, 32 (12), 1309-1330.
- Benito, Gabriel R.G. (2015), “Why and How Motives (Still) Matter”, **The Multinational Business Review**, 23 (1), 15-24.
- Berkama, Harry G. ve Vermeulen, Freek (1998), “International Expansion through Start up or Acquisition: A Learning Perspective”, **The Academy of Management Journal**, 41 (1), 7-26.
- Berry, Heather (2010), “Why do Firms Divest?”, **Organization Science**, 21 (2), 380-396.
- Beske, Philip vd. (2014), “Sustainable Supply Chain Management Practices and Dynamic Capabilities in the Food Industry: A Critical Analysis of the Literature”, **International Journal of Production Economics**, 152, 131-143.
- Beugelsdijk, Sjoerd (2011), “Liability of Foreignness and Location- Specific Advantages: Time, Space and Relative Advantage”, **Dynamics of Globalization: Location-Specific Advantages or Liabilities of Foreignness? Advances in International Management**, 24, 181–210.
- Biedenbach, Thomas ve Müller, Ralf (2012), “Absorptive, Innovative and Adaptive Capabilities and Their Impact on Project and Project Portfolio Performance”, **International Journal of Project Management**, 30(5), 621–635.

- Blesa, Andreu ve Ripolles, Maria (2008), "The Influence of Marketing Capabilities on Economic International Performance", **International Marketing Review**, 25, 651-73.
- Blome, Constantin vd. (2013), "Antecedents and Enablers of Supply Chain Agility and Its Effect on Performance: A Dynamic Capabilities Perspective", **International Journal of Production Research**, 51 (4), 1295-1318.
- Bonaglia, Federico vd. (2007), "Accelerated Internationalization by Emerging Markets' Multinationals: The Case of the White Goods Sector", **Journal of World Business**, 42, 369-383.
- (2008), "Industrial Upgrading in the White Goods Global Value Chain: The Case of Arcelik", **Institute for Technology Enterprise and Competitiveness Working Paper**, 8 (4), 1-21.
- Boone, Christophe vd. (2013), "Joining the Pack or Going Solo? A Dynamic Theory of New Firm Positioning", **Journal of Business Venturing**, 28, 511-527.
- Boratav, Korkut (2003), **Türkiye İktisat Tarihi 1908-2009**, 20. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Borusan Holding A. Ş. (2020), "Borusan Holding", <https://www.borusan.com/tr/anasayfa>, (12.09.2020).
- Breznik, Lidija ve Hisrich, Robert D. (2014), "Dynamic Capabilities Vs. Innovation Capability: Are They Related?", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 21 (3), 368 – 384.
- Brimmer, Andrew F. (1955), "The Setting of Entrepreneurship in India", **The Quarterly Journal of Economics**, 69 (4), 553-576.
- Brouthers, Keith D. ve Hennart, Jean-François, (2007), "Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research", **Journal of Management**, 33 (3), 395-425.
- Brunell, Johan vd. (2010), "Learning from Experience and Learning from Others: How Congenital and Interorganizational Learning Substitute for Experiential Learning in Young Firm Internationalization", **Strategic Entrepreneurship Journal**, 4 (2), 164-182.
- Buckley, Peter J. vd. (2007a), "The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment", **Journal of International Business Studies**, 38 (4), 499-518.
- (2007b), "Do Managers Behave the Way Theory Suggests? A Choice-Theoretic Examination of Foreign Direct Investment Location Decision-Making", **Journal of International Business Studies**, 38 (7), 1069-1094.
- (2008), "Historic and Emergent Trends in Chinese Outward Direct Investment", **Management International Review**, 48 (6), 715-748.
- Buğra, Ayşe (2010), **Devlet ve İşadamları**, 7. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.

- Cabanelas, Pablo vd. (2013), "A Methodology for the Construction of Dynamic Capabilities in Industrial Networks: The Role of Border Agents", **Industrial Marketing Management**, 42 (6), 992-1003.
- Cai, Huifen vd. (2019), "Host Country Institutions and Firm-Level R&D Influences: An Analysis of European Union FDI in China", **Research in International Business and Finance**, 47, 311–326.
- Cantwell, John (2009), "Location and the Multinational Enterprise", **Journal of Business Studies**, 40 (1), 35-41.
- Cantwell, John vd. (2010), "An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Co-evolution of MNEs and the Institutional Environment", **Journal of Business Studies**, 41, 567-586.
- Capron, Laurence ve Mitchell, Will (2009), "Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal", **Organization Science**, 20, 294–312.
- Carney, Micheal ve Gedajlovic (2002), "The Co-Evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the ASEAN Region", **Organization Studies**, 23 (1), 1-29.
- Cezarino, Luciana O. vd. (2018), "Dynamic Capabilities for Sustainability: Revealing the Systemic Key Factors", **Systemic Practice and Action Research**, 1-20.
- Chakrabarty, Subrata ve Wang, Liang (2012), "The Long-Term Sustenance of Sustainability Practices in MNCs: A Dynamic Capabilities Perspective of the Role of R&D and Internationalization", **Journal of Business Ethics**, 110, 205-2017.
- Chari, Mural ve Acikgoz, Senay (2016), "What Drives Emerging Economy Firm Acquisitions in Tax Havens?", **Journal of Business Research**, 69, 664–671 .
- Chen, Chien-Wei ve Lien, Nai-Hwa (2013), "Technological Opportunism and Firm Performance: Moderating Contexts", **Journal of Business Research**, 66, 2218–25.
- Chen, Chun-Liang ve Jaw, Yi-Long (2009), "Building Global Dynamic Capabilities through Innovation: A Case Study of Taiwan's Cultural Organizations", **Journal of Engineering and Technology Management**, 247-263.
- Chen, Jian-Liang (2012), "The Synergistic Effects of IT-Enabled Resources on Organizational Capabilities and Firm Performance", **Information & Management**, 49(3),142–150.
- Chen, Mo vd. (2019), "Adaptation Across Multiple Landscapes: Relatedness, Complexity, and the Long Run Effects of Coordination in Diversified Firms", **Strategic Management Journal**, 40, 1791-1821.

- Chen, Yan vd. (2015), "Home Institutions, Internationalization and Firm Performance Evidence from Listed Chinese Firms", **Management Decision**, 52 (1), 160-178.
- Chen, Yu-Shan ve Chang, Ching-Husun. (2013). "The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity", **Journal of Business Ethics**, 116(1), 107–119.
- Cheng, Colin C. J. ve Chen, Ja-Shen (2013), "Breakthrough Innovation: The Roles of Dynamic Innovation Capabilities and Open Innovation Activities", **Journal of Business and Industrial Marketing**, 28, 444–54.
- Chien, Shih-Yi Tsai, Ching-Han. (2012), "Dynamic Capability, Knowledge, Learning, and Firm Performance", **Journal of Organizational Change Management**, 25(3), 434–444.
- Child, John ve Rodrigues, Suzana B. (2005), "The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension?", **Management and Organization Review**, 1 (3), 381–410.
- Chini, Tina C. ve Ambos, Björn (2005), "Capabilities, Cultural Distance and the Effectiveness of Knowledge Flows within the MNC", **Academy of Management Best Conference Paper**, 1-6.
- Chiou, Chi-Ho (2010), "Dynamic Capabilities, Collaborative Network and Business Model: An Empirical Analysis of Taiwan HTC Corporation", **African Journal of Business Management**, 5 (2), 294-305.
- Chittor, Raveendra (2009), "Internationalization of Emerging Economy Firms - Need for New Theorizing", **Indian Journal of Industrial Relations**, 45 (1), 27-40.
- Cho, Hyun-Dae ve Lee, Jae-Keun (2003), "The Developmental Path of Networking Capability of Catch-Up Players in Korea's Semiconductor Industry", **R&D Management**, 33 (4), 411-423.
- Choi, Jeongho ve Yenyurt (2015), "Contingency Distance Factors and International Research and Development (R&D), Marketing, and Manufacturing Alliance Formations", **International Business Review**, 24 (6), 1061–1071.
- Choi, Seok-Beom vd. (2018), "Motivating Corporate Social Responsibility Practices Under Customer Pressure Among Small – and Medium – Sized Suppliers in China: The Role of Dynamic Capabilities", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 1-14.
- Chua, Roy Y. J. vd. (2015), "The Impact of Culture on Creativity: How Cultural Tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation Crowdsourcing Work", **Administrative Science Quarterly**, 60 (2), 189–227.

- Chung, Hsi-Mei (2014), "The Role of Family Management and Ownership on Semi-Globalization Pattern of Globalization: The Case of Family Business Groups", **International Business Review**, 23 (1), 260–271.
- Chung, Wilbur ve Alcácer, Juan (2002), "Knowledge Seeking and Location Choice of Foreign Direct Investment in the United States", **Management Science**, 48 (12), 1534-1554.
- Claessens, Stjin vd. (2000), "The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations", **Journal of Financial Economics**, 58 (1-2), 81-112.
- Clougherty, Joseph A. (2003), "Nonmarket Strategy for Merger Reviews: The Roles of Institutional Independence and International Competitive Effects", **Business and Society**, 42 (1), 115-143.
- Collison, Simon C. ve Narula, Rajneesh (2014), "Asset Recombination in International Partnerships as a Source of Improved Innovation Capabilities in China", **The Multinational Business Review**, 22 (4), 394-417.
- Colpan, Aslı M. vd. (2010), **The Oxford Handbook of Business Groups**, 1. Baskı, Oxford University Press, New York.
- Colpan, Aslı M. ve Jones, Geoffrey (2016), "Business Groups, Entrepreneurship and the Growth of the Koç Group in Turkey", **Business History**, 58 (1), 69-88.
- Conti, Claudio R. vd. (2016), "When Distance does not Matter: Implications for Latin American Multinationals", **Journal of Business Research**, 69, 1980-1992.
- Contín-Pilart, Ignacio ve Larraza-Kintana, Martin (2015), "Do Entrepreneurial Role Models Influence the Nascent Entrepreneurial Activity of Immigrants?", **Journal of Small Business Management**, 53 (4), 1146–1163.
- Contractor, Farok J. vd. (2014), "Institutional, Cultural and Industry Related Determinants of Ownership Choices in Emerging Market FDI Acquisitions", **International Business Review**, 23 (5), 931–941.
- Creswell, John W. (2009), **Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**, 3. Baskı, Sage Publications, Amerika Birleşik Devletleri.
- (2015), **Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni**, (Çev. Bütün, Mesut ve Demir, Selçuk B.), 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Crotty, Jo vd. (2016), "Regulation as Country-Specific (Dis-)Advantage: Smoking Bans and the Location of Foreign Direct Investment in the Tobacco Industry", **British Journal of Management**, 27 (3), 464–478.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro (2006), "Business Groups and Their Types", **Asia Pacific Journal of Management**, 23 (4), 419-437.

- Cuervo-Cazurra, Alvaro ve Genç, Mehmet E. (2006), “Obligating, Pressuring and Supporting Dimensions of the Environment and Non-Market Advantages of Developing-Country Multinational Companies”, **Journal of Management Studies**, 48 (2), 441-455.
- (2008), “Transforming Disadvantages into Advantages: Developing-Country MNEs in the Least Developed Countries”, **Journal of International Business Studies**, 39 (6), 957-979.
- Cui, Lin ve Jiang, Fuming (2010), “Behind Ownership Decision of Chinese Outward FDI: Resources and Institutions”, **Asia Pacific Journal of Management**, 27, 751-774.
- Çelebi Havacılık Holding A. Ş., “Çelebi Havacılık Holding”, <https://www.celebiaviation.com/tr>, (14.09.2020).
- Danneels, Erwin (2002), “The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences”, **Strategic Management Journal**, 23 (12), 1095–1121.
- (2012), “Second-Order Competences and Schumpeterian Rents”, **Strategic Entrepreneurship Journal**, 6 (1), 42-58.
- Darkow, Inga-Lena vd. (2015), “Adaptation of Foreign Logistics Service Providers’ Resources and Capabilities to A New Institutional Environment”, **Journal of Supply Chain Management**, 27-51.
- Dau, Luis A. vd. (2021), “Business Groups and the Study of International Business: A Coasean Synthesis and Extension”, **Journal of International Business Studies**, 52, 161-211.
- Davies, Howard (2012), “Institutional Variance, Managerial Orientations and the Commercial Performance of Chinese Enterprises”, **Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management**, 25, 263–311.
- DEİK (2014), “Türkiye’den Dışa Doğru Yabancı Yatırımlar Büyümeye Devam Ediyor”, <http://ccsi.columbia.edu/files/2015/04/EMGP-Turkey-Report-March-24-2014.pdf>, (18.05.2018).
- Deeds, David L. vd. (2000), “Dynamic Capabilities and New Product Development in High Technology Ventures: An Empirical Analysis of New Biotechnology Firms”, **Journal of Business Venturing**, 15, 211–29.
- Delerue, Hélène ve Lejeune, Albert (2011), “Internationalization of Biotechnology Starts-ups: Geographic Location and Mimetic Behaviour”, **International Small Business Journal**, 30, 388-405.
- Delios, Andrew ve Henisz, Witold J. (2000), “Japanese Firms' Investment Strategies in Emerging Economies”, **The Academy of Management Journal**, 43 (3), 305-323.

- Demirag, İstemi ve Serter, Mehmet (2003), “Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies”, **Corporate Governance: An International Review**, 11 (1), 40-51.
- Demirbag, Mehmet vd. (2007), “Institutional and Transaction Cost Influences on MNEs’ Ownership Strategies of Their Affiliates: Evidence from An Emerging Market”, **Journal of World Business**, 42 (4), 418–434.
- (2009), “Equity-Based Entry Modes of Emerging Country Multinationals: Lessons from Turkey”, **Journal of World Business**, 44 (4), 445–462.
- (2010), “Institutional and Transaction Cost Influences on Partnership Structure of Foreign Affiliates”, **Management International Review**, 50 (6), 709-745.
- Denford, James S. (2013), “Building Knowledge: Developing A Knowledge-Based Dynamic Capabilities Typology”, **Journal of Knowledge Management**, 17 (2), 175-194.
- Deng, Ping (2004), “Outward Investment by Chinese MNCs: Motivations and Implications: Motivations and Implications”, **Business Horizons**, 47 (3), 8-16.
- (2009), “Why do Chinese Firms Tend to Acquire Strategic Assets in International Expansion?”, **Journal of World Business**, 44 (1), 74–84.
- (2012), “The Internationalization of Chinese Firms: A Critical Review and Future Research”, **International Journal of Management Reviews**, 14, 408-427.
- (2013), “Chinese Outward Direct Investment Research: Theoretical Integration and Recommendations”, **Management and Organization Review**, 9 (3), 513-539.
- De Villa, Maria vd. (2015), “Market Entry Modes in A Multipolar World: Untangling the Moderating Effect of the Political Environment”, **International Business Review**, 24, 419-429.
- DeLange, Deborah E. vd. (2012), “Sustaining Sustainability in Organizations”, **Journal of Business Ethics**, 110, 151-156.
- Dhayanithy, Deepak (2013), “What Drives Performance-Diversity, Selectivity, Experience or Methodology?”, **Indian Institute of Management Kozhikode Working Paper**, 1-17.
- Dikova, Desislava ve Sahib, Padma R. (2013), “Is Cultural Distance a Bane or a Boon for Cross-Border Acquisition Performance?”, **Journal of World Business**, 48 (1), 77–86.
- Dikova, Desislava ve Witteloostuijn, Arjen V. (2007), “Foreign Direct Investment Mode Choice: Entry and Establishment Modes in Transition Economies”, **Journal of International Business Studies**, 38 (6), 1013-1033.
- DiMaggio, Paul ve Powell, Walter W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Collective Rationality and Institutional Isomorphism in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, 48 (2), 147-160.

- (1991), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality”, W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**: 63-82, Chicago: The University of Chicago Press.
- Dixon, Beverly R. vd. (1987), **A Handbook of Social Science Research**, 1. Baskı, Oxford University Press, New York.
- Dobler, Constanze (2011), **The Impact of Formal and Informal Institutions on Economic Growth: A Case Study on the MENA Region**, 65, 1. Baskı, Peter Lang International Academic Publishers, Frankfurt am Main.
- Doh, Jonathan vd. (2017), “International Business Responses to Institutional Voids”, **Journal of International Business Studies**, 48 (3), 293–307.
- Douma, Sytse vd. (2006), “Foreign and Domestic Ownership, Business Groups, and Firm Performance: Evidence from A Large Emerging Market”, **Strategic Management Journal**, 27 (7), 637-657.
- Drew, Antony J. ve Kriz, Anton P. (2012), “Towards a Theoretical Framework for Examining Societal-Level Institutional Change”, **Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management**, 25, 65–98.
- Drnevich, Paul L. ve Kriauciunas, Aldas P. (2011), “Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance”, **Strategic Management Journal**, 32, 254-279.
- Du, Julan vd. (2012), “Institutions and FDI Location Choice: The Role of Cultural Distances”, **Journal of Asian Economics**, 23 (3), 210–223.
- Dunning, John H. (1977), **Trade Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise. A Search for an Eclectic Approach**, B. Ohlin ve diğerleri (Ed.), The International Allocation of Economic Activity, Londra: MacMillan.
- (1998), “Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?”, **Management International Review**, 33, 7-15.
- (2000), “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity”, **International Business Review**, 9, 163-190.
- (2006), “Comment on Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization”, **Asia Pacific Journal of Management**, 23, 139-141.
- Dunning John H. ve Lundan, Sarianna M. (2008a), **Multinational Enterprises and the Global Economy**, 1. Baskı, Edward Elgar Publishing, UK.
- (2008b), “Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise”, **Asia Pacific Journal of Management**, 25 (4), 575-593.

- _____ (2010), “The Institutional Origins of Dynamic Capabilities in Multinational Enterprises”, **Industrial and Corporate Change**, 19 (4), 1225-1246.
- Duriau, Vincent J. vd. (2007), “A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements”, **Organizational Research Methods**, 10 (1), 5-34.
- Dünya Bankası (2021), “Global Economic Prospects Raporu”, <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>.
- Dyer, Jeffrey H., ve Nobeoka, Kentaro (2000), “Creating and Managing A High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case”, **Strategic Management Journal**, 345–367.
- Eczacıbaşı, Bülent (2018), **İşim Gücüm Budur Benim İş İnsanın Sorumlulukları**, 1. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Eczacıbaşı, Faruk (2018), **Daha Yeni Başlıyor Geleceğin Dünyasında Esneklik, Yakınsama, Ağ Yapısı ve Karanlık Taraf**, 1. Baskı, Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Eczacıbaşı Holding A. Ş. (2020), “Eczacıbaşı Holding”, <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/anasayfa>, (16.06.2020).
- Edgar, Andrew ve Sedgwick, Peter (2007), **Kültürel Kuramda Anahtar Kavramlar**, (Çev. Mesut Karaşahan), 1. Baskı, Açılım Kitap, İstanbul.
- Edgerton, Robert B. (2016), **İlkel Düzen Efsanesine Bir Meydan Okuyuş Hasta Toplular**, (Çev. Harun Turgut), 4. Baskı, Buzdağı Yayınevi, Ankara.
- Edwards, Tony vd. (2019), “Mapping The Impact of Home- And Host-Country Institutions on Human Resource Management in Emerging Market Multinational Companies: A Conceptual Framework”, **Thunderbird International Business Review**, 61, 531–544.
- Egan, Patrick J. W. (2013), “R&D in the Periphery? Foreign Direct Investment, Innovation, and Institutional Quality in Developing Countries”, **Business and Politics**, 15 (1), 1–32.
- Eggers, Jamie P. (2006), “Customizing Dynamic Capabilities: Learning, Adapting and Focusing in Product Portfolio Management”, **Academy of Management Conference**, 1-6.
- Eisenhardt, Kathleen M. ve Martin, Jeffrey A. (2000), “Dynamic Capabilities: What are They?”, **Strategic Management Journal**, 21, 1105-1121.
- Elango, Balasubramanian ve Pattnaik, Chinmay (2007), “Building Capabilities for International Operations through Networks: A Study of Indian Firms”, **Journal of International Business Studies**, 38 (4), 541-555.
- Elia, Stefano ve Santangelo (2012), “Strategic Asset-Seeking Acquisitions by Emerging Market Multinationals: The Role of the Industry Context”, **'Emerging Multinationals': Outward Investment from Emerging Economies**, Copenhagen, Denmark, 1-27.

- Ellonen, Hanna K. vd. (2011), "The Role of Dynamic Capabilities in Developing Innovation-Related Capabilities", **International Journal of Innovation Management**, 15 (3), 459-478.
- Eng, Teck-Yong ve Spickett-Jones, Graham J. (2009), "An Investigation of Marketing Capabilities and Upgrading Performance of Manufacturers in Mainland China and Hong Kong", **Journal of World Business**, 44, 463–75.
- Erdener, Carolyn ve Shapiro, Daniel M. (2005), "The Internationalization of Chinese Family Enterprises and Dunning's Eclectic MNE Paradigm", **Management and Organization Review**, 1 (3), 411-436.
- Eren, Mesut T. ve Jimenez, Alfredo (2015), "Institutional Quality Similarity, Corruption Distance and Inward FDI in Turkey", **Journal of East European Management Studies**, 20 (1), 88-101.
- Eriksson, Taina vd. (2013), "Dynamic Capability in a Small Global Factory", **International Business Review**, 23 (1), 169-180.
- Estrin, Saul ve Meyer, Klaus E. (2011), "Brownfield Acquisitions: A Reconceptualization and Extension", **Management International Review**, 51, 483-509.
- Fainshmidt, Stav vd. (2016), "Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension", **Journal of Management Studies**, 53 (8), 1348-1380.
- Fan, Di vd. (2015), "Localized Learning by Emerging Multinational Enterprises in Developed Host Countries: A Fuzzy-Set Analysis of Chinese Foreign Direct Investment in Australia", **International Business Review**, 25 (1), 187-203.
- Fang, Eric E. ve Zou, Shaoming (2009), "Antecedents and Consequences of Marketing Dynamic Capabilities in International Joint Ventures", **Journal of International Business Studies**, 40, 742–61.
- Feito-Ruiz, Isabel ve Menéndez-Requejo, Susana (2010), "Family Firm Mergers and Acquisitions in Different Legal Environments", **Family Business Review**, 23 (1), 60-75.
- Felin, Teppo vd. (2012), "Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure", **Journal of Management Studies**, 49 (8), 1351-1374.
- Filatovchev, Igor ve Piesse, Jenifer (2009), "R&D, Internationalization and Growth of Newly Listed Firms: European Evidence", **Journal of International Business Studies**, 40, 1260–76.
- Fisak, Brian vd. (2020), "Self-Focused Attention as a Predictor of Post-event and Anticipatory Processing: Examination of a Moderation Model", **International Journal of Cognitive Therapy**, 13, 203-217.
- Fitzpatrick, Mark (1983), "The Definition and Assessment of Political Risk in International Business: A Review of the Literature", **The Academy of Management Review**, 8 (2), 249-254.

- Flores, Ricardo G. ve Aguilera, Ruth V. (2007), "Globalization and Location Choice: An Analysis of US Multinational Firms in 1980 and 2000", **Journal of International Business Studies**, 38 (7), 1187-1210.
- Fosfuri, Andrea vd. (2013), "Entry-Timing Strategies: The Road Ahead", **Long Range Planning**, 46, 300-311.
- Franco, April M. vd. (2009), "Swift and Smart: The Moderating Effects of Technological Capabilities on the Market Pioneering-Firm Survival Relationship", **Management Science**, 55, 1842-60.
- Frishammar, Johan vd. (2012), "Antecedents and Consequences of Firms' Process Innovation Capability: A Literature Review and a Conceptual Framework", **IEEE Transactions on Engineering Management**, 59 (4), 519-529.
- Furrer, Olivier vd. (2008), "The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research", **International Journal of Management Reviews**, 10 (3), 1-23.
- Galan, Jose I vd. (2007), "Factors Determining the Location Decisions of Spanish MNEs: An Analysis Based on the Investment Development Path", **Journal of International Business Studies**, 38 (6), 975-997.
- Galvin, Peter vd. (2014), "Applying A Darwinian Model to the Dynamic Capabilities View: Insights and Issues", **Journal of Management & Organization**, 20(2), 250-263.
- Gans, Joshua S. ve King, Stephen P. (2004), "Supermarkets and Shopper Dockets: The Australian Experience", **The Australian Economic Review**, 37, 311-316.
- Gebauer, Heiko (2011), "Exploring the Contribution of Management Innovation to the Evolution of Dynamic Capabilities", **Industrial Marketing Management**, 40, 1238-1250.
- Geleilate, José-Mauricio G. vd. (2016), "Home Country Institutional Effects on the Multinationality-Performance Relationship: A Comparison between Emerging and Developed Market Multinationals", **Journal of International Management**, 22 (4), 380-402.
- Gerschewski, Stephan vd. (2015), "Understanding the Drivers of International Performance for Born Global Firms: An Integrated Perspective", **Journal of World Business**, 50, 558-575.
- Ghemawat, Pankaj ve Khanna, Tarun (1998), "The Nature of Diversified Groups: A Research Design and Two Case Studies", **The Journal of Industrial Economics**, 46 (1), 35-61.
- Godínez, Jose R. ve Liu, Ling (2015), "Corruption Distance and FDI Flows into Latin America", **International Business Review**, 24 (1), 33-42.
- Gold, Andrew H. vd. (2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", **Journal of Management Information Systems**, 18(1), 185-214.

- Goldenberg, Jacob vd. (2010), “The Chilling Effects of Network Externalities”, **International Journal of Research in Marketing**, 27, 4-15.
- Golesorkhi, Sougand vd. (2019), “The Performance Impact of Informal and Formal Institutional Differences in Cross-Border Alliances”, **International Business Review**, 28 (1), 104-118.
- Górecka, Dorota ve Szałucka, Małgorzata (2013), “Country Market Selection in International Expansion Using Multicriteria Decision Aiding Methods”, **Multiple Criteria Decision Making**, 8, 31-54.
- Gouldner, Alvin W. (1954), **Patterns of Industrial Bureaucracy**, 1. Baskı, The Free Press, New York.
- Gölgeci, Ismail vd. (2017), “Institutions and Dynamic Capabilities: Theoretical Insights and Research Agenda for Strategic Entrepreneurship”, **Scandinavian Journal of Management**, 33 (1), 243–252.
- Gölgeci, Ismail ve Arslan, Ahmad (2014), “Internationalization of Emerging Economy Firms to Developed Economies: A Discussion on Institutional Pressures and Marketing and Supply Chain Capabilities”, **Journal of Strategic Marketing**, 22 (7), 587-602.
- Granovetter, Mark (1994), “Business Groups and Social Organization”, Smelser, Neil J. ve Swedberg, Richard (Ed.), **Handbook of Economic Sociology**, 1. Baskı içinde (429-450), Princeton University Press, New York.
- Griffith, David A. vd. (2018), “Emerging Themes in International Business Research”, **Journal of International Business Studies**, 39, 1220-1235.
- Griffith, David A. ve Harvey, Micheal (2001), “A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities”, **Journal of International Business Studies**, 32 (3), 597-606.
- Guillén, Mauro F. (2000), “Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View”, **The Academy of Management Journal**, 43 (3), 362-380.
- Guillén, Mauro F. (2002), “Structural Inertia, Imitation, and Foreign Expansion: South Korean Firms and Business Groups in China, 1987-95”, **The Academy of Management Journal**, 45 (3), 509-525.
- Guillén, Mauro F. ve Garcı́a-Canal, Esteban (2009), “The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals From Emerging Economies”, **Academy of Management Perspectives**, 23-36.
- Gujarati, Damodar N. (1995), **Basic Econometrics**, 3. Basım, McGraw-Hill International Editions, New York.
- Gümüşlüoğlu, Lale (2012), “Dinamik Yeteneklerin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerine Etkileri: Farklı İş Stratejileri için Sonuçlar”, 27 (320), **İktisat İşletme ve Finans**, 61-90.

- Gürbüz, Sait (2019), **Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hacı Ömer Sabancı Holding A. Ş. (2020), “Sabancı Holding”, <https://www.sabanci.com/tr>, (13.09.2020).
- Hansen, Micheal W. vd. (2012), “What Explains Asian Investments in Denmark?”, Marinov, Marin ve Marinova, Svetla (Ed.), **Internationalization of Emerging Economies and Firms**, 1. Baskı içinde (343-366), Palgrave Macmillan, Birleşik Krallık.
- Hariharan, Sam ve Rangan, Srinivasa (2011), “Entrepreneurial Globalization: Emerging Multinationals from Emerging Economies”, **European Conference on Management, Leadership & Governance**, 209-216.
- Harzing, Anne-Will ve Pudelko, Markus (2016), “Do We Need to Distance Ourselves from the Distance Concept? Why Home and Host Country Context Might Matter More Than (Cultural) Distance”, **Management International Review**, 56 (1), 1-34.
- Hattari, Rabin, and Rajan, Ramkishan S., (2010), “India as a Source of Outward Foreign Direct Investment”, **Oxford Development Studies**, 38 (4), 497–518.
- Hayat Holding A. Ş. (2020), “Hayat Kimya”, <https://www.hayat.com.tr/>, (14.09.2020).
- (2020), “Kastamonu Entegre”, <https://www.kastamonuentegre.com.tr/>, (14.09.2020).
- Hayes, Andrew F. (2018), **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis**, 2. Baskı, The Guilford Press, New York, Londra.
- He, Xinming vd. (2015), “Market Seeking Orientation and Performance in China: The Impact of Institutional Environment, Subsidiary Ownership Structure and Experience”, **Management International Review**, 55 (3), 389-419.
- He, Xinming ve Zhang (2018), “Emerging Market MNCs' Cross-Border Acquisition Completion: Institutional Image and Strategies”, **Journal of Business Research**, 93, 139–150.
- Helfat, Constance E. (1997), “Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D”, **Strategic Management Journal**, 339–360.
- Helfat, Constance E. ve Peteraf, Margaret A. (2003), “The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles”, **Strategic Management Journal**, 24, 997-1010.
- Helfat, Constance E. ve Winter, Sidney G. (2011), “Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World”, **Strategic Management Journal**, 32, 1243-1250.

- Hemmert, Martin vd. (2015), "What Drives the R&D Capacity Growth of Foreign Subsidiaries? A Study of MNE Subsidiaries in Korea", **Asian Journal of Technology Innovation**, 23 (2), 121–139.
- Henderson, James ve Cool, Karel (2003a), "Corporate Governance, Investment Bandwagons and Overcapacity: An Analysis of the Worldwide Petrochemical Industry, 1975-95", **Strategic Management Journal**, 24, 349-373.
- (2003b), "Learning to Time Capacity Expansions: An Empirical Analysis of the Worldwide Petrochemical Industry, 1975-95", **Strategic Management Journal**, 24, 393-413.
- Hermalin, Benjamin E. ve Weisbach, Michael S. (1998), "Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO", *The American Economic Review*, 88 (1), 96-118.
- Hernández, Virginia ve Nieto, María J. (2012) "The Direct Impact of the Normative and Cognitive Distances and the Moderating Effect of Regulations on the Internationalization of SMEs", **New Policy Challenges for European Multinationals Progress in International Business Research**, 7, 233-255.
- Hillman, Amy J. ve Wan, William P. (2005), "The Determinants of MNE Subsidiaries' Political Strategies: Evidence of Institutional Duality", **Journal of International Business Studies**, 36, 322-340.
- Hirsch, Paul M. ve Lounsbury, Micheal (1997), "Putting the Organization Back into Organization Theory Action, Change, and the "New" Institutionalizm", **Journal of Management Inquiry**, 6 (1), 79-88.
- Hitt, Michael A. vd. (2006), "The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad, and the Ugly", **Academy of Management Journal**, 49 (6), 1137-1157.
- (2016), "International Strategy: From Local to Global and Beyond", **Journal of World Business**, 51, 58–73.
- Hodgkinson, Gerard P. ve Healey, Mark P. (2011), "Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 32, 1500-1516.
- Hogan, Suellen J. vd. (2011), "Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development", **Industrial Marketing Management**, 40 (8), 1264-1273.
- Holmes, Micheal R. vd. (2018), "International Strategy and Business Groups: A Review and Future Research Agenda", **Journal of World Business**, 53 (2), 134-150.

- Hoskisson, Robert E. vd. (2000), "Strategy in Emerging Economies", **Academy of Management Journal**, 43 (3), 249-267.
- (2013), "Emerging Multinationals from Mid-Range Economies: The Influence of Institutions and Factor Markets", **Journal of Management Studies**, 50 (7), 1295-1321.
- Hotho, Jasper J. ve Pedersen, Torben (2012), "Beyond the 'Rules of the Game': Three Institutional Approaches and How They Matter for International Business", Wood, Geoffrey ve Demirbag, Mehmet (Ed.), **Handbook of Institutional Approaches to International Business**, 1. Baskı içinde (236-273), Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom.
- Hsu, Li-Chang ve Wang, Chao-Hung (2012), "Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability", **British Journal of Management**, 23(2), 179–205.
- Huang, Xueli ve Renyong, Chi (2014), "Chinese Private Firms' Outward Foreign Direct Investment: Does Firm Ownership and Size Matter?", **Thunderbird International Business Review**, 56 (5), 393–406.
- Hutzschenreuter, Thomas vd. (2016), "The Concept of Distance in International Business Research: A Review and Research Agenda", **International Journal of Management Reviews**, 18, 160–179.
- Hymer, Stephen Herbert (1976), **The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment**, Cambridge: MIT Press, Amerika Birleşik Devletleri.
- Iris, Reyachav ve Vikas, Anand (2011), "E-Learning Technologies: A Key to Synamic Capabilities", **Computers in Human Behavior**, 27, 1868-1874.
- İnan, Gurkan G. ve Bititci, Umit S. (2015), "Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 210, 310 – 319.
- Jain, Naveen K. vd. (2013), "Location Determinants for Emerging Market Firm", **Management Decision**, 51 (2), 396 – 418.
- (2015), "Efficiency-Seeking Emerging Market Firms: Resources and Location Choices", **Thunderbird International Business Review**, 57 (1), 33-50.
- Jantunen, Ari vd. (2005), "Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance", **Journal of International Entrepreneurship**, 3, 223–43.
- (2012), "Beyond Appearances – Do Dynamic Capabilities of Innovative Firms Actually Differ?", **European Management Journal**, 30, 141-155.

- Javorcik, Beata S. vd. (2011), "Migrant Networks and Foreign Direct Investment", **Journal of Development Economics**, 94 (2), 231–241.
- Javorcik, Beata S. ve Wei, Shang-Jin (2009), "Corruption and Cross-Border Investment in Emerging Markets: Firm-Level Evidence", **Journal of International Money and Finance**, 28 (4), 605–624.
- Jean, Ruey-Jer B. vd. (2011), "Ethnic Ties, Location Choice, and Firm Performance in Foreign Direct Investment: A Study of Taiwanese Business Groups FDI in China", **International Business Review**, 20 (6), 627–635.
- Jiang, Ruihua J. vd. (2010), "Alliance Portfolio Diversity and Firm Performance", **Strategic Management Journal**, 31, 1136–44.
- Jiao, Hao vd. (2013), "When Should Organizational Change be Implemented? The Moderating Effect of Environmental Dynamism between Dynamic Capabilities and New Venture Performance", **Journal of Engineering and Technology Management**, 30, 188-205.
- Jones, Leroy P. ve Sakong, Il (1980), **Government, Business, and Entrepreneurship in Economic Development: The Korean Case**, 1. Basım, Harvard University Press, Cambridge.
- Jones, Oswald vd. (2013), "Dynamic Capabilities in A Sixth-Generation Family Firm: Entrepreneurship and the Bibby Line", **Business History**, 1-32.
- Jormanainen, Irina ve Koveshnikov, Alexei (2012), "International Activities of Emerging Market Firms: A Critical Assessment of Research in Top International Management Journals", **Management International Review**, 52 (5), 691-725.
- Kale, Prashant ve Singh, Harbir (2007), "Building Firm Capabilities Through Learning: The Role of The Alliance Learning Process In Alliance Capability And Firm-Level Alliance Success", **Strategic Management Journal**, 28, 981-1000.
- Kamal, Muhammad A. vd. (2014), "Trend and Determinants of China's OFDI in Asia", **Journal of Economics and Sustainable Development**, 5 (22), 110-122.
- Kamaşak, Rıfat ve Yavuz, Meltem (2014), "İşletme Temelli Yetenekler ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Bir Dinamik Yetenekler Çalışması", **13. Uluslararası İşletmecilik Kongresi**, 8-10 Mayıs.
- Kang, Yuanfei ve Jiang, Fuming (2012), "FDI Location Choice of Chinese Multinationals in East and Southeast Asia: Traditional Economic Factors and Institutional Perspective", **Journal of World Business**, 47 (1), 45–53.
- Kanten, Pelin vd. (2017), "The Antecedents of Organizational Agility: Organizational Structure, Dynamic Capabilities and Customer Orientation", **PressAcademia Procedia**, 3 (1), 697-706.

- Kaplan, Mehmet (2020), “Dinamik Yetenekler Nasıl Çalışılıyor? Araştırma Yoğunluğu Dönemine (2010-2014) Yönelik Bibliyometrik Bir Analiz”, **R&S Research Studies Anatolia Journal**, 3 (2), 168-174.
- Kara, Ayca ve Peterson, Mark F. (2012), “The Dynamic Societal Cultural Milieu of Organizations: Origins, Maintenance and Change”, **Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management**, 25, 341–371.
- Karabag, Solmaz F. ve Berggren, Christian (2014), “Antecedents of Firm Performance in Emerging Economies: Business Groups, Strategy, Industry Structure, and State Support”, **Journal of Business Research**, 67 (10), 2212–2223.
- Karaevli, Ayşe (2008), “Türkiye’deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8 (1-2), 85-107.
- Karaevli, Ayşe ve Yurtoğlu, Burçin B. (2018), “Founding Family Effects on Business Group Growth: Longitudinal Evidence from Turkey (1925–2012)”, **Long Range Planning**, 51 (6), 831-864.
- Karim, Samina (2009), “Business Unit Reorganization and Innovation in New Product Markets”, **Management Science**, 55, 1237-1254.
- Kaufmann, Daniel vd. (1999), “Governance Matters”, **World Bank Policy Research Working Paper**, 2196, 1-64.
- (2010), “The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues”, **World Bank Policy Research Working Paper**, 5430, 1-31.
- Kennedy, Fetter E. (1995), “Randomization tests in econometrics”, **Journal of Business and Economic Statistics**, 13 (1), 85–94.
- Khalid, Saba ve Larimo, Jorma (2012), “Firm Specific Advantage in Developed Markets Dynamic Capabilities Perspective”, **Management International Review**, 52, 233–250.
- Khanna, Tarun ve Palepu, Krishna (2000), “Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups”, **The Journal of Finance**, 55 (2), 867–891.
- Kim, Chan W. ve Mauborgne, Renee (2016), **Mavi Okyanus Stratejisi**, (Çev. Şükrü Alpagut), 14. Basım, CSA Global Publishing, İstanbul.
- Kim, Gimun vd. (2011), “IT Capabilities, Process-Oriented Dynamic Capabilities, and Firm Financial Performance”, **Journal of the Association for Information Systems**, 12 (7), 487-517.
- Kim, Hyejun ve Song, Jaeyong (2017), “Filling Institutional Voids in Emerging Economies: The Impact of Capital Market Development and Business Groups on M&A Deal Abandonment”, **Journal of International Business Studies**, 48 (3), 308–323.

- Kim, Miri vd. (2015), "Toward an Integrated Framework for Innovation in Service: A Resource-Based View and Dynamic Capabilities Approach", **Information Systems Frontiers**, 17 (3), 533-546.
- Kim, Youngok ve Gray, Sidney J. (2008), "The Impact of Entry Mode Choice on Foreign Affiliate Performance: The Case of Foreign MNEs in South Korea", **Management International Review**, 48 (2), 165-188.
- Kindström, Daniel vd. (2013), "Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach", **Journal of Business Research**, 66, 1063-1073.
- Knight, Gary A., ve Cavusgil, Tamar S. (2004), "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm" **Journal of International Business Studies**, 124–141.
- Knight, Gary A ve Liesch, Peter W. (2016), "Internationalization: From Incremental to Born Global", **Journal of World Business**, 51, 93-102.
- Kobrin, Stephen J. (1979), "Political Risk: A Review and Reconsideration", **Journal of International Business Studies**, 10 (1), 67-80.
- (2011), "The Transnational Transition and the Multinational Firm", **Dynamics of Globalization: Location-Specific Advantages or Liabilities of Foreignness? Advances in International Management**, 24, 5-23.
- Koç Holding A. Ş. (2020), "Koç Holding", <https://www.koc.com.tr/>, (06.09.2020).
- Kogut, Bruce ve Sign Harbir (1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", **Journal of International Business Studies**, 19 (3), 411-432.
- Konara, Palitha ve Shirodkar, Vikrant (2018), "Regulatory Institutional Distance and MNCs' Subsidiary Performance: Climbing up Vs. Climbing down the Institutional Ladder", **Journal of International Management**, 24 (4), 333-347.
- Kor, Yasemin Y. ve Mahoney, Joseph T. (2005), "How Dynamics, Management, And Governance of Resource Deployments Influence Firm-Level Performance", **Strategic Management Journal**, 26, 489–96.
- Kordsa (2020), "Kordsa, İnnovasyon Makinesi", <https://www.reinforcer.com/en/category/event-detail/Kordsa-the-Innovation-Machine/39/240/0>, (23.06.2019).
- Kotabe, Masaaki vd. (2011), "Multinationality and Firm Performance", Czinkota, Michael R. ve Ronkainen, Ilkka A. (Ed.), **The Future of Global Business: A Reader**, 1. Baskı içinde (709-733), Taylor & Francis Group, New York.
- Kouneva-Loewenthal, Neli ve Vojvodic, Goran (2012), "Corruption and Its Effect on Foreign Direct Investment in the Energy Sector of Emerging and Developing Economies", **New Policy**

Challenges for European Multinationals Progress in International Business Research, 7, 339–363.

- Kouznetsov, Alex vd. (2014), “Entry Mode Decisions: The Effects of Corruption and Weak Law Enforcement on Foreign Manufacturing SMEs in Post-Communist Russia”, **Baltic Journal of Management**, 9 (3), 277 – 293.
- Kumar Gopal vd. (2018), “Missing Link between Sustainability Collaborative Strategy and Supply Chain Performance: Role of Dynamic Capability”, **International Journal of Production Economics**, 203, 96-109.
- Landau, Christian vd. (2016), “Institutional Leverage Capability: Creating and Using Institutional Advantages for Internationalization”, **Global Strategy Journal**, 6, 50-68.
- Langlois, Richard (2013), “Business Groups and the Natural State”, **Journal of Economic Behavior and Organization**, 88, 14– 26.
- Laudien, Sven M. ve Freiling, Jörg (2011), “Overcoming Liabilities of Foreignness by Modes of Structural Coordination: Regional Headquarters and their Role in TNCs”, **Dynamics of Globalization: Location-Specific Advantages or Liabilities of Foreignness? Advances in International Management**, 24, 107–125.
- Laurila, Juha ve Ropponen, Minna (2003), “Institutional Conditioning of Foreign Expansion: Some Evidence from Finnish-Based Paper Industry Firms, 1994-2000”, **Journal of Management Studies**, 40 (3), 728-751.
- Lawson, Benn ve Samson, Danny (2001), “Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach”, **International Journal of Innovation Management**, 5 (3), 377-400.
- Lee, Chio-Hyon vd. (2010), “Complementarity-Based Hypercompetition in the Software Industry: Theory and Empirical Test, 1990–2002”, **Strategic Management Journal**, 31, 1431–56.
- Lee, Hoon vd. (2014), “The Effects of Political Risk on Different Entry Modes of Foreign Direct Investment”, **International Interactions**, 40 (5), 683-710.
- Lee, Po-Yen vd. (2015), “Developing Dynamic Capabilities in Culturally Distant Service Multi-Units”, **Industrial Management & Data Systems**, 115 (8), 1547 – 1562.
- Lee, Ruby P. vd. (2011), “Linking Customer Resources to Firm Success: The Role of Marketing Program Implementation”, **Journal of Business Research**, 64, 394–400.
- Lessard, Donald vd. (2016), “The Dynamic Capabilities of Meta-multinationals”, **Global Strategy Journal**, 6, 211-224.
- Leung, Kwok (2014), “Globalization of Chinese Firms: What Happens to Culture?”, **Management and Organization Review**, 10 (3), 391–397.

- Leung, Ricky C. (2012), “Health Information Technology and Dynamic Capabilities”, **Health Care Management Review**, 43-53.
- Li, Dan vd. (2012), “Entry Mode Decisions by Emerging-Market Firms Investing in Developed Markets”, **Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management**, 25, 207–231.
- Li, Da-Yuan ve Liu, Juan (2014), “Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China”, **Journal of Business Research**, 67(1), 2793–2799.
- Li, Jiatao ve Xie, Zhenzen (2016), “Governance Structure and the Creation and Protection of Technological Competencies: International R&D Joint Ventures in China”, **Management International Review**, 56 (1), 123-148.
- Li, Peter P. (2007), “Toward an Integrated Theory of Multinational Evolution: The Evidence of Chinese Multinational Enterprises as Latecomers”, **Journal of International Management**, 13 (3), 296–318
- Li, Xiaoying vd. (2016), “Environmental Risks, Localization and The Overseas Subsidiary Performance of MNEs from An Emerging Economy”, **Journal of World Business**, 51 (3), 356–368.
- Lichtenthaler, Ulrich (2009), “Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes”, **Academy of Management Journal**, 52 (4), 822-846.
- Lin, Yini ve Wu, Lei-Yu. (2014), “Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance under the Resource-Based View Framework”, **Journal of Business Research**, 67(3), 407–413.
- Liou, Ru-Shiun vd. (2012), “Emerging- Market Multinational Corporations as Agents of Globalization: Conflicting Institutional Demands and the Isomorphism of Global Markets”, **Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management**, 25, 179–206.
- (2016), “Emerging Economies and Institutional Quality: Assessing the Differential Effects of Institutional Distances on Ownership Strategy”, **Journal of World Business**, 51 (4), 600–611.
- Liu, Jie ve Scott-Kennel, Joanna (2011), “Asset-Seeking Investment by Chinese Multinationals: Firm Ownership, Location, and Entry Mode”, **Asia Pacific and Globalization Review**, 1 (1), 16-36.
- Liu, Xiaohui ve Sun, Laixiang (2017); “How do Sub-National Institutional Constraints Impact Foreign Firm Performance?”, **International Business Review**, 26 (3), 555–565.

- Li-Ying, Jason vd. (2013), "Chinese Multinationals in Denmark: Testing the Eclectic Framework and Internalization Theory", **Multinational Business Review**, 21 (1), 65-86.
- Longhurst, Robyn (2010), "Semi-Structured Interviews and Focus Groups", Nicholas Clifford (Ed.), **Key Methods in Geography**, 2. Baskı içinde (103-116), Sage Publications, Amerika Birleşik Devletleri.
- Lorenzoni, Gianni ve Lipparini, Andrea (1999), "The Leveraging of Inter Firm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study", **Strategic Management Journal**, 317–338.
- Lu, Jiangyong vd. (2011), "Motives for Outward FDI of Chinese Private Firms: Firm Resources, Industry Dynamics, and Government Policies", **Management and Organization Review**, 7 (2), 223–248.
- Lundan, Sarianna M. ve Muchlinski, Peter (2012), "Human Rights Due Diligence in Global Value Chains", **New Policy Challenges for European Multinationals Progress in International Business Research**, 7, 181-201.
- Lundan, Sarianna M. ve Li, Jiatao (2019), "Adjusting to and Learning from Institutional Diversity: Toward A Capability-Building Perspective", **Journal of International Business Studies**, 50, 36–47.
- Lunnan, Randi vd. (2011), "Moving Abroad: Factors that Motivate Foreign Location of Headquarter Activities", **Dynamics of Globalization: Location-Specific Advantages or Liabilities of Foreignness? Advances in International Management**, 24, 127–151.
- Luo, Yadong (2000), "Dynamic Capabilities in International Expansion", **Journal of World Business**, 35 (4), 355-378.
- (2003a), "Industrial Dynamics and Managerial Networking in an Emerging Market: The Case of China", **Strategic Management Journal**, 24, 1315–1327.
- Luo, Y. (2003b), "Market-Seeking MNEs In An Emerging Market: How Parent–Subsidiary Links Shape Overseas Success", **Journal of International Business Studies**, 34 (3), 209-309.
- Luo, Yadong ve Tung, Rosalie, L. (2007), "International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective", **Journal of International Business Studies**, 38, 481-498.
- (2018), "A General Theory of Springboard MNEs", **Journal of International Business Studies**, 49, 129-152.
- Mahmood, Ishtiaq P. ve Mitchell, Will (2004), "Two Faces: Innovation Effects of Business Groups in Emerging Economies", **Management Science**, 50 (10), 1348-1365.

- Majocchi, Antonio vd. (2015), "Internationalisation, Cultural Distance and Country Characteristics: A Bayesian Analysis of SMEs Financial Performance", **Journal of Business Economics and Management**, 16 (2), 307-324.
- Makino, Shige vd. (2002), "Asset-Exploitation versus Asset-Seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies", **Journal of International Business Studies**, 33 (3), 403-421.
- Makkonen, Hannu vd. (2014), "Dynamic Capabilities and Firm Performance in A Financial Crisis", **Journal of Business Research**, 67(1), 2707–2719.
- Manikandan, K. S. ve Ramachandran J. (2014), "Beyond Institutional Voids: Business Groups, Incomplete Markets, and Organizational Form", **Strategic Management Journal**, 36 (4), 598-617.
- Marinov, Marin ve Marinova, Svetla (2012), **Internationalization of Emerging Economies and Firms**, 1. Baskı, Palgrave Macmillan, Birleşik Krallık.
- Marinova, Svetla vd. (2011), "Evolution of Firm- and Country-Specific Advantages and Disadvantages in the Process of Chinese Firm Internationalization", **Dynamics of Globalization: Location-Specific Advantages or Liabilities of Foreignness? Advances in International Management**, 24, 235–269.
- (2012), "Institutional Field for Outward Foreign Direct Investment: A Theoretical Extension?", **Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management**, 25, 233–261.
- Martinez, Candace A. ve Williams, Christopher (2012), "An Extended View of Institutional Domains and Implications for the Multinational Enterprise", **Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management**, 25, 43–63.
- Masulis, Ronald W. (2008), "Pyramids: Empirical Evidence on the Costs and Benefits of Family Business Groups around the World", **Working Paper**, Vanderbilt University, 1-59.
- Mathews, John A. (2002), "Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies", **Asia Pacific Journal of Management**, 19, 467-488.
- (2006), "Response to Professors Dunning and Narula", **Asia Pacific Journal of Management**, 23, 153-155.
- McCarthy, Eunice (2013), "The Dynamics of Culture, Innovation and Organisational Change: A Nano-Psychology Future Perspective of thr Psycho-Social and Cultural Underpinnings of Innovation and Technology", **AI & Society**, 28, 471-482.

- McKinley, William vd. (1999), “Determinants and Development of Schools in Organization Theory”, **The Academy of Management Review**, 24 (4), 634-648.
- Menguc, Bülent and Auh, Seigyoung (2006), “Creating A Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing On Market Orientation And Innovativeness”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 34, 63–73.
- Meyer, John W ve Rowan, Brian (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **American Journal of Sociology**, 83 (2), 340-363.
- Meyer, Klaus E. (2015), “What is “Strategic Asset Seeking FDI?””, **The Multinational Business Review**, 23 (1), 57-66.
- Meyer, Klaus E. vd. (2009), “Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies”, **Strategic Management Journal**, 30, 61–80.
- Meyer, Klaus E. ve Peng, Mike W. (2016), “Theoretical Foundations of Emerging Economy Business Research”, **Journal of International Business Studies**, 47, 3–22.
- Michailova, Sejina ve Zhan, Wu (2015), “Dynamic Capabilities and Innovation in MNC Subsidiaries”, **Journal of World Business**, 50, 576-583.
- Mirze, Kadri S. (2018), **Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim**, 1. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Moghaddam, Kaveh vd. (2014), “The Smirk of Emerging Market Firms: A Modification of the Dunning's Typology of Internationalization Motivations”, **Journal of International Management**, 20 (3), 359–374.
- Molina, Christiane (2012) “Understanding Institutional Plurality in Multinational Enterprises: The Roles of Institutional Logic and Social Identification”, **Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management**, 25, 399-423.
- Morck, Randall ve Tian, Gloria Y. (2015), “Business Groups in Canada: Their Rise and Fall, and Rise and Fall Again”, **NBER Working Paper**, 21707, 1-49.
- Morgan, Neil A. vd. (2009), “Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance”, **Strategic Management Journal**, 30, 909–20.
- (2012), “Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities, and Export Venture Performance”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 40, 271–89.
- Morschett, Dirk vd. (2015), **Strategic International Management Text and Cases**, 3. Baskı, Springer Gabler, Berlin.

- Mulotte, Louis vd. (2013), “Does Pre-Entry Licensing Undermine the Performance of Subsequent Independent Activities? Evidence from the Global Aerospace Industry, 1944-2000”, **Strategic Management Journal**, 34, 358-372.
- Münch, Richard ve Smelser, Neil J. (2014), **Kültür Kuramı**, (Çev. Hakan Şahin), 1. Baskı, Pales Yayıncılık, İstanbul.
- Nachum, Lilach (2011), “The Home-Based Advantages and a Hierarchy of Location Resources: Foreign and Local Firms Dependency on Location Resources”, **Dynamics of Globalization: Location-Specific Advantages or Liabilities of Foreignness? Advances in International Management**, 24, 55–83.
- Narayanan, Vadake K. vd. (2009), “Building Organizational and Scientific Platforms in the Pharmaceutical Industry: A Process Perspective on the Development of Dynamic Capabilities”, **British Journal of Management**, 20, 25-40.
- Narula, Rajnesh (2006), “Globalization, New Ecologies, New Zoologies, and the Purported Death of the Eclectic Paradigm”, **Asia Pacific Journal of Management**, 23, 143-151.
- Nebioglu, Oğuz ve Yıldırım, Mustafa (2021), “Entelektüel Sermaye Ve Dinamik Yetenekler: Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Model Önerisi”, Ünvan, Yüksel A. (Ed.), Güncel Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Araştırmaları, 1. Baskı içinde (91-116), Livre de Lyon, Fransa.
- Neuman Lawrence W. (2009), **Understanding Research**, 1. Baskı, Pearson Education, Amerika Birleşik Devletleri.
- Newey, Lance R. vd. (2012), “The Relationship between Dynamic and Operating Capabilities as a Stage-gate Process: Insights from Radical Innovation”, **Journal of Management & Organization**, 18 (1), 123-140.
- Ngo, Liem V. vd. (2019), “Effective Sense-and-Respond Strategies: Mediating Roles of Exploratory and Exploitative Innovation”, **Journal of Business Research**, 94 (1), 154-161.
- Ngo, Liem V. ve O’Cass, Aron (2012), “In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions”, **Journal of Product Innovation Management**, 29 (5), 861-877.
- Nieves, Julia ve Haller, Sabine (2014), “Building Dynamic Capabilities through Knowledge Resources”, **Tourism Management**, 40, 224–232.
- North. Douglas C. (1981), **Structure and Change in Economic History**, W. W. Norton & Company, New York.
- (1990), **Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans**, (Çev. Gül Çağalı Güven, 2. Baskı, Cambridge University Press, Sabancı Üniversitesi, Cambridge, İstanbul.

- O’Cass, Aron ve Sok, Phyr (2012), “Examining the Role of within Functional Area Resource–Capability Complementarity in Achieving Customer and Product-Based Performance Outcomes”, **Journal of Strategic Marketing**, 20, 345–63.
- Ojala, Arto (2015), “Geographic, Cultural, and Psychic Distance to Foreign Markets in the Context of Small and New Ventures”, **International Business Review**, 24 (5), 825–835.
- Ozkan-Canbolat, Ela (2011), “Social Capital Influences On Business Groups’ Diversification Strategies”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 24, 1436–1443.
- (2014), “Organizational Network Effect on Diversification Strategies”, **Strategic Management Quarterly**, 2 (2), 27-48.
- Öniş, Ziya ve Türem, Umut (2002), “Entrepreneurs, Democracy, and Citizenship in Turkey”, **Comparative Politics**, 34 (4), 439-456.
- Özdamar, Kazım (2004), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1**, 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özen, Şükrü ve Yeloğlu, Okan H. (2006), “Bir Örgüt Kimliği Olarak ‘Holding’ Adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 6 (1-2), 45-84.
- Özilhan, Kamil (2020), **Bir Hayat Hikâyesi**, https://www.anadolugrubu.com.tr/Upload/Docs/Bir_Hayat_Hikâyesi_01.pdf, (13.06.2019).
- Pangarkar, Nitin ve Yuan, Lin (2009), “Location in Internationalization Strategy: Determinants and Consequences”, **Multinational Business Review**, 17 (2), 37-68.
- Pantzalis, Christos (2001), “Does Location Matter? An Empirical Analysis of Geographic Scope and MNC Market Valuation”, **Journal of International Business Studies**, 32 (1), 133-155.
- Parente, Ronaldo C. vd. (2011), “The Effect of Supply Chain Integration, Modular Production, and Cultural Distance on New Product Development: A Dynamic Capabilities Approach”, **Journal of International Management**, 17 (4), 278–290.
- Pattnaik, Chinmay vd. (2015), “Impact of Host Country Institutional Context on Subsidiary Performance”, **Management Decision**, 53 (1), 198-220.
- Paul, Justin vd. (2017), “Exporting Challenges of SMEs: A Review and Future Research Agenda”, **Journal of World Business**, 52 (3), 327–34.
- Paul, Justin ve Benito, Gabriel R. G. (2018), “A Review of Research on Outward Foreign Direct Investment From Emerging Countries, Including China: What Do We Know, How Do We Know and Where Should We Be Heading?”, **Asia Pacific Business Review**, 24 (1), 90-115.
- Pavlou, Paul A. ve El Sawy, Omar A. (2011), “Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities”, **Decision Sciences Journal**, 42 (1), 239-273.

- Peng, Mike W. (2003), "Institutional Transitions and Strategic Choices", **The Academy of Management Review**, 28 (2), 275-296
- (2016), "Theories of the (State-Owned) Firm", **Asia Pacific Journal of Management**, 33, 293–317.
- Peng, Mike W. vd. (2018), "Bringing Institutions into Strategy Teaching", **Academy of Management Learning & Education**, 17 (3), 259–278.
- Pergelova, Albena ve Angulo-Ruiz, Fernando (2014), "The Impact of Government Financial Support on the Performance of New Firms: The Role of Competitive Advantage as an Intermediate Outcome", **Entrepreneurship & Regional Development**, 26 (9-10), 663-705.
- Perkins, Susan E. (2014), "When Does Prior Experience Pay? Institutional Experience and the Multinational Corporation", **Administrative Science Quarterly**, 59 (1), 145–181.
- Perri, Alessandra vd. (2013), "Balancing the Trade-Off between Learning Prospects and Spillover Risks: MNC Subsidiaries' Vertical Linkage Patterns in Developed Countries", **Journal of World Business**, 48, 503-514.
- Peteraf, Margaret vd., (2013), "The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together", **Strategic Management Journal**, 34 (12), 1389-1410.
- Petit, Yvan (2012), "Project Portfolios in Dynamic Environments: Organizing For Uncertainty", **International Journal of Project Management**, 30 (5), 539–553.
- Piening, Erk P. (2013), "Dynamic Capabilities in Public Organizations", **Public Management Review**, 15 (2), 209-245.
- Piening, Erk P. ve Salge, Torsten O. (2015), "Understanding the Antecedents, Contingencies, And Performance Implications of Process Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective", **Journal of Product Innovation Management**, 32 (1), 80–97.
- Pinho, Jose C. ve Prange, Christiane (2016), "The Effect of Social Networks and Dynamic Internationalization Capabilities on International Performance", **Journal of World Business**, 51 (3), 391–403.
- Piscitello, Lucia ve Scalera, Vittoria G. (2014), "A Comparative Analysis of Chinese and Indian MNEs' Knowledge-Intensive Acquisitions in Europe: The Impact of Institutional Distance and Host-Country Experience on Ownership Choices", **Emerging Multinationals: Outward Investment from Emerging and Developing Economies**, 4. Copenhagen Conference, 1-30.
- Pitelis, Christos N. ve Teece, David (2015), **Dynamic Capabilities, the Multinational Corporation, and (Capturing Co-created Value from) Innovation**, Clarke, T., O'Brien, J. and O'Kelley, C. (Editör), Oxford Handbook of the Corporation, New York, Oxford University Press.

- Powell, Skylar K. ve Rhee, Mooweon (2013), “Experince in Different Institutional Environments and Foreign Subsidiary Ownership Structure”, **Journal of Management**, 20 (10), 1-28.
- Protogerou, Aimilia vd. (2012), “Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance”, **Industrial and Corporate Change**, 21 (3), 615–647.
- Rabbiosi, Larissa vd. (2012), “Acquisitions by EMNCs in Developed Markets an Organizational Learning Perspective”, **Management International Review**, 52, 193-212.
- Rainville, Chuck G. ve Krause, Neal (2020), “Attributing Problem-Solving to God, Receiving Social Support, and Stress-Moderation”, **Journal for the Scientific Study of Religion**, 59 (3), 476–483.
- Ramachandran, Indu vd. (2011), “Selecting State or Private Joint Venture Partners in Emerging Markets: Impact of Liability of Foreignness and Rule of Law”, **Dynamics of Globalization: Location-Specific Advantages or Liabilities of Foreignness? Advances in International Management**, 24, 153–179.
- (2012), “Influence of Knowledge Resources on Exploratory and Exploitative International Strategic Alliances: Effects of the Institutional Environment”, **Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management**, 25, 313–339.
- Ramasamy, Bala vd. (2012), “China’s Outward Foreign Direct Investment: Location Choice and Firm Ownership”, **Journal of World Business**, 47 (1), 17-25.
- Ramirez, Rafael vd. (2013), “Scenarios and Early Warnings as Dynamic Capabilities to Frame Managerial Attention”, **Technological Forecasting & Social Change**, 80, 825-838.
- Ravishankar, Mn ve Pan, Shan (2013), “Examining the Influence of Modularity and KM on Dynamic Capabilities: Insights from a Call Center”, **International Journal of Information Management**, 33, 147-159.
- Reddy, Kotapati S. (2014), “Extant Reviews on Entry-Mode/Internationalization, Mergers & Acquisitions, and Diversification: Understanding Theories and Establishing Interdisciplinary Research”, **Pacific Science Review**, 16, 250-274.
- Regner, Patrick ve Edman, Jesper (2014), “MNE Institutional Advantage: How Subunits Shape, Transpose and Evade Host County Institutions”, **Journal of International Business Studies**, 45, 275-302.
- Rindova, Violina P. ve Kotha, Suresh (2001), “Continuous “Morphing”: Competing Through Dynamic Capabilities, from, and Function”, **Academy of Management Journal**, 44 (6), 1263-1280.

- Ripolles, Maria ve Blesa, Andreu (2012), "International New Ventures As "Small Multinationals": The Importance of Marketing Capabilities", **Journal of World Business**, 47 (2), 277–287.
- Rodenbach, Marc ve Brettel, Malte (2012), "CEO Experience as Micro-Level Origin of Dynamic Capabilities", **Management Decision**, 50 (4), 611–634.
- Rothaermel, Frank T. and Hess, Andrew M. (2007), "Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven By Individual-, Firm-, and Network-Level Effects", **Organization Science**, 18, 898–921.
- Rousseau, Ann vd. (2020), "The Role of Pubertal Timing and Heterosocial Involvement in Early Adolescents' Media Internalization: A Moderated Moderation Analysis", **Journal of Early Adolescence**, 40 (8), 1167-1194.
- Roxas, Banjo ve Chadee, Doren (2013), "Effects of Formal Institutions on the Performance of the Tourism Sector in the Philippines: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation", **Tourism Management**, 37, 1-12.
- Russo, Michael (2009), "Explaining the Impact of ISO 14001 on Emission Performance: A Dynamic Capabilities Perspective on Process and Learning", **Business Strategy and the Environment**, 18 (5), 307-319.
- Sacristán-Navarro, María ve Gómez-Ansón, Silvia (2007), "Family Ownership and Pyramids in the Spanish Market", **Family Business Review**, 20 (3), 247-265.
- Salunkei, Sandeep vd. (2011), "Towards a Model of Dynamic Capabilities in Innovation-Based Competitive Strategy: Insights from Project-Oriented Service Firms", **Industrial Marketing Management**, 40, 1251-1263.
- Santos-Vijande, Maria L. vd. (2013), "The Brand Management System and Service Firm Competitiveness", **Journal of Business Research**, 66, 148–57.
- Sardana, Deepak vd. (2016), "The Impact of Strategic Alignment and Responsiveness to Market on Manufacturing Firm's Performance", **International Journal of Production Economics**, 177, 131-138.
- Sargut, Selami (2010), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 3. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Sapienza, Harry J. vd. (2006), "A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth", **Academy of Management Review**, 31 (4), 914-933.
- Sawyer, Charles W. vd. (2015), "Does Experience Matter for Patterns of Expansion by US Companies in Latin America and the Caribbean?", **Global Economy Journal**, 15 (1), 1-24.
- Schilke, Oliver (2014), "On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism", **Strategic Management Journal**, 35 (2), 179–203.

- Schreyögg, Georg ve Kliesch-Eberl, Martina (2007), “How Dynamic Can Organizational Capabilities be? Towards a Dual Process Model of Capability Dynamization”, **Strategic Management Journal**, 28 (9), 913-933.
- Schuh, Arnold (2012), “Strategic Responses to the Global Financial and Economic Crisis in Central and Eastern Europe – The Foreign Multinational Company Perspective”, **New Policy Challenges for European Multinationals Progress in International Business Research**, 7, 393-419.
- Schüler-Zhou, Yun ve Schüller, Margot (2009), “The Internationalization of Chinese Companies”, **Chinese Management Studies**, 3 (1), 25 – 42.
- Scott, Richard W. (1995), **Institutions and Organizations Ideas, Interests, and Identities**, 1. Baskı, Sage Publications, Los Angeles.
- Selekler-Gökşen, Nisan ve Üsdiken, Behlül (2001), “Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding”, **British Journal of Management**, 12, 325–340.
- Selekler-Gökşen, Nisan ve Yıldırım Öktem, Özlem (2008), “The Impact of Board Characteristics on the Internationalization of Business Group Affiliates”, **Boğaziçi Journal**, 22 (1-2), 53-71.
- Selznick, Philip (1949), **Tva and the Grass: Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization**, 1. Baskı, Cambridge University Press, Amerika Birleşik Devletleri.
- Sethi, Deepak vd. (2002), “Seeking Greener Pastures: A Theoretical and Empirical Investigation into The Changing Trend of Foreign Direct Investment Flows in Response to Institutional and Strategic Factors”, **International Business Review**, 11, 685–705.
- Sharfman, Mark P. (2004), “A Model of the Global and Institutional Antecedents of High-Level Corporate Environmental Performance”, **Business and Society**, 43 (1), 6-36.
- Shi, Wei ve Hoskisson, Robert E. (2012), “Advantages of Foreignness: Benefits of Creative Institutional Deviance”, **Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management**, 25, 99–125.
- Sikimic, Uros vd. (2013), “Management of Technology Licensing as a Foreign Market Entry Mode: The Case of Leading Italian Pharmaceutical and Biotech Companies”, **Journal of Business Chemistry**, 10 (1), 3-21.
- Singh, Doordarshi, vd. (2014), “An Empirical Investigation of Dynamic Capabilities in Managing Strategic Flexibility in Manufacturing Organizations”, **Management Decision**, 51, 1442–61.
- Skippari, Mika ve Pajunen, Kalle (2010), “MNE–NGO–Host Government Relationships in the Escalation of an FDI Conflict”, **Business and Society**, 49 (4), 619-651.

- Smina, Harry ve DeRond, Mark (2012), "Context and Action in the Transformation of Strategy Scholarship", **Journal of Management Studies**, 49 (7), 1329-1349.
- Smith, Philip (2007), **Kültürel Kuram**, (Çev. Selime Güzelsarı, İbrahim Gündoğdu), 2. Baskı, Babil Yayınları, İstanbul.
- Spencer, Jennifer ve Gomez, Carolina (2011), "MNEs and Corruption: The Impact of National Institutions and Subsidiary Strategy", **Strategic Management Journal**, 32 (1), 280-300.
- Stadler, Christian vd. (2013), "The Impact of Dynamic Capabilities on Resource Access and Development", **Organization Science**, 24 (6), 1782–1804.
- Stevens, Charles E. ve Shenkar, Oded (2012), "The Liability of Home: Institutional Friction and Firm Disadvantage Abroad", **Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management**, 25, 127–148.
- Stevens, Charles E. ve Makarius, Erin E. (2015), "Overcoming Information Asymmetry in Foreign Entry Strategy: The Impact of Reputation", **Global Strategy Journal**, 5 (3), 256-272.
- Stoian, Carmen (2013), "Extending Dunning's Investment Development Path: The Role of Home Country Institutional Determinants in Explaining Outward Foreign Direct Investment", **International Business Review**, 22 (3), 615–637.
- Stucchi, Tamara (2012), "Emerging Market Firms' Acquisitions in Advanced Markets: Matching Strategy with Resource-, Institution- and Industry-Based Antecedents", **European Management Journal**, 30 (3), 278–289.
- Subramaniam, Mohan ve Youndt, Mark A. (2005), "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities", **Academy of Management Journal**, 48 (3), 450–463.
- Sun, Sunny L. vd. (2015), "Institutional Open Access at Home and Outward Internationalization", **Journal of World Business**, 50 (1), 234–246.
- Swamidass, Paul M. (1990), "A Comparison of the Plant Location Strategies of Foreign and Domestic Manufacturers in the U.S.", **Journal of International Business Studies**, 21 (2), 301-317.
- Swoboda, B., Elsner S. ve Olejnik E. (2015), "How do Past Mode Choices Influence Subsequent Entry? A Study on the Boundary Conditions of Preferred Entry Modes of Retail Firms", **International Business Review**, 24, 506-517.
- Şahin, Kader vd. (2011), "The Impact of Board Composition on Corporate Financial and Social Responsibility Performance: Evidence from Public-Listed Companies in Turkey", **African Journal of Business Management**, 5 (7), 2959-2978.
- (2015), "Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 70 (4), 931-956.

- (2018), “Yönetim Kurullarında Kadın Yönetici Temsili: Türkiye’de Yönetim Kurulları Yapısının Cinsiyet Bağlamında İncelenmesi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 14, 1147-1166.
- Şahin, Kader ve Kaplan, Tuğba (2017a), “Örgüt Kültürünün Dinamik Yeteneklere Etkisi”, **KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, 7, 167-192.
- Şahin, Kader ve Kaplan, Tuğba (2017b), “Kaynak Tabanlı Görüşten Dinamik Yeteneklere Tarihsel Bir İnceleme”, **Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi**, 3, 105-131.
- Tan, Brian T. ve Chintakananda, Asda (2016), “The Effects of Home Country Political and Legal Institutions on Firms’ Geographic Diversification Performance”, **Global Strategy Journal**, 6 (2), 105–123.
- Tan, Danchi C. ve Meyer, Klaus E. (2010), “Business Groups' Outward FDI: A Managerial Resources Perspective”, **Journal of International Management**, 16 (2), 154-164.
- Tartaglione, Andrea M. ve Formisano, Vincenzo (2018), “A Dynamic View of Marketing Capabilities for SMEs’ Export Performance”, **International Journal of Marketing Studies**, 10 (1), 126-135.
- TAV Havalimanları Holding A. Ş. (2020), “Tav Havalimanları Holding”, <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/>, (12.09.2020).
- Teece, David J. vd. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, **Strategic Management Journal**, 18 (7), 509-533.
- Teece, David J. (2003), **Essay in Technology Management and Policy Selected Papers of David Teece**, 1. Baskı, World Scientific Yayıncılık, Amerika Birleşik Devletleri.
- (2007), “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance”, **Strategic Management Journal**, 28 (13), 1319-1350.
- (2009), “Dynamic Capabilities and the Essence of the Multinational Enterprise”, **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, 1. Baskı içinde (136-181), New York: Oxford University Press Inc.
- (2012), “Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action”, **Journal of Management Studies**, 49 (8), 1395-1401.
- (2014), “A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise”, **Journal of International Business Studies**, 45, 8-37.
- (2016), “Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward A Theory of the (Entrepreneurial) Firm”, **European Economic Review**, 86, 202-216.

- Tian, Xiaowen vb. (2015), “FDI Technology Spillovers in China: Implications for Developing Countries”, **The Journal of Developing Areas**, 49 (6), 37-48.
- Tihanyi, Laszlo vd. (2005), “The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification, and MNE Performance: A Meta-Analysis”, **Journal of International Business Studies**, 36 (3), 270–283.
- Tihanyi, Laszlo vd. (2012), “International Subsidiary Management and Environmental Constraints: The Case for Indigenization”, **Institutional Theory in International Business and Management Advances Advances in International Management**, 25, 373–397.
- Tolbert, Pamela S. ve Zucker, Lynne G. (1999), “The Institutionalization of Institutional Theory”, Stewart R. Clegg ve Cynthia Hardy (Ed.), **Studying Organization Theory & Method**, 1. Baskı içinde (169-185), Sage Publications, Londra.
- Torkkeli, Lasse vd. (2019), “Institutional Environment and Network Competence in Successful SME Internationalisation”, **International Marketing Review**, 36 (1), 31-55.
- Tran, Hien T. (2019), “Institutional Quality and Market Selection in the Transition to Market Economy”, **Journal of Business Venturing**, 34 (5), 1-27.
- Tripsas, Mary ve Gavetti, Giovanni (2000), “Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging”, **Strategic Management Journal**, 1147–1161.
- Tsai, Huei-Ting ve Eisingerich, Andreas B. (2010), “Internationalization Strategies of Emerging Markets Firms”, **California Management Review**, 53 (1), 114-135.
- Tsang, Eric W. K. ve Yamanoi, Junichi (2016), “International Expansion Through Start-Up or Acquisition: A Replication”, **Strategic Management Journal**, 37, 1147–1161.
- Turan, Aygöl (2014), “Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme”, **KAU İİBF Dergisi**, 5 (7), 147-170.
- Turcan, Romeo V. (2012), “Empirical Studies on Legitimation Strategies: A Case for International Business Research Extension”, **Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management**, 25, 425–470.
- Turkish Time Ekonomi ve İş Kültürü Portalı (2017), “Türkiye’nin Ar-Ge Harcamaları En Yüksek 250 Şirketi”, http://www.turkishtimedergi.com/wp-content/uploads/2018/12/arge250_2017_low.pdf (13.11.2019).
- Tüzün, Gürel (2018), **Vehbi Koç Anlatıyor Bir Derleme**, 1. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, 5160, İstanbul.
- Uhlenbruck, Klaus (2004), “Developing Acquired Foreign Subsidiaries: The Experience of MNEs in Transition Economies”, **Journal of International Business Studies**, 35, 109–23.

- Ulaş, Dilber, (2009), **Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.
- UNCTAD (2020), “Data Center Foreign Direct Investments”, <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx?ReportId=96740>, (20.06.2020).
- Urbano, David vd. (2018), “Twenty-Five Years of Research on Institutions, Entrepreneurship, and Economic Growth: What Has Been Learned?”, **Small Business Economics**, 53, 21-49.
- Ünsal, Ersin (2009), “Dinamik Bir Yetenek Olarak Teknoloji Yönetimi: Teknoloji Yönetimi Yeteneği”, **Savunma Bilimler Dergisi**, 8 (2), 167-189.
- Üsdiken, Behlül ve Yıldırım-Öktem, Özlem (2008), “Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında “İcrada Görevli Olmayan” ve “Bağımsız” Üyeler”, **Amme İdaresi Dergisi**, 41 (1), 43-71.
- Van Hoorn, André ve Maseland, Robbert (2016), “How Institutions Matter for International Business: Institutional Distance Effects Vs Institutional Profile Effects”, **Journal of International Business Studies**, 47 (3), 374–381.
- Vernon, Raymond (1966), “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, **Quarterly Journal of Economics**, 80, 190-207.
- Villar, Cristina vd. (2014), “Exploring The Role Of Knowledge Management Practices on Exports: A Dynamic Capabilities View”, **International Business Review**, 23(1), 38–44.
- Vithessonthi, Chaiporn ve Racela, Olimpia C. (2016), “Short - and Long - Run Effects of Internationalization and R&D Intensity on Firm Performance”, **Journal of Multinational Financial Management**, 34, 28-45.
- Wang, Catherine L. ve Ahmed, Pervaiz (2007), “Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda”, **International Journal of Management Reviews**, 9 (1), 31-51.
- Wang, Chengqi vd. (2012), “What Drives Outward FDI of Chinese Firms? Testing the Explanatory Power of Three Theoretical Frameworks”, **International Business Review**, 21 (3), 425-438.
- (2015), “Under What Institutional Conditions do Business Groups Enhance Innovation Performance?”, **Journal of Business Research**, 68 (3), 694–702.
- Wang, Eric T. G. vd. (2013), “Examining The Role of Information Technology in Cultivating Firms’ Dynamic Marketing Capabilities”, **Information & Management**, 50 (6), 336–343.
- Weber, Robert P. (1990), **Basic Content Analysis**, 2. Baskı, Sage Publications, ABD.
- Weerawardena, Jay vd. (2014), “The Role of the Market Sub-System and the Socio-Technical Sub-System in Innovation and Firm Performance: A Dynamic Capabilities Approach”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 43 (2), 221-239.

- Wei, Ziyi ve Nguyen, Quyen T. K. (2017), "Subsidiary Strategy of Emerging Market Multinationals: A Home Country Institutional Perspective", **International Business Review**, 26, 1009-1021.
- White, George O. vd. (2014), "Wholly Owned Foreign Subsidiary Relation-Based Strategies in Volatile Environments", **International Business Review**, 23 (1), 303-312.
- (2016), "Trends in International Strategic Management Research From 2000 to 2013: Text Mining and Bibliometric Analyses", **Management International Review**, 56, 35-65.
- Whitley, Richard D. (1990), "Eastern Asian Enterprise Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization", **Organization Studies**, 11 (1), 47-74.
- (1991), "The Social Construction of Business Systems in East Asia", **Organization Studies**, 12 (1), 1-28.
- Wilden, Ralf vd. (2013), "Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment", **Long Range Planning**, 46 (1), 72-96.
- Wilden, Ralf ve Gudergan, Siegfried P. (2015), "The Impact of Dynamic Capabilities on Operational Marketing and Technological Capabilities: Investigating the Role of Environmental Turbulence", **Academy of Marketing Science Journal**, 43 (2), 181.
- Williams, Christopher vd. (2012), "Dutch MNE Foreign Expansion into Developed and Developing Economies", **Management International**, 16 (1), 31-44.
- Williams, Christopher ve Martinez, Candace A. (2012), "Government Effectiveness, the Global Financial Crisis, and Multinational Enterprise Internationalization", **Journal of International Marketing**, 20 (2), 65-78.
- Williamson, Oliver (1975), **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**, 1. Baskı, The Free Press, New York.
- (1979), "Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations", **Journal of Law and Economics**, 22 (2), 233-61.
- (2009), "The Limits of Firms: Incentive and Bureaucratic Features", Randall S. Kroszner ve Louis Putterman (Ed.), **The Economic Nature of the Firm**, 3. Baskı içinde (127-143), Cambridge University Press, New York.
- Winter, Sidney G. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", **Strategic Management Journal**, 24, 991-995.
- (2012), "Capabilities: Their Origins and Ancestry", **Journal of Management Studies**, 49 (8), 1402-1406.

- Woldesenbet, Kassa ve diğeri (2011), "Supplying Large Firms: The Role of Entrepreneurial and Dynamic Capabilities in Small Businesses", **International Small Business Journal**, 30 (5), 493-512.
- Wright, Mike vd. (2005), "Guest Editors' Introduction Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom", **Journal of Management Studies**, 42 (1), 1-33.
- Wrona, Thomas ve Trapczyński, Piotr (2012), "Re-Explaining International Entry Modes – Interaction and Moderating Effects on Entry Modes of Pharmaceutical Companies into Transition Economies", **European Management Journal**, 30 (4), 295–315.
- Wu, Chong vd. (2018), "Entry Mode, Market Selection, and Innovation Performance", **Sustainability**, 10, 1-24.
- Wu, Lei-Yu (2007), "Entrepreneurial Resources, Dynamic Capabilities and Start-up Performance of Taiwan's High-Tech Firms", **Journal of Business Research**, 60, 549-555.
- Wu, Lei-Yu (2010), "Applicability of the Resource-based and Dynamic Capability Views under Environmental Volatility", **Journal of Business Research**, 63, 27-31.
- Wu, Zheyang ve Salomon, Robert (2016), "Does Imitation Reduce The Liability of Foreignness? Linking Distance, Isomorphism, and Performance", **Strategic Management Journal**, 37, 2441-2462.
- Xia, Jun vd. (2008), "Mimetic Entry and Bandwagon Effect: The Rise and Decline of International Equity Joint Venture in China", **Strategic Management Journal**, 29, 195-217.
- Xu, Kai ve Hitt, Michael A. (2012), "Entry Mode and Institutional Learning: A Polycentric Perspective", **Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management**, 25, 149–178.
- Yamak, Sibel (2007), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, 1. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Yamak, Sibel vd., (2006), "Sahiplik Dağılımının Birleşik Liderlik Yapısı Üzerine Etkileri", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 6 (1-2), 85-105.
- (2015), "Collaboration of Foreign Investors with Local Family Business Groups in Turkey: Implications on Firm Performance", **European J. International Management**, 9 (2), 263-281.
- Yamakawa, Yasuhiro vd. (2008), "What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies?", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 1 (972), 59-83.
- Yan, Zheng J. vd. (2018), "An Institutional Work View Toward The Internationalization of Emerging Market Firm", **Journal of World Business**, 53 (5), 682-694.

- Yang, Haibin vd. (2011), "Behind M&As in China and the United States: Networks, Learning, and Institutions", **Asia Pacific Journal of Management**, 28 (2), 239-255.
- Yang, Monica (2015), "Ownership Participation of Cross-Border Mergers and Acquisitions by Emerging Market Firms", **Management Decision**, 53 (1), 221 – 246.
- Yang, Monica ve Hyland, MaryAnne (2012), "Similarity in Cross-border Mergers and Acquisitions: Imitation, Uncertainty and Experience among Chinese Firms, 1985-2006", **Journal of International Management**, 18, 352-365.
- Yang, Shui-Li vd. (2008), "Empirical Research on Dynamic Capability and Relationship Quality and Cooperation Performance", **International Conference on Management Science & Engineering (15th)**, Long Beach, USA: 431-436.
- Yaprak, Attila ve Karademir, Bahattin (2010), "The Internationalization of Emerging Market Business Groups: An Integrated Literature Review", **International Marketing Review**, 27 (2), 245 - 262
- Yazıcı, Kamil (2012), **Ortak Akıl Tahtakale'deki Bir Hırdavatçı Dükkânından Anadolu Holding'e Uzanan Azmin Öyküsü**, 2. Baskı, Binay Matbaacılık, İstanbul.
- Yıldırım Özmütlu, Saniye ve Can, Esin (2019a), "Sürdürülebilir Rekabette Dinamik Yeteneklerin Firma Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma", **XI. IBANESS Kongreler Serisi**, 9 - 10 Mart.
- Yıldırım Özmütlu, Saniye ve Can, Esin (2019b), "Dinamik Yeteneklerin Pazar Ve Müşteri Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Nicel Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 10 (24), 349-363.
- Yıldız Holding (2020), "Sabri Ülker'in Hayat Hikayesi", <http://sabriulkerinhayathikayesi.com/> (18.09.2019).
- Yıldız Holding (2020), "Yıldız Holding", <https://www.yildizholding.com.tr/>, (18.09.2019).
- Yiu, Daphne W. (2011), "Multinational Advantages of Chinese Business Groups: A Theoretical Exploration", **Management and Organization Review**, 7 (2), 249–277.
- Yiu, Daphne W. vd. (2007), "Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research", **Journal of Management Studies**, 44 (8), 1551-1579.
- Yiu, Daphne W. ve Makino, Shige (2002), "The Choice between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective", **Organization Science**, 13 (6), 667-683.
- Young, Micheal N. vd. (2008), "Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal-Principal Perspective", **Journal of Management Studies**, 45 (1), 196-220.
- (2014), "Strategy in Emerging Economies and the Theory of the Firm", **Asia Pacific Journal of Management**, 31, 331-354.

- Yung, Ing-Shane ve Lai, Ming-Hong (2012), "Dynamic Capabilities in New Product Development: The Case of Asus in Motherboard Production", **Total Quality Management**, 23 (10), 1125-1134.
- Yurdakul, Işıl K. (Ed.) (2016), **Nitel Veri Analizinde Adım Adım NVivo Kullanımı**, 1. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Yusr, Maha M. vd. (2012), "Assessing the Mediating Role of Marketing Capability in the Relationship between TQM Practices and Innovation Performance Dynamic Capabilities Approach", **International Journal of Business and Social Science**, 3 (23), 165-176.
- Zaheer, Srilata (1995), "Overcoming the Liability of Foreignness", **The Academy of Management Journal**, 38 (2), 341-363.
- Zahra, Shaker vd. (2000), "International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance", **Academy of Management Journal**, 43 (5), 925-950.
- (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", **Journal of Management Studies**, 43 (4), 917-955.
- (2018), "Why Corporate Science Commercialization Fails: Integrating Diverse Perspectives", **Academy of Management Perspectives**, 32 (1), 156-176.
- Zahra, Shaker ve George, Gerard (2002), "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", **The Academy of Management Review**, 27 (2), 185-203.
- Zhan, Wu ve Chen, Roger (2013), "Dynamic Capability and IJV Performance: The Effect of Exploitation and Exploration Capabilities", **Asia Pacific Journal of Management**, 30, 601-632.
- Zhang, Man vd. (2017), "The Effect of Sub-National Institutions and International Entrepreneurial Capability on International Performance of Export-Focused SMEs: Evidence from China and South Korea", **Journal of International Entrepreneurship**, 15, 85-110.
- Zhao, Hongxin vd. (2004), "Transaction Cost Determinants and Ownership-Based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review", **Journal of International Business Studies**, 35, 524-544.
- Zheng, Congcong (2012), "Isomorph Isomorphic Influences and Aspiration: Reference Group Choice in Entry Mode Decisions", **Journal of International Business Research**, 11 (2), 129-141.
- Zhou, Kevin Z. ve Li, Caroline B. (2010), "How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies", **Journal of Business Research**, 63 (3), 224-231.

- Zhu, Qinghua vd. (2013), “Institutional Pressures, Dynamic Capabilities and Environmental Management Systems: Investigating the ISO 9000 - Environmental Management System Implementation Linkage”, **Journal of Environmental Management**, 114, 232-242.
- Zhu, Zhichang (2018), “Institutional Change and Strategic Choice: Debating the ‘Stage-Model’ of Strategy in Emerging Economies”, **Asia Pacific Journal of Management**, 24 (3), 371-388.
- Zollo, Maurizio ve Winter, Sidney (1999), “From Organizational Routines to Dynamic Capabilities”, **INSEAD Working Paper Series**, 1-38.
- (2002), “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities”, **Organization Science**, 13 (3), 339-351.
- Zorlu Holding A.Ş. (2020), “Zorlu Holding”, <https://www.zorlu.com.tr/>, (10.09.2020).
- Zúñiga, Homero G. vd. (2018), “Political Persuasion on Social Media: A Moderated Moderation Model of Political Discussion Disagreement and Civil Reasoning”, **The Information Society**, 34 (5), 302-315.



EKLER

Ek 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

1. Ne kadar süredir bu işletmede görev alıyorsunuz? İşletmenizin DYY kararı alınması konusunda yetkili misiniz? Karar süreçlerine nasıl katılıyorsunuz ve etki dereceniz nedir?

2. İşletmeniz DYY yaparken lokasyon tercihlerini neye göre belirlemektedir? DYY hangi motivasyonlarla hareket etmektedir? Hangi bölgelere DYY yatırımında bulunmaktasınız? DYY kararı verirken gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomi bağlamı yatırım kararınızı nasıl etkilemektedir?

Alternatif: Kaynak arama, etkinlik arama, pazar arama, stratejik varlık arama motivasyonlarından hangisi veya hangileri DYY yapmak konusunda size motivasyon sağlamaktadır? Bu motivasyonlar lokasyon tercihinizi nasıl etkilemektedir? Bu motivasyonlardan hangileri gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparken sizi etkilemektedir?

Alternatif: Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkenin dış yatırım potansiyelini nasıl buluyorsunuz? Diğer gelişmekte olan ülkelere göre dış yatırımında Türkiye sizce nerededir?

Alternatif: Tercih ettiğiniz giriş modları, motivasyonlar ve seçtiğiniz ülkelerin gelişmişlik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

3. DYY kararı alırken ev sahibi ülkenin makro-ekonomik göstergeleri kararınızı ne yönde etkilemektedir?

4. Türkiye ve ev-sahibi ülke arasındaki kültür, dil, etnik veya dini unsurlar DYY kararınızı nasıl etkilemektedir? Türkiye ve ev-sahibi ülke arasındaki ticari ilişkiler, yasal, politik sistem DYY kararınızı nasıl etkilemektedir?

5. Bir yatırım yapma kararı düşünülürken fırsatlar nasıl görülüyor? Nasıl algılanıyor? Bu fırsatları araştıran ekipler mi var?

6. Stratejik planı hazırlarken ülkeleri, lokasyonları belirlerken orada neyi başat alıyorsunuz, fırsatları sezme ile ilgili nasıl bir yol izliyorsunuz?

Alternatif: Pazarı koklamak için ofis açmak, 2-3 yıl orada kalmak gibi var mıdır rutinleriniz ya da genel anlamda ne yaparsınız?

7. Yatırım yapmayı düşündüğünüz ülkeler ile ilgili veri toplama süreçlerinizi ne şekilde dizayn ediyorsunuz?

Alternatif: Yatırım yapmayı düşündüğünüz ülkeler ile ilgili olarak değerlendirmeler yaparken kullandığınız kriterler nelerdir? Bu kriterleri neden seçmektesiniz ve nasıl kullanmaktasınız?

Ek 2: Türkiye’de Uluslararasılaşan Öncü Holding Örnekleri

Vale Columbia Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım Merkezi, DEİK ve Kadir Has Üniversitesi tarafından hazırlanan “Türkiye’den Dışa Doğru Yabancı Yatırımlar Büyümeye Devam Ediyor” başlığıyla 2014 yılında yayınlanan raporda yer alan, DYY’ları 100 milyon Amerikan dolarını aşan 29 çok uluslu işletmeleri Tablo 31’dedir. DEİK’in “Gelişmekte Olan Pazarların Global Oyuncuları” araştırması kapsamında yayınlanan raporunda, Türkiye’nin uluslararası DYY’ları en yüksek çok uluslu işletmeleri bulunmaktadır. 2010-2012 dönemi verileri ile hazırlanmış DEİK’in üçüncü raporu; altı kıtada 426 yurtdışı bağlı işletmenin toplam 23 Milyar Amerikan dolarlık yurtdışı satışı, 37 Milyar ABD dolarlık yurtdışı özvarlığını ifade etmektedir.

Tablo 31: Yabancı Varlıklarına Göre En Büyük Finansal Olmayan Çok Uluslu Şirket

| İşletme Adı | Sektör | Yabancı Varlıklar (Milyon \$) |
|--------------------|------------------------|-------------------------------|
| TPAO | Petrol ve doğalgaz | 4.872 |
| Anadolu Grubu | Holding | 4.443 |
| ENKA | Altyapı ve gayrimenkul | 3.779 |
| Koç Holding | Holding | 3.333 |
| Doğuş Grubu | Holding | 3.104 |
| Yıldırım Holding | Holding | 1.867 |
| Şişecam A.Ş. | Cam | 1.368 |
| Yıldız Holding | Gıda ve İçecek | 1.277 |
| Tekfen Holding | Holding | 1.250 |
| Zorlu Enerji Grubu | Enerji | 1.120 |
| TAV Holding | Holding | 1.081 |
| Turkcell | İletişim | 1.057 |
| Borusan Holding | Holding | 973 |
| Sabancı Holding | Holding | 828 |
| Çalık Holding | Holding | 816 |
| Hayat Holding | Holding | 780 |
| Gübretaş | Gübre | 686 |
| Alarko Grubu | Holding | 651 |
| Orhan Holding | Holding | 534 |
| Doğan Holding | Holding | 486 |
| Türk Telekom | İletişim | 444 |
| Türk Havayolları | Havayolu | 400 |
| Ekol Lojistik | Lojistik | 375 |
| Eczacıbaşı Holding | Holding | 371 |
| Kürüm Holding | Demir Çelik | 281 |
| Teklas | Otomotiv | 175 |
| Çelebi Holding | Holding | 167 |
| Eroğlu Holding | Tekstil | 148 |
| Evyap | Tüketici ürünleri | 98 |
| Toplam | | 36.766 |

Kaynak: DEİK 2014, “Türkiye’den Dışa Doğru Yabancı Yatırımlar Büyümeye Devam Ediyor” raporundan yararlanılarak hazırlanmıştır.

- **Anadolu Grubu Holding:**

Anadolu Grubu; 1950 yılında Kamil Yazıcı ve İzzet Özilhan liderliğinde kurulmuştur. İzzet Özilhan'ın (2020: 107) anlatımıyla; askerlik döneminde Kamil Yazıcı'nın İstanbul'a alınması yıllar sürecek ortaklığın başlangıcı olmuştur. Yazıcı'ya (2012: 78) göre, 1969 yılında holding olarak yapılanmasıyla merkezden yönetim ve denetime ilk adım atılmıştır. Anadolu Grubu, bugün 19 ülkede yaklaşık 80 bin çalışanı ile Türkiye'nin en büyük holdinglerindedir. Anadolu Grubu, bira (Anadolu Efes), meşrubat (Coca-Cola İçecek), perakende (Migros), otomotiv (Anadolu Isuzu, Çelik Motor, Anadolu Motor), kırtasiye (Adel Kalemcilik), hızlı servis restoranı (McDonald's), tarım (Anadolu Etap), enerji (Anadolu Kafkasya, AES Elektrik, Aslancık Elektrik), gayrimenkul (AND Gayrimenkul), turizm (Efestur) sektörlerinde ve sosyal kuruluşları (Anadolu Vakfı, Anadolu Sağlık Merkezi, Anadolu Efes Spor Kulübü) ile birlikte 80'e yakın işletmesi bulunmaktadır. Günümüz itibariyle, dünya genelinde toplam 66 üretim tesisi bulunan Anadolu Grubu; 80'den fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. 2019 yılsonu itibariyle 51,7 milyar TL cirosu olan Anadolu Grubu'nun şirketlerinden Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu içerisinde Coca-Cola İçecek, Anadolu Efes, Anadolu Isuzu yer almaktadır (Anadolu Grubu 2020, <https://www.anadolugrubu.com.tr/>).

Anadolu Grubu'nun uluslararası ortaklıkları; Anheuser-Busch InBev, The Coca-Cola Company, McDonald's, Faber-Castell, Isuzu, Kia ve Honda işletmeleridir. 1983 yılında ISUZU Motors, 1992 yılında Honda, 1995 yılında Faber-Castell, 2001 yılında KIA, 2005 yılında McDonald's ile ortaklıklar kurulmuştur (Anadolu Grubu 2020, <https://www.anadolugrubu.com.tr/>). Anadolu Grubu'nun tarihçesi incelendiğinde kurulan ortaklıkların son derece önemli olduğu ve holdingin gelişimine büyük katkı sağladığı görülmektedir. Kamil Yazıcı'nın (2012: 117) anlatımıyla;

Dünya yıldızı Coca Cola firması ile ortaklık kurarak, bu içeceğin Türkiye ve yurt dışı üretim ve pazarlamasında da büyük hedeflere ulaştık. Bu alandaki çalışmalarımızı sınırlarımız ötesine taşıdık ve bugün ülkemizdeki fabrikaların yanı sıra, Kazakistan, Kırgızistan, Azerbaycan ve Türkmenistan'da kurulu fabrikalarımızla İçecek Grubu'nun büyük performansını kanıtlayarak, "Anadolu" bayrağını Avrasya'da şerefle dalgalandırmaya başladık.

Sonraki sayfada yer alan Tablo 32'de Anadolu Grubu'nun 2017 yılsonu itibariyle DYY'ları görülmektedir. Anadolu Grubu'nun 2017 yılı itibariyle 26 adet bağlı işletmesiyle DYY gerçekleştirdiği ülkeler; Kazakistan, Azerbaycan, Kırgızistan, Ürdün, Türkmenistan, Tacikistan, Pakistan, Kazakistan, Makedonya, Almanya, Gürcistan, Rusya, Moldova, Ukrayna ve Beyaz Rusya'dır. Yatırımların büyük bir çoğunluğunu Anadolu Efes ve Coca-Cola İçecek oluşturmaktadır ki bu DYY'ların sektörleri ise; cola ve bira üretimi, satış ve dağıtım, pazarlaması, perakendecilik, enerji ve kırtasiye alım-satımı olarak gerçekleşmiştir. Anadolu Grubu Holding'in dış yatırımlarının büyük bir kısmı gelişmekte olan ülkelere oluşurken sadece iki tanesi (Hollanda ve Almanya) gelişmiş ülkelere bulunmaktadır.

Tablo 32: Anadolu Grubu Holding DYY'ları

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|-------------------------------------|--------------|--|
| Ramstore Kazakhstan | Kazakistan | Perakendecilik |
| Ramstore Macedonia | Makedonya | Perakendecilik |
| Oyex Handels GmbH (Oyex) | Almanya | Malzeme alım satımı |
| Faber-Castell Anadolu | Rusya | Kırtasiye alış, satış |
| Efes Holland Technical Man. Cons. | Hollanda | Teknik danışmanlık |
| JSC FE Efes Kazakhstan Bre. | Kazakistan | Bira üretim, pazarlama |
| Efes Vitanta Moldova Bre. | Moldova | Bira, düşük alkollü içecek üretim, satış |
| JSC Lomisi | Gürcistan | Bira, alkolsüz içecek üretim, satış |
| PJSC Efes Ukraine | Ukrayna | Bira üretim, pazarlama |
| International Beers Trading | Kazakistan | Bira pazarlama |
| Efes Deutschland GmbH | Almanya | Bira pazarlama, dağıtım |
| JSC Moscow-Efes Bre. | Rusya | Bira üretim, pazarlama |
| Cypex | Kıbrıs | Bira pazarlama, dağıtım |
| Efes Trade BY | Beyaz Rusya | Pazar geliştirme |
| Efes Ukraine | Ukrayna | Bira satış, dağıtım |
| Vostok Solod | Rusya | Malt üretimi |
| Efes Solod | Rusya | Malt üretimi |
| Georgia Urban Enerji | Gürcistan | Elektrik üretimi, satışı |
| Kheledula Enerji | Gürcistan | Elektrik üretimi, satışı |
| The Coca-Cola Bottling Comp. Jordan | Ürdün | Coca-Cola - üretim, dağıtım, satış |
| Turkmenistan Coca-Cola Bottlers | Türkmenistan | Coca-Cola - üretim, dağıtım, satış |
| Coca-Cola Bishkek Bottlers | Kırgızistan | Coca-Cola - üretim, dağıtım, satış |
| Coca-Cola Beverages Tajikistan | Tacikistan | Coca-Cola - üretim, dağıtım, satış |
| Coca-Cola Beverages Pakistan | Pakistan | Coca-Cola - üretim, dağıtım, satış |
| J.V. Coca-Cola Almaty Bottlers | Kazakistan | Coca-Cola - üretim, dağıtım, satış |
| Azerbaijan Coca-Cola Bottlers | Azerbaycan | Coca-Cola - üretim, dağıtım, satış |

Kaynak: Holding web sitesinden alınarak hazırlanmıştır (Anadolu Grubu 2020, <https://www.anadolugrubu.com.tr/>).

- **Koç Holding:**

1926 yılında Vehbi Koç tarafından temeli atılan Koç Topluluğu, 1963 yılında holding formuna kavuşmuştur. Vehbi Koç'un anılarında Koç Holding A.Ş.'nin kurulması aşaması incelendiğinde; Vehbi Koç'un o günlerde en çok, birbirinden farklı pek çok işletmenin bir arada yönetilmesini kolaylaştırmak ve ailenin sürekliliğini sağlamak konusunda kaygılı olduğu görülmektedir. Vehbi Koç; işletmelerini bir arada yönetmek isterken hem koordinasyonu güçlendirmek, hem temeli sağlamlaştırmak hem de işletmelerin sürekliliğini korumayı amaçlamakta, fakat merkezîyetçiliğin risk oluşturmasından çekinmekteydi. Tüm işletmelerinin etkin yönetimi için uygun örgütsel yapıyı ararken O'nu düşündüren diğer konu; aile sahipliğinin devamlılığını sağlayabilmektir. Kendi anlatımıyla Vehbi Koç bu durumu, "İleri ülkelerde büyük babalardan toruna geçen yüzyıllık firmaların yanında, ülkemizde zamanında bir varlık olan firmaların kurucularının ölümden sonra

parçalanmaları silinip gitmeleri beni çok üzüyordu” cümlesi ile özetlemektedir (Tüzün, 2018: 198). Vehbi Koç tüm bu kaygılara çözüm olarak holding örgüt yapısını seçmiştir.

Yerli ya da yabancı pek çok çalışmaya (Bonaglia vd., 2008; Colpan vd., 2010; Yaprak ve Karademir, 2010; Barbero ve Puig, 2016; Colpan ve Jones, 2014, 2016) konu olan Koç Holding; Türkiye'nin Fortune Global 500'e giren tek işletmesidir. Konsolide faaliyet kârını son beş yılda %26 artıran Koç Holding; enerji, otomotiv, dayanıklı tüketim ve finans sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Yaklaşık 100 bin kişiye istihdam sağlayan Koç Holding'in Ford Otosan, Tofaş, Tüpraş, Arçelik işletmeleri Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları içerisinde yer almaktadır. Bugün 145'ten daha fazla ülkeye ihracat yapan ve yurt dışında 60'dan fazla pazarlama ve üretim tesisi bulunan Koç Holding; Avrupa Komisyonu'nun “Dünyanın En Çok Ar-Ge Harcaması Yapan 2.500 Şirketi” 2019 listesinde Tofaş, Ford Otosan, Arçelik ve Koç Holding bulunmaktadır (Koç Holding 2020, <https://www.koc.com.tr/>).

100 yıla yaklaşan yolculuğu boyunca Türkiye'de ilk anonim şirketinin kurulması, ilk endüstriyel girişim, ilk halka arz, ilk uluslararası ortaklık, sosyal sorumluluk uygulamalarının ilk kez dile getirilmesi (Yamak, 2007: 178) gibi pek çok ilki gerçekleştiren Koç Holding; 1970'ten itibaren ihracata yönelmiş ve bu amaçla dış ticaret şirketleri kurmuştur. Koç Holding'in bağlı işletmelerinin önemli global ortaklıkları arasında; ABG Group, CNH Industrial, Fiat Chrysler Automobiles, Fuchs Petrolub AG, Kagome, Sumitomo, Kingfisher, Ford Motor Company, LG Electronics Güney Kore işletmeleri bulunmaktadır. Koç Holding kurmuş olduğu bu ortaklıklardan da aldığı güçle, Türkiye'deki ilk otomobil, ilk traktör, ilk kamyon, ilk buzdolabı, ilk çamaşır makinesi, ilk ampul, ilk şofben, ilk camyünü, ilk kompresör, ilk LPG gazı, ilk motor bloku ve ilk kablo fabrikası yatırımlarını gerçekleştirmiştir (Koç Holding 2020, <https://www.koc.com.tr/>).

Sonraki sayfada yer alan Tablo 33'te Koç Holding'in 2017 yılsonu itibariyle DYY'ları görülmektedir. Koç Holding'in DYY'ları; Hollanda, İspanya, İtalya, Singapur, Birleşik Krallık, Fransa, Azerbaycan, Hong Kong, Çin, Güney Afrika, Botswana, Avusturalya, Endonezya, Malezya, Sırbistan, Çekya, Almanya, Mısır, Tayland, Ukrayna, Rusya, Slovakya, Polonya, ABD, Portekiz, Pakistan, Namibya, Avusturya, İsviçre, İsveç, Norveç, Romanya, Vietnam ve Hindistan olmak üzere geniş bir coğrafyada bulunmaktadır. 34 ayrı ülkede, 46 bağlı işletmeyle bu geniş coğrafya, gelişmiş ülkelerden (13 adet) daha çok gelişmekte olan ülkelerden (21 adet) oluşmaktadır. Koç Holding, DYY'larını petrol ürünleri ticareti, araç kiralama, üretim ve satış alanlarında, ağırlıklı olarak dayanıklı tüketim ve tüketici elektroniği sektörlerinde gerçekleştirmektedir.

Tablo 33: Koç Holding DYY'ları

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|-----------------------------|------------------|------------------|
| Opet Trade | Hollanda | Petrol ürünleri |
| Opet Trade | Singapur | Petrol ürünleri |
| Opet International | Birleşik Krallık | Petrol ürünleri |
| Otokar Europe | Fransa | Satış, pazarlama |
| Set Auto | Azerbaycan | Araç kiralama |
| Archin | Hong Kong | Satış |
| Ardutch Taiwan | Çin | Satın alma |
| Grundig Intermedia | Avusturya | Satış |
| Grundig Intermedia | Almanya | Satış |
| Grundig Multimedia | İsviçre | Satış |
| Grundig Nordic | İsveç | Satış |
| Grundig Nordic No | Norveç | Satış |
| Grundig Portugues | Portekiz | Satış |
| Computer Vision Interaction | Portekiz | Ar-Ge |
| Dawlance Electronics | Pakistan | Satış |
| Dawlance | Pakistan | Üretim, satış |
| Defy Appliances | Güney Afrika | Üretim, satış |
| Defy | Botsvana | Satış |
| Defy | Namibya | Satış |
| Defy | Güney Afrika | Satış |
| Beko Electronics Espana | İspanya | Satış |
| Beko France | Fransa | Satış |
| Beko Hong Kong | Hong Kong | Satın alma |
| Beko Italy | İtalya | Satış |
| Beko | Rusya | Üretim, satış |
| Beko Slovakia | Slovakya | Satış |
| Beko Ukraine | Ukrayna | Satış |
| Beko Czech Republic | Çekya | Satış |
| Beko Thai | Tayland | Üretim, satış |
| Beko | Polonya | Satış |
| Beko US | ABD | Satış |
| Changzhou Beko Electrical | Çin | Üretim, satış |
| Beko Deutschland | Almanya | Satış |
| Beko Egypt Trading | Mısır | Satış |
| Beko | Birleşik Krallık | Satış |
| Beko A and NZ Pty | Avustralya | Satış |
| Vietbeko | Vietnam | Satış |
| VoltBek Home Appliances | Hindistan | Üretim, satış |
| Beko Balkans | Sırbistan | Satış |
| Beko Cesko | Çekya | Satış |
| Beko Appliances Indonesia | Endonezya | Satış |
| Beko Appliances Malaysia | Malezya | Satış |
| SC Arctic | Romanya | Üretim, satış |

Tablo 33: (Devamı)

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|---------------------------------|-----------------|---------------|
| Elektra Bregenz | Avusturya | Satış |
| United Refrigeration Industries | Pakistan | Üretim, satış |
| Beko Shanghai | Çin | Satış |

Kaynak: Holding web sitesinden alınarak hazırlanmıştır (Koç Holding 2020, <https://www.koc.com.tr/>).

- **Yıldız Holding:**

Yıldız Holding'in yolculuğu 1944 yılında, Ülker markasını taşıyan ilk pötibör bisküvinin imalatıyla başlamıştır. 13 Kasım 1989 tarihinde ise tüm bağlı işletmeler, Yıldız Holding çatısı altında toplanmıştır. Günümüzde Yıldız Holding 54 milyar TL'yi aşan geliriyle ve yurt dışında 13 ülkede üretim faaliyetlerine devam etmektedir. 65 bin çalışanı bulunan Yıldız Holding; 100'den fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. Kümaş, Makina Takım, Azmüsebat, Penta, Polinas işletmeleri Gözde Girişim grubu içinde; Godiva Türkiye, Besler, Kerevitaş, Aytaç, Adapazarı Şeker, Pendik Nişasta işletmeleri Yıldız Gıda grubunda; Komili, ŞOK, Bizim Toptan, G2MEksper, Sun Gayrimenkul Yıldız Gıda Dışı grubunda ve Ülker Pladis grubundadır (Yıldız Holding 2020, <https://www.yildizholding.com.tr/>).

Yıldız Holding'in bugünkü başarısının altında hem Türkiye'de kurduğu uluslararası ortaklıkların hem de yurt dışında gerçekleştirdiği satın almaların etkisi büyüktür. Tüm bu ortaklık kurma ya da satın alma teklifleri, Sabri Ülker döneminde başlamış ve nasıl bir teklif olursa olsun Ülker'in tümüyle satılmasına hiçbir zaman sıcak bakılmamıştır. Bu konu, Murat Ülker'in anlatımıyla; "Velhasıl, Ülker'e ortak olmaya gelen Avrupalılardan kimisi şirketin tamamını almak istemiş, kimisi de ne istediğini bilememişti. Biz de, tüm talep sahiplerini dinlemiş, "Ortaklığa evet, tamamını satmaya hayır" demiştik. Tamamı için ısrar edenlere de, kibarca yolu göstermiştik" olarak ifade edilmektedir (Yıldız Holding 2020, <http://sabriulkerinhayathikayesi.com/>). Yıldız Holding'in uluslararası ortaklıklarından ilki, 1993 yılında Cerestar Grubu ile başlamıştır. 2005 yılında Kellogg's ile ortaklık gerçekleştirilmiştir. 2007 yılında, ABD'li Campbell Soup şirketine ait Godiva satın alınarak (Marinov ve Marinova, 2012), büyük bir adım atılmış ve bu adım Yıldız Holding için dönüm noktası olmuştur. 2009'da Gumlink ortaklığıyla Continental Confectionery Company kurulmuştur.

Yıldız Holding için büyük öneme sahip diğer ortaklıklara bakıldığında; 2010 yılında, Eckes-Granini Group ile ortak olunarak meyve suyu sektöründe faaliyet gösterecek Yıldız Granini işletmesi faaliyete geçirilmiştir. Yine aynı yıl McCormick ile Türkiye'de Yıldız McCormick işletmesini kurmak için anlaşma yapılmıştır. 2011'de, İtalyan Nuroll'u satın alınmış, İsveçli kâğıt hijyen devi SCA ile ortaklık gerçekleştirilmiştir. 2012 yılında Japon Nissin Foods Holdings ile Nissin Yıldız Gıda kurulmuştur. 2014 yılında dünyanın altıncı büyük bisküvi üreticisi İngiliz United Biscuits'i satın alınmıştır. Bu satın alma ile Yıldız Holding dünyanın üç numaralı bisküvi şirketi konumuna

yükselmiştir. Tüm bu satın almalar neticesinde Yıldız Holding; Godiva, United Biscuits ve Ülker'i, 2016 yılında Pladis çatısı altında birleştirerek artık global bir kuruluş haline gelmiştir (Yıldız Holding 2020, <https://www.yildizholding.com.tr/>). Karar alma mekanizmalarının konsolide edilmesi ve sinerjik yönetim yaratılması amacıyla kurulan (Ayden vd., 2018: 225) Pladis, 2018 yılı itibariyle tatlı bisküvi kategorisinde dünyada ikinciliğe yerleşirken çikolata kategorisinde de yedinci sıradadır.

1974 yılında Ortadoğu'ya bisküvi ihracıyla dünyaya açılan Yıldız Holding'in 2017 yılsonu itibariyle DYY'ları Tablo 34'tedir. Belçika, İtalya, ABD, İngiltere, Mısır, Suudi Arabistan'da görülen dış yatırım ağları aslında satın alınan markaların kuruluş merkezlerini göstermektedir. Yıldız Holding biraz daha konservatif bir grup olduğu ve satın almalar sonra elde edilen diğer tesis bilgilerine ulaşamadığı için bu lokasyonlar Tablo 34'te bulunmamaktadır. İlgisiz alanda çeşitlenen holdinglere kıyasla, sınırlı olarak faaliyetlerini çeşitlendiren holdinglerden biri olan Yıldız Holding'in ana segmenti bisküvi, çikolata ve şekerleme üretimidir.

Tablo 34: Yıldız Holding DYY'ları

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|----------------------------|-----------------|-----------------------|
| United Biscuits | İngiltere | Bisküvi |
| Hi Food | Mısır | Bisküvi |
| Demet's Candy | ABD | Çikolata ve şekerleme |
| Nuroll | İtalya | Ambalaj |
| Food Manufacturing Company | Suudi Arabistan | Bisküvi |
| Godiva | Belçika | Çikolata |

Kaynak: Holding web sitesinden alınarak hazırlanmıştır (Yıldız Holding 2020, <https://www.yildizholding.com.tr/>).

- **Zorlu Holding:**

Zorlu Holding'in temelleri Mehmet Zorlu tarafından 1953 yılında Denizli'de atılmıştır. 1990 yılında holding formuna kavuşan Zorlu Grubu, Zorluteks Tekstil, Zorlu Dış Ticaret, Korteks İplik, Zorlu Mensucat, Zorlu USA, Zorlu UK işletmeleri ile tekstil sektöründe; Zorlu Enerji Elektrik Üretim, Zorlu Doğal Elektrik Üretimi, Zorlu O&M Enerji Tesisleri İşletme ve Bakım, Zorlu Hidroelektrik Enerji Üretim, Rotor Elektrik Üretim, Zorlu Elektrik Enerjisi İthalat İhracat ve Toptan Ticaret, Trakya Bölgesi Doğal Gaz Dağıtım, GAZDAŞ Gaziantep Doğal Gaz Dağıtım, Zorlu Doğal Gaz Tedarik Ticaret gibi işletmeleri ile enerji sektöründe; Vestel Savunma, Vestel LED Aydınlatma, Vestel Teknoloji Çözümleri işletmeleri ile tüketici elektroniği, beyaz eşya ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet göstermektedir. Ayrıca, Zorlu Holding'in gayrimenkul, maden ve metalürji, finans, havacılık, turizm gibi sektörlerde diğer bağlı işletmeleri bulunmaktadır. Zorlu Holding, Türkiye'nin en büyük yedi ihracatçısından biridir. Türkiye'nin ilk insansız hava aracı üreticisi ve dünyada en çok ar-ge harcaması yapan ilk 1000 işletme arasında yer alan Zorlu Holding aynı

zamanda Türkiye'nin ilk, Avrupa'nın tek nikel kobalt konsantre tesisine sahiptir (Zorlu Holding 2020, <https://www.zorlu.com.tr/>).

Zorlu Holding tekstil sektöründe markalaşırken; elektronik, beyaz eşya, telekomünikasyon sektöründe daha çok markalara, markasız (private label) ürün üreterek bu büyüklüğe ulaşmıştır. Bu bağlamda 1984 yılında Korteks, ilk tül perde ihracatını gerçekleştirmiş ve ABD, Güney Afrika, Almanya, Japonya ve Singapur'a perde ihracatı başlamıştır. 1998 yılında yurt dışında ilk şirket kurulurken Avrupa perde pazarına girmek için Fransız Bel Air satın alınmıştır. 2017 yılsonu itibarıyla Zorlu Holding'in DYY'ları Tablo 35'te görülmektedir. Zorlu Holding'in enerji, elektrik üretimi, yazılım, üretim-satış ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirdiği 42 DYY'ı bulunmaktadır. Zorlu Holding'in, 17 farklı ülkedeki yatırımlarının 10 tanesi gelişmiş ülkelerde (ABD, Almanya, Birleşik Krallık, Finlandiya, Fransa, Hollanda, İspanya) yedisi gelişmekte olan ülkelere aittir.

Tablo 35: Zorlu Holding DYY'ları

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|---------------------------------------|------------------|-------------------------|
| Ashdod Doğalgaz Kojenerasyon Santrali | İsrail | Enerji |
| Ezotech | İsrail | Enerji |
| Dorad Energy | İsrail | Enerji |
| Ramat Negev | İsrail | Enerji |
| Zorlu Industrial Pakistan | Pakistan | Enerji |
| Zorlu Renewable Pakistan | Pakistan | Enerji |
| Solad Energy | İsrail | Enerji |
| Zorlu Enerji Pakistan | Pakistan | Enerji |
| Zorlu Solar Pakistan | Pakistan | Enerji |
| Zorlu Sun Power | Pakistan | Enerji |
| Zorlu Wind Pakistan | Pakistan | Enerji |
| Rosmiks | Rusya | Enerji |
| Zorlu O&M Pakistan | Pakistan | Enerji |
| Zorlu Wind Pakistan | Pakistan | Elektrik üretimi |
| Zorlu Enerji İsrail | İsrail | Elektrik üretimi |
| Zorlu Renewable Pakistan | Pakistan | Elektrik üretimi |
| Zorlu East | Çin | Diğer |
| Zorlu O/M Pakistan | Pakistan | Diğer |
| Zorlu Ventures USD | ABD | Teknoloji |
| Zorluteks | Makedonya | Tekstil pazarlama |
| Zorluteks | Rusya | Tekstil pazarlama |
| Zorlu UK | Birleşik Krallık | Tekstil pazarlama |
| Zorlu USA | ABD | Pazarlama |
| Zorlu OMR | Rusya | Fabrika |
| United Technical Services | Slovakya | Ürün değerlendirme |
| Cabot Communications | İngiltere | Yazılım |
| Intertechnika | Rusya | Operasyonel kiralama |
| Vestel Central Asia | Kazakistan | Pazarlama, satış |
| Vestel CIS | Rusya | TV ve beyaz eşya satışı |

Tablo 35: (Devamı)

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|---------------------------------|------------------|--------------------|
| Vestel Iberia | İspanya | Pazarlama, satış |
| Vestel Holland | Hollanda | Toptan alış, satış |
| Vestel France | Fransa | Pazarlama, satış |
| Vestel Germany | Almanya | Pazarlama, satış |
| Vestel Benelux | Hollanda | Pazarlama, satış |
| Vestel UK | Birleşik Krallık | Pazarlama, satış |
| Vestel Trade | Rusya | Pazarlama, satış |
| OY Vestel Scandinavia | Finlandiya | Pazarlama, satış |
| Vestel Central Asia | Kazakistan | Satış |
| Vestel Electronica | Romanya | Pazarlama, satış |
| Vestel Poland | Polonya | Pazarlama, satış |
| Vestel Polska Technology Center | Polonya | Üretim, satış |
| Vestel Electronics Shanghai | Çin | Tanıtım Ofisi |

Kaynak: Holding web sitesinden alınarak hazırlanmıştır (Zorlu Holding 2020, <https://www.zorlu.com.tr/>).

- **TAV Havalimanları Holding:**

1997 yılında Tepe ve Akfen gruplarının ortak girişimleriyle İstanbul'da kurulan TAV Havalimanları Holding; 2006 yılında yeniden yapılanarak işletme ve yapım faaliyetlerini, TAV Havalimanları Holding ve TAV İnşaat olarak yeniden düzenlemiştir. TAV günümüzde havalimanı işletmeciliği alanında global bir marka konumuna gelmiş ve 30 ülkede 100 havalimanına ulaşmıştır. TAV; Türkiye'de Antalya, Milas Bodrum, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Gazipaşa Alanya ile yurtdışında Tunus'un Monastır ve Enfidha-Hammamet, Makedonya'nın Üsküp ile Ohrid, Gürcistan'ın Tiflis ve Batum, Suudi Arabistan'ın Medine ve Hırvatistan'ın Zagreb Havalimanı'nda yer almaktadır. TAV Havalimanları Holding, yiyecek-içecek hizmetleri, yer hizmetleri, duty free, bilişim, güvenlik ve işletme hizmetleri gibi havalimanı operasyonunun diğer alanlarında da faaliyet göstermektedir (TAV Havalimanları Holding 2020, <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/>).

Tablo 36'da 2017 yılsonu itibariyle TAV Havalimanları Holding'in DYY'ları görülmektedir. Gürcistan, Finlandiya, İsveç, Almanya, Kenya, Makedonya, Letonya, Tunus, ABD, Şili, Suudi Arabistan, Hırvatistan'da toplamda 40 adet DYY'ı olan Tav Holding'in yatırımlarının dördü gelişmiş, sekizi gelişmekte olan ülkede bulunmaktadır. TAV Havalimanları Holding, faaliyette bulunduğu sektöre bağlı olarak ilişkili çeşitlenme stratejisi izlediği için, aynı ülkede farklı işletmeleri vardır. Tav Havalimanları Holding; bazı lokasyonlarda hem havalimanının işletmesini, hem de o havalimanında yer hizmetlerini, hem de yiyecek ve içecek hizmetlerini üstlenmektedir.

Tablo 36: TAV Havalimanları Holding DYY'ları

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|--|-----------------|-------------------------------|
| Medunarodna Zracna Luka Zagreb | Hırvatistan | Havalimanı İşletmeciliği |
| Upraviteli Zracne Luke Zagreb | Hırvatistan | Havalimanı İşletmeciliği |
| AMS Airport Management Services | Hırvatistan | Havalimanı İşletmeciliği |
| TAV Tunisie | Tunus | Havalimanı İşletmeciliği |
| Tibah Airports Development Company | Suudi Arabistan | Havalimanı İşletmeciliği |
| Tibah Airports Operation | Suudi Arabistan | Havalimanı İşletmeciliği |
| TAV Urban Georgia | Gürcistan | Havalimanı İşletmeciliği |
| TAV Macedonia Dooel | Makedonya | Havalimanı İşletmeciliği |
| SAUDI HAVAŞ | Suudi Arabistan | Yer Hizmetleri |
| North Hub Services | Letonya | Yer Hizmetleri |
| North Hub Services Finland | Finlandiya | Yer Hizmetleri |
| HAVAŞ Germany | Almanya | Yer Hizmetleri |
| North Hub Services Stockholm | İsveç | Yer Hizmetleri |
| SIA TAV Latvia | Letonya | Ticari Alan İşletmeciliği |
| TAV Batumi Operations | Gürcistan | Havalimanı Yönetim Hizmetleri |
| MZLZ Ugostiteljstvo | Hırvatistan | Yiyecek ve İçecek Hizmetleri |
| BTA Georgia | Gürcistan | Yiyecek ve İçecek Hizmetleri |
| BTA Tunisie | Tunus | Yiyecek ve İçecek Hizmetleri |
| BTA Macedonia Dooel | Makedonya | Yiyecek ve İçecek Hizmetleri |
| SIA Cakes and Bakes Latvia | Letonya | Yiyecek ve İçecek Hizmetleri |
| Saudi BTA Airports Food and Beverages | Suudi Arabistan | Yiyecek ve İçecek Hizmetleri |
| TAV Operation Services Saudi Arabia | Suudi Arabistan | Özel Salon Hizmetleri |
| TAV Tunisie Operation Services Plus | Tunus | Özel Salon Hizmetleri |
| Primeclass Pasifico | Şili | Özel Salon Hizmetleri |
| TAV Georgia Operation Services | Gürcistan | Özel Salon Hizmetleri |
| TAV Tunisie Operation Services | Tunus | Özel Salon Hizmetleri |
| TAV Latvia Operation Services | Letonya | Özel Salon Hizmetleri |
| TAV Macedonia Operation Services | Makedonya | Özel Salon Hizmetleri |
| TAV Germany Operation Services | Almanya | Özel Salon Hizmetleri |
| TAV Washington Operation Services | ABD | Özel Salon Hizmetleri |
| TAV Africa Operation Services | Kenya | Özel Salon Hizmetleri |
| TAV Information and Technologies Saudi | Suudi Arabistan | Yazılım ve Sistem Hizmetleri |
| Medinah Airport Hotel Company | Suudi Arabistan | Otel İşletmeciliği |
| ATU Americas | ABD | Gümrüksüz Mağaza Hizmetleri |
| ATÜ Georgia Operation Services | Gürcistan | Gümrüksüz Mağaza Hizmetleri |
| Tunisie Duty Free | Tunus | Gümrüksüz Mağaza Hizmetleri |
| Saudi ATÜ | Suudi Arabistan | Gümrüksüz Mağaza Hizmetleri |
| AS Riga Airport | Letonya | Gümrüksüz Mağaza Hizmetleri |
| ATÜ Tunisie | Tunus | Gümrüksüz Mağaza Hizmetleri |
| ATÜ Macedonia Dooel | Makedonya | Gümrüksüz Mağaza Hizmetleri |

Kaynak: Holding web sitesinden alınarak hazırlanmıştır (TAV Havalimanları Holding 2020, <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/>).

- **Borusan Holding:**

1944 yılında Borusan Grubu'nun ilk işletmesi İstikbal Ticaret kurulması ile birlikte temelleri atılmış olan Borudan Holding, aynı yıl demir-çelik ticareti ve tarım ürünleri ihracatına başlamıştır. 1972 yılında; tüm Borusan şirketleri Holding çatısı altında toplanmıştır. Borusan Holding; Borusan Otomotiv, Borusan Oto, Borusan Otomotiv Premium, Borusan Araç İhale işletmeleri ile otomotiv; Boru Yatırım Holding, İstikbal Ticaret, Borusan Mannesmann, Borusan Mannesmann Pipe US, Borusan Mannesmann Vobarno, Borçelik, Supsan işletmeleri ile imalat sektöründe; Borusan Cat işletmeleri ile makina ve güç sistemleri sektöründe; Borusan Lojistik ve Borusan Limanı işletmeleri ile lojistik sektöründe; Borusan EnBW Enerji ile enerji sektöründe faaliyet göstermektedir. Borusan Holding'in Borçelik, Borusan Mannesmann işletmeleri Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları içerisinde yer almaktadır (Borusan Holding 2020, <https://www.borusan.com/tr/anasayfa>).

Günümüzde üç kıtada 12 ülkede küresel faaliyetler sürdüren Borusan Holding'in ABD, Almanya, Türkiye, Gürcistan, Kazakistan, İtalya, Çin, KKTC, Azerbaycan, Kırgızistan, Uzak Doğu Rusya, Birleşik Krallık'ta yatırımları bulunmaktadır. 2019 yılı itibariyle 4.016 milyon ABD doları net satış gerçekleştiren Borusan Holding'in 1.412 milyon ABD doları ihracatı bulunmaktadır. Borusan Holding'in gelişiminde kurduğu çok sayıda uluslararası ortaklıkların önemi çok büyüktür. Bugün itibariyle; global olarak bilinen çelik işletmesi ArcelorMittal, endüstri işletmesi Salzgitter Mannesmann, Eaton, otomotiv devi BMW AG, enerji işletmesi EnBW AG, Caterpillar, Mantsinen, Metso, Terex O&K, Atlas Copco, Agco, Hoist, Genie, Mecalac, CDE, Olympian, BESys, SAM Elektronik, SPXClydeUnion işletmeleri Borusan Holding'in uluslararası ortaklıklarıdır.

2017 yılsonu itibariyle Borusan Holding'in DYY'ları Tablo 37'de görülmektedir. Tablo 37'e göre, Borusan Holding'in ABD, İtalya, Birleşik Krallık, Malta, Hollanda, Kazakistan, İsveç, Rusya, Kıbrıs, Cezayir, Birleşik Arap Emirliği, Umman'da 25 adet bağlı işletmesi bulunmaktadır. Borudan Holding'in bağlı işletmeleri çelik boru, distribütörlük, enerji ve lojistik sektörlerinde faaliyet göstermekte ve lokasyon olarak daha çok gelişmekte olan ülkeler tercih edilmektedir.

Tablo 37: Borusan Holding DYY'ları

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|----------------------------|----------|------------|
| BM Vobarno Tubi | İtalya | Çelik boru |
| Borusan Mannesmann Pipe US | ABD | Çelik boru |
| Dardanos | Hollanda | Enerji |
| Bendis | Hollanda | Enerji |
| Tarhunt | Hollanda | Enerji |
| CFI International | Hollanda | Enerji |
| SFI International | Hollanda | Enerji |
| TFI International | Hollanda | Enerji |

Tablo 37: (Devamı)

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|---|------------------------|----------------|
| Machinery Intertrade | Birleşik Krallık | Distribütörlük |
| MIT Machine International Trade | Malta | Distribütörlük |
| Machinery International Trade | Hollanda | Distribütörlük |
| MIT Machine Holding | Malta | Distribütörlük |
| Borusan Makine Kazakistan | Kazakistan | Distribütörlük |
| Niocorp | İsveç | Distribütörlük |
| Construction Equipment | Malta | Distribütörlük |
| Amur Machinery and Services | Rusya | Distribütörlük |
| Sakhalin Machinery | Rusya | Distribütörlük |
| Technica Dalnii Vostok | Rusya | Distribütörlük |
| Borusan Oto Kıbrıs | Kıbrıs | Distribütörlük |
| Borusan Logistics International Algeria | Cezayir | Lojistik |
| Borusan International Gulf | Birleşik Arap Emirliği | Lojistik |
| Borusan Logistics International Netherlands | Hollanda | Lojistik |
| Borusan Logistics International Kazakhstan | Kazakistan | Lojistik |
| Borusan Logistics International Oman | Umman | Lojistik |
| Borusan Logistics International USA | ABD | Lojistik |

Kaynak: Holding web sitesinden alınarak hazırlanmıştır (Borusan Holding 2020, <https://www.borusan.com/tr/anasayfa>).

- **Sabancı Holding:**

Kökenleri 1925'e uzanan Sabancı Topluluğu; Hacı Ömer Sabancı'nın önderliğinde büyüyen işletmelerini 1967 yılında Hacı Ömer Sabancı Holding çatısı altında birleştirmiştir. Sabancı Holding; Akbank, Aklease, Ak Yatırım, Ak Portföy, Aksigorta, Akçansa, AvivaSA, SabancıDx, Brisa, Carrefoursa, Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş., Çimsa, Enerjisa Enerji A.Ş., Kordsa, Sabancı Üniversitesi, Sakıp Sabancı Müzesi, Sabancı Vakfı, Teknosa, Temsa, Temsa İş Makinaları, Temsa Motorlu Araçlar, Tursa bağlı işletmeleri ile ilgisiz çeşitlenme strateji izlemektedir. Günümüz itibarıyla Sabancı Holding; 62 binden fazla çalışanı ile 12 ülkede faaliyet göstermekte ve ürünlerini Orta Doğu, Asya, Avrupa, Kuzey Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'da pazarlamaktadır. 2019 yılında 97,6 milyar TL kombine satış geliri elde eden Sabancı Topluluğu, konsolide net kârını 3,8 milyar TL'ye çıkarmıştır. Sabancı Holding'in Akçansa, Çimsa, Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş., Brisa, Temsa, Kordsa gibi çok sayıda bağlı işletmesi, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları arasındadır (Sabancı Holding 2020, <https://www.sabanci.com/tr>).

Sabancı Holding'in global ortaklıkları arasında Ageas, Aviva, E.ON, Heidelberg Cement, Bridgestone, Carrefour, Marubeni ve Philip Morris işletmeleri yer almaktadır. Sabancı Holding günümüze gelene dek çeşitli ortaklıklarından çekilmiş, çeşitli ortaklıklarının da tüm hisselerini satın almıştır. Örneğin Kordsa sadece ürünleri satmak için anlaşma yapmakta zorlandığı DuPont ile 30 yıl

içerisinde önce ortaklık kurmuş, sonra da bu ortaklıktaki Dupont hisselerinin tamamını satın almıştır. Hatta Kordsa'nın bu başarısı Prof. Ben M. Bensaou'nun "Innovation Machine" kitabında mavi okyanus stratejisi örneği olarak incelenmektedir (Kordsa 2020, <https://www.reinforcer.com/en/category/event-detail/Kordsa-the-Innovation-Machine/>). Mavi okyanus stratejisini izleyen işletmeler kendi pazarlarını kendi yaratmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2016: 3-21) ki Kordsa da bu satın alma ve yenilikçi ürünleri ile bunu başarmaktadır.

Tablo 38'de 2017 yılsonu itibariyle Sabancı Holding'in DYY'ları görülmektedir. Sabancı Holding'in Mısır, ABD, Brezilya, Endonezya, Tayland, Almanya, İtalya, Birleşik Krallık, İspanya, KKTC, Romanya, Rusya, İtalya'da toplam 17 adet DYY'ı faaliyet göstermektedir. Daha çok gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmayı tercih eden Sabancı Holding'in yurt dışı yatırımları, endüstriyel iplik ile kord bezi üretimi ve ticareti, pazarlama-satış, kumaş tasarımı, beyaz çimento pazarına dökme ve ambalajlı çimento satışı, beyaz çimento pazarlama, çimento paketleme, satış ve pazarlama alanlarındadır. Mısır'da ise Temsa otobüs-midibüs fabrikası bulunmaktadır.

Tablo 38: Sabancı Holding DYY'ları

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|---------------------------|------------------|--|
| Nile Kordsa | Mısır | Üretim, satış (Kord bezi) |
| Kordsa | ABD | Üretim, satış (Endüstriyel iplik, kord bezi) |
| Kordsa Brezilya | Brezilya | Üretim, satış (Endüstriyel iplik, kord bezi) |
| PT Indo Kordsa | Endonezya | Üretim, satış (Endüstriyel iplik, kord bezi) |
| PT Indo Kordsa Polyester | Endonezya | Üretim, satış (Endüstriyel iplik, kord bezi) |
| Thai Indo Kordsa | Tayland | Üretim, satış (Kord bezi) |
| Yünsa Germany | Almanya | Pazarlama, satış |
| Yünsa Italia | İtalya | Kumaş tasarımı |
| Yünsa UK | Birleşik Krallık | Pazarlama, satış |
| Yünsa USA | ABD | Pazarlama, satış |
| Çimsa Cementos Espana | İspanya | Pazarlama, satış (Beyaz Çimento) |
| Çimsa Cement Free-Zone | KKTC | Pazarlama, satış (Çimento) |
| CIMSAROM Marketing Distr. | Romanya | Pazarlama, satış (Çimento) |
| Çimsa Cement Sales North | Almanya | Pazarlama, satış (Beyaz Çimento) |
| OOO Çimsa Rus | Rusya | Paketleme, pazarlama, satış (Çimento) |
| Çimsa Adriatico | İtalya | Pazarlama, satış (Çimento) |
| Temsa Mısır | Mısır | Otobüs-midibüs fabrikası |

Kaynak: Holding web sitesinden alınarak hazırlanmıştır (Sabancı Holding 2020, <https://www.sabanci.com/tr>).

- **Hayat Holding:**

Hayat Holding'in temelleri 1937'de tekstil ticaretiyle atılmıştır. Günümüzde Hayat Holding; hızlı tüketim sektöründe Hayat Kimya, ağaç bazlı panel sektöründe Kastamonu Entegre, liman işletmeciliği sektöründe Limaş başta olmak üzere inşaat ve ambalaj gibi farklı alanlarda 41 bağlı

işletmesiyle faaliyet göstermektedir. Hayat Holding'in 17.000'e yakın çalışanı, 13 ülkede 36 üretim tesisinde bulunmakta ve 46 markası ile globalleşme çalışmalarına devam etmektedir. 101 ülkeye yaptığı ihracatla Türkiye'nin önde gelen işletmelerinden olan Hayat Holding'in, 2019 cirosu 8 milyar TL'nin üzerinde gerçekleşmiştir (Hayat Holding 2020, <https://www.hayat.com.tr/>).

Hayat Holding'in uluslararası arenada ön plana çıkan ve Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları içerisinde olan iki işletmesinden biri olan ve yedi ülkede, 14 lokasyonda 19 üretim tesisi bulunan Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi, şu an sektöründe Türkiye'de birinci, Avrupa'da dördüncü, dünyada ise yedinci sırada bulunan global bir güç haline gelmiştir (Hayat Holding 2020, <https://www.kastamonuentegre.com.tr/>). Hayat Holding'in iki büyük işletmesinden bir diğeri olan Hayat Kimya; dünyanın beşinci büyük markalı bebek bezi üreticisi ve hızlı tüketim sektöründe Ortadoğu, Doğu Avrupa ve Afrika'nın en büyük temizlik kâğıtları üreticisi olarak, 21 uluslararası üretim tesisi ile faaliyet göstermektedir (Hayat Holding 2020, <https://www.hayat.com.tr/>).

Hayat Holding; ilk uluslararası yatırımını, 1987 yılında Rusya ve Irak'a deterjan ihracatıyla gerçekleştirmiştir. Tablo 39'da Hayat Holding'in 2017 yılsonu itibariyle DYY'ları görülmektedir. Romanya, Bulgaristan, Bosna Hersek, Rusya, Cezayir, İran, Mısır'da yatırımları olan Hayat Holding, toplam 14 bağlı işletmesi ile gelişmekte olan ülkeleri tercih etmektedir. Hayat Holding'in yurt dışı bağlı işletmeleri; kereste, kontraplak, kaplama üretimi, yonga levha tesisi, kapı panel tesisi, kâğıt üretimi, mdf üretimi, pazarlama, kâğıt fabrikası, deterjan, çocuk bezi, temizlik kâğıtları ve hijyenik ped üretimi, selüloz, kâğıt, mukavva ve kutu üretimi alanlarında faaliyetlerini sürdürmektedir.

Tablo 39: Hayat Holding DYY'ları

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|----------------------------|--------------|--|
| Natron-Hayat | Bosna Hersek | Üretim (Selüloz, kâğıt, mukavva, kutu) |
| Hayat | Cezayir | Üretim (Deterjan, çocuk bezi, hijyenik ped) |
| Pars Hayat Sağlık Ürünleri | İran | Üretim (Çocuk bezi, temizlik kâğıdı, hijyenik ped) |
| Hayat Hygenic Products | Mısır | Üretim (Hijyen ürünleri) |
| Hayat Kimya | Rusya | Kâğıt fabrikası |
| Natron-Maglaj | Bosna Hersek | Üretim (Kâğıt) |
| Hayat Marketing | Rusya | Pazarlama |
| S.C. Kastamonu Romania | Romanya | Yongalevha tesisi |
| Gabrovnitsa | Bulgaristan | Yongalevha tesisi |
| S.C. Prolemn | Romanya | Üretim (Kereste, kontraplak, kaplama) |
| Kastamonu Russia | Rusya | Üretim |
| Kastamonu Russia MDF | Rusya | Üretim |
| Kastamonu Romania | Romanya | Kapı panel tesisi |
| Kastamonu Romania Dorpan | Romanya | Kapı panel tesisi |

Kaynak: Holding web sitesinden alınarak hazırlanmıştır (Hayat Holding 2020, <https://www.hayat.com.tr/>; <https://www.kastamonuentegre.com.tr/>).

- **Alarko Holding:**

1954 yılında, İshak Alaton ve Üzeyir Garih ortaklığında, bir kolektif şirket olarak Kurulan Alarko Holding 1973 yılında holding formuna kavuşmuştur. Holdingin Alarko ismi, o dönemki faaliyetlerini simgelemesi amacıyla; alım, araştırma, komple tesis kurma ifadelerinin ilk harflerinin birleşmesinden oluşturulmuştur. Günümüzde Alarko Holding'in uluslararası yabancı ortaklıklar olmak üzere toplam 24 kuruluşu mevcuttur. 2019 sonu itibariyle yaklaşık 11,2 milyar TL kombine cirosu ve yaklaşık 7.000 çalışanı ile Türkiye'nin önde gelen sanayi kuruluşlarından biridir. Alarko Holding; enerji, taahhüt, sanayi ve ticaret, arazi geliştirme ve turizm sektörlerinde 3 kıtada, 10'den fazla markası ile faaliyet göstermektedir. Alarko Carrier Sanayi ve Ticaret, Alarko Fenni Malzeme Satış ve İmalat, Alsim Alarko Sanayi Tesisleri ve Ticaret, Attaş Alarko Turistik Tesisler, Alarko Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, Alarko Enerji Üretim, Al-Riva Projesi Arazi Değerlendirme Konut İnşaat, AO Mosalarko, Cenal Elektrik Üretim, Alcen Enerji Dağıtım ve Perakende Satış Hizmetleri, Meram Elektrik Dağıtım, Algiz Enerji, Panel Enerji, Melisa Elektrik Alarko Holding'in bağlı işletmelerinden bazılarıdır (Alarko Holding 2020, <https://www.alarko.com.tr/tr/ana-sayfa>).

Alarko Holding'in 1998 yılında klima alanında dünyanın lider işletmelerinden ABD'li Carrier ile kurduğu stratejik ortaklık neticesinde Alarko Carrier markasının ortaya çıkması, holdingin büyümesinde oldukça etkili olmuştur. Sonraki sayfada yer alan Tablo 40'da Alarko Holding'in 2017 yılsonu itibariyle DYY'ları görülmektedir. Fas, Kazakistan, Kıbrıs, Rusya, İspanya ve Ukrayna'da bağlı işletmeleri bulunan Alarko Holding; su temini ve göl arıtma, bakır tesisi, hızlı tren altyapı ve sanat işleri, karayolu yapım, bakır işleme tesisi dizayn, tedarik ve inşaat işleri, inşaat ve montaj işleri, otel inşaatı işleri, gayrimenkul proje, inşaat, hızlı tren, havaalanı inşaatı projeleri gerçekleştirmektedir. Tablo 40'da görüldüğü üzere, 10 yabancı yatırımın dokuzu gelişmekte olan ülkelerde, sadece bir tanesi gelişmiş ülkede bulunmaktadır.

Tablo 40: Alarko Holding DYY'ları

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|--|------------|--|
| Fas Tanger Kenitra Hızlı Tren Projesi | Fas | Hızlı tren projesi |
| Bozshakol Bakır Tesisi Projesi | Kazakistan | Bakır tesisi projesi |
| Astana Su Taldykol Göl Arıtma Projesi | Kazakistan | Su temini, göl arıtma projeleri |
| Aktau Manasha Yol Projesi | Kazakistan | Karayolu yapım projesi |
| Alsim Alarko Astana | Kazakistan | İnşaat ve Montaj İşleri |
| Alsim Alarko Sanayi KKTC | Kıbrıs | Otel inşaatı işleri |
| OAQ Mosalarko | Rusya | Rusya-Gayrimenkul Proje, İnşaat |
| Obrascon Huarte Lain SA Alsim Alarko | İspanya | Hızlı tren projesi |
| Doğuş Alarko YDA İnşaat | Ukrayna | Kiev havaalanı inşaatı |
| Aktogay Bakır Konsantre Tesisi Projesi | Kazakistan | Tesis dizayn, tedarik ve inşaat işleri |

Kaynak: Holding web sitesinden alınarak hazırlanmıştır (Alarko Holding 2020, <https://www.alarko.com.tr/tr/ana-sayfa>).

- **Eczacıbaşı Holding:**

1942 yılında Dr. Nejat F. Eczacıbaşı tarafından temelleri atılan Eczacıbaşı Holding; Türkiye'nin önde gelen sanayi gruplarından biri olarak temelde yapı ürünleri, tüketim ürünleri ile sağlık alanlarında faaliyetlerini sürdürmektedir. 1970 yılların sonunda holding yapısını benimseyen Eczacıbaşı Holding'in o günlerini kitabında anlatan Bülent Eczacıbaşı bu süreci; "1970'lerin sonuna geldiğinde Eczacıbaşı, ilaç ve seramik alanlarının dışında, temizlik kâğıtları, kaynak elektrotları, ambalaj sanayi, gıda sanayi, ağır makine sanayi gibi sektörlerde faaliyet gösteren bir sınai ve ticari kuruluşlar topluluğuna dönüşmüş, bütün iştirakler Eczacıbaşı Holding'in şemsiyesi altında toplanmıştı" olarak ifade etmektedir (Bülent Eczacıbaşı, 2018: 91).

Eczacıbaşı Holding; 2019 sonu itibarıyla 9,5 milyar TL cirosu ve biri yabancı ortaklı olmak üzere 40 kuruluşu ile 11.300'ün üzerinde çalışana istihdam olanağı sunmaktadır. Eczacıbaşı Holding yapı ürünleri alanında; Vitra Karo, Vitra Plitka, Vitra Bad, Vitra UK, Vitra Santeknika, Vitra USA, Eczacıbaşı Yapı Gereçleri, Burghad, İntema, İntema Yaşam, V&B Fliesen, Vitra Fliesen, Eczacıbaşı Building Products bağlı işletmeleri ile gelirinin %70'ini yurt dışından sağlamaktadır. Yapı ürünleri sektöründe, Türkiye'nin bütün seramik sağlık gereçleri ihracatının %50'sinden fazlasını 75'ten daha fazla ülkeye yaptığı ihracat ile gerçekleştiren Eczacıbaşı Holding; AB ülkelerine yapılan ihracatta, karo ürünleriyle birinci sırada yer almaktadır. Tüketim ürünleri alanında, Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri ve İpek Kâğıt Central Asia bağlı işletmeleri olan Eczacıbaşı Holding; sağlık alanında da Eczacıbaşı İlaç Pazarlama, Eczacıbaşı Monrol Nükleer Ürünler, Eczacıbaşı Health Care bağlı işletmeleri ile faaliyetlerine devam etmektedir. Eczacıbaşı Holding için tarihsel olarak büyük önem taşıyan sağlık alanındaki (Faruk Eczacıbaşı, 2018: 93) yatırımların başında 1952 yılında Türkiye'nin ilk modern ilaç fabrikasının kurulması bulunmaktadır. Kanyon Yönetim İşletim ve Pazarlama, Eczacıbaşı Ekom, Eczacıbaşı Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım, Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı, Eczacıbaşı İlaç, Eczacıbaşı Sigorta Acenteliği, Sınai ve Finansal Yatırımlar, E-Kart Elektronik Kart Sistemleri, Eczacıbaşı Bilişim, Esan, Esan Italia Minerals ise Eczacıbaşı Holding'in temel faaliyet alanları dışındaki sektörlerde yer alan diğer bağlı işletmeleridir (Eczacıbaşı Holding 2020, <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/anasayfa>).

Eczacıbaşı Holding için uluslararasılaşma faaliyetlerinin başlaması 1980'lerde dışa açılan Türkiye ekonomisinde yeni rakiplerle karşılaşan işletmelerin rekabet avantajı kazanmak amacıyla zorlandığı dönemlere denk gelmektedir. Bu amaçla, 1981 yılında Ekom Eczacıbaşı Dış Ticaret A. Ş. kurulmuş ve günümüzde dek uluslararasılaşma faaliyetleri çok aktif bir biçimde sürdürülmüştür. Faruk Eczacıbaşı'nın (2018) anlatımıyla bu süreci özetlemek gerekirse; "1980'e kadar yurt dışı satışı yüzde beşi bile bulamayan Eczacıbaşı Topluluğu, bugün toplam satışlarının yarısını yurt dışına yapıyor" şeklinde ifade etmek mümkündür. 2019 yılsonu itibarıyla 120'den fazla ülkeye gerçekleştirilen uluslararası satışlar, toplam satışların %56'sını oluşturmaktadır.

Tablo 41’de 2017 yılsonu itibariyle Eczacıbaşı Holding’in DYY’ları görülmektedir. Kıbrıs, Polonya, Romanya, Mısır, Bulgaristan, Ürdün, Birleşik Krallık, İrlanda, Fransa, Almanya, Fransa, ABD, Kazakistan, Rusya, İtalya, Kuveyt, Birleşik Arap Emirliği, Azerbaycan’da toplam 37 bağlı işletmesi bulunmaktadır. 18 ülkeye yabancı yatırım yapan Eczacıbaşı Holding bu yatırımların önemli bir bölümünü (12 adet) gelişmekte olan ülkelere gerçekleştirmektedir. Eczacıbaşı Holding’in DYY’ları; ilaç satış ve pazarlaması, nükleer tıp, karo seramik, pazarlama ve satış, banyo mobilyaları üretimi, karo seramik üretimi, siklotron tesisleri alanlarında faaliyetlerini sürdürmektedir.

Tablo 41: Eczacıbaşı Holding DYY’ları

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|---------------------------------|------------------------|---------------------------|
| Burgbad | Almanya | Banyo mobilyaları üretimi |
| Burgbad | Almanya | Banyo mobilyaları üretimi |
| Burgbad | Almanya | Banyo mobilyaları üretimi |
| Burgbad | Fransa | Banyo mobilyaları üretimi |
| Eczacıbaşı Monrol | Kuveyt | Siklotron tesisleri |
| Eczacıbaşı Monrol | Birleşik Arap Emirliği | Siklotron tesisleri |
| Eczacıbaşı Monrol | Azerbaycan | Siklotron tesisleri |
| Monrol Egypt | Mısır | Nükleer tıp |
| Monrol Poland | Polonya | Nükleer tıp |
| Monrol Europe | Romanya | Nükleer tıp |
| Eczacıbaşı Monrol Jordan | Ürdün | Nükleer tıp |
| Radiopharma Egypt | Mısır | Nükleer tıp |
| Monrol Bulgaria | Bulgaristan | Nükleer tıp |
| Capintec | ABD | Nükleer tıp |
| Monrol Mena | Birleşik Arap Emirliği | Nükleer tıp |
| HSM Consulting | Birleşik Arap Emirliği | Nükleer tıp |
| Monrol Gulf | Birleşik Arap Emirliği | Nükleer tıp |
| V&B Fliesen | Almanya | Karo seramik üretimi |
| V&B Fliesen | Almanya | Karo seramik üretimi |
| V&B Fliesen | Fransa | Karo seramik üretimi |
| Vitra Ireland | İrlanda | Karo seramik |
| Villeroy & Boch Fliesen | Almanya | Karo seramik |
| ZAO Vitra Bath and Tiles | Rusya | Karo seramik |
| Engers Keramik | Almanya | Karo seramik |
| Engers Keramik Verwaltungs | Almanya | Karo seramik |
| Vitra Tiles | Rusya | Karo seramik |
| Vitra Santeknika | Rusya | Yapı gereçleri |
| Eczacıbaşı Building Products | Rusya | Yapı gereçleri |
| Vitra USA | ABD | Yapı gereçleri |
| Vitra Plitka | Rusya | Yapı gereçleri |
| Eczacıbaşı Health Care Products | Rusya | Sağlık |
| Eczacıbaşı Cyprus | Kıbrıs | İlaç satış ve pazarlaması |
| Esan Italia Minerals | İtalya | Satış |

Tablo 41: (Devamı)

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|-----------------------|------------------|--------------------|
| İpek Kâğıt Kazakistan | Kazakistan | Satış |
| Vitra UK | Birleşik Krallık | Satış |
| Vitra Bad | Almanya | Pazarlama ve satış |
| Vitra Ireland | İrlanda | Satış |

Kaynak: Holding web sitesinden alınarak hazırlanmıştır (Eczacıbaşı Holding 2020, <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/anasayfa>).

- **Çelebi Havacılık Holding:**

Ali Cavit Çelebioğlu önderliğinde; Türkiye'nin ilk özel yer hizmetleri işletmesi olan Çelebi Hava Servisi'nin 1958 yılında faaliyete geçmesiyle temelleri atılan Çelebi Havacılık Holding, işletmelerini kurumsal bir form altında tutmak amacıyla, 1995 yılında holdingleşmiştir. Günümüzde, Türkiye, Almanya, Macaristan ve Hindistan'da küresel iştirakleri ile Çelebi Holding 300'den fazla kurumsal müşterisi bulunan, senede 230 binden fazla uçuş gerçekleştiren 1 milyon tondan fazla kargo elleçlemesi yapan, dünyaca tanınan bir işletme haline gelmiştir. 2019 yılsonu itibariyle 13 binden fazla çalışana istihdam olanağı yaratan Çelebi Havacılık Holding, aynı dönem yaklaşık 2 milyar TL satış geliri elde etmiştir (Çelebi Havacılık Holding 2020, <https://www.celebiaviation.com/tr>).

Çelebi Holding'in temel faaliyet alanları genel havacılık, lounge, yer hizmetleri, kargo ve antrepo, platinum, köprü operasyonu olarak belirlenmiştir. Yer hizmetleri alanında; ramp hizmetleri, yolcu taşımacılığı, yük kontrolü ve uçuş operasyonu, temsil ve gözetim hizmetleri Çelebi Havacılık Holding tarafından verilmektedir. Kargo ve antrepo hizmetlerinde kargo taşımacılığı faaliyetleri yürütülürken; genel havacılık hizmetlerinde slot ve permit hizmetleri, apron transfer hizmetleri, uçuş plan yönetimi, uçak temizliği gibi pek çok farklı hizmet sunulmaktadır. Çelebi Havacılık Holding tarafından gerçekleştirilen köprü operasyonları ise, yolcu biniş köprülerinin ve ekipmanlarının işletilmesi ve bakımını kapsamaktadır. Çelebi Havacılık Holding, uluslararası arenada 1984 yılında İstanbul'da Lufthansa Havayolları'na hizmet verilmesi ile birlikte tanınmaya başlanmıştır. Çelebi Havacılık Holding için bir dönüm noktası olan bu tarihten sonra, Çelebi Holding için Lufthansa Havayolları'na sunduğu hizmet önemli bir referans oluşturmuştur. 2006 yılında Çelebi Holding'in Budapeşte Ferihegy Uluslararası Havaalanı yer hizmetleri ihalesi kazanması neticesinde yurt dışı yabancı yatırımları hız kazanmıştır. Çelebi Havacılık Holding'in Hindistan'da giderek artan faaliyetleri sonucunda, Canan Çelebioğlu Türkiye-Hindistan İş Konseyi Başkanı olmuştur (Çelebi Havacılık Holding 2020, <https://www.celebiaviation.com/tr>).

Tablo 42'de Çelebi Havacılık Holding'in 2017 yılsonu itibariyle DYY'ları bulunmaktadır. Buna göre, Çelebi Havacılık Holding'in Macaristan, Hindistan, Avusturya, Almanya'ya yapılan yabancı yatırımlarının iki gelişmiş (Almanya, Avusturya), kalan ikisi de gelişmekte olan ülkeye

(Macaristan, Hindistan) doğru gerçekleşmektedir. Tablo 42’de görülebileceği üzere; Çelebi Havacılık Holding’in 2 kıta ve dört ülkede bulunan toplam yedi yurt dışı yatırımın beşi yer hizmetleri, ikisi ise kargo-antrepo alanında faaliyetlerine devam etmektedir.

Tablo 42: Çelebi Havacılık Holding DYY’ları

| İşletme Adı | Lokasyon | Sektör |
|-------------------------------------|-----------------|----------------|
| Celebi Ground Handling Delhi | Hindistan | Yer hizmetleri |
| Celebi Cargo GmbH | Almanya | Kargo-antrepo |
| Celebi Ground Handling Hungary | Macaristan | Yer hizmetleri |
| Celebi Ground Handling India | Hindistan | Yer hizmetleri |
| Celebi Ground Services Austria | Avusturya | Yer hizmetleri |
| Celebi Delhi Cargo Management India | Hindistan | Kargo-antrepo |
| Celebi Nas Airport Services India. | Hindistan | Yer hizmetleri |

Kaynak: Holding web sitesinden alınarak hazırlanmıştır (Çelebi Havacılık Holding 2020, <https://www.celebiaviation.com/tr>).

ÖZGEÇMİŞ

Tuğba KAPLAN,..1992 yılında Unilever İş İlköğretim Okulu'nu; 1999 yılında Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi'ni; 2004 yılında Ege Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nü; 2015 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans programını bitirdi. 2015 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında doktora programına başladı. Halen Karadeniz Teknik Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

KAPLAN, evli ve iki kız annesi olup İngilizce bilmektedir.