

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE FİRMALARININ
YABANCI DOĞRUDAN YATIRIMLARI,
ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ VE
TÜRK FİRMALARININ YABANCI DOĞRUDAN
YATIRIMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

GAYE ÖZKASAP

2502100282

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR**

İstanbul-2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : GAYE ÖZKASAP Numarası : 2502100282
Anabilim Dalı / : İŞLETME YÖNETİMİ VE
Anasanat Dalı / Programı : ORGANİZASYON Danışmanı : PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR
Tez Savunma Tarihi : 07.08.2019 Saati : 11:30
Tez Başlığı : GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE FİRMALARININ YABANCI DOĞRUDAN YATIRIMLARI,
ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ VE TÜRK FİRMALARININ YABANCI DOĞRUDAN
YATIRIMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR		Kabul
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		KABUL
PROF.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ		Kabul
PROF.DR.İBRAHİM ANIL		Kabul
PROF.DR.DENİZ BÖRÜ		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.YASEMİN ŞEN		
DOÇ.DR.MERVE KOÇOĞLU SAZKAYA		

ÖZ

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE FİRMALARININ YABANCI DOĞRUDAN YATIRIMLARI, ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ VE TÜRK FİRMALARININ YABANCI DOĞRUDAN YATIRIMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

GAYE ÖZKASAP

Gelişmekte olan ülke firmalarının son zamanlarda yabancı doğrudan yatırımlarının artması, bu firmaların nasıl uluslararasılaştıklarını incelemeyi önemli hale getirmiştir. Ayrıca gelişmekte olan ülke firmalarının firmaya özgü avantajlarının neler olduğu ve bunların kendi ülkelerine özgü şartlar tarafından nasıl etkilendiği son dönemlerde ilgi görmeye başlamıştır. Bu tez çalışmasında, gelişmekte olan ülke firması olarak Türk firmalarının yabancı doğrudan yatırımları incelenmiştir. Bu sayede, firmaların yabancı doğrudan yatırımlarındaki motivasyonları, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri, uluslararasılaşma süreçleri, ülkeye özgü ve firmaya özgü avantajları, uluslararasılaşma stratejileri incelenerek, firmaların nasıl uluslararasılaştıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulmuş mevcut teori ve modellerin gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını ne derecede açıklayıp açıklayamadığı, dolayısıyla da gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olup olmadığı konusundaki alandaki tartışmaya katkı sağlamak da amaçlanmıştır. Çalışmada vaka analizi yöntemi kullanılarak, yabancı doğrudan yatırımları bulunan 16 Türk firmasının üst düzey yöneticileri ile yapılan mülakatlar ve ikincil verilere dayanarak elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Çalışmada, ülkeye ve firmaya özgü avantajların firmaların yabancı doğrudan yatırımlarını ve uluslararasılaşma stratejilerini etkilediği, gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturan mevcut teori ve modellerin gelişmekte olan ülkelere özgü şartların değerlendirmeye alınarak geliştirilmesi durumunda gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını da açıklayabileceği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yabancı doğrudan yatırımlar, uluslararasılaşma stratejileri, gelişmekte olan ülke firmaları, Türk firmalarının yabancı doğrudan yatırımları.

ABSTRACT

FOREING DIRECT INVESTMENT AND INTERNATIONALIZATION STRATEGIES OF EMERGING COUNTRY FIRMS, AND A STUDY OF FOREING DIRECT INVESTMENT OF TURKISH FIRMS

GAYE ÖZKASAP

Recently, the rise of emerging country firms' foreign direct investments has made the study of these firms' internationalization important. Also, lately, what the emerging country firms's firm-specific advantages are and how the country-specific advantages affect the firms' firm-specific advantages have been the interest of many researchers. In this thesis study, the foreign direct investment of Turkish firms, which are emerging country firms, has been studied. By this means, how Turkish firms internationalize was explored by examining the drivers of the firms, their entry and ownership mode decisions in foreign direct investment, the processes of their internationalization, their firm-specific and country-specific advantages, and their internationalization strategies. Also, the other purpose of this study is to contribute to the discussion, which is about whether these firms are a new type or not, and whether the existing theory and models that were generated by studying developed country firms' internationalization can explain the emerging country firms' internationalization or not. In this study, case study research method was used and the data were collected through the interviews with the executives of 16 Turkish firms and documentation. Analysis of the data revealed that the firm-specific and country-specific advantages of the firms affect the firms' foreign direct investments and internationalization strategies. Also, it was revealed that the existing theory and models which were generated by studying developed country firms' internationalization could explain the emerging country firms' internationalization in the case of enhancing the theory and models by evaluating the specific conditions to emerging countries.

Keywords: Foreign direct investment, internationalization strategies, emerging country firms, Turkish firms' foreign direct investment.

ÖNSÖZ

Globalleşmeyle birlikte gelişmekte olan ülke firmalarının dünya ekonomisinde etkili olmaya başlaması, yabancı doğrudan yatırımlarının artması ve gelişmiş ülke firmalarının karşısına başarılı bir rakip olarak çıkması; son dönemlerde uluslararası işletmecilik alanında çalışan araştırmacıların ilgilerini bu firmaların nasıl uluslararasılaştıklarını incelemeye yöneltmiştir.

Gelişmekte olan ülke firması olarak Türk firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını ve uluslararasılaşmalarını inceleyen bu tez çalışmasında vaka analizi yöntemi kullanılmış ve yabancı doğrudan yatırımları bulunan 16 Türk firmasının üst düzey yöneticileri ile yapılan derinlemesine mülakatlar yolu ile firmaların yabancı doğrudan yatırımlarındaki motivasyonları, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri, uluslararasılaşma süreçleri, ülkeye özgü ve firmaya özgü avantajları ve uluslararasılaşma stratejileri belirlenerek, Türk firmalarının yabancı doğrudan yatırımları ve uluslararasılaşmaları hakkında kapsamlı bir değerlendirme sunulmuştur. Ayrıca gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olup olmadığı, dolayısıyla da mevcut teori ve modellerin bu firmaların uluslararasılaşmasını açıklayıp açıklayamadığı konusundaki alandaki tartışmaya da katkı sunmak amaçlanmıştır.

Tez çalışmam boyunca bilimsel katkı ve desteğini esirgememenin yanı sıra bana her anlamda yol gösteren çok değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR başta olmak üzere; tezi okuyup değerli katkılar sunan kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. İbrahim ANIL'a, her anlamda desteğini sunan tez izleme komitesi üyesi değerli hocam Sayın Prof. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş'a, firmalarının uluslararasılaşması hakkında değerli bilgilerini paylaşan ve vakitlerini ayıran görüştüğüm 16 firmanın değerli yöneticilerine teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca doktora sürecimin ve hayatımın her aşamasında maddi manevi destekleri ile hep yanımda olan sevgili aileme teşekkür ederim.

İstanbul, 2019

Gaye Özkasap

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE FİRMALARININ ULUSLARARASI LAŞMASINI AÇIKLAYAN TEORİ, MODEL, GÖRÜŞ VE YAKLAŞIMLAR VE ULUSLARARASI LAŞMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.1.Gelişmekte Olan Ülke Çok Uluslu Şirketleri.....	3
1.2.Gelişmekte Olan Ülke Çok Uluslu Şirketleri ile Gelişmiş Ülke Çok Uluslu Şirketlerinin Karşılaştırılması.....	11
1.3.Gelişmekte Olan Ülke Çok Uluslu Şirketlerinin Uluslararasılaşmasını Açıklayan Teori, Model, Görüş ve Yaklaşımlar.....	17
1.3.1.Gelişmiş Ülke Çok Uluslu Şirketlerinin Uluslararasılaşmasını Açıklamak İçin Oluşturulmuş Mevcut Modeller ve Bunları Gelişmekte Olan Ülke Çok Uluslu Şirketlerinin Uluslararasılaşmasını Açıklamak İçin Geliştirmeye Yönelik Çalışmalar.....	18
1.3.1.1.Uluslararasılaşma Süreç Modeli.....	18
1.3.1.2.OLI Modeli.....	23
1.3.2.Gelişmekte Olan Ülke Çok Uluslu Şirketlerinin Uluslararasılaşmasını Açıklamak İçin Oluşturulan Yeni Model ve Yaklaşımlar.....	28
1.3.2.1.LLL Modeli.....	28
1.3.2.2.Sıçrama Tahtası Yaklaşımı.....	32
1.3.3.Gelişmekte Olan Ülke Firmalarının Uluslararasılaşmasını Açıklamada Yararlanılan Diğer Teori ve Görüşler.....	35
1.3.3.1.Kurumsal Teori.....	36
1.3.3.2.Kaynak Temelli Görüş.....	38
1.3.3.3.Endüstri Temelli Görüş.....	40

1.4.Gelişmekte Olan Ülke Firmalarının Uluslararasılaşmasında Etkili Olan Faktörler.....	41
1.4.1.Zorlu Şartlarda Faaliyet Gösterme Yeteneği.....	42
1.4.2.Firmanın Kendi Ülkesindeki Yabancı Doğrudan Yatırımlarla Olan Deneyimi.....	45
1.4.3.Firmanın İhracat, İthalat ve Yabancı Doğrudan Yatırım Deneyimi....	49
1.4.4.Yöneticinin Yurtdışı Eğitim ve Çalışma Deneyimi ve Üst Yönetimin Uluslararası Yönelimi ve Vizyonu.....	51
1.4.5.Ağ Bağlantıları.....	54
1.4.6.İş Grupları	57
1.4.7.Sahiplik Yapısı.....	60
1.4.8.Firma Büyüklüğü.....	63
1.4.9.Ana Ülke Endüstrisindeki Rekabet.....	64
1.4.10.Ana Ülke Hükümetinin Etkileri.....	66

İKİNCİ BÖLÜM

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE FİRMALARININ YABANCI DOĞRUDAN YATIRIM SEÇİMLERİ, ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN VE TÜRKİYE’NİN YABANCI DOĞRUDAN YATIRIMLARI

2.1.Gelişmekte Olan Ülke Firmalarının Yabancı Doğrudan Yatırımlarındaki Konum, Giriş ve Sahiplik Biçimi Seçimleri.....	73
2.1.1.Konum Seçimi.....	74
2.1.2.Giriş ve Sahiplik Biçimi Seçimi.....	80
2.2.Gelişmekte Olan Ülke Firmalarının Firmaya Özgü Avantajları.....	84
2.3.Gelişmekte Olan Ülke Firmalarının Uluslararasılaşmada Kullandıkları Stratejiler.....	90
2.3.1.Yakalama Stratejisi.....	91
2.3.2.Jenerik Uluslararasılaşma Stratejileri.....	94
2.3.2.1.Yerel İyileştirici Stratejisi.....	96
2.3.2.2.Düşük Maliyet Partneri Stratejisi.....	97
2.3.2.3.Global Konsolidator Stratejisi.....	99
2.3.2.4.Global İlk Giren Stratejisi.....	100

2.4.Gelişmekte Olan Ülkelerin ve Türkiye'nin Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	101
2.4.1.Gelişmekte Olan Ülkelerin Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	102
2.4.2.Türkiye'nin Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	114
2.4.2.1.Türkiye'nin Yabancı Doğrudan Yatırım Değerleri.....	115
2.4.2.2.Türkiye'nin Yabancı Doğrudan Yatırımlarının Bölge ve Ülkelere Göre Dağılımı.....	119
2.4.2.3.Türkiye'nin Yabancı Doğrudan Yatırımlarının Sektörel Dağılımı.....	122
2.4.2.4.Türk Firmalarının Yurtdışındaki Birleşme ve Satın Alma Faaliyetleri.....	128

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE FİRMALARININ YABANCI DOĞRUDAN YATIRIMLARI, ULUSLARARASI İLAŞMA STRATEJİLERİ VE TÜRK FİRMALARININ YABANCI DOĞRUDAN YATIRIMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırma Tasarımı.....	133
3.1.1.Araştırma Amacı.....	133
3.1.2.Araştırmanın Önemi.....	134
3.1.3.Araştırmanın Yöntemi.....	135
3.1.4.Vaka Seçimi.....	137
3.1.5.Veriler Toplama ve Analiz.....	140
3.1.6.Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği.....	142
3.2.Araştırma Bulguları.....	144
3.2.1.Bulguların Aktarımına ilişkin Açıklama.....	144
3.2.2.İncelenen Vaka Çalışmaları.....	144
3.2.2.1.Şişecam Topluluğu.....	145
3.2.2.2.Arçelik.....	162
3.2.2.3.Vestel.....	173
3.2.2.4.Kordsa.....	186
3.2.2.5.Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu.....	199

3.2.2.6.Kastamonu Entegre.....	208
3.2.2.7.Aksa Jeneratör.....	216
3.2.2.8.Borusan Mannesmann.....	222
3.2.2.9.Erbakır.....	229
3.2.2.10.LC Waikiki	235
3.2.2.11.Söktaş Tekstil.....	244
3.2.2.12.FNSS Savunma Sistemleri.....	250
3.2.2.13.Aselsan	259
3.2.2.14.Havelsan.....	266
3.2.2.15.Logo Yazılım.....	273
3.2.2.16.Kron	281
3.3.Araştırma Bulgularının Değerlendirmesi.....	286
3.3.1.Türk Firmalarının Yabancı Doğrudan Yatırımlarının ve Uluslararasılaşmasının Değerlendirilmesi.....	286
3.3.1.1.Türk Firmalarının Yabancı Doğrudan Yatırımlarındaki Motivasyonları.....	291
3.3.1.2.Türk Firmalarının Yabancı Doğrudan Yatırımlarındaki Sahiplik ve Giriş Biçimi Seçimleri.....	298
3.3.1.3.Türk Firmalarının Uluslararasılaşma Süreçleri.....	302
3.3.1.4.Türk Firmalarının Ülkeye Özgü Avantajları.....	309
3.3.1.5.Türk Firmalarının Firmaya Özgü Avantajları.....	321
3.3.1.6.Türk Firmaların Uluslararasılaşma Stratejileri.....	337
3.3.1.7.Türk Firmalarının Uluslararasılaşmasını Açıklamada Mevcut Teori ve Modellerin Açıklayıcılığının Değerlendirilmesi.....	359
SONUÇ.....	372
KAYNAKÇA.....	384
EKLER.....	403
ÖZGEÇMİŞ.....	404

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: 2000, 2010, 2017 Dünyadaki Dışarı Doğru Yabancı Doğrudan Yatırım Stoku (Milyon Dolar) ve Yüzde Oranları.....	103
Tablo 2: 2000, 2010, 2017 Bazı Önemli Gelişmekte Olan Ülkelerin Dışarı Doğru Yabancı Doğrudan Yatırım Stoku (Milyon Dolar) ve Yüzde Oranları.....	104
Tablo 3: 2003-2017 Dünyadaki Dışarı Doğru Yabancı Doğrudan Yatırım Miktarları (Milyon Dolar) ve Yüzde Oranları.....	105
Tablo 4: 2003-2017 Bazı Önemli Gelişmekte Olan Ülkelerin Dışarı Doğru Yabancı Doğrudan Yatırım Miktarları (Milyon Dolar) ve Yüzde Oranları.....	108
Tablo 5: 1991-2017 Türkiye'nin Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	118
Tablo 6: Yabancı Doğrudan Yatırımların Bölgelere Göre Dağılımı (Milyon Dolar).....	120
Tablo 7: Yabancı Doğrudan Yatırımların En Yüksek Olduğu On Ülke (Milyon Dolar).....	121
Tablo 8: Yabancı Doğrudan Yatırımların Sektörlere Göre Dağılımı (Milyon Dolar).....	125
Tablo 9: Yabancı Doğrudan Yatırımların İmalat Sektöründeki Dağılımı (Milyon Dolar).....	127
Tablo 10: Türk Firmaların Yurtdışındaki Birleşme ve Satın Alma Faaliyetleri.....	129
Tablo 11: Çalışmada Yer Alan Firmalar.....	139
Tablo 12: Görüşülen Yöneticiler ve Görüşme Süreleri.....	141
Tablo 13: Anadolucam'ın Yabancı Doğrudan Yatırımları	147
Tablo 14: Trakyacam'ın Yabancı Doğrudan Yatırımları	149
Tablo 15: Paşabahçe'nin Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	151
Tablo 16: Kimyasallar'ın Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	153
Tablo 17: Arçelik'in Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	166
Tablo 18: Vestel'in Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	178
Tablo 19: Kordsa'nın Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	192
Tablo 20: Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu'nun Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	201
Tablo 21: Kastamonu Entegre'nin Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	211
Tablo 22: Aksa Jeneratör'ün Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	218

Tablo 23: Borusan Mannesmann’ın Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	226
Tablo 24: Erbakır’ın Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	231
Tablo 25: LC Waikiki’nin Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	240
Tablo 26: Söktaş Tekstil’in Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	247
Tablo 27: FNSS’nin Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	254
Tablo 28: Aselsan’ın Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	262
Tablo 29: Havelsan’ın Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	269
Tablo 30: Logo Yazılım’ın Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	277
Tablo 31: Kron’un Yabancı Doğrudan Yatırımları.....	283
Tablo 32: Firmaların Yabancı Doğrudan Yatırımları, Giriş ve Sahiplik Biçimi Seçimleri, Motivasyonları.....	287
Tablo 33: Firmaların Yabancı Doğrudan Yatırımlara Başlamadan Önce Uluslararası İş Yapma Deneyimi.....	304
Tablo 34: Firmaların Yabancı Doğrudan Yatırımlarının Seyri.....	307
Tablo 35: Firmaların Ülkeye Özgü Avantajları.....	319
Tablo 36: Firmaların Firmaya Özgü Avantajları.....	322
Tablo 37: Firmaların Geçmiş-Bugün-Gelecek Uluslararasılaşma Stratejileri...	355
Tablo 38: Firmaların Geçmiş-Bugün-Gelecek Uluslararasılaşma Stratejilerinin Genel Görünümü.....	358

GİRİŞ

Son 30 yılda dünya ekonomisinde büyük değişimler yaşanmıştır. 1980'ler ve 1990'larda dünyada hızla yayılan liberalleşme akımı ile birlikte kapalı piyasa yöntemini sürdüren gelişmekte olan ülke hükümetlerinin çoğu piyasalarını yabancı rekabete açmaya ve yerel firmaları üzerindeki etkilerini azaltmaya başlamıştır. Ayrıca 1990'lardan itibaren globalleşmenin etkisi ile uluslararası ticaret ve yabancı doğrudan yatırımlar üzerindeki bariyerler azalmış, bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin ve dünya ekonomisinde yaşanan dönüşümün etkisi ile birlikte firmaların uluslararasılaşması daha önceki dönemlere göre daha kolaylaşmış ve hızlanmıştır. Hala dünya ekonominde gelişmiş ülke firmalarının faaliyetleri ve yatırımları baskın olsa da; yaşanan bu dönüşümlerin etkisi ile birlikte gelişmekte olan ülke firmaları dünya ekonomisinde daha fazla yer almaya başlamıştır. Dünya yatırım raporu verilerine göre gelişmekte olan ülkelerin yabancı doğrudan yatırımları yıllar itibari ile sürekli olarak artmaktadır. Gelişmekte olan ülke firmaların toplam yabancı doğrudan yatırım miktarı 1980 yılında 72 milyar dolarken, 2000 yılında 710 milyar dolara, 2017 yılında da 7.340 milyar dolara çıkarak, 2017 yılında gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı doğrudan yatırımları dünyadaki toplam yabancı doğrudan yatırımların %23.8'ini oluşturmuştur. Gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarındaki bu sürekli artış; araştırmacıları, teknolojik ve kurumsal olarak yeterli alt yapıya sahip olmayan ve eksik piyasa koşullarına sahip gelişmekte olan ülkelere gelen, dolayısıyla da yüksek teknoloji, uluslararası marka ve uluslararasılaşma deneyimine sahip olmayan gelişmekte olan ülke firmalarının nasıl bu kadar hızlı bir şekilde uluslararasılaşmaya başladıklarını ve bazı sektörlerde gelişmiş ülke firmaları ile nasıl başarılı bir şekilde rekabet edebilir hale geldiklerini incelemeye yöneltmiştir. Uluslararası işletmecilik alanında son dönemlerde başta Çin ve Hindistan firmaları olmak üzere gelişmekte olan ülke firmalarının nasıl uluslararasılaştıklarını anlamaya yönelik çalışmalar yapılmaya, bu sayede de bu firmaların uluslararasılaşmalarında gelişmiş ülke firmalarından hangi açılardan farklı olduğu belirlenmeye başlanmıştır. Bu bağlamda; dünyadaki yirmi büyük ekonomiden biri olan, ülke olarak stratejik konumu nedeniyle dünya ekonomisi ve siyaseti açısından önemli bir yere sahip olan

ve gelişmekte olan ülke sınıflandırmasında yer alan Türkiye'nin 2000'lerden itibaren yabancı doğrudan yatırımlarındaki artış, Türk firmaların bazı sektörlerde dünyadaki sayılı üreticilerden biri haline gelmesi Türk firmalarının nasıl uluslararasılaştıklarını incelemeyi önemli hale getirmektedir.

 bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmaları hakkında bilgilere, bu firmaların uluslararasılaşmalarını açıklayan teori, model, görüş ve yaklaşımlara ve uluslararasılaşmalarında etkili olan faktörlere değinilecektir. İkinci bölümde gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarındaki konum, giriş, sahiplik biçimi seçimlerine değinilerek, bu firmaların uluslararasılaşmada kullandıkları firmaya özgü avantajların ve izledikleri uluslararasılaşma stratejilerinin neler olduğuna yer verilecektir. Yine ikinci bölümde genel olarak gelişmekte olan ülkelerin, dünya ekonomisi açısından önemli sekiz gelişmekte olan ülkenin ve bu ülkelerden biri olan Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımlarının yıllar itibari ile seyri hakkında bilgiler sunularak makro bir ereve sunulacaktır. Araştırma bölümünün yer aldığı son bölümde ise üretim ve yazılım sektöründe faaliyet gösteren 16 Türk firmasının yabancı doğrudan yatırımları ve uluslararasılaşma stratejileri incelenerek, gelişmekte olan ülke firmalarının nasıl uluslararasılaştıkları konusundaki alandaki çalışmalara farklı coğrafi ve kurumsal bağlamdan katkı sağlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE FİRMALARININ

ULUSLARARASILAŞMASINI AÇIKLAYAN TEORİ, MODEL,

GÖRÜŞ VE YAKLAŞIMLAR VE ULUSLARARASILAŞMASINI

ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde önce geliştirmekte olan ülke çok uluslu şirketleri hakkında bilgi verilecek, sonra geliştirmekte olan ülke çok uluslu şirketleri ile gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerinin karşılaştırılması yapılarak, geliştirmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin uluslararasılaşmasını açıklayan teori, model, görüş ve yaklaşımlara değinilecek, son olarak da geliştirmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasında etkili olan faktörler sunulacaktır.

1.1.GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİ

Son yıllarda geliştirmekte olan ülke çok uluslu şirketleri (multinational enterprises) dünya sahnesinde daha göze çarpar hale gelmeye başlamıştır. Özellikle Batılı firmalar tarafından genellikle teknolojik olarak geri kalmış, basit ürünlere sahip, tesislerini verimsiz çalıştıran, pazarlama ve uluslararası deneyime sahip olmayan ve ülkelerindeki ucuz işgücüne dayanan ucuz ürünler ürettiği varsayılan, bu nedenle de rekabet açısından bir tehdit olarak algılanmayan¹ geliştirmekte olan ülke firmalarının son dönemlerde gelişmiş ülkelerde yaptıkları büyük satın almalar ve Batılı çok uluslu şirketlerle başarılı bir şekilde rekabet etmeye başlaması dikkatleri bu firmalara yöneltmiştir. Geliştirmekte olan ülke firmalarının nasıl uluslararası hale geldikleri ve kendi endüstrilerinde gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri ile nasıl rekabet edebildikleri son dönemlerde yoğun bir şekilde uluslararası işletmecilik alanındaki araştırmacılar tarafından incelenmeye başlanmıştır. Çin ve Hindistan çok uluslu şirketleri bu konuda alanda en fazla ilgi gören çalışmalardandır. Özellikle Çinli kişisel bilgisayar üreticisi

¹ Ravi Ramamurti, "Competing with emerging market multinationals", **Business Horizons**, Vol.55, No.3, 2012a, s.242.

Lenova'nın IBM'in kişisel bilgisayar bölümünü satın alması², beyaz eşya üreticisi Haier³ ve telekomünikasyon donanım üreticisi Huawei⁴ gibi Çinli firmaların uluslararasılaşması ve izledikleri stratejiler⁵ araştırmacıların dikkatlerini Çin'e ve Çinli çok uluslu şirketlere yöneltmiştir. Diğer taraftan Hintli rüzgâr türbin üreticisi Suzlon Energy⁶, yazılım hizmeti firmaları Infosys ve Wipro⁷, ilaç firmaları Dr. Reddy's ve Ranbaxy'nin⁸ teknolojinin yoğun olduğu sektörlerde Batılı firmalarla başarılı bir şekilde rekabet etmesi gözleri Hintli firmalara çevirmiş ve yoğun bir şekilde incelenmelerine neden olmuştur. Benzer şekilde Brezilyalı uçak üreticisi Embraer'in kendi sektöründe lider haline gelmesi, Brezilyalı içecek firması AmBev, çelik firması Gerdau gibi firmaların gelişmiş ülkelerde yaptıkları büyük satın almalar⁹, Meksikalı çelik üreticisi Cemex'in¹⁰ kendi sektöründeki uluslararası başarısı ve Gazprom gibi Rus enerji devlerinin dünya enerji sektöründe baskın hale gelmesi¹¹ alandaki araştırmacılar tarafından son dönemde incelenen diğer gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri örneklerindendir.

² Chuan Zhi Liu, "Lenovo: An example of globalization of Chinese enterprises", **Journal of International Business Studies**, Vol.38, No.4, 2007, s.573-577.

³ Peter Ping Li, "Toward an integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers", **Journal of International Management**, Vol.13, No.3, 2007, s.296-318.

⁴ Huaichuan Rui, George S. Yip, "Foreign acquisition by Chinese firms: A strategic intent perspective", **Journal of World Business**, Vol.43, No.2, 2008, s.213-226.

⁵ Peter J. Williamson, Ming Zeng, "Chinese multinationals: Emerging through new global gateways", **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.81-109.

⁶ Snehal Awate, Marcus M. Larsen, Ram Mudambi, "EMNE catch-up strategies in the wind turbine industry: Is there a trade-off between output and innovation capabilities?", **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.3, 2012, s.205-223.

⁷ Ravi Ramamurti, Jitendra V. Singh, "Indian multinationals: Generic internationalization strategies", **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.110-166.

⁸ Raveendra Chittoor, Sougata Ray, "Internationalization paths of Indian pharmaceutical firms: A strategic group analysis", **Journal of International Management**, Vol.13, No.3, 2007, s.338-355.

⁹ Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury, "Brazilian multinationals: Surfing the waves of internationalization", **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.200-243.

¹⁰ Donald R. Lessard, Rafael Lucea, "Mexican multinationals: Insights from Cemex", **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.280-311.

¹¹ Daniel J. McCarthy, Sheila M. Puffer, Oleg S. Vikhanski, "Russian multinationals: Natural resource champions", **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.167-199.

Dünya yatırım raporunun verilerine göre gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin sayısı yıllar itibari ile giderek artmaktadır. Bu ülkelerden dışarıya doğru yabancı doğrudan yatırım akışı 1980'lerin ortasına kadar kayda değer miktarda değilken, 2005 yılında bu ülkeler dünya dışarıya doğru yabancı doğrudan yatırım akışının yaklaşık %15'ini oluşturmaya başlamıştır. Bu ülkelerden dışarıya doğru yabancı doğrudan yatırım miktarı 1980'de 72 milyar dolardan, 1990'da 149 milyar dolara artmış, 2005'te de 1 trilyon doları aşmıştır¹². 2014 yılında ise bu ülkelerin yabancı doğrudan yatırım payı global yabancı doğrudan yatırım akışının %35'ini oluşturmuştur¹³. Dolayısıyla gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin son dönemlerdeki uluslararası yatırımlarındaki artış uluslararası işletmecilik alanındaki araştırmacıların ilgisini bu alana kaydırmıştır.

Uluslararası işletmecilik literatüründe çok uluslu şirketleri inceleyen çalışmalar ve bu doğrultuda oluşturulan teori ve modeller dünyadaki yabancı doğrudan yatırım akışının büyük kısmını oluşturan Kuzey Amerika, Avrupa ve Japon firmalarından oluşan gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerine dayanmaktadır. Bu çalışmaların açıklamaları yurtdışına yatırım yapmak ve uluslararası bir firma haline gelmek için yerel bir firmanın güçlü teknolojik ve kurumsal altyapıya sahip ve nispeten zengin bir ülke piyasasından gelmesi gerektiğini varsaymaktadır. Bu şartların, yurtdışında faaliyet göstermenin zorluklarına rağmen, firmaların yurtdışında etkili bir şekilde rekabet edebilmesini sağlayan teknolojik ve pazarlama yeteneklerini geliştirmesine yol açacağına inanılmaktadır. Bu nedenle, çok uluslu şirketler üzerine yapılan başlangıç çalışmalarının çoğu bu gelişmiş ülke firmalarının rekabet avantajlarını yurtdışına nasıl transfer ettiklerini ve dünya çapında varlıklarını nasıl geliştirdiklerini anlamaya odaklanmıştır¹⁴. Dolayısıyla uluslararası işletmecilik literatüründe son dönemlere kadar olan araştırmalar yoğun olarak gelişmiş ülke çok

¹² UNCTAD, **World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development**, New York and Geneva, United Nations, 2006, s.6.

¹³ UNCTAD, **World Investment Report 2015: Reforming International Investment Governance**, New York and Geneva, United Nations, 2015, s.5.

¹⁴ Alvaro Cuervo-Cazurra, Ravi Ramamurti, "Introduction", **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra, Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014a, s.1.

uluslu şirketlerinin diğer gelişmiş ülkelerdeki ya da gelişmekte olan ülkelerdeki yatırımlarını anlamaya yönelik olan çalışmalardan oluşmaktadır¹⁵.

Uluslararası işletmecilik alanında gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri yoğun olarak incelenirken, gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri araştırmacıların ilgisini son dönemlere kadar fazla çekmemiştir. Aslında gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri yeni bir oluşum değildir, 1970'lerden itibaren bu firmaların uluslararası yatırımları bulunmaktaydı. Ancak bunlar ağırlıklı olarak kendi bölgelerinde yatırım yapan ve büyük çoğunlukla düşük teknoloji ürün ve hizmetlere başvuran, çok az miktarda yabancı faaliyetlere sahip az sayıda firmadan oluşmaktaydı¹⁶. Gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri daha önce de var olmalarına rağmen, 2000'li yıllara kadar dünya sahnesinde nispeten nadir olarak görünmekteydiler. Bunun nedeni, çoğu 20.yy'ın ortalarındaki devletleşme sürecinde ortaya çıkan ve kaynak ya da piyasalara erişimi sağlamak için yurtdışına açılan doğal kaynaklardaki devlete ait birkaç firma haricinde, gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş teknolojiyi ithal edip hammadde ve düşük teknoloji ürünleri ihraç ederek uluslararası yatırım yerine çoğunlukla uluslararası ticaretle ilgilenmiş olmasıdır. Gelişmekte olan ülkelerdeki çoğu hükümet, gelen yabancı doğrudan yatırımları caydıran ve yerel firmaları uluslararası rekabetten koruyan ithal ikameci sanayileşme politikasını izlemiş, dolayısıyla da yerel firmaların uluslararası rekabetçiliğini sınırlamıştır. Bu nedenlerden dolayı da gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri bu alandaki araştırmacıların görüş açısına fazla girmemiş ve çok uluslu şirketleri açıklayan temel model ve teoriler geliştirilirken bu firmaların davranışları dikkate alınmamıştır¹⁷.

1980'ler ve 1990'larda dünyanın büyük bir kısmında hızla yayılan serbest piyasa lehindeki neoliberal politikaların dayattığı reformlar gelişmekte olan ülkelerdeki çoğu hükümetin piyasalarını yabancı rekabete açmalarına ve yerel firmalar üzerindeki etkilerini azaltmalarına neden olmuştur. Yabancı rekabete maruz kalma ve

¹⁵ Ravi Ramamurti, "Why study emerging-market multinationals?", **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009a, s.6.

¹⁶ Peter Gammeltoft, Jaya Prakash Pradhan, Andrea Goldstein, "Emerging multinationals: Home and host country determinants and outcomes", **International Journal of Emerging Markets**, Vol.5, No.3/4, 2010, s.254.

¹⁷ Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014a, s.1.

bazı gelişmekte olan ülkelerin uğradığı yerel ekonomik krizler, iyi yönetilen firmaların uluslararası rekabetçiliklerini geliştirmesine, ihracatlarını arttırmasına ve yabancı tesislere yatırım yapmasına neden olmuştur. Sonuç olarak bu dönemde dünyadaki yurtdışına yabancı doğrudan yatırım akışında gelişmekte olan ülke firmalarının payı artmaya bařlamıřtır¹⁸.

Gelişmiş lke çok uluslu şirketlerini inceleyerek oluşturulmuş klasik uluslararası işletmecilik teorilerinin geliştiği 1960 ve 1970'lerin makro bağlamı, gelişmekte olan ülke firmalarının daha görünür hale geldiği günümüzdekinden oldukça farklıdır. Bu teorilerin oluşturulduğu dönemde hem ticaret hem de yabancı doğrudan yatırımlar için bariyerler daha sonraki dönemde geçerli olandan çok daha yüksek derecededir. Ticari malların taşıma maliyetleri ve bilgi maliyetleri de söz konusu dönemde oldukça yüksektir. Ayrıca bahsi geçen dönemde temel teknolojik gelişmeler coğrafik olarak ABD, Avrupa ve Japonya'da yoğunlaşmış ve bu ülkelerde gelişmiştir. Sonuç olarak da uluslararası ticaret ve yatırım büyük, dikey olarak entegre olmuş ve ürün yönelimli gelişmiş ülke firmalarının alanı olarak grlmřtr¹⁹. Diğer taraftan gelişmekte olan ülke firmalarının ise sadece doğal kaynak sektöründe ya da ucuz işgücünün maliyet etkinliği sağladığı sektörlerde var olacağı baskın bir görüş olarak kabul edilmiştir. 1990'larda yaşanan globalleşmeyle birlikte rekabet alanında yaşanan dönüşümün sonucunda, ticaret ve yurtdışı yatırımlar için engeller azalmış, telekomünikasyon ve finansal hizmet sektörleri serbestleşmiş, verilerin sayısallaşmasında ve aktarımında büyük gelişmeler yaşanmış, ulusüstü kurumlar ve global piyasalar bütünleşmeye başlamıştır. Bu gelişmelerin sonucu olarak da bazı endüstriler dikey parçalanma ve uluslararası dağılım sürecini yaşamışlardır. Aynı dönemde artan miktarda gelişmekte olan ülke firması da sadece diğer gelişmekte olan ülkelerde değil aynı zamanda gelişmiş ülkelerde de görünür hale gelmiştir. nceki dönemden farklı olarak bu firmalar sadece doğal kaynak ve ucuz işgücünün maliyet avantajı sağladığı sektörlerde değil diğer sektörlerde de yoğunlaşmaya bařlamıřtır²⁰.

¹⁸ Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014a, s.2.

¹⁹ Lessard ve Lucea, a.g.e, 2009, s.284.

²⁰ Lessard ve Lucea, a.g.e, 2009, s.285-286.

2000’li yıllarından itibaren globalleşmeyle birlikte gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin bu artışı yöneticileri, danışmanları ve uluslararası işletmecilik alanındaki araştırmacıları şaşırtmış ve iki önemli sorunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Neden son yirmi yılda gelişmiş ülkelere kıyasla nispeten fakir ve az gelişmiş ülkelerden bu kadar çok sayıda çok uluslu şirket ortaya çıkabilmektedir. Ve hangi yönlerden bu gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya’dan gelen daha önceki çok uluslu şirketlerden farklıdır²¹. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin son dönemdeki artışı ve bu alandaki araştırmacıların bu konuyla tekrardan ilgilenmeye başlamaları Cuervo-Cazurra’nın²² ifadesiyle teori geliştirmek için bu firmaları analiz etmenin yararı konusunda alanla ilgili “elverişli/goldilocks” bir tartışmayı da meydana getirmiştir. Gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini incelemenin teori oluşturmaya katkısı açısından araştırmacılar üç görüşe ayrılmışlardır. İçerisinde Luo ve Tung²³, Guillen ve Garcia-Canal²⁴, Gaur ve Kumar²⁵, ve Mathews²⁶ gibi araştırmacıların bulunduğu birinci görüşe göre, gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri yeni bir türdür ve bunları açıklamada daha önce gelişmiş ülke firmalarını inceleyerek oluşturulmuş olan mevcut teoriler yetersiz kalmaktadır, bu nedenle de bu yeni çok uluslu şirket türü için yeni teorilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu alandaki ikinci görüş ise aralarında Dunning, Kim ve Park²⁷, Rugman²⁸ ve Narula²⁹ gibi araştırmacıların olduğu ve gelişmekte olan ülke çok

²¹ Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014a, s.2.

²² Alvaro Cuervo-Cazurra, “Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the goldilocks debate”, **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.3, 2012, s.154.

²³ Yadong Luo, Rosalie L. Tung, “International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective”, **Journal of International Business Studies**, Vol.38, No.4, 2007, s.481-498.

²⁴ Mauro F. Guillen, Esteban Garcia-Canal, “The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies”, **Academy of Management Perspectives**, Vol.23, No.2, 2009, s.23-35.

²⁵ Ajai S. Gaur, Vikas Kumar, “Internationalization of emerging market firms: A case for theoretical extension”, **Advances in International Management**, Vol.23, 2010, s.603-627.

²⁶ John A. Mathews, “Dragon multinationals: New players in 21st century globalization”, **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.23, No.1, 2006, s.5-27.

²⁷ John H. Dunning, Changsu Kim, Donghyun Park, “Old wine in new bottles: A comparison of emerging market TNCs today and developed country TNCs thirty years ago”, **The rise of transnational corporations from emerging markets: Threat or opportunity?**, Ed. by. Karl P. Sauvant, Cheltenham: Edward Elgar, 2008, s.158-179.

²⁸ Alan M. Rugman, “Theoretical aspects of MNEs from emerging economies”, **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.42-63.

²⁹ Rajneesh Narula, “Globalization, new ecologies, new zoologies and the purported death of the eclectic paradigm”, **Asia Pacific Journal of Management**, Vol.23, No.2, 2006, s.143-151.

uluslu şirketlerinin yeni bir tür olmadığını ve gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri için oluşturulan mevcut teorilerin bu konuyu açıklamada oldukça yeterli olduğunu ileri süren görüştür. Cuervo-Cazurra³⁰, Ramamurti³¹ ve Estrin ve diğerlerinin³² içinde yer aldığı üçüncü görüşe göre de, gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri ana ülke şartlarından dolayı bazı farklılıklara sahiptirler, bu nedenle de mevcut teorilerin bu şartları kapsayacak şekilde genişletilmesi gerekmektedir. Ramamurti'ye³³ göre, bu konudaki gerçek alandaki bu iki uç görüşün, yani gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri için yeni teori geliştirmek gerektiğini savunan görüş ile mevcut teorilerin gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini açıklamak için oldukça yeterli olduğunu savunan görüş arasında bir yerde yer almaktadır. Gerçek sorunun mevcut teorinin hangi görüşlerinin evrensel olarak geçerli olduğunu, hangi görüşlerinin geçersiz olduğunu ve geçersiz olması durumunda ne yapılması gerektiğini keşfetmek olduğunu ileri sürmektedir. Yazar mevcut teorinin yetersiz olduğu alanları keşfetmenin yolunun da, teoriyle gerçekte çelişen durumlara ve olgulara bakmak olduğunu, yani gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri hakkında bildiklerimizle açıklanamayan ya da tuhaf gelen gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin davranışlarındaki durumlara bakmak olduğunu ileri sürmektedir. Ancak bu durumları tanımladıktan sonra, onları açıklamaya çalışabileceğimizi ve daha iyi bir teori geliştirmeyi umabileceğimizi belirtmektedir. Bu konu ile ilgili olarak Cuervo-Cazurra³⁴ da ana ülke şartlarının o ülke firmalarının davranışlarını ve uluslararasılaşma süreçlerini etkilediğini, bu nedenle de gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini inceleyecek çalışmaların mevcut teorilerin açıklamadığı olguları tanımlamaya ve bu teorilerin öngörülerini genişletmeye yardımcı olacağını ileri sürmektedir. Ayrıca yazar gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini inceleyerek teoriye yapılacak katkının en çok bu firmaların yurtdışı yatırımlarının erken evrenleri analiz edilerek oluşturulabileceğini, çünkü uluslararasılaşmanın başlangıç evresinde ana ülkenin hem avantaj kaynağı olarak hem de dezavantaj kaynağı olarak büyük bir etkiye sahip olduğunu, ancak firma çok sayıda

³⁰ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.153-167.

³¹ Ravi Ramamurti, "What is really different about emerging market multinationals?", **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.1, 2012b, s.41-47.

³² Saul Estrin, Klaus E. Meyer, Adeline Pelletier, "Emerging Economy MNEs: How does home country munificence matter?", **Journal of World Business**, Vol.53, No.4, 2018, s.515.

³³ Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.41.

³⁴ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.154.

ülkede faaliyet göstermeye başlayınca yani uluslararasılaşmanın ilerleyen evrelerinde ana ülkenin firmanın davranışlarında daha az etkiye sahip olacağını ifade etmiştir. Dolayısıyla da uluslararasılaşmanın daha sonraki evrelerinde hem farklı bir fenomen olarak gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini analiz etmenin teoriye olan katkısının azalacağını, hem de gelişmiş ve gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri arasındaki farklı davranışların azalacağını; bu nedenle de gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerinin davranışlarını açıklayan mevcut teorilerin öngörülerinin gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin davranışlarını da açıklayacağını ifade etmiştir³⁵.

Diğer taraftan Ramamurti³⁶ gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini açıklamada mevcut teorilerin yeterli olup olmadığı konusunun sorulacak soruya da bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Eğer gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri neden uluslararasılaşıyorlar, ya da ev sahibi ülkelerde karşılaştıkları sorunlar nelerdir, ya da ne zaman piyasalar üzerinde hiyerarşiyi tercih ederler sorularına cevap arandığında mevcut teorilerin oldukça yeterli olduğunu ifade etmektedir. Ancak gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin rekabet avantajları nelerdir ve bu avantajlar nereden gelmektedir, ya da neden bazı gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri önemli miktarda kaliteli ve pahalı ürünler ile ilgili yatırımlar yapmaktadır, ya da bu firmaların bazıları neden başarılı bir şekilde Batılı çok uluslu şirketlere karşı doğrudan rekabet edebilmektedir sorularına cevap arandığında ise mevcut teorilerin yetersiz kaldığını belirtmiştir.

Ramamurti³⁷ uluslararası işletmecilik araştırmalarında gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri ile gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerini karşılaştırmada ya da mevcut teorilerin yeterli olup olmadığını anlamada, göz önüne alınması gereken dört bağlamsal değişken olduğunu ifade etmektedir. Bunlar ülkenin gelişme seviyesi olan ana ülke bağlamı, endüstri bağlamı, firmanın uluslararasılaşmada bulunduğu evre ve makro (zaman) bağlamıdır. Ramamurti³⁸ bu değişkenlerin gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin uluslararasılaşma stratejilerini, uluslararasılaşma hızlarını,

³⁵ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.162.

³⁶ Ravi Ramamurti, "What have we learned about emerging-market MNEs?", **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009b, s.418.

³⁷ Ramamurti, a.g.e, 2009a, s.14-16; Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.45-46.

³⁸ Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.45.

hedefledikleri ülke seçimlerini ve giriş biçimi seçimlerini biçimlendireceğini ifade etmektedir.

1.2.GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİ İLE GELİŞMİŞ ÜLKE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri ile gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini karşılaştırmada dikkate alınması gereken en önemli bağlamlardan biri ülkenin gelişme seviyesi olan ana ülke bağlamıdır³⁹. Gelişmekte olan ülkelerin bağlamı birkaç boyutta gelişmiş ülkelerinkinden farklılık göstermektedir. Gelişmekte olan ülkelerde şeffaflığın daha az olması, daha yoğun bilgi asimetrisi ve daha yüksek izleme ve uygulama maliyetleri nedeniyle piyasalar gelişmiş ülkelere göre daha az etkilidir. Gelişmekte olan ülkelerdeki hükümetler ve hükümetle ilişkili kuruluşlar sadece kuralları koymamakta, aynı zamanda devlete ait ya da devlet kontrollü firmalar yolu ile ekonomide aktif bir oyuncu olarak da faaliyet göstermektedir. Bu ülkelerde kısmen az etkili piyasaların bir sonucu olarak ve muhtemelen de sosyal geleneklerden dolayı ağ bağlantıları (network ties) temelli davranışlar yaygındır ve bu davranışlar firmaların birbirleri ile nasıl etkileşime gireceğini etkilemektedir. Ayrıca, ekonomik, politik ve kurumsal değişkenlerdeki yüksek dalgalanmalardan dolayı bu ülkelerde risk ve belirsizlik yüksek seviyelerdedir. Bu nedenle de bu ülkelerde işletmeler stratejik kararları için gerekli parametreleri öngörmeye zorluklar yaşamaktadırlar⁴⁰. Cuervo-Cazurra⁴¹ da gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında gelişmekte olan ülkelerin gelir, sağlık, eğitim açısından sosyal gelişimin daha düşük seviyesine; istikrarsız politik sistem ve düzenlemelere ve az gelişmiş kurumlara; az gelişmiş altyapı sistemlerine; gelişmiş olmayan inovasyon sistemlerine, az gelişmiş sermaye piyasalarına ve daha az sayıda ve daha az gelişmiş tedarikçilere sahip olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla gelişmekte olan ülkelerin bu özellikleri gelişmiş ülkeleri inceleyerek ortaya çıkan mevcut teorilerin bazı varsayımlarının gelişmekte olan ülkeler için daha az uygun

³⁹ Ramamurti, a.g.e, 2009a, s.14.

⁴⁰ Dean Xu, Klaus E. Meyer, "Linking theory and context: 'Strategy research in emerging economies' after Wright et al. (2005)", **Journal of Management Studies**, Vol.50, No.7, 2013, s.1323.

⁴¹ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.156-157.

olduğuna işaret etmektedir⁴². Cuervo-Cazurra ve Ramamurti'ye⁴³ göre gelişmekte olan ülkelerin kendine özgü ana ülke şartları bu ülke çok uluslu şirketlerinin uluslararasılaşmasında kendine özgü iki faktörü ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan ilki gelişmekte olan ülkeleri karakterize eden düşük gelir seviyesine sahip tüketicilerin yoğun olduğu ve sofistike hizmet ve teknolojinin sınırlı sağlayıcısına sahip olan ekonomik az gelişmişliktir. Diğeride belirsiz kural ve düzenlemelere sahip kurumsal az gelişmişliktir. Bu iki faktör bazı durumlarda gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasına yardımcı özel kaynak ve yetenekler geliştirmesine neden olacak pozitif etkiler sunarken, bazı durumlarda da bu firmaları uluslararasılaşmaya ve yabancı ülkelere kaçmaya zorlayacak negatif etkiler sunmaktadır. Yazarlara göre ana ülke şartları uluslararasılaşmanın erken evrelerinde firmalar üzerinde büyük etkilere sahip olacaktır, dolayısıyla da uluslararasılaşmanın erken evrelerinde gelişmekte olan ülkelerdeki ekonomik ve kurumsal az gelişmişlik gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri ile gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri arasında önemli farklılıklara neden olacaktır. Bu sebepten dolayı da mevcut teoriler bu durumları açıklamakta yetersiz kalacaktır⁴⁴. Estrin ve diđerleri⁴⁵ gelişmekte olan ülkeler geliştikçe firmalarının uluslararası yönetimde daha deneyimli hale geleceğini ve gelişmiş ülke firmaları ile gelişmekte olan ülke firmaları arasındaki farkın azalacağını; gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal gelişim seviyesi arttıkça gelişmekte olan ülke firmalarının iş davranışlarının gelişmiş ülke firmalarınıninkine daha benzer hale geleceğini ifade etmişlerdir. Cuervo-Cazurra⁴⁶ da ana ülke şartlarının sınırlı etkiye sahip olduğu alanlarda mevcut teorilerin öngörülerinin uygun olduğunu ve çok uluslu şirket olarak gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerinin davranışlarını açıklayabilen iyi bir teorinin çok uluslu şirket olarak gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini de açıklayabileceğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini incelemek firmaların uluslararasılaşması ile ana ülke bağlamı arasındaki etkileşimi araştırmada

⁴² Xu ve Meyer, a.g.e, 2013, s.1323.

⁴³ Alvaro Cuervo-Cazurra, Ravi Ramamurti, "Conclusion: An agenda for EMNC research", **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra and Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014b, s.285.

⁴⁴ Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b, s.295-296.

⁴⁵ Estrin, Meyer ve Pelletier, a.g.e, 2018, s.525.

⁴⁶ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.154.

bir laboratuvar görevi sunacaktır⁴⁷. Benzer şekilde Narula⁴⁸ firmaların uluslararasılaşmaya başladığı ana ülke şartlarının (gelişmiş ya da az gelişmiş altyapı ve kurumsal yapılar, politik ve ekonomik istikrar ve istikrarsızlık, tam ya da eksik rekabet piyasaları, mülkiyet haklarının korunup korunmaması, devletin müdahalesi, gelişmiş veya az gelişmiş bilgi altyapısı, kaynak donanımı vb. gibi) firmanın varlıklarını ve yurtdışı faaliyetlerinin özelliklerini belirleyeceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla da firmaların uluslararasılaşmanın başlangıç evrelerindeki firmaya özgü varlıkları ana ülke şartları tarafından kısıtlanmakta ve belirlenmektedir. Bu nedenle de gelişmiş ülke firmaları ile gelişmekte olan ülke firmaları arasındaki farklılığın bundan kaynaklandığını ve firmalar uluslararasılaşmada başlangıç evresini geçtikten sonra ülke şartlarının etkisinden kaynaklanan farklılıkların daha az anlamlı hale geleceği için bu iki grup arasındaki farklılıkların da azalacağını ifade etmektedir. Yazar Hindistan'ın Tata ve Infosys, Brezilya'nın Embraer ve Çin'in Huawei gibi çok uluslu şirketlerinin bazılarının örgütsel yapı, strateji ve karmaşıklıkta şimdiden artan bir şekilde gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerine benzediğini belirtmektedir⁴⁹.

Ramamurti'ye⁵⁰ göre gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri ile gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin karşılaştırılmasında değerlendirmeye alınması gereken bir diğer bağlam ise endüstri bağlamıdır. Gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin çoğu ne çok basit olan ne de Batılı çok uluslu şirketlerinininki gibi sofistike olan endüstriler yerine orta teknoloji endüstrilerde faaliyet göstermektedir. Çok uluslu şirketler üzerine olan ana akım uluslararası işletmecilik araştırmalarında teknoloji ile ilgili olarak, Batılı çok uluslu şirketlerin geliştirdiği teknoloji türünün yeni/innovatif teknoloji olduğu varsayılmakta ve Ar-Ge'nin satışlara oranı gibi göstergelerle ölçülmektedir. Dolayısıyla Batılı firmalarının rekabet avantajı genellikle bu yeni/innovatif teknolojinin sağladığı ilk giren (first mover) olmalarından dolayı kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan orta teknolojide bulunan gelişmekte olan çok uluslu şirketler genellikle düşük Ar-Ge satış oranlarına sahiptirler ve rekabet avantajları ilk

⁴⁷ Xu ve Meyer, a.g.e, 2013, s.1322.

⁴⁸ Rajneesh Narula, "Do we need different frameworks to explain infant MNE's from developing countries?", **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.3, 2012, s.197-198.

⁴⁹ Narula, a.g.e, 2012, s.200.

⁵⁰ Ramamurti, a.g.e, 2009a, s.14.

giren olmalarından ziyade geç giren (late mover) olmalarından dolayı sağlanmaktadır. Bir diğer önemli endüstri faktörü de ürün ve süreçlerin ülkeler arasındaki standartlaşma derecesidir ki bu durum endüstrinin olgunluğu ile ilişkilendirilmektedir. Gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin global arenada ortaya çıktığı endüstrilerin çoğu çimento, çelik, kağıt, kişisel bilgisayar gibi nispeten standart ürünleri yapmak için standart süreçleri kullanan endüstrilerdir. Dolayısıyla geliştirmekte olan ülke çok uluslu şirketleri ile gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerini karşılaştırmada teknolojinin ve diğer endüstri özelliklerinin uluslararasılaşmayı nasıl etkilediğinin dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir⁵¹.

Ramamurti⁵² gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri ile geliştirmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini kıyaslamada gözlemlenen farklılardan bazılarının da bu firmaların uluslararasılaşmada bulundukları evreden kaynaklandığını, dolayısıyla da gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri ile geliştirmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini karşılaştırmada bu değişkenin etkisinin gözden kaçırılmaması gerektiğini ifade etmektedir. Uluslararasılaşmanın üç evresi bulunmaktadır. Bunlardan ilki firmanın uluslararasılaşmaya doğru ilk adımlarını attığı başlangıç evresindeki (infant) çok uluslu şirketlerdir. Bu aşamadaki firmalar aşırı derecede ihracata dayanmakta, birkaç ülkede az sayıda yurtdışı üretime ve bilinmeyen markalara sahiptir. Başlangıç aşamasındaki çok uluslu şirketleri “multinational” firmalardan ayırmak için bazen “international/uluslararası” firma olarak isimlendirdikleri de görülmektedir. İkinci aşama genç (adolescent) çok uluslu şirketlerdir. Bunlar muhtemelen kendi ana ülke bölgelerinde yoğunlaşmış olan çeşitli ülkelerde yurtdışı yatırıma ve üretime girişmekte ve gelecek vaadeden markalara sahip olan firmalardır. Üçüncü aşama da olgun çok uluslu şirketlerdir. Bunlar çoğu ana piyasalarda ve bölgelerde faaliyet göstermekte, kapsamlı yurtdışı üretim ve araştırmalara ve güçlü global markalara sahiptir. Geliştirmekte olan ülke çok uluslu şirketleri genellikle başlangıç evresinde yer almaktadır. Kore çok uluslu şirketleri genç çok uluslu şirket evresi olarak, iyi bilinen

⁵¹ Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.422.

⁵² Suma Athreye, Sandeep Kapur, “The internationalization of Chinese and Indian firms: Trends, motivations and strategy”, **Industrial and Corporate Change**, Vol.18, No.2, 2009, s.209–221; Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.419; Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b, s.281; Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.43.

Batı ve Japon çok uluslu şirketleri de olgun çok uluslu şirket evresi olarak tanımlanmaktadır⁵³.

1950'lerin sonunda uluslararası işletmecilik alanı doğduğunda, ana akım uluslararası işletmecilik teorileri zaten oldukça uluslararası hale gelmiş olan Batılı çok uluslu şirketleri inceleyerek oluşturulmuştur. Dolayısıyla uluslararası işletmecilik alanındaki araştırmacılar ilgilerini uluslararası varlığını inşa etmeye çalışan başlangıç aşamasındaki çok uluslu şirketler yerine olgun çok uluslu şirketlerin sorunlarına odaklanmışlardır⁵⁴. Uluslararası işletmecilik alanının öncülerinin ilgilerini Batılı olgun çok uluslu şirketlere odaklaması nedeniyle, bu firmaların ilk olarak nasıl çok uluslu şirket haline geldiğini araştırmak tarihçilere bırakılmıştır⁵⁵. Uluslararasılaşmanın erken evrelerinde ortaya çıkan sorunlar daha sonraki evrelerde ortaya çıkanlardan oldukça farklı olacağı için şu an uluslararasılaşmanın erken evresinde bulunan gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini incelemek firmaların uluslararasılaşmaya başlarken yaşadığı sorunları yeniden değerlendirme konusunda araştırmacılara fırsatlar sağlayacaktır⁵⁶. Narula⁵⁷ ve Curvo-Cazurra'nın⁵⁸ çalışmalarında da uluslararasılaşmanın erken evresindeki gelişmekte olan ülke firmaları ile olgunluk aşamasında bulunan gelişmiş ülke firmalarının davranışlarının farklı olacağı belirtilmiştir. Ramamurti'ye⁵⁹ göre uluslararası işletmecilik ve strateji alanlarının doğumundan beri firmaların nasıl çok uluslu şirket haline geldiğini incelemede şimdikinden daha zengin bir fırsat ortaya çıkmamıştır, çünkü gelişen dünyada bu olaylar zinciri tam da gözlerimizin önünde gerçekleşmektedir.

Ramamurti⁶⁰ uluslararası işletmecilik teorilerinde gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri ile gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini kıyaslamada değerlendirilmeye alınması gereken son bağlamsal faktörün de zamansal yani makro bağlam olduğunu belirtmektedir. Gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri

⁵³ Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.419.

⁵⁴ Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.418-419.

⁵⁵ Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.43.

⁵⁶ Ramamurti, a.g.e, 2009a, s.14-15.

⁵⁷ Narula, a.g.e, 2012, s.197-198.

⁵⁸ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.162.

⁵⁹ Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.46.

⁶⁰ Ramamurti, a.g.e, 2009a, s.15; Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b, s.273; Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.45.

kendilerinden daha önce gelen gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerden farklı bir makro bağlamda uluslararasılaşmaktadır⁶¹. Globalleşmenin etkisi ile dünya ekonomisinde yaşanan dönüşüm gelişmekte olan ülkeleri ve firmalarını da etkileyerek bu firmaların globalleşme öncesi döneme kıyasla uluslararasılaşmasını ve dünya ekonomisine katılımını kolaylaştırmış ve hızlandırmıştır⁶². Globalleşmeyle birlikte son yirmi yılda ekonomik politika çevresi oldukça değişim göstermiş ve gelişmekte olan ülkelerin çoğu oldukça kapalı sistemden nispeten açık sisteme doğru evrilmişlerdir. Uruguay Round gibi anlaşmalarla ve Dünya Ticaret Örgütü gibi kurumların varlığıyla uluslararası politik çevre de son yirmi yılda büyük değişim geçirmiştir. Ayrıca son yirmi yılda bilgi, programlama ve iletişim gibi teknoloji alanında da büyük değişimler yaşanmıştır. Bu durum da maliyetleri düşürürken, uluslararasılaşmadan sağlanan faydaları arttırmıştır⁶³. Benzer şekilde sermaye piyasalarının daha açık ve entegre hale gelmesi, global iş gücü piyasasının ortaya çıkışı gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri için Batılı çok uluslu şirketlerle rekabet etmesi açısından önemli fırsatlar sunmuştur⁶⁴. Cuervo-Cazurra ve Ramamurti'ye⁶⁵ göre gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri ile gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri karşılaştırılırken firmaların uluslararasılaşırken içinde bulundukları bu makro bağlam genellikle gözden kaçırılmaktadır. Oysa firmaların uluslararasılaşırken karşılaştıkları maliyetler, riskler ve meydan okumalar son yirmi yılda büyük değişim göstermiş ve firmalar için uluslararasılaşmayı daha hızlı ve daha kolay hale getirecek şekilde önemli derecede azalmıştır. Dolayısıyla daha erken dönemde uluslararasılaşan Avrupalı, Amerikan ve Japon çok uluslu şirketlerin yöntemleri ile kıyaslandığında gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin uluslararasılaşma biçimi ya da hızındaki farklılıkları analiz etmede bu makro bağlam değişkenin farkına varmak önemli olacaktır.

Son yıllarda yoğun bir şekilde araştırılmasına rağmen gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin daha önceki gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerinden farklı olup

⁶¹ Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.399.

⁶² Rajneesh Narula, "The limits of new multinational enterprises: Institutions, systems and members-only location advantages", **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra, Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014, s.89-92; Narula, a.g.e, 2012, s.198-200; Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009, s.91-99; Dunning, Kim ve Park, a.g.e, 2008, s.158-179.

⁶³ Ramamurti, a.g.e, 2009a, s.15-16.

⁶⁴ Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.400.

⁶⁵ Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b, s.280-281.

olmadıkları ya da nasıl farklı oldukları konusunda uluslararası işletmecilik alanında henüz bir konsensüs sağlanamamıştır⁶⁶. Dolayısıyla da mevcut teorilerin yeterli olup olmadığı konusunda alanın araştırmacıları arasında bir tartışma yaşanmakta ve bu konuda üç farklı görüş dile getirilmektedir.

1.3.GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİNİN ULUSLARARASILAŞMASINI AÇIKLAYAN TEORİ, MODEL, GÖRÜŞ VE YAKLAŞIMLAR

Gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin uluslararasılaşmasını açıklama konusunda üç farklı görüş bulunmaktadır. Bunlar; gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklayan mevcut teorilerin gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını da açıklayacağını dolayısıyla da gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olmadığını ileri süren görüş, gelişmekte olan ülke firmalarının bazı açılardan gelişmekte olan ülke firmalarından farklı olması nedeniyle mevcut teorilerin bu firmaların uluslararasılaşmasını tam olarak açıklayamayacağını dolayısıyla da bu mevcut teorilerin bu şartları da kapsayacak şekilde geliştirilmesi gerektiğini ileri süren görüş ve son olarak da gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olduğunu bu nedenle de bu firmaların uluslararasılaşmalarını açıklamak için yeni teorilerin oluşturulması gerektiğini ileri süren görüştür⁶⁷. Aşağıda bu üç görüş detaylı olarak incelenecektir. Diğer taraftan alandaki araştırmacıların gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmalarını açıklayan teorilerin gelişmekte olan ülke firmalarınınkini de açıklayıp açıklayamayacağı konusundaki bu tartışmaları dışında; gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını ve uluslararasılaşmalarını incelemede farklı teori ve görüşlerden de yararlanılmaktadır. Gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamada yararlanılan diğer

⁶⁶ Ramamurti, a.g.e, 2009a, s.3.

⁶⁷ Peter Gammeltoft, Helena Barnard, Anoop Madhok, “Emerging multinationals, emerging theory: Makro and mikro level perspectives”, **Journal of International Management**, Vol.16, No.2, 2010, s.96-97; Yadong Luo, Stephan Lu Wang, “Foreign Direct Investment strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects”, **Global Strategy Journal**, Vol.2, 2012, s.257; Jean François Hennart, “Emerging market multinationals and the theory of the multinationals enterprise”, **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.3, 2012, s.170-171; Mike W. Peng, “The global strategy of emerging multinationals from China”, **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.2, 2012, s.97; Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.41; Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.154-155.

teori ve görüşler olarak adlandırdığımız kurumsal teori, kaynak temelli görüş ve endüstri temelli görüşe de aşağıda değinilecektir.

1.3.1.Gelişmiş Ülke Çok Uluslu Şirketlerinin Uluslararasılaşmasını Açıklamak için Oluşturulmuş Mevcut Modeller ve Bunları Gelişmekte Olan Ülke Çok Uluslu Şirketlerinin Uluslararasılaşmasını Açıklamak için Geliştirmeye Yönelik Çalışmalar

Gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmalarını inceleyen ana akım teoriler 1970’li yıllarda oluşturulan “Uluslararasılaşma Süreç Modeli” ve “OLI Modeli”dir. Gelişmekte olan ülke firmalarının 2000’li yıllardan itibaren dünya sahnesinde daha görünür olması ile birlikte bu modellerin bu firmaların da uluslararasılaşmasını ne derecede açıklayabildiği ve açıklayamadığı durumlarda bu firmaları da kapsayacak şekilde nasıl geliştirilebileceği alanın araştırmacılarının son dönemlerdeki ilgi alanlarından birisini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çeşitli araştırmacılar bu modelleri geliştirmekte olan ülke firmalarını da kapsayacak şekilde geliştirmeye yönelik çeşitli çalışmalarda bulunmuşlardır.

1.3.1.1.Uluslararasılaşma Süreç Modeli

İsveç firmalarının incelenmesine dayanan bu model Johanson ve Wiedersheim-Paul⁶⁸ ve Johanson ve Vahlne⁶⁹ tarafından oluşturulmuştur, daha sonra Johanson ve Vahlne⁷⁰ tarafından revize edilmiştir. Uppsala olarak da adlandırılan uluslararasılaşma süreç modeli firmaların uluslararasılaşma sürecinin özelliklerini açıklamaktadır⁷¹. Yazarlara göre uluslararasılaşma kademeli kararlar serisinin bir sonucudur, yani

⁶⁸ Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul, “The internationalization of the firm: Four Swedish cases”, **The Journal of Management Studies**, Vol.12, No.3, 1975, s.305–322.

⁶⁹ Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne, “The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, **Journal of International Business Studies**, Vol.8, No.1, 1977, s.23-32.

⁷⁰ Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne, “The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”, **Journal of International Business Studies**, Vol.40, No.9, 2009, s.1411-1431.

⁷¹ Johanson ve Vahlne, a.g.e, 2009, s.1411.

firmalar kademeli bir şekilde uluslararasılaşmaktadırlar. Modelin temel varsayımı yabancı faaliyetler ve piyasalar hakkındaki bilgi eksikliğinin firmaların uluslararası faaliyetlerinin gelişiminde önemli bir engel olduğu ve bu gerekli bilginin yurtdışı faaliyetler yolu ile kademeli bir şekilde kazanılabileceğidir. Firmalar önce tek bir yabancı ülkeye girip sonra ardışık bir şekilde yeni başka ülkelerde faaliyetlerini kuracaktır⁷². Modelin varsayımlarından biri, yabancı ülkeler hakkındaki bilgi eksikliğinden ve belirsizlikten (riskten) kaçınma eğiliminden dolayı firmaların ilk olarak yakın ülkelerden ya da nispeten iyi bildiği ve benzer ticari uygulamalara sahip ülkelerden uluslararasılaşmaya başlayacağıdır⁷³. Firmanın bilgi ve deneyimi arttıkça, kendi ülkesi ile yatırım yapacağı ev sahibi ülke arasındaki bilgi akışını engelleyen dil, eğitim, ticari uygulamalar, kültür, endüstriyel gelişme seviyesi gibi faktörlerdeki farklılıklardan kaynaklanan “psikolojik uzaklık”ın (psychic distance) azalacağı dolayısıyla da firmanın daha uzak ülkeleri seçmeye başlayacağı ileri sürülmüştür⁷⁴. Modelin diğer varsayımı da firmanın yurtdışı operasyonlarının adım adım bir sırada genişleyeceğidir. Yani bir ülkede firmanın ilk olarak düzensiz ihracat faaliyetleri yürüteceği, daha sonra bağımsız temsilciler yolu ile ihracat yapmaya başlayacağı, bunu firma tarafından kurulacak satış bayisinin takip edeceği, en sonunda da firmanın o ülkede üretim faaliyetine gireceği ifade edilmiştir. Modele göre her evrede firmanın taahhüt ettiği kaynak miktarı artacaktır, ayrıca her evrede firmanın piyasa bilgisi ve deneyimi de artacaktır. Dolayısıyla firma uluslararasılaşmada deneyim kazandıkça daha büyük taahhütlü giriş biçimlerini seçecektir⁷⁵. 1977’de oluşturulan orijinal model, bilgi gelişiminin firmanın uluslararasılaşmasında önemli olduğu ve firmanın mevcut faaliyetlerindeki deneyiminden (içsel öğrenmeden) kaynaklanan bu bilginin öğrenme sürecinde kritik olduğu varsayımına dayanmaktadır⁷⁶.

Modelin oluşturulduğu dönemden beri ekonomik ve düzenleyici çevre dramatik bir şekilde değişmiştir, dolayısıyla firma davranışları da bazı açılardan

⁷² Johanson ve Vahlne, a.g.e, 1977, s.23.

⁷³ Johanson ve Wiedersheim-Paul, a.g.e, 1975, s.306.

⁷⁴ Johanson ve Vahlne, a.g.e, 1977, s.24.

⁷⁵ Johanson ve Wiedersheim-Paul, a.g.e, 1975, s.306-307.

⁷⁶ Johanson ve Vahlne, a.g.e, 2009, s.1415.

değişim göstermiştir⁷⁷. Ramamurti⁷⁸ 1970’lerde zengin ülkelerden firmaların yurtdışı yatırımlarını inceleyerek oluşturulan uluslararasılaşma süreç modelinin 2000’li yılların fakir ülkelerinden yurtdışı yatırımlarına uygulandığında açıklamada eksikliklere sahip olduğunu dolayısıyla da modelin gelişmekte olan ülke firmalarını kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Gerçekten de bazı durumlarda gelişmekte olan ülke firmaları uluslararasılaşma süreç modelinin temel ilkelerini ihlal ettiği ve farklı şekillerde uluslararasılaştıkları görülmektedir⁷⁹. Örneğin, Mathew⁸⁰, Luo ve Tung⁸¹, Guillen ve Garcia-Canal⁸² gelişmekte olan ülke firmalarının çok hızlı bir şekilde uluslararasılaştıklarını ifade etmektedirler. Bu firmaların hızlı uluslararasılaşması uluslararasılaşma süreç modelinin firmaların kademeli olarak uluslararasılaştığı varsayımı ile çelişmektedir. Ancak Ramamurti⁸³ gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin hızlı uluslararasılaşmasının global iş çevresindeki değişimlerin bir sonucu olduğunu ve sadece bu firmalara özgü olmadığını ifade etmektedir. Narula⁸⁴ da uluslararasılaşma süreç modelindeki firmaların ihracatla başlayıp daha sonradan bir ülkede doğrudan yatırıma girecekleri konusundaki sıranın artık büyük ölçüde kullanılmadığını, belirli sektörlerdeki firmaların ihracat evresini ve diğer evreleri atlayıp doğrudan yurtdışı yatırıma giretiklerini ifade etmektedir.

Uluslararasılaşma süreç modeli firmaların uluslararasılaşması konusunda boylamsal bir perspektif sunmaktadır ve bu nedenle bilgi edinimi, öğrenme ve taahhüt süreçlerine odaklanarak her uluslararası yatırımı firmanın evrimi içerisinde onun tarihsel bağlamına oturtmaktadır⁸⁵. Model örgütsel öğrenmeyi kuramının merkezine yerleştirmiştir ve her spesifik yabancı yatırım kararını firmanın daha önceki faaliyetleri ve birikmiş bilgisi bağlamında açıklamaktadır. Modelle ilgili son zamanlardaki çalışmalar sadece içsel öğrenme yoluyla değil aynı zamanda dışsal

⁷⁷ Johanson ve Vahlne, a.g.e, 2009, s.1411.

⁷⁸ Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.46.

⁷⁹ Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.44.

⁸⁰ Mathews, a.g.e, 2006, s.5-27.

⁸¹ Luo ve Tung, a.g.e, 2007, s.481-498.

⁸² Guillen ve Garcia-Canal, a.g.e, 2009, s.23-35.

⁸³ Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.44.

⁸⁴ Narula, a.g.e, 2006, s.143-151.

⁸⁵ Klaus Meyer, Ornjira Thaijongrak, “The Dynamics of emerging economy MNEs: How the internationalization process model can guide future research”, **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.30, No.4, 2013, s.1126.

olarak bilgi temelli kaynakları edinerek firmanın uluslararasılaşma için yeteneklerini oluşturma sürecini hızlandırmada çeşitli yöntemler tanımlamışlardır⁸⁶. Meyer⁸⁷ uluslararasılaşma süreç modelinde firmaların içsel deneyimsel öğrenme yolu ile elde ettikleri uluslararası ticaret bilgisinin dışsal öğrenme yolu ile de edinilebileceğini ifade etmektedir. Firmaların uluslararası deneyime sahip üst düzey yöneticileri bünyesine katarak, kendi ülkesinde uluslararası faaliyetlerde bulunan yabancı firmalarla ortak girişim (joint venture) oluşturarak, kendi sektöründeki rakiplerini taklit ederek ve yurtdışındaki partnerlerle çeşitli şekillerde işbirliği yaparak ya da stratejik varlık arayışı ile yurtdışında satın almalar yaparak dışsal olarak uluslararası faaliyetlerdeki uygulamaları ve bilgileri öğrenebileceğini, bu durumun da firmanın uluslararasılaşmasını kolaylaştıracağını ve hızlandıracağını ileri sürmektedir. Dolayısıyla da içsel süreçlere odaklanan orijinal uluslararasılaşma süreç modelinin dışsal bilgi birikimi süreciyle tamamlanacağını ileri sürmektedir.

Bu konuda Cuervo-Cazurra⁸⁸ da firmanın kendi ülkesinde dışarı açılmanın zorluklarının üstesinden gelecek bilgiyi geliştirmişse ana teorinin ileri sürdüğü sırayı takip etmeden ilk yurtdışı açılımı için kendi ülkesinden oldukça farklı ülkelere girerek uluslararasılaşabileceğini ifade etmiştir. Yazara göre firmaların kendi ülkesinde geliştirdikleri üç bilgi türü vardır. Bunlar, ülkesinde çoklu faaliyetlere sahip olarak geliştirilen karmaşıklığı yönetme bilgisi, işletmeler arası endüstrilerde faaliyet göstererek geliştirilen rekabet şartlarındaki farklılıkları yönetme bilgisi ve kendi ülkesinde yabancı bir firma ile birleşerek geliştirilen kurumsal çevrelerdeki zorlukları yönetme bilgisidir. Kendi ülkesindeki faaliyetlerin çokluğu firmanın yönetmek zorunda olduğu bilgi karmaşıklığını arttıracaktır. Kendi ülkesinde çoklu faaliyetlere sahip firma uluslararasılaşma için faydalı olan karmaşıklığı yönetme yeteneğini geliştirecek, dolayısıyla da sıralı olmayan uluslararasılaşmayı seçebilecektir. Diğer taraftan kimya veya makine sanayi gibi işletmeler arası alım satımın gerçekleştiği endüstrilerde faaliyet gösteren dolayısıyla da ürünlerinin müşterisi diğer şirketler olan

⁸⁶ Meyer ve Thaijongrak, a.g.e, 2013, s.1127.

⁸⁷ Klaus E. Meyer, "Process perspectives on the growth of emerging economy multinationals", **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra and Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014, s.175-178.

⁸⁸ Alvaro Cuervo-Cazurra, "Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model", **Journal of World Business**, Vol.46, No.4, 2011, s.426.

firmalar son tüketiciye satış yapan firmalara göre ticari bilgilerini ülkeler arasında daha kolay bir şekilde kullanabilmektedirler, dolayısıyla da sıralı olmayan uluslararasılaşmayı seçebileceklerdir. Bunun nedeni şirketlerin ihtiyaçlarının ülkeler arasındaki din, kültürel ya da ekonomik çeşitliliklerdeki farklılıklardan daha az etkilenmesidir. Ayrıca kendi ülkesinde yabancı bir şirketle birleşmeye sahip olan firma partnerinden yabancı piyasalar hakkında bilgiler öğrenecektir. Dolayısıyla da, firma yabancı partnerinden farklı bir kurumsal çevrede nasıl yönetim yapabileceği hakkında bilgiye sahip olacağı için sıralı olmayan uluslararasılaşmayı seçebilmektedir⁸⁹. Diğer bir deyişle firmalar kendi ülkelerinde uluslararasılaşmaya başlamadan önce elde ettikleri bilgiler sayesinde modelin önerdiği evreleri takip etmeden uluslararasılaşmaya başlayabileceklerdir. Yazar firmaların bilgi seviyelerindeki heterojenliğin uluslararasılaşmadaki stratejilerini etkileyeceğini ileri sürerek, uluslararasılaşma süreç modelinin teorik argümanını geliştirmektedir⁹⁰.

Diğer taraftan modelin bilgi eksikliği ve belirsizlikten kaçınma eğiliminden dolayı firmaların uluslararasılaşmaya yakın ülkelerden ve düşük taahhütte bulunarak başlayacağı konusundaki argümanı konusunda, Cuerva-Cazurra⁹¹ geliştirmekte olan ülkelerdeki yaygın olan kriz ve belirsizliğin yüksek seviyesi nedeniyle geliştirmekte olan ülke firma yöneticilerinin risk yönetme yeteneğine sahip olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla da sırayı takip etmeden yüksek taahhütlü giriş biçimlerini seçme ve daha uzak ülkelerden uluslararasılaşmaya başlama konusundaki riski alabileceklerini ifade ederek modelin bu argümanını geliştirmektedir.

Ayrıca modelle ilgili olarak, Cuerva-Cazurra⁹² geliştirmekte olan ülke firmalarını incelemenin uluslararasılaşma süreç modelinde önerilen ülke seçimindeki psikolojik uzaklık kavramını piyasa çekiciliğinden ayırma konusunda da yardımcı olacağını çünkü bu iki kavramın orijinal modelde birbirine karıştırıldığını ifade etmiştir. Orijinal modelin dayandığı gelişmiş ülke firmaları hem psikolojik uzaklık açısından yakın olan hem de yüksek piyasa çekiciliğine sahip olan diğer gelişmiş ülkeleri ilk giriş yeri olarak seçmektedirler. Oysa geliştirmekte olan ülke firmaları bu konuda iki seçeneğe

⁸⁹ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2011, s.428-429.

⁹⁰ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2011, s.435.

⁹¹ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.160.

⁹² Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.159-160.

sahiptirler. Gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarda ilk giriş yeri olarak düşük psikolojik uzaklığa sahip diğer gelişmekte olan ülkeleri seçebileceğini, çünkü kurumsal ve tüketici özelliklerinin kendi ülkelerindekine benzer olduğunu ancak bu ülkelerdeki tüketicilerin düşük gelir seviyesi nedeniyle piyasa çekiciliği açısından daha düşük olduğunu ifade etmiştir. Yine gelişmekte olan ülke firmalarının tüketicilerin yüksek gelir seviyesine sahip olması nedeniyle yüksek piyasa çekiciliğine sahip ancak gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki şartların farklı olması nedeniyle yüksek psikolojik uzaklığa da sahip olan gelişmiş ülkelerde de yabancı doğrudan yatırımları seçebileceklerini ifade etmiştir, dolayısıyla da gelişmekte olan ülke firmalarının önlerindeki bu iki farklı seçenekten dolayı uluslararasılaşma süreç modelinde önerilen sırayı takip etmeden uluslararasılaşmaya başlayabileceklerini ifade etmiştir.

1977'deki modeli revize ettikleri 2009 yılındaki çalışmalarında Johanson ve Vahlne⁹³ de globalleşme ile birlikte son yıllarda yoğunlaşan diğer firmalarla kurulan ağlar/bağlantılar (network) yolu ile oluşturulan mevcut ticari ilişkilerin fırsatları tanıma ve kullanmayı mümkün kılacağı için firmaların gireceği ülke seçiminde ve kullanacağı giriş biçimi seçiminde önemli etkiye sahip olduğunu, dolayısıyla da uluslararasılaşma sürecinin firmanın ilişkilerine ve ağlarına bağlı olacağını ifade ederek uluslararasılaşma süreç modelini geliştirmişlerdir.

1.3.1.2.OLI Modeli

Dunning (1977) tarafından oluşturulan Eklektik yaklaşımı olarak da bilinen OLI (**O**wnership-**L**ocation-**I**nternalization) modeli Dunning (1988, 1995, 2000) tarafından çeşitli defalar revize edilmiştir⁹⁴. OLI modeli, firmanın yurtdışı yatırımını üç bağımsız değişkenin etkileşimiyle belirlendiğini ileri sürmektedir. Bunlardan ilki, firmanın yatırım yapacağı ülkedeki diğer firmalara kıyasla ona daha fazla rekabet avantajı sağlayan sahip olduğu varlıklardan oluşan mülkiyet (ownership/O) avantajıdır. İkincisi, firmanın kendi rekabet avantajları ile birlikte kullanması için gerekli olan yatırım yapacağı ülkedeki sabit, doğal ya da oluşturulmuş kaynaklardan

⁹³ Johanson ve Vahlne, a.g.e, 2009, s.1423-1425.

⁹⁴ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.160.

oluşan konum (location/L) avantajıdır. Üçüncüsü de, firmanın söz konusu ülkede piyasa mekanizmalarını (lisans vermek ya da franchise sözleşmesi yapmak gibi) kullanmak yerine o ülkede doğrudan yatırıma girişmesi durumunda rekabet avantajlarından sağlayacağı faydanın daha büyük olmasıyla oluşan içselleştirme (internalization/I) avantajıdır⁹⁵. Mülkiyet avantajı çok uluslu şirketin yerel rakiplerinden üstün olan ve yurtdışı faaliyeti kurma maliyetlerini telafi etmesine yardım eden ana firmanın transfer edilebilen soyut varlıklarına işaret ederken; konum avantajı yabancı faaliyetin konumuna özgü olan transfer edilemeyen avantajları işaret etmektedir. İçselleştirme avantajı ise çok uluslu firmanın serbest piyasa yolu ile edinmek yerine neden mülkiyet avantajlarını içsel olarak oluşturmayı ve kullanmayı tercih ettiğini açıklayan çok uluslu şirketin yabancı katma değerli faaliyetlerinin ortak mülkiyet ve yönetiminden kaynaklanan avantajlara işaret etmektedir⁹⁶. Model varsayımlarını firmanın sahip olduğu mülkiyet avantajları üzerine dayandırmaktadır. Yani firmanın karar vericisinin firmanın mülkiyet avantajlarını tanımlayacağı ve bu avantajlardan sağlayacağı rantı nasıl maksimize edeceği konusu üzerine odaklanmaktadır⁹⁷.

Gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri üzerine olan araştırmalarda, OLI modelinin firmanın yurtdışı yatırımı için gerekli olduğunu önerdiği mülkiyet avantajının (ya da firmaya özgü avantajın) gelişmekte olan ülke firmalarında olup olmadığı konusunda tartışma yaşanmaktadır. Rugman ve Li⁹⁸ Kuzey Amerika, Avrupa ve Japonya gibi gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerinin kendi ülkelerinde geliştirdikleri firmaya özgü avantajları kullanmak için yurtdışına açıldıklarını; son yıllarda dünya sahnesinde daha görünür hale gelen Çin çok uluslu şirketlerinin ise yurtdışı yatırımlarının firmaya özgü kaynaklar yerine kendi ülkelerindeki ülkeye özgü avantajlar olan ucuz işgücü ve doğal kaynakları kullanarak gerçekleştirdikleri ölçek ekonomisi temelinde yurtdışına açıldıklarını ifade etmişlerdir. Ve Çin çok uluslu

⁹⁵ John H. Dunning, “The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity”, **International Business Review**, Vol.9, No.2, 2000, s.163-164.

⁹⁶ Yiu, a.g.e, 2011, s.251-252.

⁹⁷ Lorraine Eden, Li Dai, “Rethinking the O in Dunning’s OLI/Eclectic Paradigm”, **Multinational Business Review**, Vol.18, No.2, 2010, s.15.

⁹⁸ Alan M. Rugman, Jing Li, “Will China’s Multinationals succeed globally or regionally?”, **European Management Journal**, Vol.25, No.5, 2007, s.341.

şirketlerinin önümüzdeki on yıl içinde firmaya özgü avantajlara dayanarak yurtdışına açılmalarının pek mümkün görünmediğini, dolayısıyla da bu firmaların Batılı firmalar gibi global anlamda rekabetçi firmalar haline gelmeleri için önlerinde kat edilmesi gereken çok yol olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun nedenini de Çin'in Batılı firmalara kıyasla bilgi, teknoloji gibi kendi ülkelerinde geliştirdikleri firmaya özgü avantajlardan yoksun olması ile açıklamışlardır. Çin ekonomisi geliştikçe, başlangıçta ülkelere özgü avantajlara dayanarak yurtdışı yatırımı yapan Çin çok uluslu şirketlerinin kendi ülkelerinde bilgi ve teknoloji açısından firmaya özgü avantajlarını oluşturmaya başlayacaklarını, ancak o zaman Batılı çok uluslu şirketlerle aynı koşullarda olabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu konuda, Lessard ve Lucea⁹⁹ da geliştirmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin ağırlıklı olarak ülkelere özgü avantajlar temelinde rekabet ettiklerini ancak bu kaynakların o ülkede yatırım yapan her firma için erişilebilir kaynaklar olduğunu ileri sürerek, firmaya özgü avantajlar yerine ülkeye özgü avantajlara dayanarak rekabet eden geliştirmekte olan ülke firmalarının başarısının kısa ömürlü olacağını ifade etmektedirler. Benzer şekilde Dunning, Kim ve Park¹⁰⁰ da geliştirmekte olan ülke firmalarının son yıllarda globalleşmenin etkisiyle daha görünür hale geldiklerini ancak globalleşme öncesi dönemde çok uluslu hale gelen gelişmiş ülke firmalarından farklı olarak bu firmaların yurtdışı yatırımlarında başarı sağlayacak firmaya özgü avantajlara çok nadir olarak sahip olduklarını ve genellikle ülkelere özgü avantajlardan yararlanarak (yurtdışı yatırımlar konusunda hükümet politikaları gibi, finansal varlıklara erişim gibi) yurtdışı yatırımlarını gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Ramamurti¹⁰¹ de geliştirmekte olan ülke firmalarının Batılı firmalar gibi global marka ve son teknoloji içeren firmaya özgü avantajlara/mülkiyet avantajlarına sahip olmamalarına rağmen kendince değerli olan bazı firmaya özgü avantajlara sahip olduklarını bu sayede de yurtdışında yatırım yaptıklarını ileri sürmüştür. Bunların, ultra düşük maliyetli üretim, geliştirmekte olan ülke müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün üretme, basit inovasyonlar, zorlu şartlarda faaliyet gösterme yeteneği, kaynak ve piyasalara imtiyazlı erişim gibi yetenekler olduğunu ileri sürmüştür. Yazara göre geliştirmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmalarından farklı mülkiyet

⁹⁹ Lessard ve Lucea, a.g.e, 2009, s.284.

¹⁰⁰ Dunning, Kim ve Park, a.g.e, 2008, s.177.

¹⁰¹ Ramamurti, a.g.e, 2012a, s.244-245.

avantajlarına sahip olması aslında kendi ülke piyasalarının farklı şartlarının sonucunu yansıtmaktadır¹⁰². Bu konuda önerdiği LLL modelinde Mathews¹⁰³ ise gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin mülkiyet avantajlarına sahip olmadığını, buna rağmen gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin bu kaynakları edinmek için yurtdışında yatırım yaparak çok kısa sürede başarı bir şekilde uluslararasılaştıklarını ve birçok sektörlerde ana firma haline geldiklerini ileri sürmüştür. Bir sonraki başlıkta detaylı bir şekilde açıklanacak olan Mathews'in LLL modeli bu argümanı nedeniyle alandaki araştırmacılar tarafından oldukça büyük eleştiri almıştır.

Hennart¹⁰⁴ ise OLI modelinin gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin yurtdışı yatırımlarını açıklamada, özellikle de bu firmaların gelişmiş ülkelerde yaptıkları soyut varlıkları arama yani sahip olmadıkları firmaya özgü avantajları edinme yatırımlarını açıklamada, problemli olduğunu ileri sürmektedir. Bunun nedeninin de modeldeki konum avantajları olarak ifade edilen ülkeye özgü avantajlardan kaynaklandığını açıklamaktadır. OLI modeli ülkeye özgü avantajların (konum avantajlarının) o ülkede faaliyet gösteren tüm firmalar için elde edilebilir olduğunu ifade ederken, Hennart ülkeye özgü çoğu avantajın yabancı yatırımcılar için ücretsiz bir şekilde elde edilebilir kaynaklar olmadığını ileri sürmektedir. Yerel müşterilere erişim, arazi, doğal kaynaklar, işgücü, dağıtım kanalları gibi çoğu kaynağın gelişmekte olan ülkelerde eksik rekabet piyasasında satıldığını ve yerel sahiplerine önemli piyasa gücü sağladığını ifade etmektedir. Bu firmaların ülkeye özgü kaynaklara imtiyazlı erişim yolu ile elde ettiği kazancı sahip olmadıkları firmaya özgü avantajları elde etmek için gelişmiş ülkelerdeki yatırımlarını finanse etmede kullandıklarını, bu sayede de önce kendi piyasalarındaki firmalarla sonradan da uluslararası olarak gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri ile rekabet edebildiklerini ileri sürmektedir. Bu durumun da bazı gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri ile nasıl rekabet edebildiklerini ve sahip olmadıkları firmaya özgü avantajları elde etmek için gerekli finansmanı nasıl meydana getirdiklerini açıkladığını ileri sürmektedir.

¹⁰² Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.45.

¹⁰³ Mathews, a.g.e, 2006, s.9.

¹⁰⁴ Hennart, a.g.e, 2012, s.169.

OLI modeli ile ilgili olarak, Cuervo-Cazurra¹⁰⁵ da gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini incelemenin, avantajlar üzerine odaklanan OLI modelinin ihmal ettiği dezavantajların varlığı konusuna katkı yapacağını ileri sürmektedir. Gelişmekte olan ülke firmalarının sadece kendi ülkelerinde geliştirdikleri mülkiyet avantajını kullanmak için yurtdışına aılmadıklarını, aynı zamanda mülkiyet dezavantajlarını azaltmak için, yani sahip olmadıkları bu kaynakları elde etmek için de yurtdışına açıldıklarını ifade etmektedir. Ayrıca gelişmekte olan ülke firmalarının kendi ülkesindeki zayıf kurumlar ya da boğucu düzenlemeler şeklindeki konum dezavantajlarından kaçmak için de yurtdışına yatırım yapabildiklerini belirtmiştir. Dolayısıyla da gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasında etkili olan bu ülke şartlarının değerlendirmeye alınarak OLI modelinin geliştirilebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca yazar gelişmekte olan ülke firmaları üzerinde ülke şartlarının sınırlı etkiye sahip olduğu durumlarda da OLI modelinin öngörülerinin gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin uluslararasılaşmasını açıklamada oldukça yeterli olduğunu ileri srmektedir¹⁰⁶.

Diğer taraftan gelişmekte olan ülke firmalarını inceleyerek OLI modelinin geliştirilmesi ile ilgili olarak, Cazurra¹⁰⁷ gelişmekte olan ülke firmaların inovatif ürün ve iyi bilinen marka gibi geleneksel mülkiyet avantajlarını kullanmadan da çok uluslu firma haline gelebileceklerini, onun yerine etkili süreç ve iş modelleri gibi diğer avantajları kullanarak da çok uluslu firma haline gelebileceklerini ifade etmiştir. Dolayısıyla da gelişmekte olan ülke firmalarını analiz etmenin yurtdışı yatırımlara girişmede kullanılan mülkiyet avantajlarındaki farklılıkları aydınlatacağını ifade etmiştir.

Dunning ise daha sonraki gözden geçirmelerinde gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmalarından oldukça farklı rekabet avantajlarına (lkeye özgü ve firmaya özgü) sahip olduklarını kabul etmesine rağmen, bu firmaların yabancı doğrudan yatırımlarına varlık arama amacıyla girseler bile bazı benzersiz ve sürdürülebilir kaynak ve yeteneklere (yani mülkiyet avantajlarına) sahip olmaları

¹⁰⁵ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.160.

¹⁰⁶ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.154.

¹⁰⁷ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.160.

gerektiğini ya da piyasalara ayrıcalıklı erişime sahip olmaları gerektiğini ifade etmeye devam etmektedir. Dolayısıyla da gelişmekte olan ülke firmalarının hem varlık arama hem de varlık kullanma amacıyla gerçekleştirdikleri yabancı doğrudan yatırımlarının OLI yaklaşımıyla çelişmediğini ifade etmektedir¹⁰⁸.

1.3.2.Gelişmekte Olan Ülke Çok Uluslu Şirketlerinin Uluslararasılaşmasını Açıklamak İçin Oluşturulan Yeni Model ve Yaklaşımlar

Mathews¹⁰⁹, Luo ve Tung¹¹⁰, Guillen ve Garcia-Canal¹¹¹ gibi araştırmacılar gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin uluslararasılaşmasının yeni bir durum olduğunu ve gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerini inceleyerek oluşturulmuş olan mevcut teori ve modellerle açıklanamayacağını, bu nedenle de yeni teorilere gereksinim olduğunu ileri sürmüşlerdir. Gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için Mathews LLL modelini oluştururken, Luo ve Tung da Sıçrama Tahtası (Springboard) yaklaşımını oluşturmuştur.

1.3.2.1.LLL Modeli

Mathews¹¹² tarafından oluşturulmuştur. LLL modelinin açılımı bağlantı (Linkage), kullanma (Leverage) ve öğrenme (Learning) kelimelerden oluşmaktadır ve bu model gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerin uluslararasılaşmadaki farklı davranışlarını açıklamak için bir çerçeve sunmaktadır. Mathews¹¹³ son dönemlerde globalleşmenin yarattığı şartların etkisiyle, gelişmekte olan ülke firmalarının büyük ve kaynak zengini gelişmiş ülke firmaları gibi başlangıç kaynaklarına, bilgi ve beceriye (yani mülkiyet avantajları ya da firmaya özgü avantajlar) sahip olmamasına rağmen çok kısa sürede başarı bir şekilde uluslararasılaştıklarını ve birçok sektörde ana firma haline geldiklerini ifade etmektedir. Çalışmada bu firmaların sahip olmadıkları

¹⁰⁸ Dunning, a.g.e, 2006, s.139-140.

¹⁰⁹ Mathews, a.g.e, 2006, s.5-27.

¹¹⁰ Luo ve Tung, a.g.e, 2007, s.481-498.

¹¹¹ Guillen ve Garcia-Canal, a.g.e, 2009, s.23-35.

¹¹² Mathews, a.g.e, 2006, s.5-27.

¹¹³ Mathews, a.g.e, 2006, s.6.

kaynaklara erişmek için uluslararasılaştıkları ileri sürülmektedir. LLL modeli bu açıdan uluslararası işletmecilik alanında yaygın kabul gören OLI modelinin temel varsayımı olan yurtdışına açılmada çok uluslu şirketler sahip oldukları kaynakların sağladığı avantajdan yani mülkiyet avantajından yararlanırlar ilkesi ile çelişmektedir¹¹⁴. LLL modelinde geç gelen (latecomers) ve yeni gelen (newcomers) olarak ifade edilen merkezin dışında kalan (peripheral) gelişmekte olan ülke firmalarının daha önceki gelişmiş ülke firmalarından farklı olduğu ve kendine özgü özelliklere sahip olduğu ifade edilmiştir. Bu firmaların çok hızlı bir şekilde uluslararasılaştıkları, bu hızlı uluslararasılaşmanın Batılı firmalarınki gibi teknolojik inovasyon yolu ile değil gelişen global ekonominin şartlarına iyi adapte olmuş örgütsel inovasyon yolu ile ve geç gelen ve merkezin dışında kalmış statülerini avantaj olarak kullanmalarına imkan veren stratejik inovasyon yolu ile gerçekleştiği ifade edilmektedir¹¹⁵. Ayrıca LLL modeli, gelişmekte olan ülke firmalarının yerel olarak sahip olmadıkları avantajları dışsal olarak elde etmek için bu avantajlara sahip gelişmiş ülke firmalarıyla ortak girişim ve işbirlikçi partnerlik (collaborative partnership) bağlantıları kurduklarını (linkage) ve bu sayede de global oryantasyonun avantajın kaynağı haline geldiğini, bu firmaların kurulan bu bağlantılar yolu ile kaynakları kullandıklarını (leverage), ve bağlantı ve kullanma süreçlerinin tekrarlanmasıyla firmaların bu tür faaliyetleri etkili bir şekilde gerçekleştirmeyi öğrendiğini (learning) ve global ekonomide daha görünür hale gelip gelişmiş ülke firmalarıyla rekabet ettiklerini ileri sürmektedir. Yazar oluşturduğu LLL modelinin kıt kaynak ve uluslararası deneyime sahip bu firmaların oldukça hızlı bir şekilde global arenada nasıl görünür hale geldiğini ve global oyuncu olduğunu açıkladığını ileri sürmektedir¹¹⁶.

Yazar gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararası genişlemelerinin, daha önceki on yıllarda yurtdışına genişleyen geleneksel gelişmiş ülke çok uluslu firmalarında olduğu gibi daha önceden sahip olduğu kaynaklara bağlı olmadığını ifade etmektedir. Onun yerine bu yeni firmaların sahip olmadıkları kaynaklara erişmek için uluslararasılaşmadan yararlandıklarını ifade etmektedir¹¹⁷.

¹¹⁴ Mathews, a.g.e, 2006, s.9.

¹¹⁵ Mathews, a.g.e, 2006, s.13.

¹¹⁶ Mathews, a.g.e, 2006, s.18-20.

¹¹⁷ Mathews, a.g.e, 2006, s.22.

LLL modeli geç gelen çokuluslu şirketlerin yabancı piyasalarda sahip oldukları avantajları kullanmaktan ziyade avantaj elde etmek için uluslararasılaştıklarını ileri sürerek, geleneksel OLI modelini tersine çevirmektedir. OLI modeli uluslararası genişlemede OLI avantajlarının kademeli birikimini varsayarken, LLL modeli gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin hızlı yurtdışı genişlemelerini açıklamaya çalışmaktadır. OLI modeli firmanın yurtdışında avantajlarını kullanmak için ana ülkesindeki baskın pozisyonuna odaklanırken, LLL modeli geç gelen çok uluslu şirketlerinin geç gelen ve merkezin dışındaki pozisyonlarını rekabet avantajı olarak kullanmalarına odaklanmaktadır¹¹⁸.

Sonuç olarak yazara göre değişen global çevre bu yeni gelen ve geç gelen gelişmekte olan ülke firmalarının ortaya çıkışını hızlandırmıştır ve bu firmalara global ekonominin çoklu ağ bağlantılarına girme ve genişleme fırsatları sağlamıştır¹¹⁹.

Uluslararası işletmecilik alanında LLL modeline çeşitli açılardan eleştiriler gelmiştir. Mathews'in LLL modelindeki ana varsayımı olan gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin mülkiyet avantajı olarak isimlendirilen kaynaklara sahip olmadığı ve bunları elde etmek için uluslararasılaştığı iddiası Ramamurti¹²⁰ tarafından ikna edici bir açıklama olarak kabul edilmemiştir. Yazar gelişmekte olan ülke firmalarının değerli marka ya da teknoloji arayışıyla yurtdışına yatırım yaptıklarını ancak bu yatırımları yapmadan önce mülkiyet avantajına/firmaya özgü avantaja sahip olmadıklarını iddia etmenin hatalı olduğunu ifade etmektedir. Alanda kabul görmüş olan uluslararasılaşmadan önce firmaların mülkiyet avantajlarına sahip olması gerektiğini ileri süren OLI yaklaşımının bu ilkesinin neden gelişmekte olan ülke firmaları için de uygulanabilir olmadığının ikna edici bir şekilde açıklanmadığını belirtmektedir. Ayrıca Ramamurti¹²¹ Mathew'in bu varsayımının gelişmekte olan ülke firmalarının hiçbir mülkiyet avantajına sahip olmadan yurtdışında rekabet etmenin maliyet ve dezavantajlarını nasıl karşılayacağı sorusuna da cevap veremediğini ifade etmektedir. Ramamurti'nin¹²² bir diğer eleştirisi de modelde gelişmekte olan ülke firmalarına özgü

¹¹⁸ Daphne W. Yiu, "Multinational advantages of Chinese business groups: A theoretical exploration", **Management and Organizational Review**, Vol.7, No.2, 2011, s.253.

¹¹⁹ Mathews, a.g.e, 2006, s.23.

¹²⁰ Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.42.

¹²¹ Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.405.

¹²² Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.423.

bir durum olarak belirtilen hızlı uluslararasılaşma ile ilgilidir. Bu durumun sadece gelişmekte olan ülke firmalarına özgü olmadığını, globalleşmenin bir sonucu olarak birçok gelişmiş ülke firmasının da son dönemlerde çok hızlı bir şekilde uluslararasılaştığını ifade etmektedir. Dolayısıyla da son zamanlarda uluslararasılaşan gelişmekte olan ülke firmaları ile daha önce gelen gelişmiş ülke firmaların uluslararasılaştıkları makro bağlamı değerlendirmeye almadan yapılan karşılaştırmanın hatalı olduğunu ifade etmektedir.

Bu modelle ilgili olarak Narula¹²³ da gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri ile gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri arasında önemli farklılıklar olduğunu ileri sürmede Mathews'in yeterli bir bulgu sağlamadığını, dolayısıyla da Mathews'in gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini açıklamak için yeni bir teorinin gerekli olduğu varsayımının temelsiz olduğunu ileri sürmektedir. Narula, Mathews'in iddia ettiği gibi gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin mülkiyet avantajından yoksun olmalarının mümkün olmadığını ifade etmektedir. Eğer bu firmalar bazı üstün mülkiyet avantajlarına sahip değillerse, karşılığında hiçbir şey sunmadan kaynak edinmek için gelişmiş ülke firmaları ile ortak girişim veya partnerlik kurmalarının açıklanamaz olduğunu belirtmektedir. Hiçbir firmanın partner seçerken fedakar davranmayacağını, karşılığında bir fayda sağlamadan böyle bir işbirliğine girmeyeceğini ifade etmektedir. Diğer taraftan Mathews¹²⁴ çalışmasında yeni tür olarak tanımladığı ve "Dragon Multinationals" olarak isimlendirdiği Asya Pasifik bölgesinden Ispat, Cemex, Acer, CDL, Li&Fung, Lenova gibi gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmalarını LLL modeline örnek olarak göstermiştir. Bu konuda Narula¹²⁵ bu firmaların oldukça endüstrileşmiş gelişmekte olan ülkelerin (Meksika, Kore, Tayvan, Hong Kong, Çin ve Malezya) firmaları olduğunu ve bunların hepsinin ya ulusal şampiyon olarak ya da ayrıcalıklı oligopol üyesi olarak çeşitli şekillerde devlet desteği, teşviki ve korumasına sahip olduklarını, bu sayede de kendi korunmuş yerel piyasalarında güçlü bir şekilde büyüme imkanına sahip olduklarını belirtmiştir. Bu firmaların çoğunun uluslararasılaşmaya aktif devlet desteği ile başladığını, kendi ülkelerinde oluşturdukları tekelci karlarını uluslararası yatırımların

¹²³ Narula, a.g.e, 2006, s.143–151.

¹²⁴ Mathews, a.g.e, 2006, s.12-13.

¹²⁵ Narula, a.g.e, 2006, s.143–151.

maliyetini karşılamada kullandıklarını ya da kendi ülkelerinin liberalleşmesinin sonucunda proaktif bir şekilde uluslararası yatırımlara giriştiklerini ifade etmiştir. Ayrıca bu ülkelerin, firmalarının başarılı bir şekilde gelişmesine imkan sağlayan uygun kurumsal, politik ve altyapı şartlarını sağladığını, ticari ve inovasyon sistemlerini temin ettiğini, dolayısıyla da bu firmaların başarısının ülke seviyesinde bir olgu (yani ülkelerinin sağladığı avantajlar) olduğunu, firmaları için bu şartları sağlamayan diğer gelişmekte olan ülkelere böyle başarılı firmaların çıkmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla da bu firmaların hiçbir kaynağa sahip olmadan uluslararasılaştıklarını iddia etmenin mümkün olmadığını belirtmektedir. Dunning¹²⁶ ise bu konuda Mathews'in modelinin OLI modelinin yerini almasının mümkün olmadığını sadece onu çeşitli açılardan tamamladığını ileri sürmüştür.

1.3.2.2.Sıçrama Tahtası Yaklaşımı

Luo ve Tung¹²⁷ tarafından geliştirilmiştir. Modelin temel varsayımı gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin global rakiplerle etkili bir şekilde rekabet etmek için gerekli olan stratejik varlıkları edinmede ve kendi ülkelerinde karşılaştıkları kurumsal ve piyasa kısıtlamalarından kaçmada yurtdışı yatırımlarını bir sıçrama tahtası (springboard) olarak kullandıklarıdır. Çalışmada sıçrama tahtası davranışları, bu firmaların rekabetteki zayıflıklarını telafi etmek için gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerinden kritik varlıkları proaktif, saldırgan ve risk alma şekilde satın alarak ya da edinerek global ortamdaki geç gelen dezavantajlarının üstesinden gelmesi olarak nitelendirilmektedir. Yaklaşımına göre, kendi ülke hükümetlerinin desteği, gelişmiş ülke firmalarının stratejik varlıklarını paylaşma ya da satmadaki isteklilikleri, ve dünya ekonomisinin ve global üretimin artan entegrasyonu firmaların sıçrama tahtası davranışlarını teşvik etmektedir. Aynı zamanda firmaların geç giren pozisyonları, kendi ülke piyasalarında global rakiplerin güçlü varlığı, teknoloji ve ürün gelişimdeki hızlı değişimler ve yerel kurumsal kısıtlamalar gibi baskılar da bu firmaların sıçrama tahtası davranışına neden olmaktadır¹²⁸. Bu yaklaşıma göre gelişmekte olan ülke

¹²⁶ John H. Dunning, "Comment on Dragon Multinationals: New players in 21st century globalization", **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.23, No.2, 2006, s.139-141.

¹²⁷ Luo ve Tung, a.g.e, 2007, s.481-498.

¹²⁸ Luo ve Tung, a.g.e, 2007, s.482.

firmaları kendi ülkelerindeki ve yurtdışındaki global rakiplerine karşı daha etkili bir şekilde rekabet etmede gerekli olan kritik kaynakları edinmek için ve kendi ülkesindeki kurumsal ve piyasa kısıtlamalarına karşı savunmasızlığını azaltmak için uluslararası genişlemeyi sıçrama tahtası olarak sistematik ve tekrarlar şeklinde kullanmaktadır¹²⁹.

Luo ve Tung'a¹³⁰ göre gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararası yatırımları bir sıçrama tahtası olarak kullanması çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, gelişmekte olan ülke firmalarının sahip olmadıkları teknoloji ve markayı edinerek rekabet dezavantajlarının üstesinden gelmek için uluslararası yatırımları kullanmasıdır. İkincisi, kritik kaynaklara, gelişmiş teknolojiye, yönetsel uzmanlığa, ana piyasalardaki müşterilere ulaşmayı elde ederek geç gelen dezavantajlarının üstesinden gelmek için uluslararası yatırımları kullanmasıdır. Üçüncü olarak, kendi ülke piyasaları ana faaliyet alanları olmasına rağmen global hale gelmek için gelişmiş ülke piyasalarındaki müşterileri kazanarak ve onlara hizmet ederek kendi ülke piyasalarında yer edinen global rakiplere karşı saldırıda bulunmak için uluslararası yatırımları kullanmasıdır. Dördüncüsü, ihracat bariyerleri gibi çeşitli ticari bariyerlerden kaçmak için direkt hedef ülkeye yatırım yaparak ya da bu tür bariyerlerin uygulanmadığı üçüncü bir ülkeye yatırım yapıp oradan hedef ülkeye ulaşmaya çalışarak ticari bariyerleri bypass etmek için uluslararası yatırımları kullanmasıdır. Beşincisi, kendi ülkesindeki kurumsal kısıtlamalar ve politik tehlikelerden kurtulmak için kurumsal olarak daha etkili, daha şeffaf, daha teşvik edici çevrelerde faaliyet göstererek yerel kurumsal kısıtlamaları azaltmak için uluslararası yatırımları kullanmasıdır. Altıncı olarak, gelişmekte olan ülke hükümetlerinin yabancı yatırımcılar için sunduğu finansal ve finansal olmayan ayrıcalıklardan yararlanmak için yabancı bir ülkede yatırım yapıp sonra bu ülkedeki varlığını kullanarak yabancı bir yatırımcı gibi tekrar kendi ülkesinde yatırım yapması olarak tanımlanan ters (reverse) yatırım yoluyla ya da bazı gelişmekte olan ülke hükümetlerinin kendi yerel

¹²⁹ Yadong Luo, Huan Zhang, "Emerging market MNEs: Qualitative review and theoretical directions", **Journal of International Management**, Vol.22, No.4, 2016, s.343; Yadong Luo, Rosalie L. Tung, "A general theory of springboard MNEs", **Journal of International Business Studies**, Vol.49, No.2, 2018, s.132.

¹³⁰ Luo ve Tung, a.g.e, 2007, s.484-487; Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012, s.154-155.

firmalarının global olmasını desteklemede sundukları finansal ve finansal olmayan teşviklerinden yararlanmak yoluyla geliştirmekte olan ülke hükümetlerinin sunduğu tercihli uygulamaları elde etmek için uluslararası yatırımları kullanmasıdır. Yedincisi de, sahip oldukları uygun maliyetli üretim yeteneklerini diğer geliştirmekte olan ülkelerdeki tüketicileri cezbetmek amacıyla kullanarak diğer geliştirmekte olan ülkelerde kendi rekabet avantajlarından yararlanmak için uluslararası yatırımları kullanmasıdır.

Sıçrama tahtası yaklaşımının ayırt edici özelliği geliştirmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını açıklamada sadece avantaj kaynaklarını ya da yöntemlerini değil motivasyonunu da ileri sürmesidir. Bu yaklaşıma göre geliştirmekte olan ülke firmalarını yabancı doğrudan yatırıma motive eden şey kendi ülkelerindeki baskın pozisyonlarını piyasalarına giren yabancı firmalardan koruma ihtiyacıdır. Güçlü piyasa pozisyonları ve çekici ve büyüyen piyasaları bu firmaların yabancı doğrudan yatırımlara girişmeleri için onlara finansal imkanlar sağlamaktadır¹³¹.

Luo ve Tung¹³² geliştirmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin uluslararasılaşmalarındaki benzersiz özellikleri ortaya koymak için geliştirdikleri sıçrama tahtası yaklaşımının mevcut teorilerin açıklamalarını yetersiz hale getirmediğini, onun yerine bu firmaların benimsediği benzersiz yaklaşımları ortaya koyarak mevcut teorileri zenginleştiren bir yaklaşım olduğunu ifade etmişlerdir. Gerçekte de sıçrama tahtası yaklaşımı; geliştirmekte olan ülke firmalarının hiç bir mülkiyet avantajına sahip olmadan, bu kaynaklara erişmek için uluslararasılaştığını ileri süren Mathews'in LLL modelinde¹³³ olduğu gibi bir varsayıma sahip olmadığı için alanda eleştirilere maruz kalmamış ve çalışmalarda geliştirmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin yabancı doğrudan yatırımlarını hangi açılardan kullandıkları konusunda mevcut teorilere katkı sağlayan bir çalışma olarak görülmüştür.

¹³¹ Murali D.R. Chari, "Business groups and foreign direct investments by developing country firms: An empirical test in India", **Journal of World Business**, Vol.48, No.3, 2013, s.350.

¹³² Luo ve Tung, a.g.e, 2007, s.482.

¹³³ Mathews, a.g.e, 2006.

1.3.3.Gelişmekte Olan Ülke Firmalarının Uluslararasılaşmasını Açıklamada Yararlanılan Diğer Teori ve Görüşler

Gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını ve yabancı doğrudan yatırımlarını incelemede yukarıda bahsedilen teori, model ve yaklaşımlardan farklı olarak başka teori ve görüşlerden de yararlanılmaktadır. Çalışmalarda genellikle tek bir yaklaşım yerine birden çok yaklaşım bir arada kullanılarak bu firmaların uluslararasılaşmaları ve yabancı doğrudan yatırımları incelenmeye çalışılmıştır. Söz konusu çalışmalarda firmaların uluslararasılaşmasını açıklamada en sık kullanılan yaklaşımlar kurumsal teori, kaynak temelli görüş ve endüstri temelli görüştür.

Kurumsal teori devlet ve toplum gibi firmanın davranışlarında etkili olan daha geniş sosyal seviyedeki kurumsal etkilere odaklanmaktayken, kaynak temelli görüş firmanın uluslararasılaşma davranışlarında etkili olan iç şartlara odaklanmakta, endüstri temelli görüş ise firmanın uluslararasılaşma davranışlarında etkili olan dış şartlara odaklanmaktadır¹³⁴.

Her bir yaklaşım kendi başına uluslararasılaşma teorilerinin gelişimine katkı sağlamasına rağmen, firmaların uluslararasılaşmasını kısmı şekilde açıklayabilmektedir. Bu nedenle her bir yaklaşım aynı olguyu ele almasına rağmen temel varsayımları ve sınır şartları farklı olduğu için özellikle gelişmekte olan ülke firmalarının yurtdışı yatırımlarını açıklamada birden çok yaklaşımın birlikte ele alınması gerektiği ve bu sayede daha kapsayıcı bir açıklama sağlanacağı ifade edilmektedir¹³⁵.

Gelişmekte olan ülke firmalarının yurtdışı yatırımlarını açıklamada bu firmaların heterojen kaynak ve yeteneklerinin yanı sıra istikrarsız ve karmaşık dış çevrelerinden dolayı tek bir yaklaşım yetersiz kalabilmektedir¹³⁶. Bu nedenle son

¹³⁴ Yasuhiro Yamakawa, Mike W. Peng, David L. Deeds, "What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.32, No.1, 2008, s.65.

¹³⁵ Chengqi Wang, Junjie Hong, Mario Kafouros, Mike Wright, "Exploring the role of government involvement in outward FDI from emerging economies", **Journal of International Business Studies**, Vol.43, No.7, 2012, s.657.

¹³⁶ Jiangyong Lu, Xiaohui Liu, Hongling Wang, "Motives for outward FDI of Chinese private firms: Firm resources, industry dynamics and government policies", **Management and Organization Review**, Vol.7, No.2, 2010, s.225.

dönemlerde gelişmekte olan ülke firmaları ile ilgili olarak, kurumsal teori, kaynak temelli görüş ve endüstri temelli görüş yaklaşımlarını entegre ederek gelişmekte olan ülke firmalarının içinde bulundukları ülkenin kurumsal faktörlerinin, firmaların sahip oldukları kaynakların ve faaliyet gösterdikleri endüstrinin özelliklerinin firmaların uluslararasılaşmasını anlamlı şekilde açıkladığını ileri süren çalışmalar bulunmaktadır¹³⁷. Bu farklı ancak birbirini tamamlayan üç teorik yaklaşımı entegre ederek firmaların uluslararasılaşmasını ve yurtdışı yatırımlarını biçimlendiren etkilerin daha eksiksiz bir şekilde açıklanabileceği ve her bir yaklaşımın açıklayıcı gücünü ortaya koymak açısından fayda sağlanacağı ifade edilmektedir¹³⁸.

1.3.3.1.Kurumsal Teori

Kurumlar “bir topluluktaki oyunun kurallarını” belirleyen yapı olarak tanımlanmaktadır¹³⁹. Firmalar içinde bulundukları ve geliştikleri kurumsal bağlamın özellikleri yansıttıklarından dolayı, gelişmekte olan ülke firmaları gelişmiş ülke firmalarından farklı bir seyir takip edecektir¹⁴⁰. Kurumsal teoriye göre firmanın uluslararasılaşması mevcut kaynak ve yeteneklerin gelişimini hem engelleyen hem de teşvik eden unsurları içeren çok sayıda kurumsal güç tarafından kolaylaştırılmakta ya da kısıtlanmaktadır¹⁴¹. Kurumsal teori firmaları engelleyen ya da onlara olanak sağlayan çevrenin kurumsal özelliklerine odaklanarak, gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal bağlamın ayırt edici özelliklerine dikkat çekmektedir¹⁴². Bu nedenle, etkisiz piyasalar, aktif hükümet katılımı, yoğun ağ bağlantıları oluşumu, yüksek belirsizlik

¹³⁷ Xiaohua Yang, Yi Jiang, Rongping Kang, Yinbin Ke, “A comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese firms”, **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.26, No.1, 2009, s.141-162; Yamakawa, Peng ve Deeds, a.g.e, 2008, s.59-82; Sunny Li Sun, Mike W. Peng, Bing Ren, Daying Yan, “A comparative ownership advantage framework for cross-border M&A: The rise of Chinese and Indian MNE’s”, **Journal of World Business**, Vol.47, No.1, 2012, s.4-16; Tamara Stucchi, “Emerging market firms’ acquisitions in advanced markets: Matching strategy with resource-institution- and industry-based antecedents”, **European Management Journal**, Vol.30, No.3, 2012, s.278-289; Chengqi Wang, Junjie Hong, Mario Kafouros, Agyenim Boateng, “What drives outward FDI of Chinese Firms? Testing the explanatory power of three theoretical frameworks”, **International Business Review**, Vol.21, No.3, 2012, s.425-438.

¹³⁸ Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012, s.426.

¹³⁹ Douglass C. North, **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**, Cambridge and New York, Cambridge University Press, 1990, s.3.

¹⁴⁰ Gammeltoft, Barnard ve Madhok, a.g.e, 2010, s.98.

¹⁴¹ Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012, s.427.

¹⁴² Xu ve Meyer, a.g.e, 2013, s.1336.

gibi özelliklerle nitelenen gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerini incelemede kurumsal teori yaygın bir şekilde kullanılmaktadır¹⁴³.

Gelişmekte olan ekonomilerin bağlamı nispeten istikrarlı ve verimli piyasalar olan gelişmiş ülke ekonomilerine dayanan teorilerin bazı varsayımlarına uygun olmadığı için gelişmekte olan ülke firmalarının davranış ve stratejilerini inceleyen çalışmalarda kurumsal teori baskın olarak kullanılmaktadır¹⁴⁴. Xu ve Meyer'ın¹⁴⁵ 2001-2010 yılları arasında en önemli sekiz yönetim dergisinde yer alan gelişmekte olan ekonomilerle ilgili 260 makaleyi inceledikleri çalışmada gelişmekte olan ülke firmalarını incelemede en sık kullanılan teorinin kurumsal teori olduğu ifade edilmiştir.

Hükümetler uyguladıkları politikalar ve finansal yardım, düşük faizli devlet kredisi, vergi indirimi gibi yöntemlerle finansal destek sağlayarak, ayrıca yurtdışı yatırım çevresi, uluslararası düzenlemeler hakkındaki bilgiler gibi finansal olmayan destekler sağlayarak firmalarının yurtdışı yatırımlarını finanse etmedeki zorluklarını ve yurtdışı yatırımlarla ilgili bilgi eksikliklerini gidermede önemli rol oynamaktadır¹⁴⁶. Örneğin Çin hükümetinin 2001 yılında ilan ettiği “go global” stratejisi, Çin firmalarının yurtdışı yatırımlarını kolaylaştırmada ve sahip olmadıkları Ar-Ge gibi stratejik varlıkları edinmek için gelişmiş ülkelerde satın almalara girişmelerinde önemli bir rol üstlenmiştir¹⁴⁷. Diğer taraftan gelişmekte olan ülkelerdeki fikri mülkiyet haklarının az gelişmişliği, şeffaf olmayan ve iyi işlemeyen sermaye piyasalarının varlığı, yolsuzluk, girişimci dostu olmayan düzenlemeler şeklinde kendini gösteren kurumsal yapı, firmaları bu açıdan daha iyi şartlar sağlayan gelişmiş ülkelerde yatırım

¹⁴³ Xu ve Meyer, a.g.e, 2013, s.1322-1323.

¹⁴⁴ Robert E. Hoskisson, Mike Wright, Igor Filatotchev, Mike W. Peng, “Emerging multinationals from mid-range economies: The influence of institutions and factor markets”, **Journal of Management Studies**, Vol.50, No.7, 2013, s.1295-1321; Mike Wright, Igor Filatotchev, Robert E. Hoskisson, Mike W. Peng, “Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom”, **Journal of Management Studies**, Vol.42, No.1, 2005, s.1-33; Robert E. Hoskisson, Lorraine Eden, Chung Ming Lau, Mike Wright, “Strategy in emerging economies”, **Academy of Management Journal**, Vol.43, No.3, 2000, s.249-267.

¹⁴⁵ Xu ve Meyer, a.g.e, 2013, s.1332-1333.

¹⁴⁶ Lin Cui, Fuming Jiang, “Behind ownership decision of chinese outward FDI: Resource and institutions”, **Asia Pacific Journal of Management**, Vol.27, No.4, 2010, s.766-767.

¹⁴⁷ Ping Deng, “Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion?”, **Journal of World Business**, Vol.44, No.1, 2009, s.76.

yapmaya sevk edebilmektedir¹⁴⁸. Gelişmekte olan ülkelerdeki gelişmiş fikri mülkiyet haklarının yokluğu ve hükümetlerin ülke seviyesinde uzun dönemli ve iyi organize olmuş Ar-Ge ve teknoloji sistemini kurmadaki yetersizliği firmaları Ar-Ge ve teknoloji harcamaları yapma konusunda caydırıcı etkiye sahip olmaktadır. Dolayısıyla da ülkedeki Ar-Ge ve teknoloji yatırımlarının düşük seviyesi firmaları bu kaynakları edinmek için yurtdışında yatırım yapmaya yönlendirmektedir¹⁴⁹. Ayrıca firmalar kendi ülkelerinde karşılaştıkları çeşitli kısıtlamalara ek olarak yatırım yapacakları ev sahibi ülkede de çeşitli kurumsal kısıtlamalarla karşılaşabilmektedirler¹⁵⁰. Ev sahibi hükümetlerinin yabancı yatırımcılara karşı uyguladığı gümrük ve gümrük dışı engeller firmaların yurtdışı yatırımlarını etkilemektedir¹⁵¹.

1.3.3.2.Kaynak Temelli Görüş

Kaynak temelli görüş firmanın sahip olduğu değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olan kaynak ve yeteneklerinin firmaya rekabet avantajı kazandıracağını ileri sürmektedir¹⁵². Firmaya rekabet avantajı kazandıran bu kaynak ve yetenekler aynı zamanda firmanın uluslararasılaşma yolunda ilerleme sağlamasında ve yurtdışı yatırımlarında karşılaşacağı yabancılik engelinin üstesinden gelmesinde de yardımcı olacaktır¹⁵³. Bu açıdan kaynak temelli görüş OLI yaklaşımının ana düşüncesiyle uyumludur, yani OLI yaklaşımındaki mülkiyet avantajları kaynak temelli görüşteki firmanın değer yaratan kaynakları ile kavramsal olarak aynıdır¹⁵⁴. Kaynak temelli görüş firmanın içsel güç ve zayıflıklarını tanımlamaya odaklanmakta ve firmanın uluslararasılaşma davranışlarını farklılaştıran firmaya özgü kaynak ve yetenekleri incelemektedir¹⁵⁵.

¹⁴⁸ Yamakawa, Peng ve Deeeds, a.g.e, 2008, s.71-72.

¹⁴⁹ Rui ve Yip, a.g.e, 2008, s.217.

¹⁵⁰ Cui ve Jiang, a.g.e, 2010, s.754.

¹⁵¹ Yang, Jiang, Kank ve Ke, a.g.e, 2009, s.145.

¹⁵² Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol.17, No.1, 1991, s.116.

¹⁵³ Lin Cui, Fuming Jiang, Bruce Stening, "The entry-mode decision of Chinese outward FDI: Firm resources, industry conditions and institutional forces", **Thunderbird International Business Review**, Vol.53, No.4, 2011, s.484.

¹⁵⁴ Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012, s.426.

¹⁵⁵ Yamakawa, Peng ve Deeeds, a.g.e, 2008, s.64.

Kaynak temelli görüş araştırmaları kaynak avantajının firmanın yurtdışı stratejilerini nasıl etkilediğini incelemektedir. Ayrıca kaynak temelli görüş kaynak ihtiyaçlarının gelişmekte olan ülke firmalarını çok uluslu şirket olmak için nasıl sürüklediğini araştırmak için temel sağlamaktadır. Kaynak temelli görüşün ele aldığı sorulardan biri gelişmekte olan ülke firmalarının genellikle teknolojik olarak az gelişmiş olduklarında yurtdışında ne kullanabilecekleridir. Diğer soru da gelişmekte olan ülke firmalarının rekabet dezavantajlarını gidermek için yurtdışında tamamlayıcı kaynakları nasıl edineceği ile ilgilidir¹⁵⁶. Kaynak temelli görüş, yurtdışı yatırımları firmanın yurtdışı piyasalarda teknolojik yetenekler, marka, spesifik bilgi gibi değerli kaynakları keşfederek (explore) ve kullanarak (exploit) rant elde edebilmesinin bir kaynağı olarak görmektedir. Dolayısıyla da firmaların yabancı doğrudan yatırımlarında varlıklarını kullanması ya da varlık ve bilgi arama amacıyla yurtdışı yatırımları kullanması kaynak temelli görüşe dayanmaktadır¹⁵⁷. Ayrıca kaynak temelli görüşe göre firmanın sahip olduğu ya da ihtiyaç duyduğu kaynak ve yetenekler firmanın yabancı doğrudan yatırımlarında tercih edeceği sahiplik yapısında (tam sahipli ya da ortak girişim) da etkili olacaktır¹⁵⁸.

Diğer taraftan kaynak temelli görüş firma varlıklarındaki farklılıkların yabancı doğrudan yatırımları nasıl etkilediği konusunda değerli anlayışlar sunmasına rağmen ana ülke hükümeti gibi önemli kurumsal glerin firma kaynaklarının kullanımını nasıl engellediği ve uluslararasılaşma davranışlarını nasıl etkilediği konusunu gözden kaçırmaktadır. Kaynak temelli görüş, uluslararasılaşmadaki farklılıkların firma kaynaklarının heterojenliğinin bir fonksiyonu olduğunu ve firmanın sahip olduğu soyut varlıkların firmayı rakiplerinden farklılaştırarak uluslararası piyasalara girmesinde yardımcı olduğunu, dolayısıyla da uluslararasılaşma kararının firmaya özgü kaynaklara bağlı olduğunu iddia etmektedir. Ancak uluslararasılaşma kararını ekonomik gerekçelere dayandırması nedeniyle firmanın rekabetçi ve kurumsal baskıları nasıl dengelediğini ya da yöneticilerin ekonomik olarak optimal olmayan kararları neden aldığını açıklayamamaktadır. Yabancı doğrudan yatırımlardaki farklılıklar sadece firmanın sahip olduğu kaynaklardaki farklılıklardan

¹⁵⁶ Xu ve Meyer, a.g.e, 2013, s.1332.

¹⁵⁷ Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012, s.426.

¹⁵⁸ Cui, Jiang ve Stening, a.g.e, 2011, s.484-485.

kaynaklanmadığı için, kaynak temelli görüş tek başına gelişmekte olan ülke firmalarının yurtdışı yatırımlarını açıklamada yetersiz olmaktadır¹⁵⁹.

1.3.3.3.Endüstri Temelli Görüş

Endüstri temelli görüşe göre (Porter, 1980) firmaların uluslararasılaşma stratejileri ve performansları önemli derecede içinde bulundukları endüstrideki rekabetçiliğin derecesine bağlıdır. Endüstri temelli görüş endüstrideki geçerli olan dış güçleri tanımlamakta ve firmanın dış fırsat ve tehditlerini incelemeye odaklanmaktadır¹⁶⁰.

Piyasa rekabeti birçok gelişmekte olan ülkede ilerledikçe, yerel olarak bazı endüstriler yoğun bir şekilde rekabetçi olmaya başlamıştır. Yoğun rekabet bazı gelişmekte olan ülke firmalarını kendi ülke piyasalarındaki gelişmiş ülke firmalarıyla doğrudan rekabetten kaçınmak ve yurtdışındaki fırsatlardan yararlanarak hayatta kalmak için yurtdışında yatırım yapmaya sevk etmektedir. Bu firmalar yeteneklerini, bilgi temellerini ve rekabetçi pozisyonlarını geliştirmek için gelişmekte ekonomilerden ziyade öğrenme fırsatlarını geliştirmeye imkan sağlayacak gelişmiş ülkelere yatırım yapma konusunda motive olmaktadır¹⁶¹. Ayrıca yerel piyasalarında gelişmiş ülke firmaların neden olduğu yoğun rekabetle karşılaşan, bu firmalarla rekabet etme konusunda deneyim kazanan ve başarılı olan gelişmekte olan ülke firmaları daha sonradan gelişmiş ülkelerde de rekabet edebileceği konusunda kendine güven kazanabilmekte ve gelişmiş ülkelerde yatırım yapma konusunda motive olabilmektedir¹⁶².

Teknoloji yoğun endüstrilerde faaliyet gösteren gelişmekte olan ülke firmaları yerel olarak mevcut rekabet pozisyonlarını korumak ve hızlı gelişen teknolojiyi yakalamak için gelişmiş ülkelerde stratejik varlık arama yatırımlarında bulunmaktadır¹⁶³. Diğer taraftan teknolojinin yoğun olduğu endüstrilerde firmalar yeni ürün ya da hizmeti yaratmak için katlandıkları yüksek maliyetleri karşılamak için

¹⁵⁹ Wang, Hong, Kafouros ve Wright, a.g.e, 2012, s.655-657.

¹⁶⁰ Yamakawa, Peng ve Deeds, a.g.e, 2008, s.64-65.

¹⁶¹ Yamakawa, Peng ve Deeds, a.g.e, 2008, s.65-67.

¹⁶² Stucchi, a.g.e, 2012, s.283.

¹⁶³ Lu, Liu ve Wang, a.g.e, 2010, s.228.

gerekli olan geliri kazanmak amacıyla da yurtdışı piyasalara girmek konusunda motive olabilmektedirler¹⁶⁴. Yerel piyasadaki yüksek rekabet firmaları yeni yabancı pazarlar arama konusunda motive edecektir¹⁶⁵. Dolayısıyla yüksek rekabetin yaşandığı bu nedenle de ilave büyüme fırsatlarının sınırlı olduğu endüstrilerde faaliyet gösteren gelişmekte olan ülke firmaları rekabetten kaçmak ve büyümek için pazar arama amacı ile yurtdışında yatırım yapmak için motive olabilmektedir¹⁶⁶.

Ayrıca endüstri temelli görüşe göre firmaların içinde bulunduğu endüstrinin globalleşme potansiyelindeki farklılıklar firmaların yurtdışı yatırımlarında da farklılıklara sebep olacaktır. Globalleşmenin yüksek olduğu endüstriler mikroçip ve motor komponentleri gibi standardize olmuş ürün ve hizmetlere dayanmaktadır. Dolayısıyla tüketici tercihlerinin ülkeye özgü ve kültürel özellikler tarafından etkilendiği tüketim mallarının üretildiği (işlenmiş gıda gibi) endüstrilerle standardize ürün üreten sektörlerde bulunan firmaların yurtdışı yatırımlarında farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca teknolojinin sürekli değiştiği ve geliştiği yüksek teknoloji yoğun endüstrilerle teknoloji gelişimin yavaş yaşandığı düşük teknoloji endüstrilerde yer alan firmaların da yabancı doğrudan yatırımlarında farklılıklar bulunacaktır¹⁶⁷. Dolayısıyla da gelişmekte olan ülke firmalarının faaliyet gösterdiği endüstrinin bu firmaların uluslararasılaşmasını ve yabancı doğrudan yatırımlarını nasıl etkilediğini açıklamada endüstri temelli görüşten yararlanılmaktadır.

1.4.GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE FİRMALARININ ULUSLARARASILAŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Çalışmalarda gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasında ve yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan bazı faktörlerden bahsedilmektedir. Bu faktörlerin bir kısmı firmaya özgü faktörlerken, bir kısmı bu firmaların uluslararasılaşmasında etkili olan kendi ülkelerine özgü faktörlerdir. Bir kısmı da

¹⁶⁴ Yamakawa, Peng ve Deeds, a.g.e, 2008, s.67.

¹⁶⁵ Yang, Jiang, Kang ve Ke, a.g.e, 2009, s.145.

¹⁶⁶ Lu, Liu ve Wang, a.g.e, 2010, s.228-229.

¹⁶⁷ Wang, Hong, Kafourous ve Boateng, a.g.e, 2012, s.426-427.

içinde bulundukları endüstrilerin etkili olduğu faktörlerdir¹⁶⁸. Firmanın zorlu şartlarda faaliyet gösterme yeteneği, firmanın kendi ülkesindeki yabancı doğrudan yatırımlarla olan deneyimi, firmanın ihracat, ithalat ve yabancı doğrudan yatırım deneyimi, yöneticinin yurtdışı eğitim ve çalışma deneyimi ve üst yönetimin uluslararası yönelimi ve vizyonu, firmanın sahip olduğu ağ bağlantıları, firmanın ait olduğu iş grupları, firmanın sahiplik yapısı ve firmanın büyüklüğü firmaya özgü faktörler olarak sıralanırken; ana ülke endüstrisindeki rekabet endüstriye özgü faktör olarak, ana ülke hükümetinin etkileri de ülkeye özgü faktör olarak belirtilmektedir.

1.4.1.Zorlu Şartlarda Faaliyet Gösterme Yeteneği

Gelişmekte olan ülke firmaları ile ilgili çalışmalarda bu firmaların kendi ülkelerindeki eksik kurumsal yapı, ekonomik ve siyasi krizler nedeniyle sahip oldukları bu zorlu şartlarda faaliyet gösterme yeteneğinin firmaların benzer şartlardaki diğer gelişmekte olan ülkelerde yatırım yapmalarında kendileri için avantaj sağladığı ifade edilmektedir¹⁶⁹. Gelişmekte olan ülke firmalarının kendi ana ülkelerindeki zayıf kurumsal çevrede elde ettikleri deneyim, bu firmalara benzer zorlayıcı kurumsal çevrelere sahip ve hızlı bir şekilde büyümekte olan diğer gelişmekte olan ülkelerde oldukça değerli rekabet avantajı sağlamaktadır¹⁷⁰. Cuervo-Cazurra ve Genc¹⁷¹ gelişmiş ülke firmalarına göre gelişmekte olan ülke firmalarının daha küçük olmalarına, daha az gelişmiş kaynaklara sahip olmalarına ve az gelişmiş yönetim çevresine sahip problemlilerden gelmelerine rağmen, uluslararasılaşmada başarılı olabileceklerini ifade etmişlerdir. Gelişmekte olan ülke firmalarının kendi ülkelerinde hayatta kalmak ve başarılı olmak için sahip oldukları zor kurumsal şartları yönetme yeteneğinin benzer problemlere ve zorlayıcı şartlara sahip diğer gelişmekte olan ülkelerde onlara fayda sağlayacağı, bu nedenle de bu tür ülkelerde daha az dezavantajlı hale gelip gelişmiş

¹⁶⁸ Ping Deng, "The internationalization of Chinese firms: A critical review and future research", **International Journal of Management Reviews**, Vol.14, No.4, 2012, s.408-427; Stucchi, a.g.e, 2012, s.281; Wang, Hong, Kafouros ve Wright, a.g.e, 2012, s.655-676; Yamakawa, Peng ve Deeds, a.g.e, 2008, s.59-82.

¹⁶⁹ Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b; Guillen ve Garcia-Canal, a.g.e, 2009.

¹⁷⁰ Guillen ve Garcia-Canal, a.g.e, 2009, s.33.

¹⁷¹ Alvaro Cuervo-Cazurra, Mehmet Genc, "Transforming disadvantages into advantages: Developing country MNEs in the least developed countries", **Journal of International Business Studies**, Vol.39, No.6, 2008, s.975-976.

ülke rakiplerine karşı avantaj kazanacaklarını ifade etmektedirler. 1999-2001 yılları arasında az gelişmiş 49 ülke ile ilgili UNCTAD tarafından toplanan verilere dayanan çalışmalarında gelişmekte olan ülke firmaları ile gelişmiş ülke firmalarının bu ülkelerdeki yatırımları incelenmiştir. Çalışmada dünyadaki toplam büyük yatırımcı popülasyonu açısından gelişmekte olan ülke firmalarının az görünür olmasına rağmen, az gelişmiş ülkelerdeki büyük yabancı firmalar arasında gelişmekte olan ülke firmalarının daha yaygın oranda var olduğu bulunmuştur. Bu durumun da kendi ana ülkelerinde zayıf kurumsal şartlarda faaliyet göstermeye alışkın olan gelişmekte olan ülke firmalarının benzer şartlara sahip diğer gelişmekte olan ülkelere kendileri için bir avantaj sağladığı ifade edilmiştir. Morck ve diğerlerinin¹⁷² çalışmasında da Çin yabancı doğrudan yatırımlarının hedeflediği Asya ve Afrika ülkelerinin çoğunun zayıf kurumsal yapılara sahip olduğu, gelişmiş ülke firmalarına kıyasla Çin firmalarının bu tür kurumsal yapılarda daha deneyimli olduğu ve sonuç olarak da ağır düzenlemelerle başa çıkmada ve şeffaf olmayan politik kısıtlamalarda yol almada daha yetenekli olduğu ifade edilmiştir. Bu tür yeteneklerin de bu tür kurumsal çevrelerde yabancı doğrudan yatırım yapmada Çin firmaları için bir tür avantaj haline dönüştüğünü belirtmişlerdir. 1984-2001 yılları arasındaki Çin yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili resmi verileri inceledikleri çalışmada Buckley ve diğerleri¹⁷³ de Çin'deki sermaye piyasasındaki eksikliklerin ve kurumsal faktörlerin gelişmiş ülke firmalarının tersine Çin firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarında riski aynı şekilde algılamamalarına ve riske karşı farklı bir tutum sergilemelerine neden olduğunu bulmuşlardır. Bunun nedenlerinden biri olarak da sıkı ve merkezi ekonomik planlama ile karakterize olan gelişmekte olan ülke çevresinde faaliyet gösterme bilgisinin Çin firmalarına yurtdışındaki benzer çevrelerde faaliyet gösterme ile ilgili riski azaltmada onlara bir tür mülkiyet avantajı/firmaya özgü avantaj sağladığı şeklinde yorumlanmıştır. Benzer şekilde Doğu ve Güneydoğu Asya'daki sekiz ekonomideki on üç yılı kapsayan periyotta Çin yabancı doğrudan yatırımlarının konum seçimini içeren verileri

¹⁷² Randall Morck, Bernard Yeung, Minyuan Zhao, "Perspectives on China's outward foreign direct investment", **Journal of International Business Studies**, Vol.39, No.3, 2008, s.345-346.

¹⁷³ Peter J. Buckley, L. Jeremy Clegg, Adam R. Cross, Xin Liu, Hinrich Voss, Ping Zheng, "The determinants of Chinese outward foreign direct investment", **Journal of International Business Studies**, Vol.38, 2007, s.510.

inceledikleri çalışmada Kang ve Jiang¹⁷⁴ Çin firmalarının riskli konumları seçtiklerini bulmuşlardır. Bunun nedeni olarak da kendi ana ülkelerinde politik olarak istikrarsız ve riskli çevrede faaliyet gösterdikleri için Çin firmalarının gelişmiş ülke firmaları ile karşılaştırıldığında benzer politik çevrelerde daha kolay bir şekilde kurumsal meşruluğu elde edebilecekleri şeklinde yorumlanmıştır. Çalışmada Çin firmalarının ülkelerindeki kurumsal çevresinin benzer yüksek değişkenliğe ve politik müdahalelere sahip diğer kurumsal çevrelere adaptasyonda onlar için uzmanlık sağlayan firmaya özgü bir avantaja dönüştüğü ifade edilmiştir. Benzer şekilde geçmişte yaklaşık 30 yıl boyunca çift haneli yüksek enflasyonla ve siyasi istikrarsızlıkla yaşamayı öğrenen ve bunda büyük başarı sağlayan Türkiye’de¹⁷⁵ hayatta kalan ve başarılı olan Türk firmaları için bu istikrarsız çevre de bir nevi avantaja dönüşmüştür. Geçmişte yüksek politik ve ekonomik istikrarsızlığı deneyimleyen Türk firmaları benzer şartlara sahip Orta Doğu ülkelerinde ve Eski Sovyetler Birliği ülkelerinde bu zor şartları yönetme konusundaki yeteneğinden dolayı başarılı bir şekilde uluslararası yatırımlarını gerçekleştirmişlerdir¹⁷⁶. Bu konu ile ilgili olarak Cuervo-Cazurra ve Ramamurti¹⁷⁷ de gelişmekte olan ülkelerdeki az gelişmiş kurumsal yapının ve kural ve düzenlemelerdeki ve bunların uygulanmasındaki belirsizliğin gelişmekte olan ülke firmalarının doğaçlama yapmasına neden olduğunu, bu belirsizliklere uyum sağlamak için yöneticilerin yaratıcı bir şekilde bunları esneterek ve bypass ederek bu belirsiz kural ve düzenlemelere karşı daha esnek bir bakış açısı geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca bu doğaçlama yeteneğinin gelişmekte olan ülke firmalarının sadece benzer diğer gelişmekte olan ülkelere girmelerinde değil aynı zamanda ülkeler arası farklılıklarla başa çıkmada kullanılarak ana ülkelerinden oldukça farklı ülkelere girmelerinde de yardımcı olacağını ifade etmektedirler.

¹⁷⁴ Yuanfei Kang, Fuming Jiang, “FDI location choice of Chinese multinationals in East and Southheast Asia: Traditional economic factors and instututionals perspectives”, **Journal of World Business**, Vol.47, No.1, 2012, s.51.

¹⁷⁵ Şevket Pamuk, **Türkiye’nin 200 Yıllık İktisadi Tarihi. Büyüme, Kurumlar ve Bölüşüm**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2012, s.278; Mahfi Eğilmez, Ercan Kumcu, **Ekonomi Politikası. Teori ve Türkiye Uygulaması**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2016, s.273.

¹⁷⁶ Cuervo-Cazurra ve Genc, a.g.e, 2008, s.964.

¹⁷⁷ Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b, s.291.

1.4.2.Firmanın Kendi Ülkesindeki Yabancı Doğrudan Yatırımlarla Olan Deneyimi

Gelişmiş ülkelerden ülkeye gelen yabancı doğrudan yatırımlar (inward foreign direct investment) ve bu firmalarla kurulan çeşitli işbirliği ittifakları (cooperative alliances) ve ortak girişimler gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerine teknoloji transferinde, uluslararası teknoloji, uygulama ve standartları öğrenmesinde, uluslararası piyasaları anlamasında ve uluslararası deneyimi geliştirmesinde çeşitli fırsatlar sağlamakta ve sonrasında da bu firmaların uluslararasılaşma çabalarını teşvik edebilmekte ve hızlandırabilmektedir¹⁷⁸. Ülkeye gelen yabancı doğrudan yatırımlar firmaları gelişmiş ülkelerde faaliyet gösterebilmek için gerekli bilgi ve uzmanlıkla donatarak firmaya özgü avantajlarını geliştirebilmekte ve firmaların uluslararasılaşmasını hızlandırabilmektedir¹⁷⁹. Ancak firmalar ülkeye gelen yabancı doğrudan yatırımlardan transfer edilen bilgi ve yayılmalar (spill over) yolu ile firmaya özgü avantajlarını geliştirebilmesine rağmen, bu fayda firmanın yönetsel yeteneklerine ve sindirme kapasitesine (absorptive capacity) bağlı olarak değişim gösterecektir¹⁸⁰.

Orijinal malzeme üreticisi (original equipment manufacturer/OEM) ve ortak girişim biçimindeki partnerlikler yolu ile ülkeye gelen yabancı doğrudan yatırımlar daha sonraki firmaların yurtdışı yatırımları için bir nevi hazırlık görevi görmektedir. Bu tür partnerlikler firma için düşük risk ve daha az finansal taahhüt içermekle birlikte uluslararası uygulama ve standartları öğrenme fırsatı sağlamakta ve ileride firmanın uluslararası piyasalarda kendi markasını faaliyete geçirmeye başladığında güvenilir bir itibar oluşturması için bir temel oluşturmaktadır. Bu yolla firma uluslararası piyasalara genişleyeceği zaman karşılaşacağı yabancılık engelini azaltma fırsatı sağlayacaktır¹⁸¹. Gelişmekte olan ülkeler gelen yabancı doğrudan yatırımların firmalarına sağladığı faydalar nedeniyle ülkelere yabancı doğrudan yatırımları çekmeye çalışmaktadırlar. Bu açıdan Çin, yerel firmalarının teknoloji, yönetim ve pazarlama know-how'ı gibi firmaya özgü varlıklara sahip olmaması nedeniyle yabancı firmaları Çin'e çekmek için

¹⁷⁸ Luo ve Tung, a.g.e, 2007, s.488-489.

¹⁷⁹ Luo ve Wang, a.g.e, 2012, s.257.

¹⁸⁰ Rugman ve Li, a.g.e, 2007, s.337.

¹⁸¹ John Child, Suzana B. Rodrigues, "The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical Extension?", **Management and Organization Review**, Vol.1, No.3, 2005, s.397.

uğraşmaktadır¹⁸². Çin firmalarının uluslararasılaşmasında ülkeye gelen yabancı doğrudan yatırımların önemli bir faktör olduğu ve Çin hükümetinin Çin firmalarını uluslararasılaşmaya hazırlamada ülkeye gelen yabancı doğrudan yatırımları önemli bir kaynak olarak gördüğü belirtilmektedir¹⁸³. Dolayısıyla Çin hükümeti Çin firmalarına teknoloji ve uzmanlığı transfer etmenin bir aracı olarak bu tür partnerlikleri desteklemektedir¹⁸⁴. Hatta bazı durumlarda uyguladığı politikalarla yabancı firmaların Çin’de faaliyet göstermelerine izin vermenin bir şartı olarak bu firmaların Çinli firmalarla çeşitli işbirliği anlaşmaları ve ortak girişimler oluşturarak temel teknolojilerini Çinli partnerlerine transfer etmeyi bir ön koşul olarak da sunabilmektedir. Büyük firmalar Çin’in hızlı büyüyen muazzam pazarından pay kapmak için bu pazarlık koşulunu kabul edebilmektedirler. Bu sayede Çinli firmalar bu partnerlik sırasında gerekli uzmanlığı, deneyimi ve bilgi birikimi öğrenip daha sonradan sahip oldukları maliyet avantajından da yararlanarak uluslararası yatırımlarına girişebilmektedir¹⁸⁵. Bu konuda en bilindik örnek 1997 yılında Çin hükümetinin barajlarda kullanılacak hidroelektrik türbinleri ile ilgili elektrik üretim ekipmanları için açtığı ihaledir. Çin hükümetinin açtığı ihalenin şartnamesi dünyadaki en büyük, en ağır ve en güçlü makineleri şart koşmaktaydı, bu karmaşık ekipmanları kurma, dizayn etme ve üretme konusunda know-how ise sadece General Electric, Siemens ve Mitsubishi gibi az sayıdaki global tedarikçinin elinde bulunuyordu. Söz konusu dönemde Çin firmaları ise çok daha az enerji üretebilen makineler yapabilmekte ve teknolojik olarak söz konusu firmaların onlarca yıl gerisindeydiler. Çin Hükümeti söz konusu ihale için sadece Çin firmaları ve yabancı firmalardan oluşan konsorsiyumun teklifini kabul edeceğini ve proje esnasında ihaleyi kazanan yabancı firmaların temel teknolojilerini Çinli partnerlerine transfer etmesi gerektiğini şart koşmuştur. Normal şartlarda global firmaların teknolojilerini ve know-how’larını başka bir firmaya transfer etmesi demek gelecekteki potansiyel rakiplerini kendi elleriyle oluşturması anlamına geleceği için bu ihaleyi kabul etmemeleri gerekirdi, ancak 14 makinenin kurulumunu içeren söz konusu ihale bu global firmaların dünya

¹⁸² Bala Ramasamy, Matthew Yeung, Sylvie Laforet, “China’s outward foreign direct investment: Location choice and firm ownership”, **Journal of World Business**, Vol.47, No.1, 2012, s.25.

¹⁸³ Yang, Jiang, Kang ve Ke, a.g.e, 2009, s.151.

¹⁸⁴ Child ve Rodrigues, a.g.e, 2005, s.390.

¹⁸⁵ Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009, s.104-108.

çapına kurdukları toplam kapasitenin üçte ikisine denk geldiği için kendi elleriye rakiplerini oluşturma riskine rağmen ihaleye katılmışlardır. Bu ihale yolu ile Çin firmaları hızlı bir şekilde global firmalardan söz konusu karmaşık ekipmanların dizaynı, kurulumu ve üretimi ile ilgili bilgiyi öğrenmişlerdir. 2005 yılına gelindiğinde Çin firmaları bağımsız bir şekilde ve daha az maliyetle söz konusu yüksek teknoloji makinaları üretme yeteneğini kazanmışlardır. Ve 2006 yılında dört Çin firmasından oluşan bir konsorsiyum, ki bunlardan üçü 1997'deki baraj ihalesinde yer alan firmalardır, Endonezya'da açılan elektrik santrali ihalesini kazanmışlardır¹⁸⁶.

Benzer şekilde Brezilya'daki dayanıklı tüketim malları endüstrisinin (özellikle otomotiv ve beyaz eşya sektörü) Brezilya'nın ekonomik gelişiminin sürücüsü olarak seçildiği ve bu endüstrinin oluşumunda ülkeye gelen yabancı doğrudan yatırımların Brezilya firmalarına teknolojilerini ve yönetsel uygulamalarını transfer ederek bu firmaların uluslararasılaşmasında büyük etkiye sahip olduğu belirtilmektedir¹⁸⁷.

Ancak ülkeye gelen yabancı yatırımlarla oluşturulan partnerliğin faydasının ilgili endüstrideki yerel firmalar ile yabancı yatırımcılar arasındaki teknoloji boşluğuna göre değişim göstereceği de ifade edilmektedir. Bir endüstrideki yerel firmalar ile yabancı firmalar arasındaki teknolojik boşluk büyük olduğunda, gelişmekte olan ülkelerdeki yabancı doğrudan yatırımlar yerel firmalar için bilgi yayılımı meydana getirerek gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri için önemli teknolojik bilgi kaynağı oluşturabilmekte ve bu nedenle de firmaların teknoloji arayışı için yurtdışına yatırım yapma aciliyetini bir süreliğine azaltabilmektedir. Ancak bu boşluk azaldığında gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri için yerel piyasadaki yabancı firmalardan öğrenme fırsatı ve bilgi yayılımı sınırlı hale geleceği için gelişmekte olan ülke firmaları gerekli teknolojiyi ve bilgiyi edinmek için yurtdışı yatırımlarına başvuracaklardır¹⁸⁸.

Çeşitli vaka çalışmalarında gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmaya başlamadan önce ülkelerine gelen gelişmiş ülke firmalarıyla

¹⁸⁶ Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009, s.105-106.

¹⁸⁷ Fleury ve Fleury, a.g.e, 2009, s.202-203.

¹⁸⁸ Jing Li, Yong Li, Daniel Shapiro, "Knowledge Seeking and Outward FDI of Emerging Market Firms: The Moderating Effect of Inward FDI", **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.4, 2012, s.290-291.

kurmuş oldukları partnerliklerin etkisinden bahsedilmiştir. Çinli mikrodalga üretici Galanz, network ekipmanları üreticisi Huawei ve cep telefonu üreticisi Ningbo Bird orijinal malzeme tedarikçiliği ve ortak girişim anlaşmaları ile ülkelerine gelen yabancı yatırımcılarla çeşitli partnerlikler kurmuş daha sonra da uluslararası yatırımlara girişerek başarılı bir şekilde uluslararası firma haline gelmişlerdir¹⁸⁹. Çinli bilgisayar firması Lenova, ve tüketici elektroniği firmaları Haier ve TCL firmalarının yerel piyasalarındaki yabancı çok uluslu şirketlerle işbirliği partnerliği ya da yerel orijinal malzeme üreticisi (OEM) olarak ülkelerindeki yurtdışı yatırımlardan başlangıç üretim teknolojileri, pazarlama becerileri ve yönetsel uzmanlık konusunda öğrenmede olağanüstü fırsatlar kazanmışlardır¹⁹⁰. Benzer şekilde beyaz eşya sektöründe yer alan Arçelik (Türkiye), Mabe (Meksika) ve Haier (Çin) firmaları global değer zinciri ve OEM sözleşmelerine katılarak piyasa bilgisi ile ilgili problemleri ve bilgi kalitesi ile ilgili belirsizliklerin üstesinden gelmişler ve bu tür bağlantılar bu firmalara global ekonomiye katılmalarında başlangıç adımı sağlamıştır¹⁹¹. Deng'in¹⁹² çalışmasında vaka olarak incelenen Çinli bilgisayar üreticisi Lenova, renkli televizyon ve cep telefonu üreticisi TCL, ve monitör ve ekran üreticisi BOE firmalarının yurtdışına açılmadan önce ülkeye gelen yabancı doğrudan yatırımlarla oluşturulan ortak girişim partnerliğinden faydalandıkları ve bu partnerliğin teknolojilerini geliştirmek, uluslararası standartları öğrenmek, global perspektif kazanmak (BOE firması açısından), gerekli sermayeyi biriktirmek, satış kanallarını organize etmek, yabancı ürün dizaynını ve müşteriye yanıtı yakından incelemek, temel teknolojileri inşa etmede ve modern ürünleri dizayn etmede bilgi birikimi sağlamak (Lenova firması açısından), ürün dizaynı ve marka yönetiminde yeteneğini güçlendirmek (TCL firması açısından) gibi bazı değerli kaynakları elde etmede yarar sağladığı ve bu deneyimin söz konusu firmaların daha sonraki yurtdışı satın almalarında ve uluslararasılaşmalarında pozitif etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Çalışmada bu partnerliklerin firmalar için bu faydalarına rağmen bazı değerli kaynakları edinmede yetersiz kaldığı için kısmi bir

¹⁸⁹ Child ve Rodrigues, a.g.e, 2005, s.390-391.

¹⁹⁰ Li, a.g.e, 2007, s.311.

¹⁹¹ Federico Bonaglia, Andrea Goldstein, John A. Mathews, "Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector", **Journal of World Business**, Vol.42, No.4, 2007, s.378.

¹⁹² Deng, a.g.e, 2009, s.82.

araç görevi gördüğü, bu firmaların daha sonradan ülkeye özgü deneyimi elde etmede, sözsüz ve karmaşık bilgiyi edinmede, gelişmiş piyasalarda müşteri temeli oluşturmada, global marka inşasında ve son teknolojiyi ve süreçleri elde etmede yurtdışı satın alma stratejilerini uyguladıkları ifade edilmiştir.

1996-2010 yılları arası komünizm sonrası 20 ülkeden firmaları incelediği çalışmada Stoian¹⁹³ ülkeye gelen yabancı yatırımcıların yerel firmaların rekabet avantajını geliştiren yayılma etkisine neden olduğunu ve bu sayede de bu ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını arttırdığını bulmuştur. Bu konu ile ilgili olarak Wang ve diğerlerinin¹⁹⁴ 2006-2007 yıllarını kapsayan 667 üretim sektöründe yer alan Çin firmasının yurtdışı yatırımları ile ilgili resmi verileri analiz ettikleri çalışmada ise ana ülkeye gelen yabancı yatırımlar ile firmaların yurtdışı yatırımları arasında negatif ilişki bulunmuştur. Bunun nedeni olarak çalışmada Çin firmalarının Çin’de faaliyet gösteren yabancı firmalarla işbirliği yaparak stratejik kaynakları edindiklerinde; oldukça riskli, maliyetli ve kaynak yoğun olması nedeniyle yurtdışında yatırım yapmaktan kaçındıkları ifade edilmiştir.

Yukarıdaki çalışmalarda da belirtildiği gibi ülkeye gelen yabancı doğrudan yatırımlarla kurulan çeşitli işbirlikleri ve ortak girişim partnerlikleri gelişmekte olan ülke firmalarının yurtdışı yatırımlarla ilgili gerekli bilgi ve deneyimi oluşturmada ve bu süreci hızlandırmada bir nevi aracı görevi görerek firmaların uluslararasılaşmasında pozitif etkiye sahip olmaktadır.

1.4.3.Firmanın İhracat, İthalat ve Yabancı Doğrudan Yatırım Deneyimi

Firmanın ihracat faaliyetleri söz konusu piyasalar için firmanın daha sonraki yatırım stratejilerinde kullanılacak piyasa bilgisine yol açacaktır. Dolayısıyla da firmanın daha önceki ihracat deneyimi firmanın ihracattan yabancı doğrudan yatırıma

¹⁹³ Carmen Stoian, “Extending Dunning’s Investment Development Path: The role of home country institutional determinants in explaining outward foreign direct investment”, **International Business Review**, Vol.22, No.3, 2013, s.615-637.

¹⁹⁴ Wang, Hong, Kafourous ve Boateng, a.g.e, 2012, s.434.

dönüşümünü destekleyecek bir tetikleyici görevi görmektedir¹⁹⁵. Ayrıca yabancı piyasalarda ihracat deneyimine sahip olan firmalar ev sahibi ülkelerde yerel piyasa bilgisi ve meşruluğunu arttırmada, yerel ağlar geliştirmede ve marka ve itibar oluşturmada da avantaja sahip olacaklardır¹⁹⁶. Dolayısıyla da firmanın ihracat yoğunluğu global rekabete girişmede firmanın farkındalığını ve yeteneğini geliştirmektedir. Ayrıca firmanın daha önceki yabancı doğrudan yatırım faaliyetleri de firmanın daha sonraki yabancı doğrudan yatırım faaliyetlerine girişmesine katkı sağlayacak bilgi birikimini arttıracaktır. Bu nedenle de ihracat ve yabancı doğrudan yatırım deneyimi firmanın yurtdışı faaliyetlere girişmesinde etkili olan uluslararası deneyimi firmaya sağlayacaktır¹⁹⁷. Cuervo-Cazurra¹⁹⁸ Latin Amerikan'ın (Arjantin, Brezilya, Meksika) en büyük firmalarından oluşan 20 vakayı analiz ettiği çalışmada incelediği firmalarının hepsinin çok uluslu şirket olmadan çok önce ihracata başlamış olduklarını bulmuştur. Çalışmada bu firmaların yurtdışında yatırım yapmalarının yurtdışında yatırım yapmanın sofistike avantaj ihtiyacı ve ilave zorlukları nedeniyle firmaların uzun zamanını aldığı ifade edilmiştir.

Hindistan firmaları ile ilgili yapılan bir çalışmada ise, firmanın yabancı piyasalar hakkındaki bilgi ve anlayışını kolaylaştırdığı için ithalat ve ihracat yolu ile ticari bağlantıların kurulduğu ülkeler Hindistan firmalarının yurtdışı yatırımlarında ilk gidiş yeri olma açısından pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur¹⁹⁹. Bu konu ile ilgili başka bir çalışmada ise Hindistan firmalarının ihracat deneyiminin ve ihracat yoğunluğunun firmanın faaliyetlerini ihracattan yabancı doğrudan yatırıma dönüşümü üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur²⁰⁰. Benzer şekilde, Çin²⁰¹ ve

¹⁹⁵ Ajai S. Gaur, Vikas Kumar, Deeksha Singh, "Institutions, resources and internationalization of emerging economy firms", **Journal of World Business**, Vol.49, No.1, 2014, s.15.

¹⁹⁶ Daphne W. Yiu, Chung Ming Lau, Garry D. Bruton, "International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks and corporate entrepreneurship", **Journal of International Business Studies**, Vol.38, No.4, 2007, s.525.

¹⁹⁷ Lin Cui, Klaus E. Meyer, Helen Wei Hu, "What drives firms' intent to seek strategic assets by foreign direct investment? A study of emerging economy firms", **Journal of World Business**, Vol.49, No.4, 2014, s.493.

¹⁹⁸ Alvaro Cuervo-Cazurra, "The multinationalization of developing country MNEs: The case of multinationals", **Journal of International Management**, Vol.14, No.2, 2008, s.142-144.

¹⁹⁹ Peter J. Buckley, Nicolas Forsans, Surender Munjal, "Host-home country linkages and host-home country specific advantages as determinants of foreign acquisitions by Indian firms", **International Business Review**, Vol.21, No.5, 2012, s.888-889.

²⁰⁰ Gaur, Kumar ve Singh, a.g.e, 2014, s.18.

²⁰¹ Yiu, Lau ve Bruton, a.g.e, 2007, s.519-540.

Hindistan²⁰² firmaları üzerinde yapılan iki ayrı çalışmada da daha fazla ihracat yoğunluğuna sahip olan firmaların daha fazla yabancı doğrudan yatırım miktarına sahip olduğu bulunmuştur. Meyer ve Thaijongrak'ın²⁰³ çalışmasında vaka olarak incelenen Taylandlı 6 firmanın hepsinin yurtdışı yatırımlara başlamadan önce ihracat ya da ithalat yolu ile çeşitli uluslararası ticaret faaliyetlerine girdikleri, bu sayede uluslararası ticaret hakkında bilgi edindikleri bulunmuştur. Cui, Meyer ve Hu'nun²⁰⁴ 154 Çin firması üzerinde yaptıkları çalışmada ise firmaların ihracat ve yabancı doğrudan yatırım deneyiminin firmaların stratejik varlık arama yabancı doğrudan yatırımları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Diğer taraftan 2000-2010 yılları arasında yurtdışına yatırım yapan 114 Hintli firmanın giriş biçiminin incelendiği çalışmada uluslararası satın alma deneyimine sahip olan firmaların daha sonraki yatırımlarında riskli ve kültürel olarak uzak ülkelerde satın alma yatırımı yapma olasılığının arttığı bulunmuştur²⁰⁵.

Sonuç olarak gelişmekte olan ülke firmalarının yurtdışı yatırımlarında firmanın daha önceki ihracat, ithalat ve yabancı doğrudan yatırım yoluyla kazandıkları içsel deneyiminin firmanın daha sonraki yurtdışı yatırımları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bu konu ile ilgili çalışmalarda genel olarak kabul edilmektedir.

1.4.4.Yöneticinin Yurtdışı Eğitim ve Çalışma Deneyimi ve Üst Yönetimin Uluslararası Yönelimi ve Vizyonu

Uluslararası deneyim ayrıca yöneticilerin yurtdışı eğitim ve çalışma deneyimleri yolu ile de birikebilmektedir. Yurtdışı eğitim ve çalışma deneyimi yolu ile yöneticilerin global bakış açısı, bilişsel ufku, yeni iş fırsatlarını fark etme becerisi, uluslararası ticari uygulamaları daha iyi anlaması, uluslararası ağ kaynaklarına erişimi geliştirmektedir, bu sayede de yöneticinin uluslararası faaliyetleri yönetme becerisi

²⁰² Chari, a.g.e, 2013, s.349-359.

²⁰³ Meyer ve Thaijongrak, a.g.e, 2013, s.1138.

²⁰⁴ Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014, s.495.

²⁰⁵ Laura Rienda, Enrique Claver, Diego Quer, "Institutional distance, establishment mode choice and international experience: the case of Indian MNCs", **Journal of Asia Business Studies**, Vol.12, No.1, 2018, s.73.

gelişecektir²⁰⁶. Ayrıca firmalar uluslararası deneyime sahip üst yönetim takımı kurarak uluslararası ticaret bilgisini biriktirebilmekte, bu sayede de firmanın uluslararasılaşma süreci kolaylaşabilmektedir²⁰⁷. Diğer taraftan gelişmekte olan ülkelerdeki daha genç girişimciler eski girişimcilere göre daha iyi eğitilmiş oldukları ve bu eğitimi gelişmiş ülkelerden almış olmalarından dolayı ve iş deneyimlerini eski girişimcilere göre global rekabetin daha yoğun yaşandığı geçiş döneminde (ülkelerindeki ekonominin kapalıdan serbest piyasa sistemine geçiş döneminde) edindikleri için daha az eğitilmiş olan ve iş deneyimini geçiş döneminden önceki dönemde kazanmış olan yaşlı girişimcilere göre gelişmekte olan ülkeler yerine gelişmiş ülkelerde yatırım yapma konusunda daha hevesli olabilmektedirler²⁰⁸. Çinli ve Hintli 170 yeni girişim üzerinde yapılan bir araştırmada kurucuları yurtdışında çalışmış ya da eğitim görmüş firmaların gelişmiş ülkelerde nasıl faaliyet gösterileceği, uluslararası ticaretin nasıl yapılacağı, gerekli ağların nasıl kurulacağı bilgisine sahip olmalarından dolayı gelişmiş ülkelerde yatırım yapmayı tercih ettiği bulunmuştur²⁰⁹. Bu konu ile ilgili olarak Tayvanlı firmalar üzerinde yapılan bir araştırmada yöneticilerin yurtdışı iş deneyiminin uluslararasılaşmayı desteklerken, yurtdışı eğitimlerinin desteklemediği bulunmuştur. Çalışmada bu durum yurtdışında eğitim alan yöneticilerin eski aile firmalarının ikinci nesil liderleri oldukları ve geleneklerden ayrılmak ve örgütü yeniden yapılandırmaktan ziyade kurucunun bakış açısı ve vizyonu ile işletmeyi yönetmeye devam ettikleri şeklinde yorumlanmıştır²¹⁰.

Diğer taraftan üst yönetimin uluslararası yönelimi de firmaların uluslararasılaşması ve gelişmiş ülkelerde yatırım yapması üzerinde büyük etkiye sahiptir²¹¹. Gelişmekte olan ülkelerden gelen firmaların kendi endüstrilerinde global oyuncu haline gelmeleri bu firmaları yöneten üst yönetimin yönetsel yeteneklerine,

²⁰⁶ Danchi Tan, Klaus E. Meyer, "Business Group' outward FDI: A managerial resources perspective", **Journal of International Management**, Vol.16, No.2, 2010, s.157.

²⁰⁷ Meyer, a.g.e, 2014, s.177.

²⁰⁸ Yamakawa, Peng ve Deeds, a.g.e, 2008, s.73-74.

²⁰⁹ Yasuhiro Yamakawa, Susanna Khavul, Mike W. Peng, David L. Deeds, "Venturing from emerging economies", **Strategic Entrepreneurship Journal**, Vol.7, No.3, 2013, s.181-196.

²¹⁰ Tan ve Meyer, a.g.e, 2010, s.161-162.

²¹¹ Deng, a.g.e, 2012, s.415.

liderliklerine ve stratejik vizyonlarına büyük ölçüde bağlıdır²¹². Çinli üç önemli çok uluslu şirketin (Lenova, TCL, BOE) vaka olarak incelendiği çalışmada Deng²¹³ bu firmaların uluslararasılaşma ve gelişmiş ülkelerde yaptıkları büyük ses getiren satın almaların güçlü liderliğin ve bu liderlerin global olarak tanınan markalara sahip birinci sınıf dünya şirketi olma vizyonlarının bir sonucu olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Li'nin²¹⁴ çalışmasında da Çinli Haier, Lenova ve TCL firmalarının global arenadaki uluslararası başarılarının üst yönetimin belirlemiş olduğu vizyon, misyon ve stratejik niyet ile ilgili olarak son derece hırslı olmalarına ve kısa zaman içerisinde global oyuncu haline gelme istekleri ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Güney Afrikalı üç firmayı inceledikleri çalışmada Klein ve Wöcke²¹⁵ bu üç firmanın üst düzey yöneticilerinin değişen dünyayı öngördüklerini ve organizasyonlarını bu değişimlere yanıt verecek şekilde hazırladıklarını ve bu firmaların uluslararasılaşmadaki başarısının daha dış baskı oluşmadan yani Güney Afrika ekonomisinin 1994'den sonra dışarıya açılması ile birlikte yerel firmalar için global rekabet baskısının oluşmasından önce firmaları için değişim ve gelişimi motive eden vizyoner liderliklerinin bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Duysters ve arkadaşlarının²¹⁶ çalışmasında da Çinli Haier grup ile Hintli Tata grubun uluslararasılaşmasında CEO Zhang Ruimin (Haier) ve yönetim kurulu başkanı Ratan Tata (Tata)'nın vizyoner ve girişimci lider olarak etkisinden bahsedilmiştir. Rui ve Yip²¹⁷ bu konu ile ilgili olarak gelişmekte olan ülke firmalarındaki girişimci ve yönetsel becerilerin varlığının bu firmalara içsel ve dışsal şartları doğru analiz etmede ve firma için uygun yabancı firmaları satın alma kararını vermede yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak yukardaki çalışmalarda da belirtildiği gibi yöneticinin yurtdışı eğitim ve çalışma deneyimi (özellikle yeni girişimlerde) ve üst yönetiminin vizyoner

²¹² Yair Aharoni, "Israeli multinationals: Competing from a small open economy", **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.393.

²¹³ Deng, a.g.e, 2009, s.81-82.

²¹⁴ Li, a.g.e, 2007, s.311.

²¹⁵ Saul Klein, Albert Wöcke, "Emerging global contenders: The South African experience", **Journal of International Management**, Vol.13, No.3, 2007, s.333.

²¹⁶ Geert Duysters, Jojo Jacob, Charmianne Lemmens, Yu Jintian, "Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: Haier group", **Industrial and Corporate Change**, Vol.18, No.2, 2009, s.343.

²¹⁷ Rui ve Yip, a.g.e, 2008, s.223-224.

liderliği gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasında büyük etkiye sahiptir.

1.4.5.Ağ Bağlantıları

Gelişmekte olan ülke firmaları ile ilgili çalışmalarda bu firmaların kendi ülkelerinde ya da ev sahibi ülkelerdeki kişi ya da kuruluşlarla sahip oldukları ağ bağlantılarının onların uluslararasılaşmasında önemli bir varlık olduğu belirtilmektedir²¹⁸. Gerçekten de ağ bağlantıları içerisinde en uygun ve karlı yatırım fırsatları hakkındaki piyasa bilgisi kolayca yayılabilmekte ve yararlı ticari ilişkiler kurulabilmektedir, bu durum da firmaların yabancı piyasalara girişini ve gelişimini kolaylařtırmaktadır²¹⁹.

Aharoni'nin²²⁰ çalışmasında İsrail firmalarının uluslararasılaşmalarında yurtdışında bulunan İsraili firmalarla kurulan ağ bağlantılarının yurtdışındaki piyasalara erişme konusundaki zorlukların üstesinden gelmede önemli olduğu ifade edilerek, bu tür bağlantıların firmalar için rekabet avantajı sağladığı ifade edilmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde firmaların kendi ülke ağları ile sahip olduğu bağlar bu firmalara uluslararasılaşmalarında önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu ağ bağlantıları tedarikçi ve müşterilerle kurulan ticari ağ bağlantıları olabileceği gibi; hükümet yetkilileri ve devlet kurumları, bankalar ve finansal kurumlar, niversiteler, ticaret dernekleri gibi kurumsal ağ bağlantıları şeklinde de olabilmektedir. Bu ağ bağlantıları gelişmekte olan ekonomilerdeki az gelişmiş piyasa mekanizmasını ikame etme görevini yerine getirmektedir²²¹.

Çin firmalarıyla ilgili yapılan çalışmada Yiu²²² firmaların kendi ülkelerindeki yönetsel ve düzenleyici kurumlarla, bankalar ve finansal kurumlarla kurdukları kurumsal ağ bağlantılarının yabancı piyasalar hakkında bilgi, finansal destek, yabancı

²¹⁸ B. Elango, Chinmay Pattnaik, "Building capabilities for international operations through networks: A study of Indian firms", **Journal of International Business Studies**, Vol.38, No.4, 2007, s.551-552; Deng, a.g.e, 2012, s.414; Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.402; Aharoni, a.g.e, 2009, s.385; Meyer ve Thaijongrak, a.g.e, 2013, s.1141-1142.

²¹⁹ Buckley, Clegg, Cross, Liu, Voss ve Zheng, a.g.e, 2007, s.502.

²²⁰ Aharoni, a.g.e, 2009, s.385.

²²¹ Yiu, Lau ve Bruton, a.g.e, 2007, s.523-524.

²²² Yiu, Lau ve Bruton, a.g.e, 2007, s.536-537.

doğrudan yatırım fırsatları ile ilgili politikalar ve düzenlemeler gibi kritik bilgilere erişim sağlayarak firmalara yurtdışı yatırımlara girişmede önemli mülkiyet avantajı sağladığını ifade etmiştir.

Çin firmalarıyla yapılan mülakat yöntemi ile elde ettiği bulgulara Voss²²³ yabancı piyasalar ve potansiyel yatırım fırsatları hakkında bilgi toplamada ticari ve sosyal ağların büyük ve devlete ait firmalardan ziyade daha çok küçük ve özel firmalar tarafından kullanıldığını, ve ticari ağların da genel olarak sosyal ağlara kıyasla daha fazla tercih edildiğini bulmuştur. Ayrıca çalışmada yurtdışındaki Çinlilerin yabancı piyasalar için bir iletişim köprüsü, müşteri ve çalışan olarak görüldüğü de belirtilmiştir. Benzer şekilde Tayland firmaları da yurtdışına açılmada zayıf teknolojik uzmanlıklarını finansal kurumlarla yakın ilişkiler, kendi ülke ve ev sahibi ülke hükümetleri ile olan ilişkiler, yabancı teknoloji partnerleri ile kurulan işbirlikleri ve sosyal ve etnik bağlar gibi çeşitli ağ ilişkileri ile telafi etmişlerdir. Bu tür partnerliklerden sağlanan kaynaklar Tayland firmalarına fırsatların ortaya çıktığı yabancı piyasalara hızlı bir şekilde genişleme imkanı sağlamıştır²²⁴.

Ciravegna, Lopez ve Kundu'nun²²⁵ mülakat yöntemine dayanan 58 küçük ve orta ölçekli teknoloji firmasını inceledikleri çalışmada, bu firmaların ihracat yolu ile uluslararasılaşmaya başlamalarında ve yabancı piyasalardaki ilk müşterilerini bulmalarında ağ bağlantılarının bu piyasalar hakkında bilgi sağlamada, fırsatları görme ve yakalamada ve yabancı piyasalardaki kurulu itibar eksikliğini telafi etmede önemi ve etkisi gösterilmiştir. Benzer şekilde Kontinen ve Ojala'nın²²⁶ sekiz firmayı incelediği vaka çalışmasında da küçük ve orta ölçekli firmaların uluslararasılaşmadaki fırsatları tanımada ağ bağlantılarının etkisi ve önemi vurgulanmıştır.

²²³ Hinrich Voss, Peter J. Buckley, Adam R. Cross, "The impact of home country institutional effects on the internationalization strategy of Chinese firms", **Multinational Business Review**, Vol.18, No.3, 2010, s.36-38.

²²⁴ Pavida Pananond, "Thai multinationals: Entering the big league", **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.343-344.

²²⁵ Luciano Ciravegna, Luis Lopez, Sumit Kundu, "Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy", **Journal of Business Research**, Vol.67, No.5, 2014, s.916-923.

²²⁶ Tanja Kontinen, Arto Ojala, "Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs", **International Business Review**, Vol.20, No.4, 2011, s.440-453.

Diğer taraftan yatırım yapılacak ülkedeki göçmen diaspora ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki farklılıkları yorumlamada bir mekanizma ve bilgi kaynağı olarak hareket edebileceği için ev sahibi ülke ile ilgili bilgileri elde etme ve süreçleme maliyetlerini azaltabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki iş ekosistemi olgunlaşmış uluslararası ticari bağlara daha az sahip olduğu ve yabancı piyasalarla ilgili uzmanlıktaki eksikliklerinden dolayı gelişmiş ülke firmalarına kıyasla ev sahibi ülkedeki diasporanın varlığı gelişmekte olan ülke firmaları için yabancılik engelini azaltmada daha fazla etkili olabilmektedir²²⁷. Buckley ve diğerlerinin çalışmasında²²⁸ Hindistan diasporasının kültürel olarak uzak ülkelerde bir nevi kültür köprüsü kurarak yurtdışı yatırımlarda kültürel uzaklığın önemini azaltarak yabancı doğrudan yatırımları kolaylaştırdığı bulunmuştur. Benzer şekilde Balasubramanyam ve Forsans'ın²²⁹ çalışmasında da Hindistan'ın özellikle yazılım sektöründeki gelişiminin Silikon Vadisi'ndeki diasporasına çok şey borçlu olduğu, bu diasporanın Hindistan firmalarına sadece en son teknoloji ve know-how'ı aktarmakla kalmadığı ayrıca pazarlama becerileri ve bağlantıları da sağladığı ifade edilmiştir. Dolayısıyla Amerika'ya göç eden ve orada mühendislik eğitimi alan ve bilişim sektöründe çalışan iyi eğitilmiş ve yetenekli Hindistan diasporasının Hindistan'ın yazılım sektöründeki gelişiminde aktif rol oynadığı ve Hindistan firmaları için bir tür mülkiyet avantajı sağladığı ifade edilmiştir. 1984-2001 yılları arasındaki Çin yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili resmi verilere dayanan çalışmada söz konusu dönemde Çin diasporasının Çin firmaları için önemli Çin popülasyonuna sahip ülkelere yatırım yapmada bir nevi mülkiyet avantajı sağladığı belirtilmiştir²³⁰. 1990-2009 yılları kapsayan Çin yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili verilerin incelendiği başka bir çalışmada da yurtdışında bulunan Çinlilerin ev sahibi ülkede iş yapmanın zorluklarının üstesinden gelmede Çin firmalarına yardımcı olduğu bu nedenle de Çinli firmaların söz konusu ülkelere yatırım yapma eğilimini arttırdığı bulunmuştur²³¹. Benzer şekilde

²²⁷ Estrin, Meyer ve Pelletier, a.g.e, 2018, s.517.

²²⁸ Buckley, Forsans ve Munjal, a.g.e, 2012, s.888.

²²⁹ Vudayagi Nagabhushanam Balasubramanyam, Nicolas Forsans, "Internationalisation drivers of Indian firms", **Asian Business and Management**, Vol.9, No.3, 2010, s.330.

²³⁰ Buckley, Clegg, Cross, Liu, Voss ve Zheng, a.g.e, 2007, s.511.

²³¹ Li, Li ve Shapiro, a.g.e, 2012, s.277-295.

Rus firmalarının eski Sovyetler Birliği ülkelerindeki yatırımları da Sovyet döneminden miras kalan kişisel ve yakın bağlantılarına dayandığı ifade edilmektedir²³².

Sonuç olarak gelişmekte olan ülke firmalarının sahip olduğu ağ bağlantıları ve diğer ülkelerdeki diasporaları özellikle küçük ve orta ölçekli firmalar için kendi ülkelerindeki az gelişmiş piyasa mekanizmasını ikame etme görevini üstlenerek bu firmaların uluslararasılaşmasını kolaylaştırma ve hızlandırma görevini üstlenmektedir.

1.4.6.İş Grupları

Genel olarak iş grupları (business group) yasal olarak ayrı birimlerden oluşan, birçok endüstride faaliyet gösteren ve örtüşen bağlar (overlapping ties) yolu ile birbirine bağlı şirketlerden oluşmaktadır²³³. İş gruplarının piyasa işlemlerini içselleştiren, bunun sonucu olarak da işlem maliyetlerini düşürerek, bilgi asimetrisini azaltarak, kapsam ekonomileri oluşturarak ve piyasa gücü geliştirerek değer yaratan bir örgütsel düzenleme olarak hizmet ettiği kabul görmektedir²³⁴. İş grupları birçok gelişmekte olan ekonomide baskın örgütsel biçimdir²³⁵. Tayvan²³⁶, Çin²³⁷, Hindistan²³⁸ gibi gelişmekte olan ülkelerdeki iş gruplarının yabancı doğrudan yatırımlar üzerindeki etkisi çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Gelişmekte olan ülke firmaları daha yatay ve dikey olarak entegre olma ve gelişmiş ülkelerde daha iyi kurulmuş ve daha iyi faaliyet gösteren piyasalar yolu ile elde edilebilen şeyleri içsel olarak kendi başlarına sağlama eğilimindedirler. Bu sayede de nadir olan teknolojik, yönetsel, fiziksel ve diğer kaynakları tasarruf etmek için gelişmekte olan ülkelerin büyük firmaları kendilerini iş gruplarında organize etme eğilimine sahip

²³² Kalman Kalotay, Astrit Sulstarova, “Modelling Russian outward FDI”, **Journal of International Management**, Vol.16, No.2, 2010, s.137; Sergey Filippov, “Russian companies: The rise of new multinationals”, **International Journal of Emerging Markets**, Vol.5, No.3/4, 2010, s.318.

²³³ Torben Pederson, Tamara Stucchi, “Business groups, institutional transition and the internationalization of firms from emerging economies”, **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra and Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014, s.227-228.

²³⁴ Daphne W. Yiu, Frank W. Ng, Xufei Ma, “Business group attributes and internationalization strategy in China”, **Asia Business and Management**, Vol.12, No.1, 2013, s.20-21.

²³⁵ Tan ve Meyer, a.g.e, 2010, s.155.

²³⁶ Tan ve Meyer, a.g.e, 2010, s.154-164.

²³⁷ Yiu, Ng ve Ma, a.g.e, 2013. s.14-36.

²³⁸ Chari, a.g.e, 2013, s.349–359.

olmaktadırlar²³⁹. Dolayısıyla da gelişmekte olan ekonomilerdeki iş gruplarının oluşumundaki asıl motivasyon kurumsal yapıdaki boşlukları telafi etmek amacı ile yerel çevredeki bilgi ve ilişkileri paylaşma ile ilgilidir²⁴⁰. İş gruplarının örgütsel mekanizmaları ve yetkinlikleri gelişmekte olan ülkelerin az gelişmiş ve geç endüstrileşen bağlamlarına uygun olduğu için iş grupları genellikle gelişmekte olan ülkelerde baskın bir pozisyona sahiptir²⁴¹. Bu nedenle de birçok gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri kaynakları paylaşan ve piyasayı içselleştiren iş gruplarına aittir²⁴².

İş gruplarının içsel piyasası bağlı şirketlerine sadece iç piyasadaki eksiklikleri ikame etmede değil aynı zamanda yurtdışına yatırım yapmada da içselleştirme avantajları sağlamaktadır²⁴³. İş grubuna ait firmalar gruba ait olan diğer üye firmaların uluslararası deneyiminden, pazarlama ve teknolojik yetenekler gibi varlıklarından, pazardaki itibar ve markasından yararlanacaktır, oysa bir gruba ait olmayan firma bu varlık ve yetenekleri kendi başına geliştirmesi veya satın alması gerekecektir²⁴⁴. Bir gruba bağlı olmayan bağımsız firmalara kıyasla, içsel işgücü piyasası ve içsel sermaye piyasası gibi örgütsel mekanizmalar sayesinde iş grupları bağlı şirketlerinin yabancı doğrudan yatırımlarını kolaylaştırmada kullanabilecekleri ilave avantajlara sahip olabilmektedirler²⁴⁵. Dolayısıyla bir gruba bağlı olma, firma yurtdışı yatırımlara giriştiğinde rekabet avantajı sağlayacaktır²⁴⁶. Yiu²⁴⁷ gelişmekte olan ekonomilerde piyasa eksikliklerini ikame etmek için ortaya çıkan bir örgütsel form olan iş gruplarının firmalar için benzersiz mülkiyet, konum ve içselleştirme (OLI) avantajları oluşturmada ve uluslararasılaşma için gerekli fırsatları sunmada bir tür mikro kurumsal çevre oluşturduğunu ileri sürmektedir. Çalışmada Çin'deki iş gruplarının üç benzersiz özelliğe (iç piyasa, ülkelere gelen yabancı doğrudan yatırımlarla bağlantılar ve kurumsal destek) sahip olduğu ileri sürülmektedir. Bu özelliklerin özgün

²³⁹ Gammeltoft, Barnard ve Madhok, a.g.e, 2010, s.95.

²⁴⁰ Tan ve Meyer, a.g.e, 2010, s.157.

²⁴¹ Chari, a.g.e, 2013, s.349.

²⁴² Saul Estrin, Klaus Meyer, "How different are emerging economy MNEs? A comparative study of location choice", 2013, s.6, (Çevrimiçi) http://personal.lse.ac.uk/estrin/Publication%20PDF's/How%20Different%20are%20Emerging%20Economy%20MNEs_20130122km.pdf, 20 Temmuz 2015.

²⁴³ Yiu, Ng ve Ma, a.g.e, 2013, s.30.

²⁴⁴ Gaur, Kumar ve Singh, a.g.e, 2014, s.15-16.

²⁴⁵ Chari, a.g.e, 2013, s.350.

²⁴⁶ Gaur, Kumar ve Singh, a.g.e, 2014, s.15-16.

²⁴⁷ Yiu, a.g.e, 2011, s.268.

OLI avantajları yaratmaya yardım ettiği ve iş grubunun uluslararasılaşmasında gerekli olan fırsatları çektiği ileri sürülmüştür. İç piyasa ya da piyasanın içselleştirilmesi yolu ile iş grupları kendilerine bağlı olan firmaları etkili bir şekilde yönetebilmekte ve bağlı firmalar arasında hem yerel hem de global olarak kaynak ve bilgi transferini ve paylaşımını kolaylaştırabilmektedirler. Ayrıca geliştirmekte olan ekonomilerde iş grupları, sahip oldukları kaynak havuzları, kurulu markaları ve hükümetten aldıkları destekler gibi nedenlerden dolayı da ülkelerine gelen yabancı yatırımcılarla işbirliği yapmada bağımsız firmalara göre daha büyük avantajlara sahiptirler. Dolayısıyla bu yabancı firmalarla kurulan işbirliği bağlantıları yolu ile elde edilen faydalar iş gruplarına yurtdışı yatırımları için bir başlangıç avantajı sağlayabilmektedir. Çin’de hükümetin iş gruplarına sunduğu çeşitli kurumsal desteklerin bu firmalar için bir tür mülkiyet avantajı sağladığı ve yurtdışı yatırımları için fırsatlar sunduğu ifade edilmiştir²⁴⁸.

Bu konu ile ilgili olarak Hindistan firmalarını inceledikleri çalışmalarında Elango ve Pattnaik²⁴⁹ iş gruplarını üye firmaların yararlandıkları uluslararası bilgi ve bağlantıların bir ağı olarak tanımlamışlardır ve bu grup ağının uluslararası deneyiminin üye firmanın uluslararasılaşma derecesi ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca çalışmada firmadaki yabancı partner sahipliğinin de yerel firmayı partner firmanın sahip olduğu ağın bir parçası haline getireceği için firmanın uluslararasılaşma derecesi ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla firmaların, üye oldukları iş grubunun ağından ve yabancı partnerinin uluslararası deneyiminden ve ağ bağlantılarından yararlanarak uluslararası faaliyetler için gerekli yetenekleri geliştirdikleri ifade edilmiştir.

Hintli firmalar üzerinde yapılan başka bir çalışmada ise gruplara bağlı şirketlerin hem gelişmiş ülkelerde hem de geliştirmekte olan ülkelere bağımsız firmalardan daha büyük miktarda yabancı doğrudan yatırımlara sahip oldukları ve yabancı doğrudan yatırımlara girişmede daha büyük avantaja sahip oldukları bulunmuştur. Çalışmada iş gruplarının, geliştirmekte olan ülke firmalarının yabancı

²⁴⁸ Yiu, a.g.e, 2011, s.261-268.

²⁴⁹ Elango ve Pattnaik, a.g.e, 2007, s.551.

doğrudan yatırımlarının önemli bir etkeni olduğu ileri sürülmüştür²⁵⁰. Benzer şekilde 1989-2005 yıllarını kapsayan Hintli firmaların yabancı doğrudan yatırımlarını inceleyen Gaur, Kumar ve Singh'in²⁵¹ çalışmasında da aynı gruba bağlı firmalardan birinin yabancı doğrudan yatırıma girişi yolu ile elde edilen deneyim ve bilgi birikiminin grup üyesi diğer firmaların da ihracattan yabancı doğrudan yatırıma dönüşümü üzerinde etkili olduğu ve dolayısıyla da gruba ait olan firmaların ihracattan yabancı doğrudan yatırıma dönüşümünün bir iş grubuna bağlı olmayan firmalara göre daha kolay olduğu bulunmuştur.

Buckley ve diğerlerinin²⁵² çalışmasında ise gelişmekte olan ülke firmalarının bir iş grubuna bağlı olmasının çeşitli sektörlerde birikmiş kaynak, bilgi ve deneyimin grup içinde paylaşılmasını sağladığı, bu durumun da yurtdışı satın alma stratejisine yardımcı olabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca iş grubuna bağlı olmanın satın alınacak hedef firmayı belirlemede, ayrıntılı inceleme aşamasını üstlenmede ve satın alma sonrası özümsemenin başarılmasında fayda sağlayacak yetenekli yönetici havuzunu sunduğu belirtilmiştir.

Yukarıda bahsedilen çalışmalarda da belirtildiği gibi bir iş grubuna bağlı olmak gelişmekte olan ülke firmaları için kendi ülke piyasalarındaki eksiklikleri ikame etme görevini üstlenerek yabancı doğrudan yatırımlarında ilave avantajlar sağlayarak firmanın uluslararasılaşmasını kolaylaştırmaktadır.

1.4.7.Sahiplik Yapısı

Firmaların uluslararasılaşmasında kullanılan önemli belirleyicilerden biri de firma tipi ve sahipliğidir. Çin firmalarının yurtdışı yatırımlarını inceleyen bir çalışmada hükümetin katılımının ve endüstriyel politikalarının Çin firmalarının yurtdışı yatırımlarında merkezi rol oynadığı ve devlet sahipliğinin firmaların yurtdışı yatırımları ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla da devlet sahipliğinin birçok Çin firması için bir nevi firmaya özgü avantaj olarak değerlendirilebileceği

²⁵⁰ Chari, a.g.e, 2013, s.356-357.

²⁵¹ Gaur, Kumar, Singh, a.g.e, 2014, s.17-18.

²⁵² Peter J. Buckley, Surender Munjal, Peter Enderwick, Nicolas Forsans, "The role of experiential and non-experiential knowledge in cross-border acquisitions: The case of Indian multinational enterprises", **Journal of World Business**, Vol.51, No.5, 2016, s.682.

ifade edilmiştir. Bu durumun nedeni de Çin'i diğer gelişmekte olan ülkelerden ayıran stratejik sektörlerdeki devlete ait firmaların baskınlığı ve hükümetin güçlü kontrolü olarak değerlendirilmektedir²⁵³. Ayrıca Çin'de kritik girdiler için piyasalar az gelişmiş olduğu için devlet sahipliği genellikle önemli politik ve ekonomik avantajlarla ve daha iyi kamusal ürünlerin tedariki ile ilişkilidir, dolayısıyla da devlete ait firmalar daha geniş düzeyde kaynak ve yardım almakta bu durum da devlete ait firmaların yurtdışı yatırımlarını arttırmaktadır²⁵⁴.

Hindistan otomotiv ve ilaç sektöründen firmaların yabancı doğrudan yatırımları üzerinde sahiplik yapısının incelendiği bir araştırmada ise, gelişmekte olan ekonomilerde yaygın bir form olan aile firmalarının ve yoğun sahipliğe (concentrated ownership) sahip firmaların yurtdışında yatırım yapmasının daha az olası olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan yabancı yatırımcıların önemli pay sahipliğine sahip olması durumunda bu durumun firmaların yabancı doğrudan yatırımlarını kolaylaştırdığı bulunmuştur²⁵⁵. 2006-2008 yılları arasında borsada işlem gören Çin firmaları üzerine yapılan bir çalışmada ise, Çin yabancı doğrudan yatırımlarının konum seçiminde devlete ait firmaların son yıllardaki Çin'in ekonomik büyümesi nedeniyle artan doğal kaynak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla Batılı firmalar tarafından daha az ilgi gören riskli politik çevreye sahip doğal kaynak zengini ülkelere doğru çekildikleri bulunmuştur. Özel firmaların ise doğal kaynaklar için yatırım yapmaktan ziyade doğal kaynak zengini ülkelere yatırım yapan bu devlete ait firmaları takip ettikleri ve kendi hükümetlerinin yapmış olduğu hali hazırdaki anlaşmalara ilgili ürün ve hizmetleri sağlama amacıyla bu ülkelere yatırım yaptıkları bulunmuştur. Ayrıca genelde pazar arama amacıyla yatırım yapan özel firmalara nazaran devlete ait firmaların teknoloji, marka, know-how edinmek amacıyla yatırım yapmada daha yaygın oldukları ve bu amaçla da istikrarlı politik çevrelere doğru çekildikleri bulunmuştur²⁵⁶.

²⁵³ Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012, s.435-436.

²⁵⁴ Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012, s.429.

²⁵⁵ Sumon Kumar Bhaumik, Nigel Driffield, Sarmistha Pal, "Does ownership structure of emerging market firms affect their outward FDI? The case of Indian automotive and pharmaceutical sectors", **Journal of International Business Studies**, Vol.41, No.3, 2010, s.437-450.

²⁵⁶ Ramasamy, Yeung ve Laforet, a.g.e, 2012, s.23-25.

Wang ve diğerlerinin²⁵⁷ resmi verilere dayanan 1231 Çin üretim firmasının yaptığı 1390 yabancı doğrudan yatırım ile ilgili çalışmada, Çin firmaların hükümetle kurduğu farklı seviyedeki bağların ve firmalardaki devlet sahipliğinin firmaların uluslararasılaşma kararlarını ve yabancı doğrudan yatırımlarındaki konum seçimlerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışmada devlete ait Çin firmalarının kaynak arama motivasyonu ile yurtdışında yatırım yaptıkları, bu durumun da Çin'in artan ekonomik büyümesi nedeniyle doğal kaynaklara olan ihtiyacının bir sonucu olduğu ifade edilmiştir. Diğer taraftan devlete ait olmayan ama devletle çeşitli güçlü ağ bağlantılarına sahip olan özel firmaların ise pazar arama motivasyonu ile yurtdışına yatırım yaptıkları bulunmuştur. Devlet bu firmalara düşük faizli borçlanma, vergi indirimi gibi finansal ve yabancı piyasalar hakkında bilgi gibi finansal olmayan yardımlar sağlayarak yardımda bulunmaktadır. Diğer taraftan devlete ait firmaların genellikle diğer gelişmekte olan ülke hükümetleri ile kurulan çift taraflı anlaşmalar nedeniyle gelişmekte olan ülkelerde yatırım yaptığı bulunmuştur. Diğer taraftan devlete ait olmayan ama devletle sahip olduğu güçlü ağ bağlantıları yoluyla çeşitli finansal ve finansal olmayan yardımlar alan özel firmaların ise gelişmiş ülkelerde yatırım yaptığı bulunmuştur. Çalışmada Çin firmalarının sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin yurtdışı yatırımları açıklamada tek başına yeterli olmadığı, bu kaynakların ancak firmalar devletin güçlü desteğine sahip olduğu zaman yurtdışı yatırımlara neden olduğu vurgulanmıştır²⁵⁸.

Çin'in yabancı doğrudan yatırımlarında devletin sahip olduğu önemli etki Rus firmalarının yurtdışı yatırımlarında da kendini göstermektedir. Rus yabancı doğrudan yatırımlarının diğer gelişmekte olan ülkelerle kıyaslandığında özgün özelliği büyük çoğunluğunun büyük nakit akışı yaratan doğal kaynak sektöründe (petrol ve gaz, maden, metalürji) yer alan büyük ölçüde devlete ait firmalar ve bir kısmının da devletle yakın ilişkileri olan oligarkların sahip olduğu özel firmalar tarafından yürütülmesidir²⁵⁹. Ülkedeki doğal kaynakların, özellikle de enerji alanındaki bolluğundan dolayı Rusya enerji sektöründe baskın bir global pozisyona sahiptir.

²⁵⁷ Wang, Hong, Kafouros ve Wright, a.g.e, 2012, s.655-676.

²⁵⁸ Wang, Hong, Kafouros ve Wright, a.g.e, 2012, s.672.

²⁵⁹ Kalotay ve Sulstarova, a.g.e, 2010, s.136; McCarthy, Puffer ve Vikhanski, a.g.e, 2009, s.194.

Dolayısıyla da Rus firmaların rekabetçiliği büyük ölçüde hükümetin ekonomideki etkin rolü ile belirlenmektedir²⁶⁰.

Gelişmekte olan ülke firmaları ile ilgili çalışmalarda bu firmaların sahiplik yapısının yurtdışı yatırımları üzerinde çeşitli etkilere sahip olduğu belirtilmektedir. Yukarıda bahsedilen çalışmalarda da belirtildiği gibi bazı durumlarda sahiplik yapısının firmanın yurtdışı yatırımlarını destekleyip kolaylaştırabilirken, bazı durumlarda da yurtdışında yatırım yapmasını zorlaştırabileceği ifade edilmektedir.

1.4.8.Firma Büyüklüğü

Genellikle satışlar, varlıklar ya da pazar payı ile ölçülen firma büyüklüğü bir firmanın uluslararasılaşma yeteneği hakkında bazı göstergeleri sağlamada önemli bir faktör olarak kullanılmaktadır. Çünkü daha fazla finansal ve soyut varlıklara sahip olan firmaların uluslararası faaliyetlere ve global ölçekte rekabete girişmesi daha olası olacaktır²⁶¹. Hintli otomotiv ve ilaç firmalarının yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili çalışmada daha büyük firmaların yabancı doğrudan yatırımlara girişmesinin daha olası olduğu ve nakit akışı ve karlılığın da yabancı doğrudan yatırımlarla pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur²⁶². Bu konu ile ilgili olarak Çinli üretim firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını inceleyen çalışmada güçlü finansal temele, yüksek finanslama kapasitesine ve likit finansal varlıklara sahip firmaların yurtdışındaki yüksek maliyetli stratejik varlıkları satın alma ile ilgili yabancı doğrudan yatırımları daha kolay üstlenebileceği ifade edilmiştir²⁶³.

Çin'deki üretim firmalarının yurtdışı yatırımları ile ilgili dokuz firmayı kapsayan mülakat yöntemi ile yürütülen bir başka çalışmada ise küçük ve özel firmaların Çin'deki kurumsal çevreyi yurtdışı yatırımları için bir bariyer olarak algıladıkları ifade edilmiştir. Bu firmaların devlete ait firmalar ve büyük çaplı özel firmalara kıyasla yerel kurumlardan aynı seviyede bilgilendirme ve yardım

²⁶⁰ McCarthy, Puffer ve Vikhanski, a.g.e, 2009, s.167-199.

²⁶¹ Deng, a.g.e, 2012, s.413.

²⁶² Bhaumik, Driffeld ve Pal, a.g.e, 2010, s.437-450.

²⁶³ Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014, s.496.

alamadıkları ve aynı zamanda yurtdışı yatırımları ile ilgili ağır işleyen resmi onaylama süreçlerine maruz kaldıkları belirtilmiştir²⁶⁴.

Ayrıca Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin gibi gelişmekte olan ülkelerin genel olarak büyük yerel piyasalara sahip olması dolayısıyla bu ülke firmalarının çoğu kendi ülkelerinin büyük piyasalarına hizmet ederek büyümekte ve yurtdışı yatırımları için gerekli finansal kaynağı biriktirebilmektedir²⁶⁵. Buckley ve diğerlerinin²⁶⁶ çalışmasında Hindistan firmalarının çoğunun tekeli rant elde etmelerine imkan veren ülkelerindeki geniş piyasa büyüklüğünün ve geç liberalleşmeye yol açan kapalı ekonomilerinin bu firmalara stratejik varlıkları elde etmek için yurtdışında satın almalar yapmalarına imkan veren finansal kaynakları sağladığı belirtilmiştir.

Genel olarak gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşma sürecini inceleyen çalışmalarda firmaların yurtdışında yatırım yapması için gerekli finansal kaynaklara sahip olması dolayısıyla da bu tür yatırımları yapabilecek büyüklüğe ulaşmış olması önemli bir faktör olarak belirtilmektedir.

1.4.9.Ana Ülke Endüstrisindeki Rekabet

Ekonomik liberalleşme akımıyla birlikte ülke piyasalarını dış yatırımlara açan gelişmekte olan ekonomiler kendi ülke piyasalarında yüksek rekabeti deneyimlemeye başlamışlardır. Kendi ülke piyasalarındaki yabancı yatırımcıların gelmesi ile oluşan yüksek rekabet gelişmekte olan ülke firmalarını yeni piyasa fırsatlarını aramak için yurtdışına itebilmekte, aynı zamanda da kendi ülkelerindeki rekabet gücünü arttırmasına imkan sağlayacak varlık ve bilgi artırımına imkan sağlayacak yurtdışı yatırımlara sevk edebilmektedir. Dolayısıyla ülke piyasasındaki rekabet ne kadar güçlü ise bu rekabette ayakta kalmak için gerekli rekabet avantajlarını elde etmek amacıyla yurtdışına yatırım yapma güdüsü de o kadar güçlü olacaktır²⁶⁷. Örneğin komünizm sonrası Orta ve Doğu Avrupa ülkelerindeki özelleştirme, şirket yeniden

²⁶⁴ Voss, Buckley ve Cross, a.g.e, 2010, s.39-40.

²⁶⁵ Peter J. Buckley, Surender Munjal, Peter Enderwick, Nicolas Forsans, “Cross-border acquisitions by Indian multinationals: Asset exploitation or asset augmentation?”, **International Business Review**, Vol.25, No.4, 2016, s.991.

²⁶⁶ Buckley, Munjal, Enderwick ve Forsans, a.g.e, 2016, s.994.

²⁶⁷ Yiu, Lau ve Bruton, a.g.e, 2007, s.524-525.

yapılandırmaları, ticaretin serbestleşmesi, banka reformları gibi kurumsal ve ekonomik reformlar ülkelerin ekonomik gelişiminin ve rekabetçilik seviyesinin artmasına, ülkeye yabancı yatırımcıların gelmesine ve firmalarının mülkiyet avantajlarını geliştirmesine ve yurtdışı yatırımlarını arttırmasına neden olmuştur²⁶⁸.

Cui, Meyer ve Hu²⁶⁹ kendi ülke piyasalarında yabancı rekabete maruz kalan gelişmekte olan ülke firmalarının, mevcut rekabet avantajlarını koruyarak global liderlere karşı galip gelemeyecekleri için, rekabetçi pozisyonlarını dönüştürmek amacıyla tamamlayıcı stratejik varlık arayışı ile yabancı doğrudan yatırımlara gireceğini ifade etmişlerdir. Deng'in²⁷⁰ çalışmasında Çin'in WTO'ya 2001'de katılımıyla birlikte uluslararası firmaların Çin'de yatırım yapmaya başlaması ve artan rekabetle birlikte ev aletleri, tüketici elektroniği, kişisel bilgisayar gibi global olarak rekabetçi endüstrilerde bulunan Haier, TCL, Lenova gibi Çinli firmaların hayatta kalmak ve bu uluslararası firmalara karşı rekabet avantajı kazanmak için kendi ülkelerinde mevcut olmayan ve genellikle gelişmiş ülkelerde bulunan stratejik varlıklara olan acil ihtiyaçlarını karşılamada bir araç olarak yabancı doğrudan yatırımları kullandıkları ifade edilmiştir. Bu konu ile ilgili olarak 2007-2010 yıllarını kapsayan 154 Çin üretim firmasının yabancı doğrudan yatırımlarının incelendiği çalışmada kendi ülke piyasalarında yabancı rekabete maruz kalmanın bu firmaların stratejik varlık arayışı ile yabancı doğrudan yatırımları üzerinde etkili olduğu bulunmuştur²⁷¹. Komünizm sonrası 20 Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinden firmaların incelendiği başka bir çalışmada ise ülkelerdeki rekabet politikası ile ilgili reformların piyasadaki rekabeti arttırdığı, dolayısıyla da firmaların ve endüstrilerin daha rekabetçi hale gelmesine neden olduğu, bu durumun da firmaların yabancı doğrudan yatırımlarını geliştirdiği bulunmuştur²⁷². Benzer şekilde Güney Afrika firmalarının

²⁶⁸ Stoian, a.g.e, 2013, s.615-637.

²⁶⁹ Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014, s.491.

²⁷⁰ Ping Deng, "Investing for strategic resources and its rationale: The case of outward FDI from Chinese companies", **Business Horizons**, Vol.50, No.1, 2007, s.77-80.

²⁷¹ Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014, s.495.

²⁷² Stoian, a.g.e, 2013, s.615-637.

uluslararasılaşmasında da yerel piyasada meydana gelen yoğun rekabet baskısının etkili olduğu ifade edilmektedir²⁷³.

Gelişmekte olan ülke firmaları ilgili çalışmalarda firmaların faaliyet gösterdikleri endüstrideki artan rekabetin bu firmaları hayatta kalmak ve rakip firmalarla rekabet edebilmek için ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmek ve rekabet avantajı kazanmak amacıyla yurtdışı yatırımlara yönlendirdiği ifade edilmektedir.

1.4.10. Ana Ülke Hükümetinin Etkileri

Çoğu gelişmekte olan ülkede merkezi ve yerel hükümetler ekonomide büyük ve aktif rol oynamaktadır, ve firmalar hükümetlerin tercih ve önceliklerine uyum sağlama eğilimindedirler²⁷⁴. Son yıllardaki globalleşmenin de etkisiyle kapalı piyasa sisteminden serbest piyasa sistemine doğru dönüşüm geçiren çoğu gelişmekte olan ülke hükümeti ülkenin global rekabetçiliğini ve endüstriyel ve ekonomik gelişimini arttırmak amacıyla ülke firmalarının uluslararasılaşmasını aktif bir şekilde destekleyen politikalar oluşturmaktadır. Ana ülke hükümetleri finansal yardım sağlayarak, bilgi paylaşımında bulunarak, ev sahibi ülke hükümetleri ile müzakereler oluşturarak ya da firmalarının yurtdışı yatırımları önündeki engelleri kaldırarak ülke firmalarının teknoloji, pazar, kaynak, verimlilik arayışı amacıyla yurtdışı yatırımlarını desteklemektedir. Ayrıca ülke hükümetleri başta enerji ve savunma sektörü olmak üzere bazı sektörlerde de doğrudan ya da dolaylı yabancı yatırımcı olarak ülkenin yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olmaktadır²⁷⁵. Diğer taraftan hükümetlerin firmalara sağladığı destek ve yardımlar firmaların, özellikle de devlete ait firmalar için, stratejilerini hükümet politikalarına uygun bir şekilde düzenlemesinde baskı yaratmakta ve dolayısıyla firmaların uluslararasılaşma kararlarında etkili

²⁷³ Andrea Goldstein, Wilson Prichard, "South African multinationals: Building on a unique legacy", **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.274.

²⁷⁴ Gammeltoft, Barnard ve Madhok, a.g.e, 2010, s.95.

²⁷⁵ Rajah Rasiah, Peter Gammeltoft, Yang Jiang, "Home government policies for outward FDI from emerging economies: Lessons from Asia", **International Journal of Emerging Markets**, Vol.5, No.3/4, 2010, s.333-357.

olmaktadır²⁷⁶. Contractor'un²⁷⁷ çalışmasında gelişmekte olan ülke firmaları için devlet desteğinin Çin ve Rusya'da yaygın ve büyük etkiye sahip olduğu, diğer gelişmekte olan ülke firmalarında ise önemli ölçüde etkiye sahip olmadığı ifade etmiştir. Örneğin Rusya'da stratejik endüstrilerdeki devlet müdahalesinin Rus firmalarının uluslararasılaşmasındaki en büyük etken olduğu ifade edilmektedir²⁷⁸. Çin ile ilgili çalışmalarda ise Çin hükümetinin büyük derecede ülkenin yabancı doğrudan yatırımlarını biçimlendirmede önemli rol oynadıęı²⁷⁹; hükümetin uzun dönemli, inovasyon yönelimli gelişme planının bir parçası olarak açıkladığı "go global" stratejisiyle birlikte uluslararası ticari varlığını sağlamlaştırmak ve rekabetçi pozisyonunu geliştirmek için ülkeye yabancı yatırımcı çekmede, yerel firmaların yurtdışı yatırımlarını desteklemede, Çin'in inovasyon yeteneğini geliştirmek amacıyla firmaların gelişmiş ülkelerde Ar-Ge yatırımı yapmaya teşvik etmede bir dizi düzenlemelerde bulunduğu, ayrıca belirli sektörlerdeki devlete ait firmaları ulusal şampiyon olarak belirleyerek bu firmaların yurtdışı yatırımlarını desteklemede çeşitli yardım ve teşvikler saęladıęı²⁸⁰ ifade edilmektedir. Gelişmekte olan ülke hükümetlerinin sağladığı bu yardım ve teşvikler global rekabette gelişmekte olan ülke firmalarının rekabet dezavantajlarını dengeleyen kurumsal avantajlar olarak deęerlendirilmektedir²⁸¹. Örneğin Çinli TCL, BOE ve Lenova gibi firmaların uluslararasılaşmasında Çin hükümetinin politik ve finansal desteğinin önemli faktörlerden biri olduğu ifade edilmektedir²⁸². Benzer şekilde Buckley ve dięerlerinin²⁸³ çalışmasında 1990-2004 yıllarını kapsayan Çin yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili resmi verilere göre hükümetin doğrudan ya da dolaylı olarak

²⁷⁶ Estrin ve Meyer, a.g.e, 2013, s.9.

²⁷⁷ Farok J. Contractor, "Punching above their weight, the sources of competitive advantage for emerging market multinationals", **International Journal of Emerging Markets**, Vol.8, No.4, 2013, s.319.

²⁷⁸ McCarthy, Puffer ve Vikhanski, a.g.e, 2009, s.167-199.

²⁷⁹ Ping Deng, "Foreign investment by multinationals from emerging countries: the case of China", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.10, No.2, 2003, s.119-120; Ruth Rios-Morales, Louis Brennan, "The emergence of Chinese investment in Europe", **EuroMed Journal of Business**, Vol.5, No.2, 2010, s.220-221.

²⁸⁰ Deng, a.g.e, 2007, s.72; Rios-Morales, Louis Brennan, a.g.e, 2010, s.220-221.

²⁸¹ Hoskisson, Wright, Filatotchev ve Peng, a.g.e, 2013, s.1295-1321.

²⁸² Deng, a.g.e, 2009, s.79-80.

²⁸³ Peter J. Buckley, Adam R. Cross, Hui Tan, Liu Xin, Hinrich Voss, "Historic and emergent trends in Chinese outward direct investment", **Management International Review**, Vol.48, No.6, 2008, s.715-748.

katılımının firmalarının uluslararasılaşmasını coğrafi, sektörel ve giriş biçimi seçimi açısından etkilediği belirtilmiştir. Çin yurtdışı yatırımları 2003'den önce özel firmaların yurtdışı yatırımının yasak olması nedeniyle sadece devlete ait firmalar tarafından yürütülmüştür, dolayısıyla Çin'in yurtdışı yatırımları özellikle 2003 yılına kadar devlet politikaları güdümlü yürütülmüştür, daha sonradan ise özel firmalar üzerindeki kısıtlamalar kademeli olarak kaldırılmaya başlanmıştır. Sonuç olarak Çin firmalarının uluslararasılaşmasında kurumsal çevrenin yani devletin derin bir etkisi söz konusudur²⁸⁴. 2001-2012 yılları arasında yayımlanan Çin yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili makalelerin analizinde hükümet desteğinin Çin'in yabancı doğrudan yatırımlarında ana faktör olduğu ve Çin firmalarının uluslararasılaşmasında hükümetin baskın bir role sahip olduğu ifade edilmektedir²⁸⁵. Örneğin Çinli Haier ve Hintli Tata firmalarının uluslararasılaşmasında ve yurtdışındaki büyük satın alma girişimlerinde devlet desteğinin (hem finansal hem de finansal olmayan yardımlar) etkili olduğu ifade edilmektedir²⁸⁶.

Cuervo-Cazurra'nın²⁸⁷ yaptığı çalışmada firmaların yurtdışı yatırıma başlamalarının çoğunlukla ülkelerinde yaşanan yapısal reformlar (ithal ikamesinden serbest ekonomik sisteme geçiş) ve ekonomik kriz şartlarındaki değişimle başladığı, ülkedeki bu değişimlerin firmaları hayatta kalmak için yeniden yapılandırmaya ve rekabetçiliklerini arttırmaya zorladığı, firmaların rekabetçiliklerinin gelişiminin bir sonucu olarak da firmaların yurtdışında yatırım yapmaya başladıkları ifade edilmiştir. Ayrıca çalışmada uzun süre ithal ikamesini sürdüren kapalı ekonomilerdeki büyük firmaların uzun yıllar boyunca ihracatçı oldukları ama çok uluslu şirket olmadıklarını, daha sonradan ekonomileri liberalleştikçe, ekonomik reformlarla birlikte rekabetçiliklerini geliştirmeye başladıkları ve çok uluslu şirket haline geldikleri belirtilmiştir. Tersine ihracat ağırlıklı gelişme sürecini takip eden ülkelerdeki firmaların ise daha erkenden uluslararasılaşmaya başladığı ifade edilmiştir. Bu durum da ülke şartlarındaki değişimin firmaların uluslararasılaşmaya başlamasını nasıl

²⁸⁴ Buckley, Clegg, Cross, Liu, Voss ve Zheng, a.g.e, 2007, s.500.

²⁸⁵ Ping Deng, "Chinese outward direct investment research: Theoretical integration and recommendations", **Managment and Organization Review**, Vol.9, No.3, 2013, s.518-520.

²⁸⁶ Duysters, Jacob, Lemmens ve Jintian, a.g.e, 2009, s.341-342.

²⁸⁷ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2008, s.142-144.

etkilediğini göstermektedir. Bu konu ile ilgili olarak Aguilera ve diğerlerinin²⁸⁸ makalesinde Şili'nin 1970'lerden itibaren ekonomisi üzerindeki devlet denetimini azaltıp, serbest piyasa sistemine geçmesi ve istikrarlı makroekonomi politikaları sürdürmesinin, Şili firmalarının diğer Latin Amerika firmalarına kıyasla daha erken rekabetçi bir ekonomide faaliyet gösterme deneyimi kazanmasına ve bölgedeki diğer ülkeler benzer reformları uygulamaya başladığında o ülkelere girmede ve yerel ya da global rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmesinde etkili olduğu ifade edilmiştir.

Firmalarının uluslararasılaşmasını destekleyen ve bu yönde teşvikler sağlayan hükümet politikalarını içeren olumlu kurumsal çevrenin yanı sıra; gelişmekte olan ülkelerdeki yetersiz yasal çerçeve, zayıf fikri mülkiyet hakları, az gelişmiş faktör piyasaları, yetersiz Ar-Ge sistemi gibi kurumsal kısıtlamaları içeren olumsuz kurumsal çevre de firmaların uluslararasılaşmasında etkilidir. Dolayısıyla içine gömüldükleri bu olumsuz kurumsal çevreden dolayı firmalar ne içsel olarak kolayca geliştirebilecekleri ne de kendi ana ülkelerinde bulabilecekleri stratejik varlıkları gelişmiş ülke firmalarını satın alarak elde etmeye çalışmaktadır, böylelikle de yabancı doğrudan yatırımları bir nevi ana ülke kurumsal kısıtlamalarından kaçmanın etkili bir yolu olarak görebilmektedir²⁸⁹.

Diğer taraftan gelişmekte olan ülkelerde genellikle yüksek ekonomik büyüme potansiyeli ve yüksek rekabet baskısı bir arada bulunmaktadır. Ülkedeki rekabetin artan hızı firmaları yeni fırsatları yakalamak ve yeni piyasalara hizmet etmek için yurtdışı yatırıma teşvik ederken, ülkedeki yüksek ekonomik büyüme potansiyeli de yerel piyasada başarılı stratejileri sürdürmenin önemini arttırmaktadır. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde yaygın olan kurumsal zorluklar (mülkiyet haklarının korunmasının zayıf olması, etkisiz faktör piyasaları, devlet müdahalesi vs.) firmaların değerli ve kendilerine rekabet avantajı sağlayacak mülkiyet avantajları geliştirmesinde zorluklar yaratmaktadır, dolayısıyla da başarılı gelişmekte olan ülke firmalarını

²⁸⁸ Ruth V. Aguilera, Luciano Ciravegna, Alvaro Cuervo-Cazurra, Maria Alejandra Gonzalez-Perez, "Multilatinas and the internationalization of Latin American firms", **Journal of World Business**, Vol.52, No.4, 2017, s.457.

²⁸⁹ Deng, a.g.e, 2009, s.77.

gelişmiş ülke firmalarını yakalamak ve rekabet avantajı kazanmak için gelişmiş ülkelere yatırım yapmaya sevk etmektedir²⁹⁰.

Luo ve Wang'ın²⁹¹ Çin firmalarını inceledikleri çalışmada ana ülkedeki rekabet baskısının ve kurumsal zorlukların firmaların yurtdışı yatırımları açısından güçlü bir itme etkisi uygularken, ana ülkedeki ekonomik büyümenin firmaların ülkelerinde kalmalarını destekleyen güçlü tutma etkisine sahip olduğu bulunmuştur.

Diğer taraftan ana ülke para biriminin diğer ülke para birimlerine göre değer artışı da yabancı para cinsinden varlıkları daha ucuza getireceği için firmalar açısından yabancı doğrudan yatırımlar için karlı fırsatlar yaratacaktır²⁹². 2000-2007 yılları arasındaki Hindistan'ın yabancı doğrudan yatırımları üzerine resmi kaynak verilerine dayanan çalışmada 2003-2007 yılları arasında yerel sermaye piyasasındaki artan borsa değerinin yerel firmalar için sermaye maliyetini azaltarak, finansman sağlamayı daha ucuza getirerek Hindistan firmalarının yurtdışı satın almaları ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca Hindistan para biriminin dolar karşısındaki 2002-2007 yılları arasındaki değer artışının da Hindistan firmalarının yurtdışı satın alma yatırımlarını kolaylaştırdığı ve yabancı şirketleri Hindistan firmaları için satın almayı finansman açısından daha ucuz ve çekici hale getirdiği bulunmuştur²⁹³. Deng'in²⁹⁴ çalışmasında da Çin'in para değerinin artışının Çin firmaları için yurtdışı varlıkların satın alınmasını daha ucuz hale getirerek Çin'in yurtdışı yatırımlarını arttırmada bir imkan olduğu belirtilmiştir. Ayrıca başka bir çalışmada da ülkenin yabancı doğrudan yatırımları ülkenin kişi başı gayri safi yurtiçi hasılası ile de pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur²⁹⁵. Diğer taraftan Çin ekonomisindeki dikkat çekecek derecedeki yüksek tasarruf oranlarının da firmaların yurtdışı yatırımlarını fonlamada kullanıldığı belirtilmektedir²⁹⁶.

²⁹⁰ Luo ve Wang, a.g.e, 2012, s.248-250.

²⁹¹ Luo ve Wang, a.g.e, 2012, s.258.

²⁹² Buckley, Clegg, Cross, Liu, Voss ve Zheng, a.g.e, 2007, s.506.

²⁹³ Buckley, Forsans ve Munjal, a.g.e, 2012, s.886-887.

²⁹⁴ Deng, a.g.e, 2007, s.74.

²⁹⁵ Stoian, a.g.e, 2013, s.615-637.

²⁹⁶ Morck, Yeung ve Zhao, a.g.e, 2008, s.337-350.

Kumar, Mudambi ve Gray²⁹⁷ gelişmekte olan ülke firmalarının son zamanlardaki artan öneminin; bu firmaların hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki hızlı uluslararasılaşmasının, bu firmaların son zamanlardaki bilgi yoğun süreçlere ve inovasyona odaklanmalarının ve ana ülkelerindeki kurumların ekonomik liberasyon açısından devam eden evrimlerinin birbiri ile olan karşılıklı etkileşimin bir sonucu olduğunu ileri sürmektedirler. Çalışmada Singapur, Çin ve Hindistan gibi ülkelerin geçirdiği kurumsal reformların ve hükümet politikalarının diğer gelişmekte olan ülkelere nazaran firmalarının rekabetçiliğini arttırmada etkisi olduğu ifade edilmiştir. Bu konu ile ilgili olarak Fleury ve Fleury²⁹⁸ de Brezilya çok uluslu şirketlerinin Brezilya’daki endüstrileşme sürecinin farklı dönemlerindeki hükümet programları bağlamında doğduklarını ve büyüdüklerini ifade etmişlerdir. Bu firmaların büyük bir kısmının hükümetin sağladığı finansal programlardan yararlandıklarını, devlet yardımından faydalandıklarını ve son zamanlara kadar da yerel olarak korunmuş piyasada geliştiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda çalışmada ülkedeki istikrarsızlık, hükümet faaliyetlerinin öngörülemeyen doğası ve sürekli liğin olmaması da Brezilya firmalarını etkileyen ülkeye özgü dezavantajlar olarak belirtilmiştir.

Sonuç olarak gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmalarında ve yurtdişi yatırımlarında kendi ülke hükümetlerinin bu konuda uyguladıkları politika ve kararlar, firmalara verdikleri finansal ve finansal olmayan teşvik ve destekler firmalar üzerinde büyük etkiye sahip olmaktadır.

Bu bölümde ilk olarak son yıllarda gelişmekte olan ülke firmalarına olan ilginin neden arttığı, alandaki gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamada yeni teorilerin gerekli olup olmadığı konusundaki tartişmalar ve gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamada kullanılan teori, model, görüş ve yaklaşımlar açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra da gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasında etkili olan faktörlerden bahsedilmiştir. Bir sonraki bölümde ilk olarak gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan

²⁹⁷ Vikas Kumar, Ram Mudambi, Sid Gray, “Internationalization, innovation and institutions: The 3 I’s underpinning the competitiveness of emerging market firms”, **Journal of International Management**, Vol.19, No.3, 2013, s.203-206.

²⁹⁸ Fleury ve Fleury, a.g.e, 2009, s.237-239.

yatırımlarındaki konum, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri, gelişmekte olan ülke firmalarına özgü avantajların neler olduğu ve uluslararasılaşmada kullandıkları stratejilere değinilecektir. Sonra da UNCTAD’ın dünya yatırım raporlarına dayanarak genel olarak gelişmekte olan ülkelerin yıllar itibari ile yabancı doğrudan yatırımları ve dünya ekonomisi açısından önemli kabul edilen sekiz gelişmekte olan ülkenin yıllar itibari ile yabancı doğrudan yatırımlarının seyrine değinilecek ve bu sekiz ülkeden biri olan Türkiye’nin yabancı doğrudan yatırımları konusunda daha detaylı bilgiler sunulmaya çalışılacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE FİRMALARININ YABANCI DOĞRUDAN YATIRIM SEÇİMLERİ, ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN VE TÜRKİYE’NİN YABANCI DOĞRUDAN YATIRIMLARI

Bu bölümde ilk olarak gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarındaki konum, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri hakkında bilgi verilecek, sonra gelişmekte olan ülke firmalarının firmaya özgü avantajları ve uluslararasılaşmada kullandıkları stratejilere sırası ile değinilecek, son olarak da gelişmekte olan ülkelerin ve Türkiye’nin yabancı doğrudan yatırımları hakkında genel bir değerlendirme sunulacaktır.

2.1.GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE FİRMALARININ YABANCI DOĞRUDAN YATIRIMLARINDAKİ KONUM, GİRİŞ VE SAHİPLİK BİÇİMİ SEÇİMLERİ

Gelişmekte olan ülke firmalarının son dönemlerdeki yabancı doğrudan yatırımlarındaki konum, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri daha önceki dönemlere göre değişim göstermiştir. 1990’lara kadar olan yatırımlarında konum seçimi olarak diğer gelişmekte olan ülkeleri seçerlerken, sahiplik ve giriş biçimi seçimi olarak da genellikle azınlık sahipli ortak girişim ve sıfırdan yatırımı (greenfield) tercih etmekteydiler. Yatırımlar genellikle devlete ait firmalar tarafından gerçekleştirilmekte ve genel olarak doğal kaynaklara erişim ve pazar arama amacıyla motive olmakta ve üretim sektöründe yer almaktaydı. Ancak, 1990’lardan itibaren ve özellikle de 2000’li yıllarda gelişmekte olan ülke firmalarının yurtdışı yatırımlarında büyük bir artış yaşanmış ve yabancı doğrudan yatırımlarında konum seçimi olarak gelişmiş ülkeleri daha fazla tercih etmeye başlamışlardır. Ayrıca giriş ve sahiplik seçimi olarak da satın almaları ve tam ya da çoğunluk sahipli yapıları kullanmaya başlamışlardır. Bu dönemde önceki dönemdeki yatırımcıların bazıları yine baskın olmasına rağmen yeni yatırımcılar da ortaya çıkmış; devlete ait firmalar, özellikle de doğal kaynak

sektöründe, varlığını devam ettirmekle birlikte özel mülkiyete ait firmalar da yoğun bir şekilde görünür olmaya başlamıştır. Bu dönemde daha önceki döneme göre hizmet firmaları üretim sektöründe ve doğal kaynak sektöründe yer alan firmalardan daha baskın hale gelmiştir. Ayrıca bu dönemde gelişmiş ülkelerdeki teknoloji, marka, pazarlama yetenekleri gibi stratejik varlıkları elde etmek amacıyla yapılan yatırımlar da artış göstermiştir²⁹⁹. Gelişmekte olan ülke firmalarının son dönemlerdeki yabancı doğrudan yatırımlarındaki bu değişimlerden dolayı alandaki çalışmalarda özellikle son dönemlerde bu firmaların konum, giriş ve sahiplik seçimlerinde nelerin etkili olduğu incelenmektedir.

2.1.1.Konum Seçimi

Firmalar yabancı doğrudan yatırımlara iki nedenle girişirler. Bunlardan ilki mevcut varlık ya da rekabet yeteneklerini kullanmak, diğeri de varlık ve yeteneklerini arttırmak/aramaktır³⁰⁰. Diğer bir ifade ile firmalar ya sahip oldukları firmaya özgü avantajlarını yurtdışına transfer etmek için varlık kullanma (asset exploitation) şeklinde yabancı doğrudan yatırımlara girişirler ya da ev sahibi ülkede mevcut olan (teknoloji, marka, pazarlama ve yönetim uzmanlığı gibi) stratejik varlıkları edinme amacıyla varlık arama (asset seeking/augmentation) şeklinde yabancı doğrudan yatırımlara girişirler³⁰¹. Varlık kullanma yabancı doğrudan yatırımlarının altında yatan motivasyonlar firmanın doğal kaynak, pazar ve verimlilik arayışı iken³⁰², varlık arama/arttırma yabancı doğrudan yatırımlarının altında yatan motivasyon ise firmanın sahip olmadığı stratejik varlıkları elde etme arayışdır³⁰³.

OLI yaklaşımına göre bir ülkenin yabancı doğrudan yatırımları çekme derecesi o ülkenin konuma (location) özgü avantajları tarafından belirlenmektedir ve farklı motivasyonlara sahip olan firmalar farklı konum avantajlarına sahip ev sahibi ülkeleri

²⁹⁹ Peter Gammeltoft, “Emerging multinationals: Outward FDI from the BRICS countries”, **International Journal of Technology and Globalisation**, Vol.4, No.8, 2008, s.3-5; Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.114; Rasiah, Gammeltoft ve Jiang, a.g.e, 2010, s.334-337.

³⁰⁰ Dunning, Kim ve Park, a.g.e, 2008, s.166.

³⁰¹ Shige Makino, Chung-Ming Lau, Rhy-Song Yeh, “Asset-Exploitation versus Asset-Seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies”, **Journal of International Business Studies**, Vol.33, No.3, 2002, s.404.

³⁰² Dunning, Kim ve Park, a.g.e, 2008, s.166; Makino, Lau ve Yeh, a.g.e, 2002, s.407.

³⁰³ Dunning, Kim ve Park, a.g.e, 2008, s.175; Makino, Lau ve Yeh, a.g.e, 2002, s.407.

yurtdışı yatırımlarını yapmada konum olarak tercih etmektedirler³⁰⁴. Ev sahibi ülkenin piyasa büyüklüğü ve ekonomisinin büyüme oranı ne kadar büyükse bu ülkenin pazar arayışında olan yurtdışı yatırımları (pazar arama motivasyonu) çekme olasılığı da o kadar büyük olacaktır. Zengin doğal kaynaklara sahip ülkeler bu kaynaklara ihtiyacı olan firmalar açısından (doğal kaynak arama motivasyonu) çekici bir konum olarak yurtdışı yatırımları çekecektir. Benzer şekilde ucuz işgücü, arazi ve diğer faktör girdilerine sahip ülkeler maliyetlerini düşürmek amacıyla verimlilik arayan (verimlilik arama motivasyonu) firmalar için çekici bir konum haline gelecektir. Yine tescilli teknoloji, yönetim know-how'ı, ürün markaları ve dağıtım ağları gibi stratejik varlıklara sahip ülkeler de bu varlık arayışında (stratejik varlık arama motivasyonu) bulunan firmalar için çekici bir konum olacaktır³⁰⁵.

Cui, Meyer ve Hu³⁰⁶ firmaların doğal kaynak arama, pazar arama ve verimlilik arama amacıyla gerçekleştirdikleri yabancı doğrudan yatırımların gelişmekte olan ülke firmalarının potansiyel ve kademeli olarak global rekabetçiliklerine katkıda bulunmasına rağmen, üstün stratejik varlıklara sahip olan global liderlere yetişmesinde etkili olmadığını ifade etmişlerdir. Stratejik varlık arama amacı ile gerçekleştirilen yabancı doğrudan yatırımların ise diğer yabancı doğrudan yatırım amaçları ile karşılaştırıldığında gelişmekte olan ülke firmalarının temel yetkinliklerini dönüştürme ve uzun dönemde global piyasa liderlerine yetişme ve onlarla rekabet etme amacını yansıttığını belirtmektedirler.

2000-2007 yılları arasındaki Hindistan firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını inceleyen Buckley ve arkadaşlarının çalışmasında³⁰⁷ Hindistan firmalarının konum seçiminde ev sahibi ülke piyasasının büyüklüğü ile ölçülen pazar arama motivasyonunun önemli olduğu bulunmuştur. Ayrıca firmaların yeteneklerini geliştirme amacıyla yabancı teknoloji ve bilgi varlıklarına erişmek amacıyla stratejik varlık arama motivasyonu ile genellikle gelişmiş ülkelerde mevcut olan gelişmiş teknolojiye ve know-how'a erişme amacıyla yatırım yaptığı bulunmuştur. Diğer taraftan doğal kaynak arama motivasyonunun Hindistan firmalarının yurtdışı

³⁰⁴ Kang ve Jiang, a.g.e, 2012, s.46.

³⁰⁵ Kang ve Jiang, a.g.e, 2012, s.47.

³⁰⁶ Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014, s.489.

³⁰⁷ Buckley, Forsans ve Munjal, a.g.e, 2012, s.888.

yatırımında temel motivasyon olmadığı, bunun nedeninin de Hintli firmaların hizmet odaklı firmalar olmaları ile açıklanmıştır. Çin firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını inceleyen Deng'in³⁰⁸ çalışmasında ise Çinli firmaların yurtdışı yatırımlarında ülkenin ve yatırım yapan firmaların doğal kaynak ihtiyaçlarını güvenceye almak amacıyla (kaynak arama motivasyonu), mevcut pazarlarını sürdürmek ya da ürünleri için yeni pazarlar bulmak amacıyla (pazar arama motivasyonu), gelişmiş ülkelerdeki tescilli teknolojiye ulaşmak ve rekabetçi pozisyonlarını arttırmak için sahip olmadıkları stratejik varlık ve yeteneklere erişmek amacıyla (stratejik varlık arama motivasyonu) ve riski çeşitlendirmek amacıyla (çeşitlendirme motivasyonu) yabancı doğrudan yatırımlara girdikleri ifade edilmiştir. Diğer taraftan Çin'de bol miktarda bulunan düşük maliyetli işgücü ve ucuz arazi nedeniyle Çinli firmalarda maliyetleri düşürmek amacının (verimlilik arama motivasyonu) yurtdışı yatırımlarda etkili olmadığı ifade edilmiştir. Deng'in³⁰⁹ çalışmasında Çin firmalarının endüstriyel ülkelerdeki yatırımlarının arkasındaki temel motivasyonun stratejik varlık arayışı olduğu, kendi ülkelerinde bulunmayan ancak gelişmiş ülkelerde mevcut olan üstün beceri, pazarlama uzmanlığı, yeni teknolojiler, marka, dağıtım ağı gibi stratejik varlıkları elde etmek için bu ülkelerde yatırım yaptıkları, bu sayede de bulundukları sektördeki artan rekabet nedeniyle dezavantajlı pozisyonlarını telafi edebildikleri, yeteneklerini geliştirebildikleri ve global olarak rekabetçi firmalara dönüşebildikleri belirtilmiştir. Deng'in³¹⁰ çalışmasında gittikçe daha fazla Çinli firmanın rekabet dezavantajlarını telafi etmek için gelişmiş ülkelerde stratejik varlık arama amaçlı satın almaları gerçekleştirdiği ifade edilmiştir.

1984-2001 yılları arası Çin yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili resmi verileri inceledikleri çalışmada Buckley ve arkadaşları³¹¹ ise söz konusu dönemde Çin firmaları için pazar arama motivasyonun temel motivasyon olduğunu bulmuşlardır. Diğer taraftan söz konusu dönemde Çin firmalarının stratejik varlık edinme amacıyla motive olmadıkları, ancak doğal kaynak arama motivasyonun Çin ekonomisinin büyümesi sonucu bu kaynaklara olan ihtiyacına karşılık olarak Çin firmalarının

³⁰⁸ Deng, a.g.e, 2003, s.119-120.

³⁰⁹ Deng, a.g.e, 2007, s.80.

³¹⁰ Deng, a.g.e, 2009, s.74-84.

³¹¹ Buckley, Clegg, Cross, Liu, Voss ve Zheng, a.g.e, 2007, s.509-514.

yurtdışı yatırımlarını biçimlendirdiği bulunmuştur. Çalışmada yatırımcıların faaliyetleri için düşük maliyetli, özellikle de düşük işgücü maliyeti açısından, ülkeleri arama motivasyonu olan verimlilik arama motivasyonu Çin'deki oldukça düşük işgücü maliyetleri göz önüne alınınca bu motivasyonun olası olmadığı ve değerlendirmeye alınmadığı ifade edilmiştir. Çin firmalarının doğal kaynak arama amacıyla uluslararasılaşması Çin hükümetinin yerel endüstriyi desteklemek için yurtdışındaki doğal kaynakları edinme stratejisinin bir sonucudur³¹² ve bu sektörde yabancı doğrudan yatırımları yapan ana firmalar devlete ait firmalardır³¹³. Çin hükümeti bu firmalara hem finansal güç sağlamakta hem de ev sahibi hükümetlerle yatırım ve ticari anlaşmaların çift taraflı müzakerelerini yürüterek destek sağlamaktadır³¹⁴. Diğer taraftan 1990-2009 yılları arası Çin firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını inceleyen Li ve diğerlerinin³¹⁵ çalışmasında ise Buckley ve diğerlerinin çalışmasının aksine Çin firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarında stratejik varlık arama motivasyonu ile hareket ettikleri bulunmuştur. Çalışmada bu farklılığın nedeni Buckley ve diğerlerinin çalışmasının 1984-2001 yıllarını kapsadığı kendilerininkinin ise 1990-2009 yıllarına odaklandığı ve Çin firmalarının 2003 yılından itibaren, hükümetin bu konudaki olumlu politik desteği ile birlikte, yurtdışına stratejik varlık ve teknoloji arama motivasyonu ile yatırım yapmalarının hız kazandığı şeklinde belirtilmiştir.

Kang ve Jiang'ın³¹⁶ çalışmasında da Çin'deki ucuz işgücü nedeniyle Çin firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarında verimlilik arayışı ile motive olmadıkları ifade edilmiştir. Bu sonuç Deng'in³¹⁷ ve Buckley ve diğerlerinin³¹⁸ çalışmalarını doğrulamaktadır.

Rusya ile ilgili çalışmalarda ise Rus yabancı doğrudan yatırımlarının büyük bir kısmının pazar arama ve doğal kaynak arama motivasyonu tarafından yönlendirildiği, buna karşılık stratejik varlık arama motivasyonunun yurtdışı yatırımlarda nadir olduğu

³¹² Rios-Morales ve Brennan, a.g.e, 2010, s.221.

³¹³ Morck, Yeung ve Zhao, a.g.e, 2008, s.340.

³¹⁴ Buckley, Cross, Tan, Xin ve Voss, a.g.e, 2008, s.736.

³¹⁵ Li, Li ve Shapiro, a.g.e, 2012, s.277-295.

³¹⁶ Kang ve Jiang, a.g.e, 2012, s.51.

³¹⁷ Deng, a.g.e, 2003, s.119-120.

³¹⁸ Buckley, Clegg, Cross, Liu, Voss ve Zheng, a.g.e, 2007, s.509-514.

ifade edilmiştir³¹⁹. Rus çok uluslu firmaları yerel endüstriyi konsolide ettikten sonra Doğu ve Batı Avrupa’da, Kuzey Amerika, Latin Amerika, Afrika ve Asya’da şirketler satın alarak ve faaliyetlerini genişleterek son zamanlarda global olarak genişlemeye başlamışlardır. Bu firmaların çoğu faaliyet gösterdiği doğal kaynak endüstrilerinde piyasa gücü ve kontrolünü artırma amacı gütmektedirler³²⁰. Rus çok uluslu şirketleri genellikle doğal kaynak zengini gelişmekte olan ülkelerde ve eski Sovyetler Birliği ülkelerinde üretime dönük doğal kaynakları kontrol etme amacı güderlerken, yüksek gelirli ülkelerde (gelişmiş ülkelerde) ise satışa dönük piyasaları kontrol etme amacı gütmektedirler, bu sayede de değer zincirinin farklı seviyelerinde çeşitlendirme yaparak ve daha yüksek katma değer yaratan pozisyonlara hakim olarak global oyuncu haline gelmektedirler³²¹.

2000-2012 yılları arası dokuz gelişmekte olan ülke (Brezilya, Çin, Endonezya, Meksika, Rusya, Güney Afrika, Tayland ve Türkiye) firmalarının gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yaptıkları birleşme ve satın alma (M&As) yatırımlarını inceleyen çalışmada gelişmiş ülkelerdeki pazarın büyüklüğü, doğal kaynakların zenginliği ve stratejik varlıkların mevcudiyeti ne kadar büyükse bu gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülke firmalarının yurtdışı satın alma ve birleşme yatırımlarının miktarının o kadar büyük olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan gelişmekte olan ülkelerdeki pazar büyüklüğü ve doğal kaynak zenginliği ne kadar büyükse, bu ülkelere gelişmekte olan ülke firmalarının yurtdışı satın alma ve birleşme yatırımlarının miktarının o kadar büyük olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla gelişmekte olan ülkelere inovasyon temelli bilgi kaynaklarının eksikliğinden dolayı gelişmekte olan ülke firmalarının, bu gelişmekte olan ülkelere yatırımlarında stratejik varlık arama motivasyonunun etkili olmadığı bulunmuştur³²².

³¹⁹ Kalotay ve Sulstarova, a.g.e, 2010, s.140-141; Filippov, a.g.e, 2010, s.314-315.

³²⁰ McCarthy, Puffer ve Vikhanski, a.g.e, 2009, s.195.

³²¹ Kalotay ve Sulstarova, a.g.e, 2010, s.131-142; McCarthy, Puffer ve Vikhanski, a.g.e, 2009, s.167-197.

³²² Ping Deng, Monica Yang, “Cross-border mergers and acquisitions by emerging market firms: Comparative investigation”, **International Business Review**, Vol.24, No.1, 2015, s.165-166.

2000-2006 yılları arasında Hintli firmalar tarafından gerçekleştirilen 175 yurtdışı satın alma seçimini inceledikleri çalışmada Elango ve Pattnaik³²³ Hintli firmaların büyük ölçüde kendileri açısından kültürel olarak uzak piyasalar olan gelişmiş ülkelerde satın alma yaptıklarını, gelişmiş ülke firmalarının Hintli firmaların temel ihtiyaçlarını (gelişmiş teknoloji, piyasa bilgisi gibi) sağlama açısından iyi bir hedef olduğunu bulmuşlardır. Çalışmada Hindistan'a kültürel olarak yakın olan diğer gelişmekte olan ülkelerin ise firmalara gelişmiş teknoloji ve piyasa bilgisi sağlama açısından yetersiz olmaları nedeniyle daha az tercih edildiği bulunmuştur.

Gelişmekte olan ülke yeni girişimlerinin neden diğer gelişmekte olan ülkeler yerine gelişmiş ülkelere yatırım yaptıklarını inceledikleri çalışmada Yamakawa ve diğerleri³²⁴ Çin (82) ve Hindistan'dan (88) toplam 170 yeni girişimci firmanın üst düzey yöneticileri ile yüz yüze yapılandırılmış anket görüşmesi yapmışlardır. Çalışmada 170 firmanın 120'si gelişmiş ülkeye, kalan 50'si de ilk giriş yeri olarak gelişmekte olan ülkeye girmiştir. Çalışmada gelişmiş ülkelere giren yeni girişimlerin soyut varlıklarını geliştirmek, yeni bilgilerin akışını sağlamak ve yerel itibarlarını (yani kendi ana ülkelerindeki kaynak sağlayıcıları gözünde itibarları/meşruluklarını) arttırmak ve mevcut bilgi stoklarını kullanmak amacıyla motive oldukları bulunmuştur. Ayrıca çalışmada uluslararası piyasa deneyimine sahip firmaların gelişmekte olan ülkeler yerine gelişmiş ülkelere girmeyi tercih ettikleri bulunmuştur.

Jindra ve diğerlerinin³²⁵ 1996-2010 yılları arasında 4555 gelişmekte olan ülke firmasının Avrupa Birliği ülkeleri içindeki konum seçimini analiz ettikleri çalışmada, bu firmaların konum seçimlerinde bilim ve teknolojiye insan kaynağının bulunurluluğuna ve yerel Ar-Ge harcamalarının yoğunluğuna önem verdikleri bulunmuştur. Bu sonuçların da gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını bilgi ve varlık arama stratejisini uygulamak için kullandıkları iddiasını desteklediğini ifade etmişlerdir.

³²³ B. Elango, Chinmay Pattnaik, "Learning before making the big leap, acquisition strategies of emerging market firms", **Management International Review**, Vol.51, 2011, s.476.

³²⁴ Yamakawa, Khavul, Peng ve Deeds, a.g.e, 2013, s.181-196.

³²⁵ Björn Jindra, Sohaib S. Hassan, Uwe Cantner, "What does location choice reveal about knowledge-seeking strategies of emerging market multinationals in the EU?", **International Business Review**, Vol.25, No.1, 2016, s.213-214.

2.1.2.Giriş ve Sahiplik Biçimi Seçimi

Bir firma bir ülkede yabancı doğrudan yatırım yapmaya karar verdiğinde iki seçimle karşı karşıya kalacaktır. Bunlardan biri, firma yurtdışında mevcut yerel bir firmayı mı satın alacak (acquisition) yoksa sıfırdan yeni bir fabrika mı kuracak (greenfield yatırımı yapma) bunun kararını vermesi gerekecektir. Diğer de yurtdışına açılan firma yan kuruluşunun kontrolünü elinde tutma (tam sahipli/wholly owned) ile paylaşma (ortak girişim) arasında bir seçim yapacaktır. Literatürde bu seçimlerden ilki giriş biçimi seçimi, ikincisi de sahiplik biçimi seçimi olarak adlandırılmaktadır³²⁶.

Yabancı bir firmayı satın alma seçeneği firmaya sahip olmadığı kaynak ve bilgiye hızlı bir şekilde ulaşma imkanı sağlayarak ev sahibi ülkedeki giriş bariyerlerin hızlı bir şekilde üstesinden gelmesine imkan vermektedir³²⁷. Diğer taraftan organik büyüme ya da sıfırdan yatırım (greenfield) seçeneği ise satın alma seçeneğine göre uluslararasılaşmada daha uzun bir rota sunmasına ve sıfırdan bir yatırım kurması nedeniyle daha fazla finansal güç gerektirmesine rağmen, firmanın kendi personelini istihdam etmesi, kendi uygulamalarını ve yönetim tarzını baştan itibaren uygulamaya koyması açısından firmaya kolaylık sunmaktadır³²⁸.

Sahiplik seçimi açısından ortak sahipli yapı seçeneği firmaya partnerinin değerli kaynakları ile bağlantı oluşturmaya ve yatırım risklerini minimize etmesine imkan sağlarken, partnerlerin farklı olan yetenekleri, çıkarları ve amaçlarından dolayı bazen yönetmede büyük sorunlar meydana getirebilmektedir. Tam sahipli yapılar ise yönetsel özerklik ve faaliyetler üzerinde tam kontrol avantajı sağlarken, yerel bir partnerin meşruluğu olmaksızın yabancılık sorunsalının (liability of foreignness) üstesinden gelme süreci bu yapılarda zorluk yaratabilmektedir³²⁹.

Çin firmaları için yurtdışında satın almaya girişmenin ana motivasyonu piyasa gücünü arttırmak, teknolojiye erişmek, Ar-Ge becerilerini elde etmek ve uluslararası

³²⁶ Jean-François Hennart, Young-Ryeol Park, "Greenfield vs. Acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States", **Management Science**, Vol.39, No.9, 1993, s.1054.

³²⁷ Elango ve Pattnaik, a.g.e, 2011, s.465.

³²⁸ Child ve Rodrigues, a.g.e, 2005, s.397-398.

³²⁹ Desislava Dikova, Arjen van Witteloostuijn, "Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition economies", **Journal of International Business Studies**, Vol.38, No.6, 2007, s.1015.

markaları edinmektir. Satın alma bu faydaları elde etmek için hızlı bir yol sağlarken ayrıca rakiplerin de bunlara ulaşmasını engellemektedir³³⁰. Yurtdışında satın alma tercihini uygulama temel olarak teknoloji ve/veya markayı hızlı bir şekilde elde etme amacı ile gerçekleştirilmektedir ve rakiplerin benzer hareketlerini etkisizleştirmektedir. Ancak satın alma seçeneğinde söz konusu firma için fazla ödemede bulunma riski, edinilen varlıkların başarısız ya da lekelenmiş olmadığından emin olma gerekliliği, edinilen varlıkları yönetmedeki zorlukların üstesinden gelme (post-acquisition) gibi firmanın karşılaşacağı çeşitli sorunlar kendini gösterebilmektedir³³¹. Bu konu ile ilgili olarak gelişmekte olan ülke firmalarının satın alma sonrası (post-acquisition) evrede uluslararası yönetim yeteneği ve deneyimine sahip olmadıkları için ve uluslararası deneyimli yönetici eksikliklerinden dolayı gelişmiş ülkelerdeki satın alınan varlıkları/firmayı entegre etme ve değer yaratma konusunda zorluklar yaşadıkları, bu nedenle de gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmalarının yaptığı gibi satın alınan firmada hızlı bir şekilde kendi kural ve sistemlerini kurmaktan ziyade satın alınan firmanın özerkliğini devam ettirmeyi, mevcut üst yönetimi aynı şekilde tutmayı ve kademeli bir şekilde bu iki firma arasında etkileşimi sağlamayı tercih ettikleri ifade edilmektedir³³². Madhok ve Keyhani³³³ de gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülkelere yaptıkları satın almaların düşük bilgi sınıfı ülkelere doğru genişleme olduğu için bu firmaların öğrenme konusunda daha mütevazı olduklarını ve ortak bilgi akışına daha açık olduklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla da satın alınan firmaya özerklik verilmesinin bu satın almadan beklenen faydaları korumaya, satın alınan firmadan öğrenme ihtiyacını karşılamaya ve bu iki firma arasında yumuşak ve kademeli bir şekilde entegrasyonu gerçekleştirmeye yardımcı olacağını ifade etmişlerdir.

Çinli beyaz eşya üreticisi Haier, mikro dalga fırın üreticisi Galanz, yazılım firması Huawei gibi firmalar özellikle gelişmiş ülkelerde Ar-Ge merkezleri kurarak sıfırdan yatırımda bulunmuşlardır. Bu sayede firmalar bilgi ve öğrenme kaynaklarına

³³⁰ Child ve Rodrigues, a.g.e, 2005, s.392.

³³¹ Child ve Rodrigues, a.g.e, 2005, s.397-398.

³³² Peng, a.g.e, 2012, s.101; Hoskisson, Wright, Filatotchev ve Peng, a.g.e, 2013, s.1313.

³³³ Anoop Madhok, Mohammad Keyhani, "Acquisition as entrepreneurship: Asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies", **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.1, 2012, s.33-34.

yakın olarak, ev sahibi ülkelerin araştırma, teknoloji, inovasyon ve dizayn konusundaki uzmanlıklarından yararlanmakta ve ihtiyaçları olan stratejik varlık edinimini sağlamak ve daha sonra da güçlü uluslararası marka hedeflerini gerçekleştirmekte ve pazar pozisyonlarını güçlendirmektedirler³³⁴. Ayrıca firmalar gelişmiş ülkelerde Ar-Ge merkezi kurarak yapmış oldukları sıfırdan yatırımlar yolu ile kendi ülkelerinde mevcut olmayan deneyimli ve bilgili işgücünü işe alma imkanına da sahip olmaktadır³³⁵.

Çinli bilgisayar üreticisi Lenova'nın IBM'in PC bölümünü satın alması, Çinli cep telefonu üreticisi Ningbo Bird Co.'nun Tayvanlı BenQ ve Güney Koreli LG ve Fransız Sagem'le kurduğu işbirliği (alliance), Çinli televizyon üreticisi TCL'nin Fransız Thomson Electronic firması ile birleşmesi (merger) ve Alman televizyon üreticisi Schneider Electronics'i satın alması ve Amerikan görsel-işitsel ürünler ve DVD oynatıcısı GoVideo'yu satın alması stratejik varlık arama yatırımlarına örneklerdir. Bu firmalar marka, müşteri temeli, teknoloji, Ar-Ge, güçlü satış ve dağıtım ağı, yönetsel uzmanlık gibi değerli varlıklara sahip bu firmaları satın alarak veya onlarla çeşitli birleşme ve işbirliği (merger and alliance) anlaşmalarına girilerek hızlı bir şekilde ihtiyacı olan stratejik varlıklara erişmektedirler³³⁶. Çinli Huawei firması Hong Kong'ta 3Com şirketi ile çoğunluk sahipli (majority-owned) ortak girişim yolu ile Huawei-3Com sıfırdan yatırımını kurmuştur, bu sayede 3Com'un IP temelli networking ürün ve çözümlerdeki lider pozisyonundan yararlanarak Huawei-3Com data iletişim ürünlerini araştırmakta, geliştirmekte ve üretmektedir. Böylece de kurmuş olduğu çoğunluk sahipli ortak girişim yolu ile Huawei dünya çapındaki rekabet avantajı yaratma yeteneğini geliştirmiştir³³⁷.

2000-2008 yılları arası Çin ve Hindistan firmalarının yurtdışında gerçekleştirdiği toplam 1526 birleşme ve satın almalarla (633'ü Çin, 893'ü Hindistan) ilgili verilere dayanan çalışmada Hindistan firmalarının yurtdışındaki birleşme ve satın almalarının temel olarak ilaç sektörü gibi bilgi yoğun endüstrilerde olduğu, Çin firmalarının birleşme ve satın almalarının ise petrol ve gaz gibi kaynak yoğun

³³⁴ Deng, a.g.e, 2007, s.74-75.

³³⁵ Hennart, a.g.e, 2012, s.177.

³³⁶ Deng, a.g.e, 2007, s.76-77.

³³⁷ Deng, a.g.e, 2007, s.75.

endüstrilerde gerçekleştiği bulunmuştur. Bunun nedeni Çin firmalarının genellikle üretim sektöründe yer alan firmalar olması ve Çin'in son yıllardaki hızlı ekonomik büyümesi nedeniyle doğal kaynaklara olan ihtiyacının artması ve bu ihtiyacı karşılamak amacıyla geriye doğru entegrasyon yatırımları yapması iken, Hindistan firmalarının genellikle gelişmiş teknoloji temelli ve hizmet sektöründe yer alması nedeniyle yurtdışı yatırımlarının da bu alanda olmasıdır. Çalışmada büyük ölçekli sınır ötesi birleşme ve satın almaların genellikle Çin'de devlete ait firmalar tarafından gerçekleştirilirken, Hindistan'da özel firmalar tarafından gerçekleştirildiği bulunmuştur. Bunun nedeni ise Hindistan'ın daha açık piyasa mekanizmasına sahip olması nedeni ile özel firmaların yurtdışı yatırımlarını finanse edecek kaynaklara daha kolay erişimi, Çin'de ise Çin hükümetinin kritik endüstriyel ve finansal kaynakların çoğunu kontrol etmesi ve devlete ait firmaların yurtdışı yatırımlarını finanse etmede sağladığı kolaylıklar olduğu ifade edilmiştir³³⁸.

Diğer taraftan gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülkelerde yapmış oldukları satın almalar bu firmalar için değerli fırsatlara ve stratejik varlıklara erişime imkan vermenin yanı sıra gelişmekte olan ülkeden geliyor olma zorluğunun üstesinden gelmesine de yardım etmektedir. Gelişmiş ülke firmasının satın alınması gelişmekte olan ülke firmaları için gelişmekte olan ülkeden geliyor olmanın yaratmış olduğu düşük kaliteli imajını tek adımda kaliteli imajına dönüştürmeye imkan sağlamaktadır³³⁹. Bu konu ile ilgili olarak Barnard'ın³⁴⁰ çalışmasında gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülkelerde yaptıkları iyi bilinen markaları satın almalarının ve genel merkezlerini gelişmiş ülkelere taşımalarının ve gelişmiş ülke piyasalarında firmalarını kota ettirmelerinin bir nedeni de tüketicilerin ve paydaşlarının gözünde kalitesiz ürünler üreten, ekonomik olarak başarısız gelişmekte olan ülke firması yerine kaliteli ürün üreten gelişmiş ülke firması imajı yaratarak meşruluğu sağlamak olduğu vurgulanmıştır. Benzer şekilde Yamakawa ve diğerleri³⁴¹ de gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülkelerde yatırım yapmasının kendi ana ülkelerindeki hükümet,

³³⁸ Sun, Peng, Ren ve Yan, a.g.e, 2012, s.4-16.

³³⁹ Madhok ve Keyhani, a.g.e, 2012, s.32.

³⁴⁰ Helena Barnard, "Migrating EMNCs and the theory of the multinational", **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra and Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014, s.195-223.

³⁴¹ Yamakawa, Peng ve Deeeds, a.g.e, 2008, s.72-73.

yatırımcılar ve tüketiciler gibi kaynak sağlayıcılar açısından yüksek kalitenin ve güvenilirliğin işareti olacağını dolayısıyla firma açısından meşruluğun bir kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla tüketicilerdeki gelişmekte olan ülke çağrışımını azaltmak için tüketicilerin pozitif çağrışıma sahip olduğu gelişmiş ülkelerdeki markaları satın almak amacıyla da gelişmekte olan ülke firmaları uluslararasılaşabilmekte; bu durum da hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke firmalarının yaptığı bir ülkeye hızlı girmek için yerel markaların satın alınması amacından farklılık göstermektedir³⁴².

2.2.GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE FİRMALARININ FİRMAYA ÖZGÜ AVANTAJLARI

Uluslararası işletmecilik literatürü uluslararası firmaların büyümesi ve dışa açılma evresini analiz etmekte ve bu firmaların firmaya özgü avantajları temelinde yurtdışına açıldığını önermektedir³⁴³. Firmaya özgü avantajlar işletmeye rekabet avantajı sağlayan firmaya özgü, benzersiz yetenekler olarak tanımlanan firma düzeyindeki faktörlerdir. Bunlar ürün ya da süreç teknolojileri, pazarlama ya da dağıtım becerileridir. Diğer taraftan her ülkede o ülkeye özgü faktörler de bulunmaktadır. Bunlar doğal kaynaklar, iş gücü ve ilişkili kültürel faktörlere dayanan ülkeye özgü avantajlardır³⁴⁴. Teorik literatür uluslararası firmaların firmaya özgü avatajlar ile ülkeye özgü avantajlar arasındaki kompleks etkileşime dayanarak yurtdışına açıldıklarını belirtmektedir. Gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerinin genel olarak kendi ülke piyasalarında geliştirdikleri firmaya özgü avantajlarını kullanmak (varlık kullanma) amacı ile yurtdışına açıldıkları ifade edilmektedir³⁴⁵. Diğer taraftan gelişmekte olan ülke firmalarının ise gelişmiş ülke firmaları gibi bilgi temelli firmaya özgü avantajlardan ziyade ucuz işgücü, doğal kaynaklar, devletin sağladığı ucuz para gibi kendi ülkelerindeki ülkeye özgü avantajların sağladığı firmaya özgü avantajlara

³⁴² Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b, s.290.

³⁴³ Rugman ve Li, a.g.e, 2007, s.333.

³⁴⁴ Alan M. Rugman, Chang Hoon Oh, Dominic S. K. Lim, “The regional and global competitiveness of multinational firms”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.40, No.2, 2012, s.221; Rugman ve Li, a.g.e, 2007, s.334; Rugman, a.g.e, 2009, s.50.

³⁴⁵ Rugman ve Li, a.g.e, 2007, s.341.

dayanarak yurtdışına açıldığı ifade edilmektedir³⁴⁶. Uluslararası işletmecilik teorisinin temel prensibi çok uluslu şirket olmak için bir firmanın yurtdışında rekabet etmedeki dezavantajlarını dengeleyecek önemli firmaya özgü avantajlara (mülkiyet avantajı) sahip olması gerektiği iken, görünürde gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmalarının sahip olduğu teknoloji, marka ya da yönetim avantajları gibi firmaya özgü avantaja sahip olmadığı ama buna rağmen son yıllarda bu firmaların uluslararası hale gelip gelişmiş ülke firmaları ile rekabet etmeye başladığı belirtilmektedir³⁴⁷. Bu noktada Ramamurti³⁴⁸ sorulması gereken sorunun gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmalarından farklı olarak yurtdışına açılırken kullandıkları rekabet avantajlarının ne olduğu ve bunların ana ülke bağamları tarafından nasıl biçimlendirildiği sorusu olduğunu ifade etmektedir. Son zamanlarda gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin firmaya özgü avantajlarının genellikle gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerinininki ile aynı olmamasına rağmen kendine göre değerli olduğu kabul görmektedir³⁴⁹. Gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin gelişmiş ülke çok uluslu şirketlerinden farklı firmaya özgü avantajlara sahip olması kendi ülke piyasalarının kendine özgü şartlarının bir yansıması olduğu ileri sürülmektedir³⁵⁰. Dolayısıyla da gelişmekte olan ülkelerde yabancı doğrudan yatırım modeli, yerel firmaların kendi ülkelerine özgü bağamları ve bu firmaların bu bağlama uymak için geliştirdikleri kaynakları tarafından biçimlendirildiği kabul görmektedir³⁵¹.

Ramamurti³⁵² gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmekte olan ülkelerdeki müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak anlamaya çalıştıklarını dolayısıyla da ürünleri ucuza sağlama, ürün özelliklerini doğru seçme, ürünleri sağlam ve taşınabilir yapma gibi konularda müşterilerin ihtiyaçlarını karşıladıklarını ifade etmiştir. Yine gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmekte olan ülkelerdeki müşterilerin karşılayabileceği fiyat noktasında ürünleri yapmak için maliyetleri düşürmede yaratıcı hale gelerek ultra düşük maliyetli üretim yaptıklarını belirtmiştir. Bu firmaların Batılı

³⁴⁶ Rugman, a.g.e, 2009, s.61.

³⁴⁷ Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.42.

³⁴⁸ Ramamurti, a.g.e, 2012a, s.243-244; Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.399.

³⁴⁹ Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b, s.274.

³⁵⁰ Ramamurti, a.g.e, 2012b, s.45.

³⁵¹ Tan ve Meyer, a.g.e, 2010, s.154.

³⁵² Ramamurti, a.g.e, 2012a, s.244-245; Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.405-410.

firmalara kıyasla daha fazla işgücü ve daha az sermaye kullanarak, girdileri daha verimli kullanarak ya da daha az genel giderlere sahip olarak üretim ve operasyonel üstünlüğe sahip olduklarını ifade etmiştir. Ayrıca gelişmekte olan ülke firmalarının yeni ürünleri hızlı ve ucuz bir şekilde üreterek basit inovasyonda iyi olduklarını da belirtmiştir. Ek olarak gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmekte olan ülkelerin zorlu iş çevresinde etkili bir şekilde faaliyet gösterme yeteneğine de sahip olduklarını ve bu özelliğin de gelişmekte olan ülke firmalarına benzer özelliklere sahip diğer gelişmekte olan ülkelerde rekabet avantajı sağladığını belirtmiştir. Bir diğer farklı özelliklerinin de Çin gibi endüstriyel politikalarda devletin baskın olduğu gelişmekte olan ülkelerde, devletin yerel piyasalara erişimi, yabancı firmaları yerel firmalara teknoloji transferine zorlamasında ve tamamlayıcı parçaları ve alt sistemleri yerel firmalardan sağlamasında bir pazarlık kozu olarak kullanması olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca devletin doğal kaynakların kullanılmasında ve finansal açıdan bazı yerel firmalara imtiyaz sağladığı, bu sayede de yerel firmaların kaynak ve piyasalara imtiyazlı erişime sahip olduğunu belirtmiştir. Son olarak da çoğu gelişmekte olan ülke firmalarının kendi endüstrilerinde geç giren olmalarına rağmen az da olsa bazılarının teknolojinin sınır hattında olabileceğini ya da gelişmiş ülkelerden edindikleri son teknolojiyi entegre etme kapasitesine sahip olabileceğini bu sayede de geleneksel ilk giren avantajlarına sahip olabileceklerini ifade etmiştir. Brezilyalı Embraer, Çinli Huawei ve Hintli Suzlon firmalarının bu kategorideki firmalar olduğu belirtilmiştir. Bütün bu özelliklerin de gelişmekte olan ülke firmaları için yurtdışı yatırımlarında gelişmiş ülke firmalarınınkinden farklı rekabet avantajı sağlayan firmaya özgü avantajlara dönüştüğü ifade edilmiştir.

Contractor'un³⁵³ çalışmasında ise gelişmekte olan ülke firmalarının ana ülke temelli avantajları az gelişmiş kurumsal çevrede faaliyet gösterme becerisi, yüksek orandaki aile kontrolü ya da özel sermayeli sahiplik yapısı, yüksek orandaki çeşitlenmiş holding yapısı, ülkedeki bilim adamı, mühendis ve ucuz iş gücü havuzu, diaspora ve etnik bağların varlığı, devlet desteği, ortak dil ya da İngilizce konuşma

³⁵³ Contractor, a.g.e, 2013, s.316-321.

becerisi olarak sıralanmış ve bu ana ülkeye özgü avantajların firmaların yurtdışı yatırımlarında bir nevi rekabet avantajına dönüşebileceği ifade edilmiştir.

Bu konu ile ilgili olarak Williamson ve Zeng³⁵⁴ Çin firmalarının üretim maliyetlerini düşürmeye neden olan düşük maliyetli ve düşük vasıflı işgücünün büyük havuzu; devlet sahipliği nedeniyle bu firmalara sağlanan ucuz kaynaklar ve hükümetin firmaların uluslararasılaşmasını teşvik etmek için sağladığı destekler şeklinde kendi ülke temelinde sağladıkları bazı ülkeye özgü avantajlara sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Yazarlar uluslararasılaşan Çin firmalarının müşterilerine yüksek teknolojiyi düşük maliyetle sunmalarına ya da büyük firmaların kitle halinde ürettikleri standardize ürünlere karşılık müşterilerine geniş ürün çeşitliliği ya da müşterilerin isteğine uygun ürünler sunmalarına ya da düşük miktartlı yüksek fiyatlı özel ürünlerin üretildiği niş piyasalardaki fiyatları dramatik şekilde düşürmelerine imkan sağlayan maliyet inovasyonuna odaklanarak ülkeye özgü avantajlarını büyük firmalara karşı rekabet avantajı kazanmalarına yol açan firmaya özgü avantajlara dönüştürdüklerini ifade etmişlerdir.

Ramamurti ve Singh³⁵⁵ Hindistan'ın düşük gelirli ülke ücretlerine (ucuz işgücü) sahip olmanın yanısıra teknik ve yönetsel açıdan becerikli insan sermayesine sahip olduğunu, diğer gelişmekte olan ülkelere kıyasla sermaye piyasası ve hukuk kuralları açısından daha güçlü kurumsal yapıya sahip olduğunu ve tarihsel olarak güçlü girişimci geleneğe sahip olduğunu bunların da Hindistan firmalarının ülkeye özgü avantajları olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışmalarda Hindistan'daki İngilizce dil bilgisinin Hindistan firmaları açısından, özellikle de hizmet sektöründe yer alan firmalar açısından, ülkeye özgü bir avantaj olduğu da belirtilmektedir³⁵⁶. Bu ülkeye özgü avantajların da Hintli firmaların uluslararasılaşmasında onlara rekabet avantajı sağlayan firmaya özgü avantaja dönüştüğü ifade edilmektedir³⁵⁷.

³⁵⁴ Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009, s.82-84.

³⁵⁵ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.112.

³⁵⁶ Buckley, Forsans ve Munjal, a.g.e, 2012, s.881; Ramamurti, a.g.e, 2009, s.402; Balasubramanyam ve Forsans, a.g.e, 2010, s.325-326.

³⁵⁷ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.112.

Aharoni'nin³⁵⁸ çalışmasında doğal kaynaklara sahip olmayan küçük bir ülke olan İsrail'in yüksek eğitimli mühendis ve bilim insanından oluşan geniş işgücü havuzunun, hükümetin yüksek teknolojiyi desteklemedeki politikasının ve yurtdışındaki yüksek eğitimli diasporasının sağladığı ağların İsrail'in ülkeye özgü avantajı olduğu ve bu ülkeye özgü avantajların İsrail firmaları için firmaya özgü avantaja dönüşerek ilaç ve yazılım gibi yüksek teknolojili sektörlerde çok uluslu firmalar (Teva ilaç şirketi ve Check Point yazılım şirketi gibi) oluşturmada etkili olduğu ifade edilmiştir.

Bu konu ile ilgili olarak Pananond'ın³⁵⁹ çalışmasında da Taylandlı firmaların uluslararasılaşmalarının erken evrelerinde Tayland'ın özellikle Çin başta olmak üzere diğer komşu Güneydoğu Asya ülkeleri ile sahip olduğu ağ bağlantılarının (sosyal ve etnik bağlar, hükümetler arası ilişkiler, finans kurumları ile yakın ilişkiler ve yabancı teknoloji partnerleri ile kurdukları işbirlikleri) ülkeye özgü bir avantaj olarak etkili olduğu, Taylandlı firmaların zayıf endüstriye özgü yeteneklerini bu ağ temelli rekabet avantajı ile tamamlayarak bu ülkelerde uluslararasılaşmaya başladıkları ifade edilmiştir.

Güney Afrika firmalarının uluslararasılaşmasını inceledikleri çalışmada Goldstein ve Prichard³⁶⁰ ise Güney Afrika firmalarının uluslararasılaşmasının ülkenin kendine özgü tarihinin, ülkenin büyük maden zenginliğinin, yerli ekonomiyi koruma geçmişinin, ülkedeki ırkçılık politikaları altında gelişen tümüyle eşitsiz iki paralel ekonomik yapının bir yansıması olduğunu ifade etmişlerdir. Bu firmaların çoğunun rekabet avantajını yüksek derece korunmuş çevrede sağladığını ifade etmişlerdir.

Başta enerji kaynakları olmak üzere doğal kaynaklar açısından zenginliğe sahip olan Rusya'da ise uluslararası hale gelen çoğu Rus firmasının ülkelerinin kendisine sağladığı bu avantajı kullanan doğal kaynak sektöründe yer alan firmalar olduğu belirtilmektedir. Ayrıca stratejik endüstrilerdeki devlet müdahalesinin de Rus

³⁵⁸ Aharoni, a.g.e, 2009, s.352-396.

³⁵⁹ Pananond, a.g.e, 2009, s.339-343.

³⁶⁰ Goldstein ve Prichard, a.g.e, 2009, s.274.

firmalarının uluslararasılaşmasında, büyümesinde ve uluslararası rekabetçiliğinde büyük etkiye sahip olduğu belirtilmektedir³⁶¹.

Brezilya'nın doğal kaynaklar alanındaki zenginliği de Petrobras ve CVRD gibi doğal kaynak sektöründeki Brezilyalı firmaların uluslararasılaşmasında ve rekabet avantajı elde etmesinde etkili olan ülkeye özgü avantajlar olduğu belirtilmektedir³⁶².

Gelişmiş ülke firmalarının yurtdışı yatırımlarını incelemeye kullanılan geleneksel yaklaşımlarda firmaların sahip olduğu avantajlara ve yatırım yapmak için gidilen ülkedeki avantajlara odaklanılırken, ana ülkenin kendi firmaları üzerindeki etkileri genelde gözden kaçırılmıştır. Birinci bölümde de belirtildiği gibi gelişmekte olan ülke firmaları, gelişmiş ülke firmalarının sahip olduğu benzer firmaya özgü avantajlara sahip olmadığı için bu firmaların uluslararasılaşmasını açıklamada mevcut yaklaşımlar yetersiz kalmaktadır. Son dönemde gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını inceleyen çalışmalarda geleneksel yaklaşımların önemsemediği ana ülke şartlarının firmaların uluslararasılaşmadaki etkisi incelenmeye başlanmış ve alandaki bu boşluğu doldurmaya yönelik çabalar oluşmaya başlamıştır³⁶³. Bu konu ile ilgili olarak Ramamurti³⁶⁴ gelişmekte olan ülkelerin her birinin kendine özgü bağlamlarında oluşan ülkeye özgü avantajların gelişmiş ülke firmalarının sahip olduğu avantajlarla (marka, üstün teknoloji gibi) aynı olmamasına rağmen, bu ülke firmaları için yurtdışı yatırımlarında kendileri açısından değerli firmaya özgü avantajlara dönüşebileceğini ve yurtdışı yatırımlarında kullandıkları stratejileri etkileyebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca ana ülkenin firmaların uluslararasılaşma stratejilerini nasıl etkilediği konusu ile ilgili olarak, Cuervo-Cazurra ve Ramamurti³⁶⁵ gelişmekte olan ülkelerdeki az gelişmiş kurumsal yapının ve az gelişmiş ekonomik şartların neden olduğu dezavantajın bu ülke firmalarının uluslararasılaşmasını iki şekilde etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre gelişmekte olan ülkelerdeki söz

³⁶¹ McCarthy, Puffer ve Vikhanski, a.g.e, 2009, s.167-199.

³⁶² Fleury ve Fleury, a.g.e, 2009, s.219-220.

³⁶³ Ramamurti, a.g.e, 2009a; Xu ve Meyer, a.g.e, 2013; Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b; Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012; Narula, a.g.e, 2012.

³⁶⁴ Ramamurti, a.g.e, 2012a.

³⁶⁵ Alvaro Cuervo-Cazurra, Ravi Ramamurti, "Home country underdevelopment and internationalization, innovation-based and escape-based internationalization", **Competitiveness Review**, Vol.27, No.3, 2017, s.217-218.

konusu dezavantajlar, firmaları gelişmekte olan ülkelerin az gelişmiş doğası ile başa çıkmak için inovasyon yapmaya teşvik edecek ve daha sonradan da eğer bu inovasyonlar başka ülkelerde bir değere sahip ise firmayı uluslararasılaşma konusunda motive edecektir ya da firmaları ülkelerindeki az gelişmiş şartlardan kaçmak için faaliyetlerini daha gelişmiş ya da daha iyi kurumsal yapılara sahip başka ülkelere taşıyarak uluslararasılaşmalarına neden olacaktır. Dolayısıyla da ana ülkenin dezavantajlı koşullarının bazı durumlarda firmaların uluslararasılaşmasına yardımcı olacak firmaya özgü rekabet avantajlarına dnşeğini ifade etmişlerdir.

2.3.GELİşMEKTE OLAN ÜLKE FİRMALARININ ULUSLARARASILAşMADA KULLANDIKLARI STRATEJİLER

Gelişmekte olan ülke firmalarını inceleyen çalışmalarda bu firmaların yabancı doğrudan yatırımlarında ve uluslararasılaşmalarında gelişmiş ülke firmalarının sahip olduğu firmaya özgü avantajlara (marka, teknoloji gibi) sahip olmadıkları için genel olarak kendilerine rekabet avantajı sağlayacak stratejik varlıkları elde etme arayışı ile yabancı doğrudan yatırımlara (varlık arama/arttırma) giriştikleri ve uluslararasılaştıkları ifade edilmiřtir³⁶⁶. Gelişmekte olan ülke firmalarının varlık arama ve varlık kullanma amacı ile gerçekleştirdikleri yabancı doğrudan yatırımlar daha önceki başlıkta anlatıldığı için bu başlıkta tekrar anlatılmayacaktır. Bu başlıkta bazı çalışmalarda bahsedilen gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmalarını yakalamak için uyguladıkları yakalama (catch up) stratejisinden³⁶⁷ ve Ramamurti ve Singh³⁶⁸'in geliştirdiği gelişmekte olan ülke firmalarının kendi ülke şartlarından kaynaklanan ve bu nedenle de sadece bu firmaların uygulayabileceğini ifade ettikleri yerel iyileştirici (local optimizer), düşük maliyet partneri (low cost partner), global konsolidator (global consolidator) ve global ilk giren (global first mover) olarak dörde ayırdıkları jenerik uluslararasılaşma stratejilerine değinilecektir.

³⁶⁶ Deng, a.g.e, 2009; Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014; Deng ve Yang, a.g.e, 2015; Buckley, Munjal, Enderwick ve Forsans, a.g.e, 2016.

³⁶⁷ Child ve Rodrigues, a.g.e, 2005; Awate, Larsen ve Mudambi, a.g.e, 2012; Madhok ve Keyhani, a.g.e, 2012.

³⁶⁸ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009.

2.3.1.Yakalama Stratejisi

Gelişmekte olan ülkelerdeki teknolojik bilgi eksikliği, uluslararası olarak rekabet etmek için gerekli yetenekleri geliştirme konusunda gelişmekte olan ülke firmaları ile gelişmiş ülke firmaları arasında büyük bir farklılık yaratmaktadır, dolayısıyla da gelişmekte olan ülke firmaları gelişmiş ülke firmalarını satın alarak gerekli olan teknolojiyi hızlı bir şekilde elde etmek için yakalama (catch up) stratejisini uygulamaktadırlar. Bu sayede gelişmekte olan ülke firması söz konusu teknoloji gelişimine önemli miktarda kaynak ve zaman harcayan gelişmiş ülke firmasının maruz kaldığı maliyetlere maruz kalmadan bu teknolojiyi edinerek ya da bu teknolojiye sahip gelişmiş ülke firmalarını satın alarak teknolojik yetersizlikteki başlangıç dezavantajını hızlı bir şekilde avantaja dönüştürebilmektedir³⁶⁹. Madhok ve Keyhani³⁷⁰ gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmalarını satın almada öğrenme ve yetenek geliştirme yolu ile yakalama stratejisini izlediklerini ifade etmektedirler. Child ve Rodrigues³⁷¹ ise Çin firmalarının sonradan gelen (late comer) olarak yurtdışı yatırımlara genellikle teknolojideki, markadaki ve yönetsel yeteneklerdeki rekabetçi dezavantajlarının üstesinden gelmek için giriştiklerini, bu amaçla ülkelere gelen yabancı yatırımcılarla ortak girişim ya da Orjinal Malzeme Üreticiliği (OEM) yolu ile teknoloji ve bilgi transferi sağlayarak uluslararası rekabetçiliğini geliştirdiğini ya da rekabet dezavantajının üstesinden gelmek ve gelişmiş ülke firmalarını yakalamak için gelişmiş ülkelerde satın almalar yolu ile yakalama stratejisini izlediklerini ifade etmektedirler. Gelişmekte olan ülke firmaları ile ilgili çalışmalarda bu firmaların rekabetçi dezavantajlarını ve kendi ülkelerinde stratejik varlık geliştirmedeki eksikliklerini telafi etmek ve rakipleri karşısında rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmek için gelişmiş ülkelerde stratejik varlık arama yatırımlarına girişerek yakalama stratejisini uyguladıkları ifade edilmektedir³⁷².

Awate ve arkadaşlarının³⁷³ çalışmasında yüksek teknoloji endüstrisi olan rüzgar türbini endüstrisinde endüstrinin öncüsü ve lideri olan Danimarkalı Vestas

³⁶⁹ Awate, Larsen ve Mudambi, a.g.e, 2012, s.207-208.

³⁷⁰ Madhok ve Keyhani, a.g.e, 2012, s.37.

³⁷¹ Child ve Rodrigues, a.g.e, 2005, s.381-410.

³⁷² Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014; Li, Li ve Shapiro, a.g.e, 2012; Rui ve Yip, a.g.e, 2008.

³⁷³ Awate, Larsen ve Mudambi, a.g.e, 2012, s.217-220.

firması ile uyguladığı yakalama stratejisi yoluyla endüstriye sonradan giren ve önemli global piyasa payı elde eden Hindistan Suzlon firması karşılaştırılmıştır. Çalışmada rüzgar türbinleri konusunda çok az bilgi ile endüstriye giren Suzlon'un yakalama stratejini izleyerek bu endüstride “hızlı takipçi” olarak rüzgar türbin üretimine doğrudan uygulanacak yetkinlik ve yeteneklere sahip firmaları satın aldığı ve bu firmalarla işbirliği yaptığı ve bu yolla genellikle üretim ve çıktı yönelimli yeteneklere dayanan yakalama stratejisini uyguladığı ve rüzgar türbinlerinin çıktı portföyü açısından Vestas'ı yakaladığı; ancak teknolojinin derin ve geniş bilgi birikimini gerektiren ve karmaşık ve zaman alıcı bir süreç olan inovasyon yetenekleri açısından sektörün öncüsü firmaları henüz yakalayamadığı ifade edilmiştir. Çalışma geliştirmekte olan ülke firmalarının geliştirmekte olan (emerging) endüstrilere göre oldukça istikrarlı ve daha az bilgi yoğun olan olgun endüstrilerde sadece global oyuncu haline gelebileceği algısına karşı çıkan bulgular da sağlayarak, geliştirmekte olan ülke firmalarının teknoloji yoğun endüstrilerde de var olabileceğini kanıtlamıştır³⁷⁴.

Hindistan'daki dört endüstrideki (otomobil parçaları, ilaç, film, rüzgar türbini) firmaların yakalama stratejilerinin değerlendirildiği çalışmada, her endüstrinin farklı gelişme profili sergilediği ve farklı dışsal faktörler tarafından etkilendiği dolayısıyla da sözkonusu endüstri bağlamının geliştirmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin yakalama stratejilerini önemli derecede etkilediği ifade edilmiştir. Çalışmada otomobil firmalarının, Hindistan piyasasına giren ve potansiyel bilgi taşıyıcı partner olarak değerlendirilen çok sayıdaki yabancı çok uluslu şirketlerin bulunduğu endüstri bağlamında yakalama stratejilerine başladığı ifade edilmiştir. Hindistan'daki otomobil firmalarının endüstrideki liberalleşmenin ve destekleyici hükümet politikalarının sonucu olarak ülkelere giren yabancı çok uluslu şirketlerle rekabet edebilmek için yeteneklere ihtiyacı olduğu, bu nedenle de lisanslama yolu ile temel teknolojik know-how edinimi yerine daha sofistike ve sözsüz bilgi ve yetkinlikleri edinmek için gelişmiş ülke firmalarıyla işbirliği yolu ile daha güçlü bağlar kurmaya odaklanan yakalama stratejilerini uyguladıkları ifade edilmiştir. Bu firmaların dışsal olarak bilgi ediniminden sonra içsel olarak bilgiyi elde etmek için Ar-Ge yeteneklerinin gelişimine ve yurtdışındaki marka ve firmaları satın almaya odaklandıkları belirtilmiştir. Benzer

³⁷⁴ Awate, Larsen ve Mudambi, a.g.e, 2012, s.217.

şekilde Hintli ilaç firmalarının da Hindistan'da faaliyet gösteren gelişmiş ülke firmalarının bulunduğu sektörde yer aldığı ancak başlangıçta endüstrideki mevcut entellektüel mülkiyet hakları rejimi dolayısıyla bu firmalarla partnerlik yolu ile bilgi edinimini gerçekleştiremedikleri, onun yerine hükümetin benimsediği patent kanunu gereğince yerel piyasa ve daha sonradan da global piyasa için patent dışı markasız ilaç üretimine imkan sağlayan tersine mühendislik ve süreç patentlerine odaklandıkları; daha sonradan ülkenin mevcut patent düzenlemelerini değiştiren uluslararası entellektüel mülkiyet hakları rejiminin uygulanmasıyla da bu ilaç firmalarının global standartlara uymaya zorlandıkları ve stratejilerini tersine mühendislikten kendi araştırma merkezlerinde “yeni etkin madde” gelişimine odaklamaya doğru değiştirdikleri ve hızlı bir şekilde bilgiyi elde etmek ve Ar-Ge yeteneklerini geliştirmek için de yabancı firmaları satın almaya başladıkları yakalama stratejilerini uyguladıkları ifade edilmiştir. Diğer taraftan Hindistan film endüstrisinin ise yerel piyasadaki yabancı rekabet baskısına maruz kalmadığı bu nedenle de Hindistan firmalarının yakalama stratejilerinde yabancı firmaların önemli bir rolü olmadığı ifade edilmiştir. Hintli film firmalarının yerel ve global piyasada büyümelerini hızlandırmak ve verimliliğini arttırmak için yakalama stratejilerine ihtiyaç duyduğu ifade edilmiştir. Bu firmaların yerel piyasada pazarlama ve dağıtım faaliyetlerini konsolide ederek ölçek ekonomisi meydana getirdiği, global piyasada ise hem bilgi ve kaynakları ithal etme açısından hem de hedef müşteriye bulma açısından yurtdışındaki Hindistan diasporasını kullanmaya odaklanan yakalama stratejisini izledikleri ifade edilmiştir. Çalışmada yeni gelişen dolayısıyla da henüz olgulaşmamış bir endüstri olan rüzgâr türbini endüstrisinde yer alan Hintli firmaların sektörün yapısı nedeniyle gelişmiş ülkelerdeki bilgi ve kaynaklara daha kolay erişebildikleri ifade edilmiştir. Ayrıca Hintli rüzgâr türbini üreticilerinin hem yabancı firma faaliyetleri açısından hem de yerel satışlar açısından oldukça sınırlı yerel piyasaya sahip oldukları dolayısıyla da gerekli teknolojiyi yurtdışında aramalarının gerektiği, bu nedenle bu sektördeki Hintli firmaların gelişmiş piyasalarda faaliyet gösteren firmalardan bilgi edinimi için onları

satın alarak ya da onlarla çeşitli alanlarda işbirliği yaparak yakalama stratejisi uyguladıkları ifade edilmiştir³⁷⁵.

2.3.2.Jenerik Uluslararasılaşma Stratejileri

Ramamurti ve Singh³⁷⁶ Hindistan firmalarının uluslararasılaşmasını inceleyerek Jenerik Uluslararasılaşma Stratejileri olarak adlandırdıkları gelişmekte olan ülkelere özgü dört strateji türü tanımlamışlardır: Yerel İyileştirici (Local Optimizer) Stratejisi, Düşük Maliyet Partneri (Low Cost Partner) Stratejisi, Global Konsolidator (Global Consolidator) Stratejisi ve Global İlk Giren (Global First Mover) Stratejisi. Yazarlara göre bu stratejiler gelişmekte olan ülkelerdeki düşük gelirli tüketici, düşük ücretli işgücü, yüksek büyüme oranlarına sahip yerel piyasa ve az gelişmiş kurumsal yapı gibi bu ülkelere özgü şartlardan kaynaklandığı için gelişmiş ülke firmalarının bu stratejileri uygulamalarının mümkün olmadığı bu nedenle de bu stratejilerin gelişmekte olan ülkelere özgü olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer taraftan yazarlar bu dört jenerik stratejiden farklı olarak gelişmekte olan ülke firmalarının doğal kaynak sektöründe yaptıkları büyük yatırımları açıklamak için “Doğal Kaynak Dikey Toplayıcıları (Natural Resource Vertical Integrator)” adı altında bir stratejiden de bahsetmişlerdir. Ancak bu stratejinin bu sektörde yer alan gelişmiş ülke firmaları tarafından da uygulandığı için sadece gelişmekte olan ülke firmalarına özgü olmadığını belirtmişlerdir³⁷⁷.

Yazarların “Doğal Kaynak Dikey Toplayıcıları” olarak bahsettiği firmalar ya zengin doğal kaynaklara (petrol ve doğal gaz) sahip ülkelere ya da bu doğal kaynaklar için geniş yerel ihtiyaca sahip ülkelere gelmektedir. Zengin doğal kaynaklara sahip ülkelere (Rusya ve Brezilya gibi) gelen firmalar satışa dönük piyasaları ele geçirmek için sınır ötesi ileriye doğru entegrasyona girerken; büyük doğal kaynak ihtiyacına sahip ülkelere (Çin ve Hindistan gibi) gelen firmalar üretime dönük doğal kaynakları ele geçirmek için sınır ötesi geriye doğru entegrasyona

³⁷⁵ Kristin Brandl, Ram Mudambi, “EMNCs and catch-up processes: The case of four Indian industries”, **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra, Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014, s.145-149.

³⁷⁶ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.111-112.

³⁷⁷ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.124.

girişmektedirler. Bu endüstrideki hem gelişmiş ülke hem de gelişmekte olan ülke firmaları için devlet sahipliği ya da ana ülke ya da ev sahibi ülke tarafından ağır düzenlemeler hala norm olarak varlığını korumaktadır. Dolayısıyla bu stratejiyi uygulama açısından bu sektördeki gelişmiş ülke firmaları ile gelişmekte olan ülke firmaları açısından yeni bir durum söz konusu değildir³⁷⁸. Yazarlar gelişmiş ya da gelişmekte olan ülke ayrımı olmaksızın ülkelerin ya doğal kaynak zenginliği sonucunda ya da bu kaynaklara ihtiyaçları sonucunda firmaların bu dikey entegrasyon stratejisini uyguladıklarını, dolayısıyla da bu stratejinin sadece gelişmekte olan ülke firmalarına özgü olmadığını ifade etmişlerdir. Gelişmekte olan ülke firmalarının doğal kaynak sektöründeki yapmış oldukları büyük yatırımları açıklamak için oluşturdukları bu strateji ile ilgili olarak yazarlar, gelişmiş ülke firmalarıyla karşılaştırıldığında bu sektördeki gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasındaki tek farkın bu firmaların seçimlerinin gelişmiş ülke firmalarının yatırım yapmaktan kaçındıkları ülkelerle (Kazakistan ve Sudan gibi) sınırlı olması olduğunu belirtmişlerdir³⁷⁹. Rus Gazprom ve Lukoil³⁸⁰, Brezilyalı Petrobras³⁸¹, Çinli China National Petrol Corporation ve China National Offshore Oil Corporation ve Hintli Oil and Natural Gas Commission³⁸² gibi firmaların diğer ülkelerde yapmış oldukları doğal kaynak sektöründeki yatırımlar bu stratejiye örnek teşkil etmektedir.

Yazarların gelişmekte olan ülke firmalarına özgü olduğunu ifade ettikleri ve dört grup altında sınıflandırdıkları jenerik stratejiler; firmanın rekabet avantajlarının büyük ölçüde kendi ülke piyasalarında oluşturdukları varlık ve yetenekler tarafından biçimlendiği, genellikle uluslararasılaşmanın erken evresinde yer alan firmalar tarafından uygulanmaktadır. Firmalar uluslararası hale geldikçe rekabet avantajlarının kendi ülke kökenlerine olan bağımlılığı azalacağı için, bu firmalar gelişmiş ülke firmaları gibi hareket etmeye başlayacak ve gelişmiş ülke firmaları ile gelişmekte olan ülke firmaları arasındaki fark azalacaktır³⁸³. Yazarlar bu stratejilerin birbirini dışlayıcı değil birbirini kapsayıcı stratejiler olduğunu, bir firmanın aynı anda birden çok

³⁷⁸ Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.413.

³⁷⁹ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.124.

³⁸⁰ Filippov, a.g.e, 2010.

³⁸¹ Fleury ve Fleury, a.g.e, 2009.

³⁸² Athreye ve Kapur, a.g.e, 2009.

³⁸³ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.125-128.

stratejiyi kullanabileceğini ya da bir firmanın gelecekteki büyümesi ve uluslararasılaşması için seçenekleri korumak amacıyla çoklu stratejileri paralel olarak sürdürebileceğini ifade etmişlerdir³⁸⁴. Gelişmekte olan ülke firmalarına özgü olduğu ifade edilen ve aşağıda detaylı olarak anlatılacak olan bu stratejiler, Yerel İyileştirici Stratejisi, Düşük Maliyet Partneri Stratejisi, Global Konsolidator Stratejisi ve Global İlk Giren Stratejisidir.

2.3.2.1.Yerel İyileştirici Stratejisi

Bu stratejiyi takip eden firmaların firmaya özgü avantajları kendi ülke piyasalarının özel koşulları için ürün ve süreçleri optimize etmelerinden kaynaklanmaktadır. Yani bu firmaların avantajı gelişmekte olan ülkelerin düşük gelirli tüketicilerine ve az gelişmiş altyapı sistemlerine uygun ürün ve süreçleri oluşturmalarını kapsamaktadır. Spesifik olarak bu avantajlar gelişmekte olan ülkelere özgü iki benzersiz şartı, zengin ülkelerdeki yüksek gelirli tüketicilerden farklı fiyat-özellik bileşimini sunan ürünleri tercih eden düşük gelirli tüketicileri ve benzersiz ürün ve hizmet özelliklerini gerektiren az gelişmiş fiziki ve fiziki olmayan altyapıyı, karşılayan ürün dizaynını içermektedir. Kendi ülke piyasaları için ürün ve süreçleri başarılı bir şekilde optimize eden firmalar bu yeteneklerini benzer koşullara sahip diğer gelişmekte olan ülkelere de kullanabilmekte, dolayısıyla da gerekli yeteneklere sahip olmayan yerel firmaların bulunduğu diğer gelişmekte olan ülkelere ihracat ve yerel üretim kombinasyonlarını kullanarak kademeli bir şekilde yayılmaktadırlar. Hedef piyasası gelişmekte olan ülke piyasaları olan bu tür firmaların gelişmekte olan ülkeler için optimize ettikleri ürünler yüksek gelirli ülkeler için yetersiz olduğu için bu firmaların gelişmiş ülke piyasalarına girmeleri kolay değildir. Hindistan'ın zorlu yolları için sağlam ve daha az maliyetli otomotiv araçlar ve traktörler üreten Mahindra&Mahindra'nın bu avantajını diğer gelişmekte olan ülkelere de kullanmak için bu pazarlara girmesi yerel iyileştirici stratejisine örnek teşkil etmektedir³⁸⁵. Çin'in öncü televizyon üreticisi HiSense firması da bu stratejiyi uygulayan firmalardan biridir. Firmanın odadaki ışığa göre parlaklığını otomatik olarak ayarlama özelliğine

³⁸⁴ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.152.

³⁸⁵ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.128-133; Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.413.

sahip TV'leri firmanın Afrika pazarına girmesinde etkili olmuştur. Afrikalı müşterilerin hem iç mekanlarda hem de yüksek güneşliğine ya da karanlığa sahip dış mekanlarda TV kullanma alışkanlığı HiSense firması için gelişmiş ülke rakiplerinin sunduğu bu özelliğe sahip olmayan ve daha pahalı olan ürünleri karşısında kendisine rekabet avantajı sağlamış ve firmanın Afrika pazarındaki en büyük ikinci oyuncu olmasına neden olmuştur³⁸⁶.

Kendi ülkelerindeki az gelişmiş ekonomik şartlardan dolayı düşük gelirli tüketicilere daha az maliyetli ürünler sunmak için ürün ya da iş modellerinde yenilikler yapan ya da ülkelerindeki zayıf altyapı sistemlerine (elektrik ve su kesintileri, asfaltlanmamış yollar, var olmayan ya da güvenli olmayan dağıtım kanalları gibi) uygun ürün, üretim süreci ya da iş modelleri geliştiren gelişmekte olan ülke firmaları bu inovasyonları benzer ekonomik ve altyapı sorunlarına sahip diğer gelişmekte olan ülkelerde de kullanabilmekte dolayısıyla da bu ülkelerde uluslararasılaşabilmektedirler³⁸⁷. Bu stratejiye benzer olarak, Contractor³⁸⁸ gelişmekte olan ülke firmalarının rekabet gücünün daha sonradan diğer gelişmekte olan ülke piyasalarında da tekrarlayabilecekleri gelişmekte olan ülke bağlamında iş yapma avantaj ve tehlikelerine olan aşinalıkları olduğunu; Brezilya, Hindistan ve Çin firmalarının yatırımlarının diğer gelişmekte olan ülkelerde (özellikle de uluslararasılaşmalarının erken evrelerinde) meydana geldiğini belirterek gelişmekte olan ülke firmalarının diğer gelişmekte olan ülkelerde tekrarlama (replication) stratejisi olarak adlandırdıkları stratejiyi izlediklerini ifade etmiştir.

2.3.2.2.Düşük Maliyet Partneri Stratejisi

Bu strateji, gelişmekte olan ülkelerin özellikle işgücündeki düşük maliyet avantajının zengin ülkelerdeki tüketicilerin ve firmaların ihtiyaçlarını karşılamak için gelişmekte olan ülke firması tarafından kullanılmasıdır³⁸⁹. Bu stratejiyi kullanan firmalar faktör maliyet arbitrajını rakiplerinden daha etkin bir şekilde kullanmakta ve

³⁸⁶ Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009, s.85-86.

³⁸⁷ Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2017, s.221-222.

³⁸⁸ Contractor, a.g.e, 2013, s.310.

³⁸⁹ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.134.

dolayısıyla faktör maliyetlerini nasıl minimize edeceği ile ilgili üstün yerel bilgisinden kaynaklanan potansiyel firmaya özgü avantajını süreç mükemmelliği ile kombine etmektedir³⁹⁰. Bu strateji, gelişmekte olan ülkelerdeki düşük ücretleri yüksek ücretli ülkelerdeki şirketlerin tedarikçi partneri olmak için arbitraj yapan, OEM tedarikçileri gibi değer zincirinin spesifik bir evresinde uzmanlaşmış, firmalar tarafından kullanılmaktadır. Bu stratejiyi takip eden firmaların ihracat için hedef pazarı gelişmiş ülkelerdir. Gelişmiş ülkelerdeki müşterilerine yakın olmak, yerinde hizmet vermek için değer eğrisinde ilerlemeye çalıştıkça o gelişmiş ülkelerde yabancı doğrudan yatırım kuracaklardır. Diğer taraftan bu stratejiyi izleyen firmalar gelişmiş ülkelerdeki müşterilerine hizmet sağlayabilecekleri düşük maliyetli ülke miktarını genişletmek için gelişmekte olan ülkelere de yatırım yapabilmektedirler. Çok uluslu şirket haline gelmek için birçok Asya firmasının (Sony, Samsung, Acer) geçmişte yaptıkları şey de düşük maliyet partneri stratejisinin aynısıdır. Ülkelerindeki maliyet avantajını kullanarak değer zincirinin bazı evrelerine odaklanarak Amerikan ve Avrupalı firmalarının tedarikçisi olarak başlayan ve ülkelerindeki maliyetler artınca üretimlerini düşük maliyetli ülkelere kaydıran bu firmalar bu aşamada düşük maliyet partneri stratejisini kullanmışlardır. Bu firmalardan bazıları değer eğrisinde yükselmek için çaba göstererek sonunda kendi markaları altında ürünlerini dizayn etme ve satma evresine geçerek zamanında tedarikçisi olduğu global partnerlerine rakip haline gelmişlerdir. Bu strateji izleyen Çin firmaları genellikle üretim sektöründe yer alırken, Hintli firmalar ise genellikle hizmet sektöründe yer almaktadırlar³⁹¹. Global açıdan ikinci sırada yer alan şarj edilebilir batarya üreticisi BYD, otomobil parçaları üreticisi Wanxiang, taşınabilir motorlu tüketici elektronik ürünlerin eklenti üreticisi ve trafo üreticisi Chint bu stratejiyi uygulayan Çinli firmalara örnek teşkil etmektedir³⁹². Infosys ve Wipro gibi Hintli yazılım hizmetleri şirketleri de bu stratejiyi takip eden en bilindik örneklerdendir³⁹³.

³⁹⁰ Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009, s.86.

³⁹¹ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.135-136; Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.413-414.

³⁹² Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009, s.86.

³⁹³ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.136-139.

2.3.2.3.Global Konsolidator Stratejisi

Bu strateji çimento, çelik, alüminyum, otomobil parçaları, kişisel bilgisayar, içecek gibi olgun, orta teknolojili endüstrilerde global ölçek oluşturan firmaların izlediği stratejidir. Bu endüstrilerin büyük çoğunluğu global olarak standardize olmuş ürün ve süreçleri kullanmaktadır, bu durum da gelişmekte olan ülke firmaları için uluslararası yayılmayı daha kolay hale getirmektedir. Bu endüstriler gelişmiş ülkelerde olgunluk seviyesini yaşarken, gelişmekte olan ülkelerde patlama yaşamaktadır. Dolayısıyla da gelişmekte olan ülkelerdeki bu sektörlerdeki firmalar yeni kapasite eklemekte, eski kapasiteyi geliştirmekte, yeni işgücünü istihdam etmekte ve satış ve karlarını arttırmaktadır. Dolayısıyla da üretim ve proje uygulama mükemmelliklerinin yanı sıra ölçek, örgütsel süreç ve teknolojide geç giren olma avantajını ve kendi ülkelerindeki güçlü pozisyonlarını ve güçlü nakit akışını kullanmaktadır. Bu endüstrilerde yer alan gelişmiş ülke firmaları ise gelişmekte olan ülke firmalarına göre daha büyük olmalarına ve daha geniş teknik uzmanlığa sahip olmalarına rağmen fabrikaları genellikle teknolojik olarak eski ve daha küçüktür, rekabetçi olmayan işgücü sözleşmeleri altında ezilmekte ve satış ve karları genellikle sürekli düşüş göstermektedir. Bu durum da bu firmaları gelişmekte olan ülke firmaları tarafından satın alınmada hedef haline getirmektedir³⁹⁴. Bu stratejiyi izleyen gelişmekte olan ülke firmaları genellikle kendi ülke piyasalarından başlayan, diğer gelişmekte olan ülkelerdeki yatay satın almalarla devam eden ve zengin ülkelerdeki satın almalarla sonuçlanan bir süreçle endüstriyi global olarak konsolide etmektedirler³⁹⁵. Bu stratejiyi uygulayan firmaların firmaya özgü avantajları yeniden yapılandırma yetenekleri ile birleşen operasyonel mükemmellikleridir³⁹⁶. Hintli alüminyum üretim firması Hindalco ve çelik üreticisi Tata Steel bu stratejiyi izleyen firma örneklerindendir³⁹⁷. Çinli kişisel bilgisayar üreticisi Lenova, IBM'in kişisel bilgisayar bölümünü satın alarak ve Avrupa'daki ana oyuncuların Packard Bell'i satın alarak bu stratejiyi izleyen Çin firması örneğini oluşturmaktadır³⁹⁸. Brezilyalı içecek firması

³⁹⁴ Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.414-415.

³⁹⁵ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.140.

³⁹⁶ Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009, s.87.

³⁹⁷ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.143-146.

³⁹⁸ Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009, s.88.

AmBev³⁹⁹, Meksikalı çimento, beton ve çakıllı kum firması CEMEX global konsolidator stratejisini izleyen firmalardandır. Çinli beyaz eşya üreticisi Haier, mikrodalga üreticisi Galanz, tüketici elektroniği üreticisi TCL firmaları da kendi ülkelerinde patlama yaşayan bu olgun endüstride yer alan ve diğer gelişmekte ve gelişmiş ülkelerde yatırımlar yaparak endüstriyi global ya da bölgesel olarak konsolide etmeye çalışarak bu stratejiyi izleyen firmalardan bazılarıdır⁴⁰⁰.

2.3.2.4.Global İlk Giren Stratejisi

Bu strateji global teknoloji sınırında (frontier) faaliyet gösteren ya da olgun bir endüstride geç takipçi (late-follower) olmaktan ziyade yeni oluşmaya başlayan bir endüstride öncü olan gelişmekte olan ülke firmalarını içermektedir. Global ilk girenlerin hedef piyasaları hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdir ve genellikle gelişmiş ülkelerde birleşme ve satın alma yatırımları yoluyla, gelişmekte olan ülkelerde de sıfırdan yatırım yolu ile büyümektedirler⁴⁰¹. Global ilk girenler (global first movers) yeni bir endüstri ya da segmentte global bir iş yaratırlar. Firmanın ilk giren statüsü ya diğer firmalardan önce yeni bir iş fırsatını değerlendirmesinden ya da mevcut bir endüstride yeni bir iş modeli gerçekleştirmesinden ya da teknolojik inovasyondan kaynaklanmaktadır. Bu stratejiyi benimseyen firma hem kendi ülkesindeki hem de yurtdışındaki rakiplerine kıyasla ya yaptığı şeyde ya da onu yapış tarzında inovatiftir⁴⁰². Hintli rüzgar enerjisi şirketi Suzlong Energy Batı Avrupa'da satın almalar ve Ar-Ge merkezlerinde sıfırdan yatırımlar yolu ile alanındaki en son teknolojiyi ele geçirerek ve yeni hiçbir şey icat etmemesine rağmen mevcut teknoloji ve yetenekleri yaratıcı bir şekilde gelişmekte olan global piyasaya hizmet etmek için birleştirerek global ilk giren stratejisini uygulayan firma örneğini teşkil etmektedir⁴⁰³. Çinli telekom ekipmanları üreticisi Huawei de bu stratejiyi uygulayan Çinli firmalardan biridir⁴⁰⁴. Benzer şekilde önceleri kendi yerel piyasası için uygun ürünler üreten, gelişmiş ülke firmalarıyla kurduğu partnerlikler yolu ile daha karmaşık ürünler

³⁹⁹ Fleury ve Fleury, a.g.e, 2009, s.227-228.

⁴⁰⁰ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.157-158.

⁴⁰¹ Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.415.

⁴⁰² Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.146.

⁴⁰³ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.147-152.

⁴⁰⁴ Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009, s.89.

üreten ve birimlere ayrılmış ve ademi merkezi üretim sistemi işleten Brezilyalı uçak üreticisi Embraer'in bu durumu onu sofistike uluslararası tedarik zincirinde lider haline getirmiştir⁴⁰⁵. Başlangıçta yerel iyileştirici stratejisini izleyen sonradan gelişmiş ülkelerdeki niş piyasalara doğru genişleyerek bölgesel uçakların global piyasasının neredeyse yarısını ele geçiren ve 2007'den itibaren de bölgesel jet dizaynının teknolojik sınırında yer alarak bulunduğu segmentte global ilk giren haline gelen Embraer firması bu stratejiyi izleyen firma örneklerindendir⁴⁰⁶. İlaç firmaları olan Hintli Ranbaxy ve Dr. Reddy's, İsrailli Teva firmaları da ya yeni ilaç geliştirme ya da mevcut ilaçları için yeni dağıtım metodları geliştirme yeteneklerinden dolayı bu stratejiyi izleyen firma örneklerindendir⁴⁰⁷.

Şu ana kadar gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarındaki konum, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri, gelişmekte olan ülke firmalarının kendi ülkelerinin özgün koşulları nedeniyle gelişmiş ülke firmalarından farklı olarak sahip oldukları firmaya özgü avantajları ve bu firmaların uluslararasılaşmada uyguladıkları stratejiler açıklanmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki başlıkta gelişmekte olan ülkelerin ve Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımlarının yıllar itibari ile seyri hakkında detaylı bir değerlendirme sunulmaya çalışılacaktır.

2.4.GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN VE TÜRKİYE'NİN YABANCI DOĞRUDAN YATIRIMLARI

Bu başlıkta önce gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı doğrudan yatırımlarının yıllar içerisindeki gelişimi, dünya ekonomisi açısından önemli kabul edilen ve son dönemlerdeki uluslararası işletmecilik çalışmalarında incelenmeye başlanan sekiz gelişmekte olan ülkenin (Çin, Rusya, Brezilya, Hindistan, Meksika, Güney Afrika, Endonezya, Türkiye) yabancı doğrudan yatırımlarının yıllar içindeki seyri hakkında bilgiler sunulacak, sonra bu sekiz ülkeden biri olan ve bizim araştırma alanımız olan Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımlarının yıllar itibari ile seyri

⁴⁰⁵ Fleury ve Fleury, a.g.e, 2009, s.240.

⁴⁰⁶ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009, s.157.

⁴⁰⁷ Ramamurti, a.g.e, 2009b, s.415.

detaylı bir şekilde değerlendirilerek gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımları hakkında makro bir çerçeve sunulmaya çalışacaktır.

2.4.1.Gelişmekte Olan lkelerin Yabancı Doğrudan Yatırımları

Dünya yatırım raporunun 2018 verilerine göre (Tablo 1) 2000 yılında dünyadaki toplam dışarıya doğru yabancı doğrudan yatırım stokunun %9.6'sını gelişen (developing) ve geçiş (transition) ekonomilerinden oluşan gelişmekte olan (emerging) lkeler oluştururken, bu oran 2010'da %16.3'e, 2017'de ise %23.8'e çıkmıřtır⁴⁰⁸. Oysa gelişmekte olan ülkelerin 1990 yılındaki yabancı doğrudan yatırım stoku dünyadaki toplam yabancı doğrudan yatırım stokunun %8.3'n oluřturmaktaydı⁴⁰⁹. Tablo 1'de de görüldüğü gibi gelişmiş ülkeler dünyadaki toplam yabancı doğrudan yatırım stokunun hala büyük bir kısmını oluşturmaya devam etse de (2000 yılında %90.4, 2010 yılında %83.7 ve 2017 yılında da %76.2), gelişmekte olan ülkelerin dünyadaki toplam yabancı doğrudan yatırım stokundaki payı artmaktadır. Dolayısıyla gelişmekte olan ülkelerin yıllar itibari ile dışarıya doğru yabancı doğrudan yatırımlarındaki bu sürekli artış hem ekonomistlerin, hem yatırımcıların hem de bu alanda çalışma yapan akademisyenlerin ilgisini çekmektedir. Bu başlıkta literatür kısmında bahsi geçen çalışmalarda yoğun olarak incelenen ve BRIC lkeleri olarak adlandırılan Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin'in yanı sıra dünyanın en büyük yirmi ekonomisi içerisinde yer alan Meksika, Endonezya, Güney Afrika ve Türkiye'den oluşan sekiz gelişmekte olan ülkenin yabancı doğrudan yatırım değerlerine yer verilerek bir çerçeve sunulmaya çalışılacaktır. Bu lkelerden Brezilya, Endonezya, Güney Afrika, Hindistan ve Türkiye 2013 yılından itibaren ülkelerindeki siyasal istikrarsızlığın gündemde olması; ekonomilerindeki büyüme, enflasyon, cari açık, işsizlik gibi alanlarda ivme kaybetmeleri; orta gelir tuzağını aşamamaları; dış finansmana olan bağımlılıklarının yüksek olması ve FED'in açıklamalarından sonra ortaya çıkan dış finansmana erişim sıkıntıları nedeniyle paralarının diğer ekonomilere

⁴⁰⁸ UNCTAD, **World Investment Report 2018: Investment and New Industrial Policies**, New York and Geneva, United Nations, 2018, s.188-191.

⁴⁰⁹ UNCTAD, a.g.e, 2006, s.303-306.

göre daha hızlı değer kaybetmesi nedeniyle “Kırılgan Beşli” olarak tanımlanmakta⁴¹⁰ ve küresel para piyasaları tarafından dikkatle takip edilmektedir.

Tablo 1: 2000, 2010, 2017 Dünyadaki Dışarı Doğru Yabancı Doğrudan Yatırım Stoku (Milyon Dolar) ve Yüzde Oranları

	2000	2010	2017
Dünyadaki Toplam Y.D.Y	7.409.629 (%100)	20.981.762 (%100)	30.837.927 (%100)
Gelişmiş Ülkelerin Top. Y.D.Y.'ları	6.699.287 (%90.4)	17.554.729 (%83.7)	23.498.002 (%76.2)
Gelişmekte Olan Ülkelerin Top. Y.D.Y.'ları	710.342 (%9.6)	3.427.033 (%16.3)	7.339.925 (%23.8)
<i>*Gelişen Ülkelerin Top. Y.D.Y. 'ları</i>	690.731 (%9.3)	3.059.932 (%14.6)	6.898.384 (%22.4)
<i>*Geçiş Ekonomilerinin Top. Y.D.Y. 'ları</i>	19.611 (%0.3)	367.101 (%1.7)	441.541 (%1.4)

Kaynak: UNCTAD, 2018 raporundan derlenmiştir.

Tablo 2’de yukarıda bahsi geçen dünyanın en büyük 20 ekonomisi içerisinde yer alan Çin, Rusya, Brezilya, Hindistan, Meksika, Güney Afrika, Endonezya ve Türkiye’den oluşan sekiz gelişmekte olan ülkenin Dünya Yatırım Raporunun⁴¹¹ 2018 verilerine göre 2000, 2010, 2017’deki toplam yatırım stokları ve dünyadaki bütün gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı doğrudan yatırım stokuna göre bu sekiz ülkenin payları gösterilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi 2000-2010-2017 yıllarındaki toplam yatırım stoku açısından Çin, diğer yedi gelişmekte olan ülkeye göre, dünyadaki gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım stokuna göre payını sürekli olarak arttırmıştır. 2000 yılında Çin’in gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım stokundaki payı %3.9 iken, 2010 yılında bu pay %9.3’e, 2017 yılında ise %20.2’e çıkmıştır. Hatta Çin’in 2017 yılındaki toplam yatırım stokunun gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım stoku içindeki payı (%20.2), Tablo 2’deki diğer yedi ülkenin gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım stoku içindeki paylarının toplamından (%19.9) bile büyüktür. Bu nedenle de alandaki araştırmacıların en fazla ilgi gösterdiği ülkenin Çin ve Çin’in yabancı doğrudan yatırımları olması şaşırtıcı değildir.

⁴¹⁰ Mahfi Eğilmez, **Değişim Sürecinde Türkiye. Osmanlı’dan Cumhuriyet’e Sosyo-Ekonomik Bir Değerlendirme**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2018, s.63.

⁴¹¹ UNCTAD, a.g.e, 2018, s.188-191.

Tablo 2: 2000, 2010, 2017 Bazı Önemli Gelişmekte Olan Ülkelerin Dışarı Doğru Yabancı Doğrudan Yatırım Stoku (Milyon Dolar) ve Yüzde Oranları

	2000	2010	2017
Gelişmekte Olan Ülkelerin Top. YDY'ları	710.342 (%100)	3.427.033 (%100)	7.339.925 (%100)
Çin	27.768 (%3.9)	317.211 (%9.3)	1.482.020 (%20.2)
Rusya	19.211 (%2.7)	336.355 (%9.8)	382.278 (%5.2)
Brezilya	-	191.349 (%5.6)	358.915 (%4.9)
Hindistan	1.733 (%0.2)	96.901 (%2.8)	155.341 (%2.1)
Meksika	8.273 (%1.2)	116.906 (%3.4)	180.058 (%2.5)
Güney Afrika	27.328 (%3.8)	83.249 (%2.4)	270.287 (%3.7)
Endonezya	6.940 (%1)	6.672 (%0.2)	65.871 (%0.9)
Türkiye	3.668 (%0.5)	22.509 (%0.7)	41.403 (%0.6)

Kaynak: UNCTAD, 2018 raporundan derlenmiştir.

Tablo 2'ye göre sekiz ülkenin 2017 yılındaki yurtdışı yatırım stokları açısından büyükten küçüğe sıralaması Çin, Rusya, Brezilya, Güney Afrika, Meksika, Hindistan, Endonezya ve Türkiye şeklindedir. Bu ülkelerin dönemler itibari ile yatırım stoklarının gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım stoku içindeki paylarına bakıldığında sadece Çin'in sürekli olarak payını arttırdığı görülmektedir. 2000 yılı verisi bulunmadığı için Brezilya dışındaki ülkelerin 2000 ile 2010 yıllarındaki yatırım stoklarının gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım stoku içindeki payları kıyaslandığında Güney Afrika ve Endonezya dışındaki diğer beş ülkede bu payların arttığı, 2010 ile 2017 yılları kıyaslandığında ise Çin, Güney Afrika ve Endonezya dışındaki diğer beş ülkede payların 2017 yılında 2010 yılına kıyasla azaldığı görülmektedir. Pay oranlarındaki artış ve azalışın en düşük gerçekleştiği ülke Türkiye iken (2000 yılında %0.5, 2010 yılında %0.7, 2017 yılında %0.6), artış (Çin hariç tutulduğunda) ve azalışın en yüksek gerçekleştiği ülke ise Rusya'dır (2000 yılında %2.7, 2010 yılında %9.3, 2017 yılında %5.2).

Tablo 3'te 2006, 2012 ve 2018 Dünya yatırım raporlarından⁴¹² derlenen 2003-2017 yılları arasındaki dünyadaki toplam dışarıya doğru yabancı doğrudan yatırımın gelişmiş ve gelişmekte olan ülke değerleri ve payları gösterilmektedir.

Tablo 3: 2003-2017 Dünyadaki Dışarı Doğru Yabancı Doğrudan Yatırım Miktarları (Milyon Dolar) ve Yüzde Oranları

	Dünyadaki Toplam Y.D.Y	Gelişmiş Ülkelerin Toplam Y.D.Y.'ları	Gelişmekte Olan Ülkelerin Toplam Y.D.Y.'ları*
2003	561.103 (%100)	514.806 (%91.7)	46.297 (%8.3)
2004	813.068 (%100)	686.262 (%84.4)	126.806 (%15.6)
2005	778.725 (%100)	646.206 (%83)	132.519 (%17)
2006	1.415.094 (%100)	1.152.034 (%81.4)	263.060 (%18.6)
2007	2.198.025 (%100)	1.829.578 (%83.2)	368.447 (%16.8)
2008	1.969.336 (%100)	1.580.753 (%80.3)	388.583 (%19.7)
2009	1.175.108 (%100)	857.792 (%73)	317.316 (%27)
2010	1.451.364 (%100)	989.576 (%68.2)	461.788 (%31.8)
2011	1.694.397 (%100)	1.237.508 (%73)	456.889 (%27)
2012	1.369.508 (%100)	973.654 (%71.1)	395.854 (%28.9)
2013	1.380.875 (%100)	890.112 (%64.5)	490.763 (%35.5)
2014	1.262.007 (%100)	731.670 (%58)	530.337 (%42)
2015	1.621.890 (%100)	1.183.568 (%73)	438.322 (%27)
2016	1.473.283 (%100)	1.041.458 (%70.7)	431.825 (%29.3)
2017	1.429.972 (%100)	1.009.208 (%70.6)	420.764 (%29.4)

Kaynak: 2003-2005 yılı verileri UNCTAD, 2006 (s.299-302); 2006-2011 yılı verileri UNCTAD, 2012 (s.169-172); 2012-2017 yılları arasındaki veriler UNCTAD, 2018 (s.184-187) raporlarından derlenmiştir.

* Gelişen (developing) ve geçiş (transition) ekonomilerinin toplamından elde edilmiştir.

⁴¹² UNCTAD, a.g.e, 2006, s.299-302; UNCTAD, **World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies**, New York and Geneva, United Nations, 2012, s.169-172; UNCTAD, a.g.e, 2018, s.184-187.

Tablo 3’te görüldüğü gibi 2003-2017 yılları arasında gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı doğrudan yatırım değeri 2009, 2011, 2012, 2015, 2016 ve 2017 yıllarında bir önceki yılın değerlerine göre düşmüştür, onun dışında sürekli artış halindedir. Gelişmiş ülkelerin yabancı doğrudan yatırım değerleri ise söz konusu 15 yıllık zaman diliminde 2005, 2008, 2009, 2012, 2013, 2014, 2016 ve 2017 yıllarında bir önceki yıla göre daha düşük gerçekleşmiştir. 2008-2009 yıllarında yaşanan küresel krizin etkisiyle dünyadaki toplam yabancı doğrudan yatırımın değeri 2008 ve 2009 yıllarında azalırken, gelişmiş ülkelerin toplam yatırım değeri hem 2008 hem 2009’da azalmış, gelişmekte olan ülkelerin yatırım değeri ise sadece 2009 yılında azalmıştır. Başlangıçta bir finans krizi olarak ortaya çıkan, ilerleyen aşamalarda bir ekonomik krize dönüşerek küresel kriz olarak adlandırılan 2008 krizi, 2008 yılında büyük bir yatırım bankası olan Lehman Brothers’ın batışıyla birçok başka kuruluşu etkilemiş ve ABD ekonomik krize girmiştir. Sonrasında kriz Avrupa ekonomilerini ve uzun zamandır krizde olan Japonya’yı da etkilemiştir. Gelişmekte olan ekonomilerdeki sermaye ve finans piyasaları gelişmiş ekonomilerde olduğu kadar yaygın ve ayrıntılı olmaması nedeniyle bu kriz gelişmekte olan ekonomilerde gelişmiş ekonomilerde olduğu kadar yıkıcı etki göstermese de, bütün ekonomiler bu krizden az ya da çok olarak etkilenmiştir⁴¹³. Dolayısıyla küresel krizin 2008 yılında gelişmiş ülkelere başlayıp sonradan bütün dünyaya yayılması nedeniyle gelişmiş ülkelerin 2008 ve 2009 yıllarındaki yatırım değerlerindeki düşüşü üzerinde krizin etkili olduğu söylenebilir. Krizin önce ABD sonra Avrupa ülkelerinde başlayıp daha sonradan diğer ülkelere yayılması nedeniyle gelişmekte olan ülkelerin 2009 yılındaki yatırım değerlerindeki düşüş bu yayılma etkisi ile açıklanabilir. 2010 yılında hem gelişmiş ülkelerin hem de gelişmekte olan ülkelerin yatırım değeri artmasına rağmen, gelişmiş ülkelerin 2010 yılındaki yatırım değerinin dünyadaki toplam yatırım değerine oranı düşmeye devam ederken, gelişmekte olan ülkelerin oranı ise artmıştır. Bu durum da gelişmekte olan ülkelerin bu krizden daha az etkilendiği ya da daha hızlı toparlandığı şeklinde yorumlanabilir. 2014 yılında ise gelişmekte olan ülkelerin hem yabancı doğrudan yatırım değeri hem de oranı 2002-2017 yılları arasındaki en yüksek seviyesine ulaşarak, 2014 yılında yapılan toplam yabancı doğrudan yatırımların %42’sini oluşturmaktadır.

⁴¹³ Eğilmez, a.g.e, 2018, s.51.

Ancak 2015 yılında dünyadaki yabancı doğrudan yatırım değeri artmasına rağmen gelişmekte olan ülkelerin yatırım değeri azalarak toplam yatırımların ancak %27'sini oluşturarak, 2014 yılına göre oransal olarak büyük bir düşüş yaşamıştır. 2016 yılında hem gelişmiş ülkelerin hem de gelişmekte olan ülkeleri yurtdışı yatırım değeri düşmüş, ancak gelişmekte olan ülkelerin yatırım oranı (%29.3) bir önceki yıla göre artış göstermiştir. 2017'de de hem gelişmiş ülkelerin hem de gelişmekte olan ülkelerin yatırım değerleri biraz düşmüş, ancak toplam içindeki oranları neredeyse aynı kalmıştır. Gelişmekte olan ülkelerin 2003-2017 yılları arasındaki toplam yabancı doğrudan yatırımları içindeki oranı 2003-2007 yıllarında arasında en düşük 2003 yılında %8.3, en yüksek de 2006 yılında %18.6 olarak gerçekleşmiştir, 2008-2012 yılları arasında bu oran en düşük 2008 yılında %19.7, en yüksek de 2010 yılında %31.8 olarak gerçekleşmiş, 2013-2017 yılları arasında ise bu oran ilk olarak en yüksek 2013 yılında %35.5 ve 2014 yılında %42 olmuş ve 2015 yılında da en düşük olup %27 olarak gerçekleşmiştir. 2008 krizinin yol açtığı sorunları aşmak için Amerikan Merkez Bankası FED 2008 Aralık ile 2014 Ekim tarihleri arasında ekonomiyi canlandırmak için parasal genişleme programı uygulamış, bu program etkisini göstermiş, daha sonradan krizden etkilenen İngiltere, Avrupa ve Japonya Merkez Bankaları' da benzer uygulamayı yaparak sonuç almaya başlamışlardır. Önce ABD'nin sonra İngiltere, Avrupa ve Japonya'nın parasal genişleme programları sonucunda, gelişmekte olan ülkelere sıcak para akışı olmuş, dış finansman bulmada sorun yaşayan gelişmekte olan ülkeler bu dönemde kolay bir şekilde finansman bulmuşlar, ayrıca bu dönem petrol fiyatlarında yaşanan düşüşün etkisiyle de gelişmekte olan bazı ülkeler bol ve ucuz dış finansmana ulaşmanın yanı sıra petrol fiyatlarındaki düşüşün neden olduğu cari açıklarındaki düşüşün olumlu etkisini yaşamışlardır⁴¹⁴. Dolayısıyla bu dönemdeki gelişmekte olan ülkelere olan sıcak para akışı gelişmekte olan ülkelerin yurtdışı yatırımlarını arttırmasına neden olmuştur. Ancak 2014 Ekim itibari ile FED'in parasal genişleme programını bitirmesi ve devam eden süreçte faiz oranlarını arttırıp parasal daralma uygulamasına geçmesi, gelişmekte olan ülkelerin eskisi kadar kolay dış finansman bulamamasına, dolayısıyla da 2015 yılı itibari ile yurtdışı yatırım değerlerinin düşmesine neden olduğu düşünülebilir.

⁴¹⁴ Eğilmez, a.g.e, 2018.

Tablo 4’te 2006, 2012 ve 2018 Dünya Yatırım Raporlarından⁴¹⁵ derlenen 2003-2017 yılları arasındaki dünya ekonomisi açısından önemli olan sekiz gelişmekte olan ülkenin (Çin, Rusya, Brezilya, Hindistan, Meksika, Güney Afrika, Endonezya ve Türkiye) yabancı doğrudan yatırım değerleri ve gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı doğrudan yatırım değeri içindeki payları gösterilmektedir.

Tablo 4: 2003-2017 Bazı Önemli Gelişmekte Olan Ülkelerin Dışarı Doğru Yabancı Doğrudan Yatırım Miktarları (Milyon Dolar) ve Yüzde Oranları

	Geliş. Olan Ülkeler Top. Y.D.Y.	Çin	Rusya	Brezilya	Hindistan	Meksika	Güney Afrika	Endonezya	Türkiye
2003	46.297 (%100)	-152 (-%0.3)	9.727 (%21)	249 (%0.5)	1.325 (%2.9)	1.253 (%2.7)	565 (%1.2)	15 (%0.03)	499 (%1.1)
2004	126.806 (%100)	1.805 (%1.4)	13.782 (%10.9)	9.807 (%7.7)	2.024 (%1.6)	4.432 (%3.5)	1.352 (%1.1)	3.408 (%2.7)	859 (%0.7)
2005	132.519 (%100)	11.306 (%8.5)	13.126 (%9.9)	2.517 (%1.9)	1.364 (%1)	6.171 (%4.6)	68 (%0.05)	3.065 (%2.3)	1.078 (%0.8)
2006	263.060 (%100)	21.160 (%8)	23.151 (%8.8)	28.202 (%10.7)	14.285 (%5.4)	5.758 (%2.2)	6.063 (%2.3)	2.726 (%1)	924 (%0.3)
2007	368.447 (%100)	22.469 (%6.1)	45.916 (%12.5)	7.067 (%1.9)	19.594 (%5.3)	8.256 (%2.2)	2.966 (%0.8)	4.675 (%1.3)	2.106 (%0.6)
2008	388.583 (%100)	52.150 (%13.4)	55.594 (%14.3)	20.457 (%5.3)	19.257 (%4.9)	1.157 (%0.3)	-3.134 (-%0.8)	5.900 (%1.5)	2.549 (%0.6)
2009	317.316 (%100)	56.530 (%17.8)	43.665 (%13.8)	-10.084 (-%3.2)	15.927 (%5)	7.019 (%2.2)	1.151 (%0.4)	2.249 (%0.7)	1.553 (%0.5)
2010	461.788 (%100)	68.811 (%14.9)	52.523 (%11.4)	11.588 (%2.5)	13.151 (%2.8)	13.570 (%3)	-76 (-%0.02)	2.664 (%0.6)	1.464 (%0.3)
2011	456.889 (%100)	65.117 (%14.3)	67.283 (%14.7)	-1.029 (-%0.2)	14.752 (%3.2)	8.946 (%2)	-635 (-%0.1)	7.771 (%1.7)	2.464 (%0.5)
2012	395.854 (%100)	87.804 (%22.2)	28.423 (%7.2)	-5.301 (-%1.3)	8.486 (%2.1)	22.897 (%5.8)	2.988 (%0.7)	5.422 (%1.4)	4.106 (%1)
2013	490.763 (%100)	107.844 (%22)	70.685 (%14.4)	-1.180 (-%0.2)	1.679 (%0.3)	14.730 (%3)	6.649 (%1.3)	6.647 (%1.3)	3.536 (%0.7)
2014	530.337 (%100)	123.120 (%23.2)	64.203 (%12.1)	2.230 (%0.4)	11.783 (%2.2)	5.403 (%1)	7.669 (%1.4)	7.077 (%1.3)	6.670 (%1.2)
2015	438.322 (%100)	145.667 (%33.2)	27.090 (%6.2)	3.092 (%0.7)	7.572 (%1.7)	10.668 (%2.4)	5.744 (%1.3)	5.937 (%1.3)	4.811 (%1.1)
2016	431.825 (%100)	196.149 (%45.4)	26.951 (%6.2)	-7.433 (-%1.7)	5.072 (%1.2)	1.604 (%0.4)	4.474 (%1)	-12.215 (-%2.8)	2.746 (%0.6)
2017	420.764 (%100)	124.630 (%29.6)	36.032 (%8.6)	-1.351 (-%0.3)	11.304 (%2.7)	5.083 (%1.2)	7.360 (%1.7)	2.912 (%0.7)	2.630 (%0.6)

Kaynak: UNCTAD, 2006 (s.303-3007); UNCTAD, 2012 (s.187-190), UNCTAD, 2018, (s.222-225) raporlarından derlenmiştir.

⁴¹⁵ UNCTAD, a.g.e, 2006, s.299-302; UNCTAD, a.g.e, 2012, s.169-172; UNCTAD, a.g.e, 2018, s.184-187.

Söz konusu 15 yıl içinde bu sekiz gelişmekte olan ülkenin yatırım değerlerine ve gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım değerleri içindeki oranlarına baktığımızda; 2003 yılında en büyük yatırım değeri Rusya'ya aitken onu sırasıyla Hindistan, Meksika, Güney Afrika, Türkiye, Brezilya, Endonezya izlemekte, Çin negatif değerle en son sırada yer almaktadır. 2004'te gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım değeri bir önceki yıla göre artış göstermiş; sırasıyla Rusya, Brezilya, Meksika, Endonezya, Hindistan, Çin, Güney Afrika ve Türkiye'nin yatırım değerleri artmış, yatırım değerlerindeki bu artışa rağmen sadece Çin, Brezilya, Meksika ve Endonezya'nın yatırım oranları bir önceki yıla göre artış göstermiştir. 2005'te ise gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım değeri artmış, sırasıyla Çin, Meksika ve Türkiye'nin yatırım değerleri ve oranları bir önceki yıla göre artış göstermiştir, diğer ülkelerin de hem yatırım değerleri hem de oranları düşmüştür. 2006'da gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım değerindeki artış devam etmiş ve söz konusu ülkelerin sıralaması ise Brezilya, Rusya, Çin, Hindistan, Güney Afrika şeklindedir ve sadece Brezilya, Hindistan ve Güney Afrika'nın yatırım değeri gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım değeri içindeki payı bir önceki yıla göre artış göstermiştir. 2007'de gelişmekte olan ülkelerin yatırım değerindeki artış devam etmekle birlikte sırasıyla Rusya, Çin, Hindistan, Meksika, Endonezya, Türkiye'nin yatırım değeri bir önceki yıla göre artış gerçekleştirmiştir ve bu ülkelerden de sadece Rusya, Endonezya ve Türkiye'nin yatırım oranı bir önceki yıla göre artmıştır. 2008'de gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım değeri yine artmış, Rusya, Çin, Brezilya, Endonezya, Türkiye'nin yatırım değeri artmış, bu ülkelerden Türkiye'nin yatırım oranı bir önceki yıla göre aynı kalırken, diğerlerinin yatırım oranları artmıştır. Hindistan ve Meksika'nın yatırım değer ve oranları düşerken, Güney Afrika'nın yatırım değeri eksilerde gerçekleşmiştir. Bu sonuca bakılarak küresel krizin başlangıç yılı olan 2008 yılında krizin Hindistan, Meksika ve en fazla derecede de Güney Afrika'yı etkileyerek yatırım değerlerini düşürdüğü sonucu çıkarılabilir. 2009 yılında gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım değeri bir önceki yıla göre küresel kriz nedeniyle düşük gerçekleşmiştir, ancak Çin, Meksika ve Güney Afrika'nın hem yatırım değerleri hem de yatırım oranları bir önceki yıla göre artış göstermiş, diğer beş ülkenin yatırım değerleri ise azalmıştır. Hatta Brezilya'nın yatırım değeri negatife düşerek 2009'da yurtdışı yatırım açısından krizden en fazla etkilenen ülke olduğu söylenebilir. Küresel krize rağmen Çin,

Meksika ve Güney Afrika'nın yatırım değerinin diğer ülkelerin tersine artmış olması bu ülkelerin krizden daha az etkilendiği ya da daha hızlı bir şekilde çıktığı sonucunu çıkarmamıza neden olmaktadır. 2010'da gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı yatırım değeri tekrar yükselişe geçmiş ve sırasıyla Rusya, Çin, Meksika, Brezilya, Endonezya'nın yatırım değerleri artmış, diğer ülkelerinki ise azalmıştır. Güney Afrika'nın yatırım değeri ise negatife düşmüştür. 2011'de gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı yatırımları bir önceki yıla göre azalmasına rağmen, sırasıyla Rusya, Hindistan, Endonezya ve Türkiye'nin yatırım değeri artmıştır, diğer ülkelerin yatırım değerleri bir önceki yıla göre düşmüş, Brezilya ve Güney Afrika'nın yatırım değerleri ise negatife düşerek yatırım değerinde en fazla düşüşü gerçekleştiren ülkeler olmuşlardır. 2012'de gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı yatırım değerindeki düşüş devam etmesine rağmen, Çin, Meksika, Güney Afrika ve Türkiye'nin yatırım değeri bir önceki yıla göre artmış, diğer ülkelerinki ise düşmüştür. Brezilya'nın yatırım değeri ise düşmeye devam ederek yine negatif gerçekleşmiştir. 2013 yılında gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım değeri tekrar yükselişe geçmiş, Çin, Rusya, Güney Afrika ve Endonezya'nın yatırım değerleri yükselmiştir. Brezilya'nın da yatırım değeri hala negatif değerde olsa da artmıştır. Diğer ülkelerin ise yatırım değerleri bir önceki yıla göre düşmüştür. 2014'de gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı yatırım değeri bir önceki yıla göre artış göstermiş ve Çin, Hindistan, Güney Afrika, Endonezya, Türkiye ve Brezilya'nın yatırım değerleri bir önceki yıla göre artmıştır. 2015'de gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı yatırım değeri bir önceki yıla göre düşüş göstermiş olmasına rağmen Çin, Meksika ve Brezilya'nın yatırım değeri bir önceki yıla göre artmıştır. 2016'da ise gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı yatırım değeri bir önceki yıla göre yine düşük gerçekleşmiş, buna rağmen sadece Çin'in yatırım değeri ve oranı bir önceki yıla göre artmıştır. Brezilya ve Endonezya'nın yatırım değerleri ise negatif gerçekleşerek düşüşün fazla gerçekleştiği ülkelerdir. 2017 yılında gelişmekte olan ülkelerin yatırım değeri düşmeye devam ederken, sadece Rusya, Hindistan, Meksika, Güney Afrika ve Endonezya'nın yatırım değerleri artmış, Brezilya'nın yatırım değeri negatif gerçekleşmesine rağmen bir önceki yıla göre artış göstermiştir. Genel olarak bazen kendi ülkelerindeki ekonomik koşullardan dolayı, bazen de küresel krizin etkisinden dolayı söz konusu sekiz

gelişmekte olan ülkenin yurtdışı yatırım değer ve oranlarının yıllar itibari ile artış ya da azalış gösterdiği düşünülebilir.

Tablo 4'teki sekiz ülkenin bu 15 yıllık kendi içlerinde seyirlerine baktığımızda ise Çin'in yabancı doğrudan yatırım değerinin gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı doğrudan yatırım değerine oranı 2003-2007 yılları arasında en düşük 2003 yılında -%0.3, en yüksek de 2005'te %8.5 olduğu görünmektedir. 2008-2012 yılları arasında ise en düşük 2008'de %13.4, en yüksek 2012 yılında %22.2 olduğu görünmektedir. 2013-2017 yılları arasında ise en düşük 2013 yılında %22, en yüksek de 2016 yılında %45.4 olduğu görünmektedir. Bu 15 yıl içinde Çin'in yurtdışı yatırım değeri 2011 ve 2017 dışında sürekli olarak artmıştır ve 2016'da en yüksek seviyesine ulaşarak gelişmekte olan ülkelerin yaptığı toplam yabancı yatırımlarının %45.4'ünü oluşturduğu gözlenmektedir. 2017'de yatırım değeri ve oranı düşmesine rağmen, hem değer hem de oran olarak en yüksek değere sahiptir. Hatta 2017'de Çin'in yatırım değeri bir önceki yıla göre epey azalmış olsa da Çin'in bütün gelişmekte olan ülkelerin yaptığı toplam yatırım içinde payı (%29.6) diğer yedi ülkenin toplam paylarının (%15.2) neredeyse iki katıdır. Küresel krizin etkili olduğu 2008-2009 yıllarında Çin yatırım değer ve oranı her iki yıl için de artan listedeki tek ülkedir. Bu sonuca bakılarak küresel krizden Çin'in yabancı doğrudan yatırımlarının çok fazla etkilenmediği sonucu çıkarılabilir. Tablo 4'te yer alan sekiz ülke içinde 2003-2017 yılları arasında yatırım değeri açısından en büyük sıçramayı yapan gelişmekte olan ülkenin Çin olduğu aşikârdır. Bu durum da Çin'in dünyadaki yeni ekonomik güç olduğu konusundaki görüşleri desteklemektedir.

Rusya 2003-2017 yılları arasında yabancı yatırım değerleri açısından Çin ile birlikte en yüksek değerlere sahip olan ülkedir. Ancak Rusya'nın Çin'in gösterdiği sürekli büyümeyi gösteremediği de açıktır. 2003-2007 yılları arasındaki Rusya'nın yabancı doğrudan yatırım değerinin gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım değeri içindeki oranı en düşük 2006 (%8.8) yılında, en yüksek de 2003'te (%21) gerçekleşmiştir. 2008-2012 yılları arasında da en düşük yatırım oranı 2012 (%7.2) yılında, en yüksek yatırım oranı da 2011'de (%14.7) gerçekleşmiştir. 2013-2017 yılları arasında da en düşük yatırım oranları 2015 (%6.2) ve 2016 (%6.2) yıllarında gerçekleşmiş, en yüksek de 2013'te (%14.3) gerçekleşmiştir. Rusya'nın yabancı

yatırımları bazı dönemler artarken bazı dönemlerde düşüş göstermiş, ilk yıllarda ilk sıralarda yer almasına rağmen, daha sonraki yıllarda yatırım değeri açısından Çin'den sonraki en büyük yatırım değerine sahip olan ülke olmuştur.

Brezilya'nın 15 yıllık yabancı doğrudan yatırımlarının gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı yatırımlarına oranı 2003-2007 yılları arasında en düşük 2003 (%0.5) yılında, en yüksek de 2006 (%10.7) yılında gerçekleşmiştir. Bu oran 2008-2012 yılları arasında en düşük küresel krizin etkili olduğu 2009 (-%3.2) yılında, en yüksek de küresel krizin başlangıç yılı olan 2008 (%5.3) yılında gerçekleşmiştir. Brezilya'nın 2009'da negatif olarak gerçekleşen yatırım değeri ve oranı hem Brezilya'nın 15 yıllık zaman süresindeki en düşük yatırım değeri ve oranıdır hem de listedeki sekiz ülke içindeki en düşük yatırım değeri ve oranıdır. Bu durum da ilk başta gelişmiş ülkelerde başlayıp sonradan diğer ülkeleri etkileyen küresel krizin yurtdışı yatırımlar açısından en çok Brezilya'yı etkilediği şeklinde yorumlanabilir. 2013-2017 yılları içindeki yatırım oranı ise en düşük 2016 (-%1.7), en yüksek de 2015 (%0.7) yılında gerçekleşmiştir. 15 yıllık süre içinde Brezilya'nın yatırım değeri 6 sene (2009, 2011, 2012, 2013, 2016, 2017) negatif olarak gerçekleşmiştir. Tablo 4'teki verilerden yola çıkarak BRIC ekonomileri ve Kırılgan Beşli içerisinde yer alan Brezilya'nın son yıllarda yabancı yatırımlar açısından çok da iyi bir seyir göstermediği söylenebilir.

BRIC ekonomileri ve Kırılgan Beşli içinde yer alan bir diğer ülke olan Hindistan'ın 15 yıllık yabancı doğrudan yatırımlardaki oranlarına baktığımızda 2003-2007 yılları arasında en düşük yatırım oranının 2005'te %0.1 ile, en yüksek yatırım oranının ise 2006'da %5.4 ile gerçekleştiği görülmektedir. 2008-2012 yılları arasında ise en düşük yatırım oranı 2012 yılında %2.1, en yüksek yatırım oranının ise 2007 yılında %5.3 ile gerçekleştiği görülmektedir. 2013-2017 yılları arasında ise en düşük yatırım oranının 2013 yılında %0.3, en yüksek yatırım oranının da 2017 yılında %2.7 ile gerçekleştiği görülmektedir. Küresel krizin etkili olduğu 2008-2009 yılları arasında ise Hindistan'ın yatırım değerinin bir miktar düştüğü görülmektedir. Bu 15 yıllık zaman diliminde Hindistan'ın yatırım oranları bazı yıllarda artmış bazı yıllarda azalmış olmasına rağmen hiçbir zaman bu oran negatife düşmemiştir.

Meksika'nın 15 yıllık yabancı doğrudan yatırımlarının seyrine bakıldığında ise 2003-2007 yılları arasında en düşük yatırım oranı %2.2 ile 2006 ve 2007 yıllarında gerçekleşmiştir, en yüksek yatırım oranı da %4.6 ile 2005 yılında gerçekleşmiştir. 2008-2012 yılları arasında ise en düşük yatırım oranı ise küresel krizin başladığı 2008 yılında %0.3 olarak gerçekleşmiştir. En yüksek yatırım oranı ise 2012'de %5.9 olarak gerçekleşmiştir. Krizin başladığı ülke olan ABD ile sınırı bulunan ve yakın ticari ilişkileri olan Meksika'nın 2008 yılındaki yatırım değer ve oranlarındaki düşüş krizden erken dönemde etkilendiği sonucunu çıkarmamıza neden olmaktadır. Ancak 2009'da Meksika'nın hem yatırım değeri hem de oranı kriz önceki seviyelere çıkarak bu krizden erken çıktığı şeklinde yorumlanabilir. 2013-2017 yıllar arasında Meksika'nın yatırım oranları ise en düşük oran 2016'da (%0.4), en yüksek oran da 2013'te (%3) gerçekleşmiştir. 15 yıllık seyir içinde Meksika'nın yatırım değeri bazı yıllarda artış bazı yıllarda azalış göstermesine rağmen hiçbir zaman negatife düşmemiştir.

Bir diğer Kırılgan Beşli içinde yer alan Güney Afrika'nın yatırım değerlerine bakıldığında ise 2008, 2010 ve 2011 yıllarında negatife düştüğü, 15 yıllık zaman içinde en düşük değer ve oranına 2008 krizi zamanında ulaştığı, krizden erken dönemde etkilendiği görülmektedir. 2003-2007 yılları arasında en düşük yatırım oranına 2005'te (%0.05), en yüksek yatırım oranını da 2006 (%2.3) yılında ulaştığı, 2008-2012 yılları arasında ise en düşük yatırım oranına 2008'de (-%0.8), en yüksek yatırım oranına da 2012 (%0.7) yılında ulaştığı, 2013-2017 yılları arasında da en düşük yatırım oranına 2016'da (%1), en yüksek yatırım oranına da 2017 (%1.7) yılında ulaştığı görülmektedir. Genel olarak 15 yıllık seyir içinde bazı yıllar artış bazı yıllar azalışla beraber Güney Afrika'nın %1'ler seviyesinde yatırım oranına sahip olduğu gözlenmektedir.

Kırılgan Beşli sınıflandırması içinde yer alan Endonezya'nın 15 yıllık yatırım oranlarının seyrini incelediğimizde ise 2016'da Endonezya'nın yatırım değerinin ilk defa negatife düşerek en düşük oranda gerçekleştiği görülmektedir. 2003-2007 yılları arasında en düşük yatırım oranı 2003'te (%0.03), en yüksek yatırım oranı da 2004'te (%2.7) gerçekleşmiştir. 2008-2012 yılları arasında ise en düşük yatırım oranı 2011'de (%1.7) gerçekleşmiştir. Krizin etkili olduğu 2008'de yatırım değer ve oranı artarken (%1.5), 2009'da ise yatırım değer ve oranı (%0.7) yarı yarıya düşmüştür. 2013-2017

yılları arasında ise en yüksek yatırım oranı %1.3 ile 2013-2014-2015 yıllarında gerçekleşirken, 2016'da hem yatırım değeri hem de yatırım oranı (-%2.8) açısından en düşük seviyeye gerilemiştir. 2017'de tekrar toparlanmaya başlamış ve yatırım oran (%0.7) ve değeri bir önceki yıla göre epey yükselmiştir.

Bir diğer Kırılgan Beşli sınıfı içinde yer alan Türkiye'nin 15 yıl boyunca yatırımlarının oranları incelendiğinde Türkiye'nin yatırım değerinin hiçbir zaman negatif değerlere düşmemekle birlikte, 2003-2007 yılları arasında en düşük yatırım oranı 2006'da (%0.3), en yüksek yatırım oranı da 2003'te (%1.1) gerçekleşmiştir. 2008-2012 yılları arasında ise en düşük yatırım oranı 2010'da (%0.3), en yüksek yatırım oranı da 2012'de (%1) gerçekleşmiştir. 2013-2017 yılları arasında ise en düşük yatırım oranı %0.6 ile 2016 ve 2017 yıllarında gerçekleşirken, en yüksek yatırım oranı ise 2014'te (%1.2) gerçekleşmiştir. Küresel krizin etkili olduğu yıllarda bakıldığında ise 2008'de yatırım değeri biraz yükselmiş ama bir önceki yıldaki yatırım oranı ile aynı seviyede gerçekleşirken, 2009'da hem yatırım değeri hem de oranı (%0.5) bir miktar düşmüştür. Genel olarak da Türkiye'nin 15 yıllık seyir boyunca yatırım oranlarının fazla bir artış ve azalış göstermemekle birlikte yaklaşık olarak %0.6-0.7 seviyelerinde yatırım oranına sahip olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Kırılgan beşli sınıflandırması içerisinde yer alan ekonomilerle ilgili olarak, son zamanlarda Hindistan ve Endonezya'nın önemli bir toparlanma sürecine girdiği, Güney Afrika açısından fazla bir değişimin olmadığı, buna karşılık Brezilya ve Türkiye'nin ise iç siyasal ve sosyal karışıklıkların da etkisi ile giderek daha kırılgan hale geldiği⁴¹⁶ ifade edilmektedir. Bu durumun bu ülkelerin yabancı yatırımları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağı ilerleyen yıllarda görülecektir.

2.4.2. Türkiye'nin Yabancı Doğrudan Yatırımları

Şu ana kadar gelişmekte olan ülkelerin dünyadaki toplam yabancı doğrudan yatırımlar içindeki oranının ve dünyanın en büyük yirmi ekonomisi içerisinde yer alan sekiz gelişmekte olan ülkenin yatırım oranlarının 2003-2017 yılları arasındaki 15 yıllık zaman dilimi içindeki seyri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Her ne kadar yabancı

⁴¹⁶ Eğilmez, a.g.e, 2018, s.63.

doğrudan yatırım oranları çok yüksek olmamasına rağmen, Kırılgan Beşli sınıflandırması içinde yer alan ve dünyanın en büyük yirmi ekonomisinden biri olan Türkiye'nin gerek dünya ekonomisi açısından önemi, gerek de Avrupa Birliği üyeliğine olan adaylığı ve ülke olarak stratejik konumu nedeniyle dünya siyaseti açısından önemi ve nispeten alandaki araştırmacılar tarafından fazla çalışılmamış olması Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımlarının detaylı olarak incelenmesini önemli hale getirmektedir. Bu nedenle bu başlıkta Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'ndan 2018 Temmuz ayında e-mail yolu ile alınan verilere dayanarak Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırım değerleri, bu yatırımların bölgelere ve ülkelere göre dağılımı, yatırımların gerçekleştiği sektörlerin dağılımı detaylı olarak sunulacak, daha sonra da Deloitte'nin⁴¹⁷ 2016 ve 2017 raporlarına dayanarak Türk firmalarının yurtdışındaki birleşme ve satın alma faaliyetleri ile ilgili veriler sunulacaktır.

2.4.2.1. Türkiye'nin Yabancı Doğrudan Yatırım Değerleri

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'ndan 2018 Temmuz'da alınan verilere göre Türkiye'nin 1991-2017 yılları arasındaki dışarıya doğru yabancı doğrudan yatırım değerleri Tablo 5'te görülmektedir. Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımları diğer gelişmekte olan ülkelerdeki gibi 1990'ların başında oldukça az olmasına rağmen 1990'lar boyunca (1993 ve 1994'deki küçük oranlardaki azalış dışında) sürekli artış göstermiş ve 2000 yılında bu miktar oldukça artmıştır. 2000 yılındaki yabancı doğrudan yatırım değeri 1991'deki yabancı doğrudan yatırım değerinin 34.3 katına çıkmış, bir önceki (1999) yılın yabancı doğrudan yatırım değerinden ise %57.1 oranında daha fazla gerçekleşmiştir. Ancak 2001 ve 2002 yıllarında Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırım değerleri büyük oranlarda azalış göstermiştir. 2001 yılında bu değer bir önceki (2000) yıla göre %41.3 oranında, 2002'de ise bir önceki (2001) yıla göre %58.4 oranında azalış göstermiştir. Türkiye'de 2001 yılında yaşanan bankacılık ve finans sektörü krizi ve bunun sonucunda yaşanan likitide sorunu ve Türk

⁴¹⁷ Deloitte, **Turkish Outbound M&A Review 2016**, 2017. (Çevrimiçi) <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/turkish-outbound-ma-review-2016.html>, 20 Ağustos 2018; Deloitte, **Turkish Outbound M&A Review 2014-2015**, 2016. (Çevrimiçi) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/mergers-acquisitions/turkish-outbound-ma-review-2015.pdf>, 20 Ağustos 2018.

lirasının diğer para birimleri karşısında %50'den fazla oranda değer kaybı⁴¹⁸ 2001-2002 yıllarındaki yabancı doğrudan yatırımların büyük oranlarda azalmasında etkili olmuştur. 2003'ten itibaren krizin geçmesiyle birlikte Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırım miktarı tekrar artış göstermiştir. 2003 yılında bir önceki yıla göre %93.6, 2004'te ise bir önceki yıla göre %67.7, 2005'te de bir önceki yıla göre %30.7, 2006'da ise bir önceki yıla göre %57.5, 2007'de bir önceki yıla göre %35.6, 2008'de ise bir önceki yıla göre %14.5 oranında artış yaşanmıştır. Ancak 2008 yılındaki artış bir önceki 2007'e göre düşük gerçekleşmiştir. Bunun nedeni de 2008 yılında başlayan küresel krizin etkisi olarak yorumlanabilir. 2008-2009 yıllarında yaşanan küresel krizin etkisiyle⁴¹⁹ 2009 ve 2010 yıllarında Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımları bir önceki yıllara göre sırasıyla %21.6 ve %10.6 oranında azalma göstermiştir. FED'in parasal genişleme programını uygulaması sonrasında küresel krizin etkilerinin azalması ve gelişmekte olan ekonomilere sıcak paranın akması ile birlikte 2011 ve 2012 yıllarında yabancı doğrudan yatırımlar tekrar artışa geçerek bir önceki yıllara göre sırasıyla %39.4 ve %70.5 oranında artış yaşanmıştır. Ancak 2013'te yine düşüşe geçerek bir önceki yıla göre %25.4 oranında yatırım değeri azalmıştır. 2014 yıllarında ise bir önceki yıla göre %61.8 oranında artmış, 2015'te ise bir önceki yıla göre çok küçük bir oranda (%0.15) artış göstermiştir. 2016 yılında yatırım değeri tekrar düşüş göstermiş ve bu düşüş bir önceki yıla göre %38.5 oranında olmuştur. 2017 yılında ise yatırım değeri biraz artmıştır, bu artış bir önceki yıla göre %2 oranında gerçekleşmiştir.

Tablo 5'teki 1991-2017 yılları arasındaki 27 yıllık yabancı doğrudan yatırımların değerlerine genel olarak baktığımızda ise 1991-1999 yılları arasında en düşük yatırım değerinin 1991'de 30 milyon dolar olarak gerçekleştiği, en yüksek de 1999'da 655 milyon dolar olarak gerçekleştiği görülmektedir. 2000-2009 yılları arasında ise en düşük 2002'de 251 milyon dolar olarak gerçekleştiği, en yüksek de 2008'de 2.604 milyon dolar olarak gerçekleştiği görülmektedir. 2010-2017 yılları arasında ise en düşük 2010'da 1.823 milyon dolarken, en yüksek 2015 yılında 5.242 milyon dolar olduğu görülmektedir. Başlangıç yılı olarak tabloda yer alan 1991'de 30 milyon dolar olan Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırım değeri ilk olarak 2000 yılında

⁴¹⁸ Pamuk, a.g.e, 2012, s.285; Eğilmez ve Kumcu, a.g.e, 2016, s.273-279.

⁴¹⁹ Pamuk, a.g.e, 2012, s.290; Eğilmez ve Kumcu, a.g.e, 2016, s.272-273.

1.029 milyon doları görerek o zamana kadar olan en yüksek değerine ulaşmış, ancak 2001 yılında Türkiye yaşanan likitide krizi sonucunda büyük bir düşüş yaşayarak 2000 yılındaki yatırım değerini tekrar yakalaması 2005'e kadar sürmüştür. 2005-2008 yılları arasında sürekli artış yaşayarak 2008 yılında 2.064 milyon dolarla o zamana kadarki en yüksek değerine ulaşmıştır. Fakat 2009 ve 2010 yıllarında küresel krizin etkisi ile Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırım değeri 2001 krizindeki gibi büyük oranlarda olmasa da yine düşüş göstermiştir. 2011 ve 2012 yıllarında tekrar artışa geçerek, 2012 yılında 4.335 milyon dolara ulaşmıştır. Ancak 2013 yılında 3.235 milyon dolara inmiştir. 2014 ve 2015 yıllarında tekrar yükselişe geçmiş ve 2015'te 5.242 milyon dolara ulaşarak 1991-2015 yılları arasındaki en yüksek değerine ulaşmıştır. 2016 ve 2017 yıllarında tekrar düşüşe geçerek sırasıyla 3.114 ve 3.177 milyon dolar seviyelerinde gerçekleşmiştir. 2016 ve 2017 yıllarındaki yatırım değerleri 2012-2017 yıllarını içeren son altı senenin en düşük değerleridir. FED'in Aralık 2008-Ekim 2014 arasında uyguladığı parasal genişleme programını bitirmesi ve devam eden süreçte faiz arttırımına giderek parasal daralma programını başlatması gelişmekte olan ülkelerin eskisi gibi kolay dış krediye ulaşımını zorlaştırmıştır. Dış finansmana aşırı bağımlılığı nedeniyle Kırılgan Beşli diye adlandırılan grupta yer alan Türkiye'nin enflasyon, işsizlik, bütçe açığı, kamu borç yükü, cari açık açısından son dönemlerdeki olumsuz değerleri⁴²⁰ de Türkiye'nin son yıllardaki yabancı yatırım değerlerindeki düşüşte etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Sonuç olarak 1991-2017 yılları arasındaki 27 yıllık süreçte Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımlarının bazı yıllar küresel krizin veya ülkedeki ekonomik krizler nedeniyle azalışlar göstermesine rağmen genel olarak artış eğiliminde olduğu ve genel olarak gelişmekte olan diğer ülkelerdeki gibi yıllar içinde yabancı yatırımlarının değerinin arttığı sonucu çıkarılabilir.

⁴²⁰ Eğilmez, a.g.e, 2018, s.223.

Tablo 5: 1991-2017 Türkiye'nin Yabancı Doğrudan Yatırımları

Yatırım Yılı	Yurtdışında Yapılan Yabancı Doğrudan Yatırım* (Milyon Dolar)
1991	30
1992	66
1993	65
1994	50
1995	114
1996	133
1997	272
1998	396
1999	655
2000	1.029
2001	604
2002	251
2003	486
2004	815
2005	1.065
2006	1.677
2007	2.275
2008	2.604
2009	2.040
2010	1.823
2011	2.542
2012	4.335
2013	3.235
2014	5.234
2015	5.242
2016	3.114
2017	3.177

Kaynak: T.C. Merkez Bankası Özel Raporu, 2018

*Söz konusu yıllarda yapılan yatırım değerleridir, tasfiye değerleri dahil değildir.

2.4.2.2. Türkiye'nin Yabancı Doğrudan Yatırımlarının Bölge ve Ülkelere Göre Dağılımı

Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımlarının bölgelere göre dağılımı Tablo 6'da verilmiştir. 2018 Temmuz ayında Merkez Bankası'ndan alınan 2002-2017 yıllarını kapsayan verilere göre, Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımları açısından en fazla yatırımın çekildiği bölgeler sırasıyla Avrupa, Asya ve Amerika bölgeleri olduğu görülmektedir. Türkiye'nin Avrupa bölgesine olan yatırımları incelendiğinde, 2002-2005 yılları arasındaki yatırım değeri en yüksek 2005'te 504 milyon dolar iken, 2006'da yatırım değeri 1.104 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu yüksek artışta 3 Ekim 2005 tarihinde Avrupa Birliği ile Türkiye arasında başlayan tam üyelik müzakerelerin etkisinin söz konusu olduğu düşünülebilir. Her ne kadar 2009'dan itibaren müzakere konuları askıya alınmaya başlanıp, süreç Türkiye'nin Avrupa Birliği üyeliğinden uzaklaştığı bir yöne doğru evrilse de⁴²¹, Türkiye'nin Avrupa Bölgesine olan yatırımları bazı yıllar azalıp bazı yıllar artmış ancak 2007-2017 yılları arasındaki yatırım değerleri artışın başladığı 2006 yılındaki yatırım değerinden hep daha yüksek olmuştur. Bu 16 yıllık süre içinde Avrupa bölgesindeki Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımları en yüksek değerine 2012'de (3.502 milyon dolar) ulaşmıştır. 2013'te Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımlarındaki azalış Avrupa bölgesine olan yatırımlarını da etkilemiş 2012 yılına göre %38.7 oranında düşüşle 2.147 milyon dolar tutarında gerçekleşmiştir, 2014'te bu değer fazla değişmeyerek 2.207 milyon dolar olmuştur. 2015'te ise tekrar bu bölgedeki yatırımları artarak 3.219 milyon dolara ulaşmıştır. 2016'da Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımlarındaki düşüş Avrupa bölgesindeki yatırımlarını da etkilemiş ve bir önceki yıla göre %46.7 oranında azalarak 1.716 milyon dolar tutarında gerçekleşmiştir. 2017'de ise Türkiye'nin yabancı yatırımlarındaki bir miktar artışla birlikte Avrupa bölgesindeki yatırımları da bir önceki yıla göre %0.8 oranında artarak 1.730 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

Türkiye'nin Asya bölgesindeki doğrudan yatırımları ise en yüksek değerine 2.483 milyon dolarla 2014'te ulaşmıştır. Türkiye'nin Asya bölgesindeki yatırımları

⁴²¹ Eğilmez, a.g.e, 2018, s.99.

tablodaki başlangıç yılı olan 2002’de 4 milyon dolarken, 2003’te 240 milyon dolara yükselmiş, 2014 yılındaki en yüksek yatırım değeri dışında da 2004-2017 yılları arasında en düşük 2009’da 394 milyon dolar, en yüksek 2013’te 768 milyon dolar arasında seyretmiştir. Türkiye’nin Amerika bölgesindeki yatırımları ise en yüksek değerine 2015’te 1.360 milyon dolarla ulaşmıştır. 2016 ve 2017’de ise 851 milyon dolar ve 836 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. 2008’de 533 milyon dolar, 2014’te 485 milyon dolar, 2013’te 251 milyon dolar ve 2012’de 177 milyon dolarlara ulaşmış, kalan yıllarda ise iki haneli değerlerde gezinmiştir. Son üç yıldaki Türkiye’nin Amerika bölgesindeki yatırımları bu bölgedeki son 16 yılın en yüksek değerlerini oluşturmaktadır, dolayısıyla Türkiye’nin yatırımları açısından Amerika bölgesinin önemi son yıllarda artış göstermiştir. Türkiye’nin Afrika Bölgesindeki yatırımları ise tablodaki başlangıç yılı olan 2002’de 0 iken 16 yıllık süre içinde en yüksek değerine 2008’de 211 milyon dolarla ulaşmış, ancak 2008’den sonra tekrar düşüşe geçerek 2009-2017 yılları arasında en yüksek yatırım değeri 2017 yılındaki 78 milyon dolar olduğu görülmektedir.

Tablo 6:Yabancı Doğrudan Yatırımların Bölgelere Göre Dağılımı (Milyon Dolar)

	Avrupa Bölgesi	Afrika Bölgesi	Amerika Bölgesi	Asya Bölgesi	Okyanus Kutup Böl.	Diğer	Toplam Dünya
2002	199	0	43	4	0	5	251
2003	166	4	69	240	0	7	486
2004	315	1	46	452	0	1	815
2005	504	5	22	504	30	0	1.065
2006	1.104	15	40	518	0	0	1.677
2007	1.621	86	83	485	0	0	2.275
2008	1.370	211	533	490	0	0	2.604
2009	1.537	36	73	394	0	0	2.040
2010	1.254	41	58	470	0	0	1.823
2011	1.879	38	54	569	2	0	2.542
2012	3.502	50	177	600	6	0	4.335
2013	2.147	69	251	768	0	0	3.235
2014	2.207	44	485	2.483	0	15	5.234
2015	3.219	24	1.360	582	0	57	5.242
2016	1.716	62	851	432	12	41	3.114
2017	1.730	78	836	523	0	10	3.177
Top.	24.470	764	4.981	9.523	50	136	

Kaynak: T.C. Merkez Bankası Özel Raporu, 2018.

Tablo 7’de Türkiye’nin yabancı doğrudan yatırımlarının 2002-2017 yılları arasında en yüksek olduğu ilk on ülkenin sınıflandırması yer almaktadır. İlk sırada Avrupa ülkesi olan Hollanda yer alırken, ikinci sırada ise hem coğrafi açıdan yakın olan hem de yakın siyasi ve kültürel ilişkilere sahip olan Azerbaycan yer almaktadır. Üçüncü sırada ise ABD bulunmaktadır. ABD’yi İngiltere, Almanya, Malta, Lüksemburg, Rusya, İsviçre, İrlanda takip etmektedir. Listede ABD ve Azerbaycan dışındaki diğer sekiz ülke Avrupa ülkesidir, bu durum da Türkiye’nin yabancı doğrudan yatırımlarında Avrupa ülkelerinin önemli bir yere sahip olduğunun göstergesidir. Listede üçüncü sırada yer alan ABD’ye olan yatırımlar 16 yıllık süre içerisinde en yüksek yatırım değerine 2015 (1.343 milyon dolar) yılında ulaşmıştır. 2016 (837 milyon dolar) ve 2017 (820 milyon dolar) yıllarında da yüksek değerlerde seyrederek, yatırımlar açısından son dönemlerde ABD’nin daha fazla öneme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 7:Yabancı Doğrudan Yatırımların En Yüksek Olduğu On Ülke (Milyon Dolar)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Top.
Hollanda	122	89	174	91	485	310	369	279	699	526	2.765	953	776	1.567	817	734	10.756
Azerbycan	0	235	427	481	441	337	273	239	216	297	373	450	1.926	276	227	265	6.463
ABD	43	69	46	21	39	82	532	55	53	41	139	228	449	1.343	837	820	4.797
İngiltere	2	12	16	18	20	15	57	72	25	20	84	181	494	631	336	338	2.321
Almanya	17	19	56	158	512	42	143	82	68	90	61	281	178	250	119	212	2.288
Malta	0	1	0	3	1	1.071	0	1	0	8	0	0	71	81	20	9	1.266

İrlanda	İsviçre	Rusya	Lüksemburg
6	17	0	0
2	0	8	14
1	7	1	0
1	10	7	45
1	19	14	1
1	4	50	16
4	332	77	1
225	32	101	451
0	37	74	46
501	28	88	103
0	67	162	21
0	78	107	125
0	63	84	142
0	13	62	131
0	53	10	44
0	31	16	70
742	791	861	1.210

Kaynak: T.C. Merkez Bankası Özel Raporu, 2018.

2.4.2.3. Türkiye'nin Yabancı Doğrudan Yatırımlarının Sektörel Dağılımı

Merkez Bankası'ndan 2018 Temmuz ayında edinilen 2002-2017 yıllarını kapsayan Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımlarının sektörlere göre dağılımına ilişkin veriler Tablo 8'de gösterilmektedir. Tarım, sanayi ve hizmet sektörüne göre sınıflandırmada 2002-2017 yıllarını kapsayan 16 yıllık süreçte toplam yatırım değerleri açısından tarım sektörünün çok düşük değere sahip olduğu, sanayi sektörünün ise en yüksek değere sahip olduğu, hizmet sektörünün de sanayi sektörünü takip ettiği görülmektedir. 2002-2017 yılları arasında toplam sanayi sektörünün yatırım değeri toplam hizmet sektörünün yatırım değerinden %30 oranında daha fazladır. Hizmet sektörü 2002-2006 yılları arasında oldukça düşük değerlere sahipken 2007'de o zamana kadar olan en yüksek değerine ulaşmıştır. 2007'de hizmet sektörünün değeri bir önceki yıla göre %313.5 oranında artmıştır. Ancak 2008'de küresel krizin de etkisiyle düşüşe geçerek bir önceki yıla göre %44.2 oranında azalmıştır. Ancak bu azalışa rağmen 2008 yılındaki yatırım değeri 2002-2006 yılları arasında gerçekleşen yatırım değerlerinden yine de yüksektir. Hizmet sektörünün yatırım değeri 2009'da tekrar yükselişe geçmiş ve bir önceki yıla göre %56.6 oranında artış gerçekleştirmiştir. Bu sonuca bakarak 2008-2009 küresel krizinden hizmet sektörünün hızlı bir şekilde çıktığı sonucuna varılabilir. 2009-2014 yılları arasında hizmet sektörünün yatırım değeri bir yıl yükselirken ertesi yıl düşmüş ama bu süre zarfında 2007 yılındaki değerine ulaşamasa da 2008 yılındaki küresel kriz nedeniyle

azalan değere de düşmemiştir. 2015'te ise hizmet sektörü 2002-2017 yıllar arasındaki en yüksek değerine ulaşarak bir önceki yıla göre %69 oranında artış göstermiştir. 2016'da yatırım değeri 2015'e göre %39,7 oranında azalmış, 2017'de bir miktar toparlansa da 16 yıllık süre içindeki en yüksek yatırım değeri olan 2015 yılına göre %27.4 oranında daha düşük gerçekleşmiştir. 2016 ve 2017 yılındaki hizmet sektöründeki yatırım değerindeki düşüşte ülkede son dönemlerde yaşanan ekonomik krizin ve FED'in faiz arttırması nedeniyle gelişmekte olan ülkelerin eskisi gibi kolay sıcak paraya erişememesinin etkili olduğu düşünülebilir.

Sanayi sektörü 2002-2006 yılları arasında sürekli artış göstermiş ve en yüksek değerine bir önceki yıla göre %36.8 artışla 2006'da ulaşmıştır, ancak 2007'de ise bir önceki yıla göre %54.7 oranında azalmıştır. 2008'de tekrar artışa geçerek o döneme kadar olan en yüksek değerine ulaşmıştır. Ancak 2009'da tekrar azalışa geçmiştir, 2009'da bir önceki yıla göre %66.5 oranında azalış yaşanmıştır. Bunda 2008-2009 ekonomik krizinin büyük oranda etkisi olduğu düşünülebilir. 2010 ve 2011 yıllarında tekrar artışa geçmiş ancak 2008 yılındaki değere ulaşamamıştır. 2012'de de artış devam etmiştir. 2012'de Türkiye'nin toplam yabancı doğrudan yatırım değeri bir önceki yıla göre %70 oranında artış gösterirken, 2012'de sanayi sektöründeki artış ise bir önceki yıla göre %246 oranında gerçekleşerek toplam yatırım değerindeki artışta sanayi sektörünün büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak 2013'te sanayi sektörünün yatırım değeri tekrar azalmıştır, bu azalış bir önceki yıla göre %41.2 oranında gerçekleşmiştir. 2014'te sanayi sektörü tekrar artışa geçerek 2002-2017 yılları arasındaki en yüksek değerine ulaşmıştır. 2014 yılındaki bu artış bir önceki yıla göre %98.5 oranında gerçekleşmiştir. 2014'te Türkiye'nin toplam yatırım değeri ise bir önceki yıla göre %62.2 oranında artmıştır. Dolayısıyla sanayi sektöründeki %98.5 oranındaki artış toplam yatırım değerindeki artışta önemli bir paya sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Yalnız 2015, 2016 ve 2017 yılında sanayi sektörü yine azalışa geçerek bir önceki yıla göre sırasıyla %25.5, %41.5 ve %14.7 oranlarında azalmıştır. FED'in parasal genişleme programını bitirmesi, dolayısıyla da dış finansmana erişimin eskisi kadar kolay olmaması, ülkedeki enflasyon ve cari açık açısından son dönemlerdeki olumsuz ekonomik değerlerin sanayi sektörünün yurtdışı yatırımlarındaki azalışta etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Sanayi sektörü kendi içinde incelendiğinde sanayi sektörü içinde maden sektörünün en yüksek değere sahip olduğu, imalat sektörünün de maden sektörüne yakın değerlerde olduğu ortaya çıkmaktadır. 2002-2017 yılları arasındaki toplam maden sektörü toplam imalat sektöründen %6.4 oranında daha fazla gerçekleşmiştir. Bu 16 yıllık süreçte maden sektörü en yüksek yatırım değerine 2014'te ulaşmıştır, bu değer bir önceki yıla göre %298 oranında artmıştır. 2015'te yatırım değeri bir önceki yıla göre düşmüş ve %37.4 oranında azalmasına rağmen, 16 yıllık süreçteki ikinci en yüksek değeridir, 2016 ve 2017 yıllarında da düşüş devam etmesine rağmen 2002-2013 yılları arasında gerçekleşen yatırım değerlerinden hala oldukça fazladır. Maden sektörünün 2014 itibari ile son yıllardaki yüksek yatırım değerlerine ulaşmasında ise maden kaynakları açısından büyük bir zenginliğe sahip olmayan Türkiye'nin söz konusu kaynaklara olan ihtiyacını karşılamak için son zamanlarda bu alanlarda yurtdışına yatırım yaptığı şeklinde yorumlanabilir.

Sanayi sektörü içindeki ikinci en büyük sektör imalat sektörüdür. Tablo 8'de de görüldüğü gibi imalat sektörü 2002-2017 yılları arasındaki en yüksek değerine 2012'de ulaşmıştır. 2002-2004 yıllarında yatırım değeri çok yüksek rakamlara ulaşmamasına rağmen, 2005'te büyük bir sıçrama göstererek yatırım değeri bir önceki yıla göre %598 oranında artış göstermiş, 2006'da bu artış devam ederek bir önceki yıla göre %93.3 oranında olmuştur. Ancak 2007'de yatırım değeri bir önceki yıla göre %71.6 oranında azalmıştır. 2008'de ise 2002-2017 yılları arasındaki en yüksek ikinci yatırım değerine ulaşarak bir önceki yıla göre %501 oranında artış göstermiştir. 2009'da ise küresel krizin etkisiyle yatırım değeri büyük miktarda düşmüş ve bir önceki yıla göre %79.7 oranında azalarak 2007 yılı seviyelerine düşmüştür. 2010 ve 2011 yıllarında yatırım değerleri tekrar artış göstermiş ve bir önceki yıllara göre bu artışlar sırasıyla %58 ve %16.4 oranlarında olmuştur. 2012'de %400.5 oranında artış göstererek 16 yılın en yüksek yatırım seviyesine ulaşmıştır. 2013'te bir önceki yıla göre %60.4 oranında azalmasına rağmen yatırım değeri 16 yılın üçüncü en yüksek yatırım değeridir. 2014'te yatırım değerindeki azalma devam etmiş ve bir önceki yıla göre %38.6 oranında azalmıştır. 2015'te bir miktar artsa da bu artış %27.4 oranında gerçekleşmiştir. 2016 ve 2017 yıllarında ise azalış devam etmiş ve sırasıyla %39.4 ve %24.3 oranında azalmıştır.

Sanayi sektörü içinde 16 yıllık süre içinde en düşük değere sahip olan diğer sektörler olarak tanımlanan elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı ile su temini, kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleridir. Bu sektörün toplam yatırım değeri 658 milyon dolar olarak gerçekleşerek, toplam sanayi sektörü içindeki payı %2.9'dur.

Tablo 8:Yabancı Doğrudan Yatırımların Sektörlere Göre Dağılımı (Milyon Dolar)

	Tarım Sektörü	Sınai Sektörler	<i>maden</i>	<i>imalat</i>	<i>diğer</i>	Hizmet sektörü	Toplam
2002	0	94	9	83	2	157	251
2003	0	350	246	99	5	136	486
2004	0	536	472	60	4	279	815
2005	1	925	506	419	0	139	1.065
2006	0	1.266	456	810	0	411	1.677
2007	2	573	343	230	0	1.700	2.275
2008	8	1.648	264	1.382	2	948	2.604
2009	3	552	254	281	17	1.485	2.040
2010	53	698	233	444	21	1.072	1.823
2011	19	944	298	517	129	1.579	2.542
2012	0	3.266	471	2.743	52	1.069	4.335
2013	2	1.919	750	1.086	83	1.314	3.235
2014	4	3.810	2.985	667	158	1.420	5.234
2015	7	2.836	1.869	850	117	2.399	5.242
2016	8	1.659	1.094	515	50	1.447	3.114
2017	21	1.415	1.007	390	18	1.741	3.177
Top.	128	22.491	11.257	10.576	658	17.296	39.915

Kaynak: T.C. Merkez Bankası Özel Raporu, 2018

Tablo 9'da T.C Merkez Bankası'ndan 2018 yılında elde edilen verilere göre imalat sektörü içinde yer alan alt sektörlerin 2002-2017 yılları arasındaki yatırım değerleri görülmektedir. İmalat sektöründeki yatırım açısından en büyük değerlere sahip olan ilk altı sektör sırasıyla gıda, içecek ve tütün ürünleri imalatı; tekstil ve giyim

eşyaları imalatı; metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı; makine ve teçhizat imalatı; bilgisayar, elektrik-elektronik ve optik ürünlerin imalatı; kimyasal, kimyasal ürünler ve temel eczacılık ürünleri ile malzemelerinin imalatıdır. Gıda, içecek ve tütün ürünleri imalatının 2002-2017 yılları arasındaki toplam yatırım değeri imalat sektörünün toplam yatırım değerinin %41.4'ünü; tekstil ve giyim eşyaları imalatının toplam yatırım değeri de imalat sektörünün toplam yatırım değerinin %13'ünü; metalik olmayan mineral ürünlerin imalatının toplam yatırım değeri imalat sektörünün toplam yatırım değerinin %12.8'ini; makine ve teçhizat imalatının toplam yatırım değeri imalat sektörünün toplam yatırım değerinin %6.2'sini; bilgisayar, elektrik-elektronik ve optik ürünleri imalatı %5.8'ini; kimyasal, kimyasal ürünler ve temel eczacılık ürünleri ile malzemeleri imalatı ise %5.3'ünü oluşturmaktadır. Gıda, içecek ve tütün ürünleri imalatı en yüksek değerine 2012'de ulaşmıştır ve bu değer 2002-2017 yılları arasındaki toplam değerinin %52'sini oluşturmaktadır. Tekstil ve giyim eşyaları imalatı en yüksek değerine 2006'da ulaşmıştır ve bu değer 2002-2017 yılları arasındaki toplam değerinin %35'ini oluşturmaktadır. Metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı ise en yüksek değerine 2013'te ulaşmış ve bu değer toplam değerinin %33.4'ünü oluşturmaktadır. Makine teçhizat imalatı en yüksek değerine 2011'de ulaşmış ve bu değer toplam yatırım değerinin %33'ünü oluşturmaktadır. Bilgisayar, elektrik-elektronik ve optik ürünleri imalatı ise en yüksek değerine 2008'de ulaşmış ve bu değer toplam yatırım değerinin %25.6'sını oluşturmaktadır. Kimyasal, kimyasal ürünler ve temel eczacılık ürünleri ile malzemeleri imalatı ise en yüksek değerine 2008'de ulaşmıştır ve bu değer toplam yatırım değerinin %27.5'ini oluşturmaktadır. Sonuç olarak imalat sektöründe yer alan sektörler için genel bir değerlendirme yapmak zor görünmektedir. Bazı sektörlerin bazı yıllarda çok büyük değerlere ulaştığı diğer yıllarda ise yatırım değerlerinin oldukça düşük olduğu tabloda da görülmektedir.

Tablo 9: Yabancı Doğrudan Yatırımların İmalat Sektöründeki Dağılımı (Milyon Dolar)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Top.
Gıda, İçecek, Tütün	16	13	4	13	216	35	811	54	66	57	2.279	290	154	296	48	24	4.376
Tekstil	5	8	13	169	485	45	54	46	58	32	77	51	54	59	129	92	1.377
Metalik Olmayan Mineral Ürünler	5	0	1	106	11	22	42	11	37	36	116	454	80	260	111	67	1.359
Makine ve Teçhizat	0	0	0	0	0	20	110	100	99	217	88	0	1	13	4	5	657
Bilgisayar Elektrik Elektronik Optik Ür.	44	67	12	39	53	58	158	4	9	14	31	19	25	23	35	25	616
Kimyasal Ürünler	0	2	1	12	4	4	156	7	31	40	40	85	106	19	33	28	568
Ana Metal Sanayi Ürünleri	1	2	0	1	14	13	29	12	74	40	16	60	27	99	53	21	462
Ağaç ve Ürünleri	1	0	0	16	9	16	5	3	60	12	36	27	10	47	17	42	301
Mobilya İmalatı	0	0	1	1	1	0	0	2	1	19	12	38	128	11	22	24	260
Ulaşım Araçları	0	0	11	10	12	8	4	18	1	16	21	44	35	5	12	18	215
Kauçuk ve Plastik Ürünler	0	0	0	1	1	1	2	4	2	8	13	12	42	16	13	22	137
Kağıt ve Ürünleri	11	0	6	15	4	6	6	20	2	5	14	5	5	2	0	21	122
Kömür ve Petrol Ürünleri	0	7	11	36	0	1	0	0	4	21	0	1	0	0	38	0	119
Deri ve Ürünleri	0	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7

Kaynak: T.C. Merkez Bankası Özel Raporu, 2018

2.4.2.4. Türk Firmalarının Yurtdışındaki Birleşme ve Satın Alma Faaliyetleri

Tablo 10’da Deloitte’nin 2017 Şubat ayında yayınlanan Türk firmalarının yurtdışındaki birleşme ve satın alma faaliyetleri ile ilgili 2007-2016 yılları arasındaki işlem sayısı ve işlem değeri ile ilgili veriler bulunmaktadır⁴²². Birleşme ve satın alma faaliyetleri ile ilgili işlem sayısı ve işlem değeri açısından en düşük değer 2009 yılına aittir, daha önceki iki yıla göre işlem değerindeki %87.5 oranındaki azalışta 2008-2009 yılında yaşanan küresel krizin etkisi olduğu söylenebilir. 2010’da ise hem işlem değeri hem sayısı artmış, işlem değerinde bir önceki yıla göre %500 oranında bir artış gerçekleşmiştir. 2010-2014 yılları arasında ise Türk firmalarının yurtdışındaki birleşme ve satın almalarındaki işlem değeri sürekli artış göstermiştir. Bu on yıllık süre içerisinde en yüksek işlem değeri ise 2014’te 6.500 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. 2015 ve 2016 yıllarında ise işlem değerleri tekrar düşüşe geçerek sırasıyla bir önceki yıla göre %46.1 ve %34.3 oranında azalmıştır. Deloitte’nin⁴²³ 2017 raporuna göre 2016’da gerçekleşen 42 tane satın alma ve birleşmenin meydana geldiği ülkelerin %76’sı Avrupa ülkelerinde (32 tane), %12’si Kuzey Amerika ülkelerinde (5 tane), %5’i Asya ülkelerinde (2 tane), %5’i Afrika ülkelerinde (2 tane) ve %2’si de Körfez ülkelerindedir (1 tane). Raporda 2016’da gerçekleşen 42 işlemin sektörel dağılımı ise şu şekildedir: 8 altyapı, 8 restoran ve otel, 6 imalat, 4 madencilik, 3 sağlık hizmetleri, 3 perakende, 2 havacılık, 2 internet ve mobil hizmetleri, 2 teknoloji ve 4 de diğer sektörlerdendir. Yine aynı raporda 2007-2016 yılları arasında gerçekleşen toplam 292 işlemin sektörel dağılımı ise şu şekildedir: 54 imalat, 30 altyapı, 22 enerji, 19 yiyecek ve içecek, 16 gayrimenkul, 14 restoran ve otel, 14 hizmet, 13 finansal hizmet, 12 internet ve mobil hizmetleri, 11 madencilik, 87 diğer sektörlerdir⁴²⁴. Deloitte’nin⁴²⁵ 2016 Mayıs ayında yayınlanan 2014-2015 yılları Türk firmalarının yurtdışı birleşme ve satın alma faaliyetleri ile ilgili raporda ise 2014-2015 yıllarında gerçekleştirilen toplam 76 birleşme ve satın alma işleminin %61’nin Avrupa ülkelerinde (46 tane), %16’sının Kuzey Amerika ülkelerinde (12 tane), %11’i Bağımsız Devletler

⁴²² Deloitte, a.g.e, 2017, s.2.

⁴²³ Deloitte, a.g.e, 2017, s.3-5.

⁴²⁴ Deloitte, a.g.e, 2017, s.5.

⁴²⁵ Deloitte, a.g.e, 2016, s.4.

Topluluğunda (CIS) (8 tane), %3'ü Körfez ülkelerinde (2 tane), %1'i Asya ülkelerinde (1 tane), %9'u da diğer ülkelerdedir (7 tane). Deloitte'nin bu iki raporunda da belirtildiği gibi Türk firmalarının yurtdışındaki satın alma ve birleşme yatırımlarında Avrupa ülkeleri büyük öneme sahiptir.

Tablo 10: Türk Firmaların Yurtdışındaki Birleşme ve Satın Alma Faaliyetleri

	İşlem Sayısı	İşlem Değeri (Milyon Dolar)
2007	9	1.600
2008	16	1.600
2009	6	200
2010	12	1.200
2011	25	2.900
2012	51	3.200
2013	55	3.300
2014	41	6.500
2015	35	3.500
2016	42	2.300
Toplam	292	26.300

Kaynak: Deloitte, 2017

Bu başlıkta UNCTAD⁴²⁶'ın dünya yatırım raporlarındaki verilere dayanarak yıllar itibari ile gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı doğrudan yatırım değerleri ve dünya ekonomisinde büyük etkiye sahip sekiz gelişmekte olan ülkenin yabancı doğrudan yatırım değerleri ve bunların gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım değeri içindeki payları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Yine bu sekiz gelişmekte olan ülkeden biri olan Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımları da Merkez Bankası'nın 2018 Temmuz verilerine dayanılarak yıllar itibari ile değerleri, bölgesel ve ülkesel dağılımları, sektörel dağılımları incelenmeye çalışılıp, Türkiye'nin yurtdışındaki satın alma ve birleşme faaliyetleri de Deloitte⁴²⁷'nin raporlarına dayanılarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Ancak bu noktada şu hususu da belirtmemiz gerekmektedir. Gelişmekte olan ülkelerle ilgili çalışmalarda güvenilir arşiv verilerine ulaşmanın büyük bir sorun

⁴²⁶ UNCTAD, a.g.e, 2006; UNCTAD, a.g.e, 2012; UNCTAD, a.g.e, 2018.

⁴²⁷ Deloitte, a.g.e, 2017; Deloitte, a.g.e, 2016.

olduğu ve belli dönemlere ait verilerin bazen bulunmadığı ya da birbirini tutmadığı belirtilmektedir⁴²⁸. Örneğin Çin firmalarının yurtdışı yatırımlarının incelendiği Wang ve diğerlerinin⁴²⁹ çalışmasında Çin'in, firmalarının yurtdışı yatırımları ile ilgili sistematik olarak detaylı bilgi toplamaya 2006 yılından itibaren başlaması nedeniyle araştırmalarındaki verilerin kapsamının geniş olmadığı belirtilmiştir. Benzer şekilde Rus firmalarının uluslararasılaşmadaki motivasyonlarını inceleyen Filippov'un⁴³⁰ çalışmasında da Rus firmalarının yabancı operasyonları ile ilgili ekonomik faaliyetlerinde suskun oldukları, belirli firmaların temel verilerine sınırlı erişim nedeniyle de araştırmacıların önemli bilgileri gizleyen konularda sadece halka açık olan mevcut ikincil verilere değinebildikleri belirtilmiştir. Kalotay ve Sulstarova'nın⁴³¹ çalışmasında da Rusya'nın yabancı doğrudan yatırımlarının coğrafi dağılımına ilişkin verilerin mevcut olmamasının çalışmaları için bir kısıt olduğu ifade edilmiştir. Bu başıkta değerlendirilmeye çalışılan ikincil verilerle ilgili olarak da, Merkez Bankası'ndan Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımlarının bölgesel ve sektörel dağılımlarına ilişkin sadece 2002-2017 yıllarına ilişkin verilerin e-mail yolu ile Temmuz 2018'de alınabildiğinin belirtilmesi gerekmektedir. Yine Türk firmalarının yurtdışındaki satın alma ve birleşme faaliyetleri ile ilgili veriler Merkez Bankası'nda mevcut olmaması nedeniyle elde edilemediği için bu konuda sadece Deloitte'nin iki raporunda yer alan veriler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan Türkiye'nin yurtdışı yatırım değerleri ile diğer yedi gelişmekte olan ülkelerin yatırım değerlerinin karşılaştırılmasında yararlanılan UNCTAD'ın raporlarındaki değerlerle Merkez Bankası'ndan elde edilen değerler tam olarak birbirini tutmamaktadır, bu durum da genel olarak bütün gelişmekte olan ülkelere özgü olan bu sorunun bir göstergesidir. Bütün bu eksikliklerine rağmen yararlanılan bu ikincil veri kaynakları Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımları hakkında genel bir fikre sahip olma konusunda gerekli çerçeveyi bize sunmaktadır.

⁴²⁸ Hoskisson, Eden, Lau ve Wright, a.g.e, 2000, s.257-258; Wright, Filatotchev, Hoskisson ve Peng, a.g.e, 2005, s.26.

⁴²⁹ Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012, s.430.

⁴³⁰ Filippov, a.g.e, 2010, s.326.

⁴³¹ Kalotay ve Sulstarova, a.g.e, 2010, s.141.

Bu başlıkta genel olarak 2017 yılına kadar olan gelişmekte olan ekonomilerin, dünyanın en büyük 20 ekonomisi içinde yer alan sekiz gelişmekte olan ülkenin ve bu sekiz gelişmekte olan ülkeden biri olan Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımları hakkında bir çerçeve sunulmaya çalışılmıştır. Özetlemek gerekirse, gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırım stoku 2000'li yıllardan itibaren sürekli olarak yükselmiştir. Çin, Rusya, Brezilya, Hindistan, Meksika, Güney Afrika, Endonezya ve Türkiye'den oluşan sekiz gelişmekte olan ülkenin yatırım değerleri ise bazı yıllarda söz konusu ülkelerin ya kendi ekonomik ve siyasi koşullarından dolayı ya da küresel krizin etkisi ile düşmüştür. 2008 krizinden sonra başta Amerika olmak üzere İngiltere, Avrupa ve Japonya'nın merkez bankalarının uyguladığı parasal genişleme programı sonucunda gelişmekte olan ülkeler çok daha kolay şekilde dış finansman bulabilmişler, dolayısıyla da bazı ülkeler bu durumun da etkisiyle yabancı yatırımlarını arttırmıştır, ancak 2014 Ekim itibari ile FED'in parasal genişleme programını bitirmesi ve devam eden süreçte de parasal daralma ve faiz arttırımına gitmeye başlaması nedeniyle 2015 yılından itibaren gelişmekte olan ülkelerin toplam yabancı doğrudan yatırım değerleri düşmeye başlamıştır. Bu etki söz konusu sekiz gelişmekte olan ülkenin yurtdışı yatırımları üzerinde herbirinin kendi ekonomik durumuna göre şu ana kadar farklı şekillerde gerçekleşmiş olsa da, artık bundan sonraki süreçte parasal daralma programının devam etmesi durumunda dış finansman bulmak gelişmekte olan ülkeler için çok kolay olmayacaktır, dolayısıyla önümüzdeki dönemde bu etkinin sonuçları daha net ortaya çıkacaktır. Bu sekiz gelişmekte olan ülkeden biri olan ve diğerlerine göre daha detaylı incelediğimiz Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımları da gerek kendi ülkesindeki ekonomik ve siyasi krizlerden dolayı, gerek de küresel krizden dolayı bazı yıllarda azalmasına rağmen, genel olarak 27 yıllık süreçte çok yüksek oranlarda olmasa da artmıştır. Diğer taraftan Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımlarının sektörel dağılımında sanayi sektörünün önemli bir etkiye sahip olduğu; coğrafi dağılımda ise en fazla yatırımın çekildiği bölgelerin sırasıyla Avrupa, Asya ve Amerika bölgeleri olduğu; Türkiye'nin yatırımları açısından Avrupa bölgesinin her zaman büyük bir önem teşkil etmekle birlikte son yıllarda Amerika bölgesinin de yatırımlar açısından önem kazandığı görülmektedir.

Bu bölümde ilk olarak gelişmekte olan ÷lke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarındaki konum, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri; firmaya özgü avantajları; uluslararasılaşmada kullandıkları stratejiler ile ilgili literatür sunulmuş; daha sonra da gelişmekte olan ÷lkelerin, dünya ekonomisi açısından önemli sekiz gelişmekte olan ÷lkenin ve bu ÷lkelerden biri olan Türkiye'nin yabancı doğrudan yatırımları hakkında makro bir çerçeve sunulmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki bölümde Türk firmalarının yabancı doğrudan yatırımları ve uluslararasılaşmasını incelediğimiz araştırmamız hakkında bilgiler sunulacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE FİRMALARININ YABANCI DOĞRUDAN YATIRIMLARI, ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ VE TÜRK FİRMALARININ YABANCI DOĞRUDAN YATIRIMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde sırası ile araştırmanın tasarımı hakkında bilgilere yer verilecek, sonra araştırmanın bulguları sunulacak ve son olarak da araştırmanın bulguları değerlendirilecektir.

3.1.ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu başlıkta araştırma amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın yöntemi, vaka seçimi, veri toplama ve analiz, araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliği hakkında bilgiler sunulacaktır.

3.1.1.Araştırma Amacı

Bu araştırmanın amacı gelişmekte olan ülke firması olarak Türk firmalarının neden ve nasıl uluslararasılaştıklarını anlamaya çalışmaktır. Bu amaçla; Türk firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarındaki motivasyonlarının neler olduğu, yabancı doğrudan yatırımlarındaki giriş ve sahiplik biçimi seçimlerinin neler olduğu, uluslararasılaşma süreçlerinin nasıl gerçekleştiği, uluslararasılaşmalarında Türkiye'ye özgü ve firmalarına özgü avantajların neler olduğu ve uluslararasılaşmada kullandıkları stratejilerin neler olduğu sorularına yanıt aranmaya çalışılacaktır. Çalışmanın bir diğer amacı ise gelişmekte olan ülke firmalarının ve gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmaları arasında bir fark olup olmadığı konusundaki alandaki son dönemlerdeki tartışmaya katkı sağlamaktır. Bu konuda üç farklı görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki, gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklayan mevcut teori ve modellerin (Uluslararasılaşma Süreç Modeli, OLI Modeli) gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını da açıklayacağını dolayısıyla

da gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olmadığını ileri süren grřtr⁴³²; ikincisi gelişmekte olan ülke firmalarının bazı açılardan gelişmekte olan ülke firmalarından farklı olması nedeniyle mevcut teori ve modellerin bu firmaların uluslararasılaşmasını tam olarak açıklayamayacağını, dolayısıyla da bu mevcut teori ve modellerin bu şartları da kapsayacak şekilde geliştirilmesi gerektiğini ileri süren grřtr⁴³³ ve üçüncü görüş de gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olduğunu, bu nedenle de bu firmaların uluslararasılaşmalarını açıklamak için yeni teorilerin oluşturulması gerektiğini ileri süren grřtr⁴³⁴. Bu alışmada Türk firmalarının uluslararasılaşması incelenerek gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olup olmadığı dolayısıyla da gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için geliştirilen mevcut teori ve modellerin (Uluslararasılaşma Süreç Modeli, OLI Modeli) yeterli olup olmadığı konusundaki alandaki tartışmaya da katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

3.1.2.Araştırmanın nemi

Gelişmekte olan ülke firmalarının son yıllarda yabancı doğrudan yatırımlarının artması, büyüklük, uluslararası deneyim ve teknolojik açıdan kendilerinden çok daha ileride olan gelişmiş ülke firmaları ile başarılı bir şekilde rekabet etmeye başlaması araştırmacıların ilgisini bu firmalara ve onların nasıl uluslararasılaştıkları ve gelişmiş ülke firmaları ile nasıl rekabet edebilir hale geldiklerini incelemeye yneltmıştir. Gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasında kendisine rekabet avantajı sağlayan firmaya özgü kaynaklarının olup olmadığı, bu kaynakların ne derecede kendi ülkelerine özgü şartlar tarafından belirlendiği ve uluslararasılaşma stratejilerin neler olduğu son dönemlerdeki çalışmalarda incelenmeye başlanmıştır. Bu alanda en fazla incelenen firmaları Çinli ve Hintli firmalar oluştururken; Türk firmalarının uluslararasılaşmasını, uluslararasılaşmasında kendisine rekabet avantajı sağlayan firmaya ve ülkeye özgü kaynaklarını ve Türk firmalarının uluslararasılaşma stratejilerini belirlemeye çalışan çalışmalar nispeten çok azdır. Dünyadaki yirmi büyük

⁴³² Dunning, Kim ve Park, a.g.e, 2008; Rugman, a.g.e, 2009.

⁴³³ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012; Ramamurti, a.g.e, 2012b; Estrin, Meyer ve Pelletier, a.g.e, 2018.

⁴³⁴ Mathews, a.g.e, 2006; Luo ve Tung, a.g.e, 2007; Guillen ve Garcia-Canal, a.g.e, 2009; Gaur ve Kumar, a.g.e, 2010.

ekonomiden biri olan, Kırılgan Beşli sınıflandırması içinde yer alan Türkiye'nin AB üyeliğine adaylığı ve ülke olarak stratejik konumu nedeniyle dünya siyaseti ve ekonomisi açısından önemi; Türk firmalarının 2000'lerden itibaren yabancı doğrudan yatırımlarının artışı ve bazı Türk firmalarının gelişmiş ülkelerde yapmış oldukları büyük satın almalar nedeniyle uluslararası basında ses getirmesi Türk firmalarının uluslararasılaşmasını incelemeyi önemli hale getirmektedir. Bu çalışmada Türk firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarındaki motivasyonları, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri, uluslararasılaşma süreçleri, uluslararasılaşmalarında kendilerine avantaj sağlayan firmaya ve ülkeye özgü kaynakları ve uluslararasılaşmadaki stratejileri belirlenmeye çalışılarak Türk firmalarının uluslararasılaşması hakkında kapsamlı bir değerlendirme sunulmaya çalışılacaktır. Bu sayede yoğun olarak Çinli ve Hintli firmaların uluslararasılaşması hakkında çalışmaların bulunduğu uluslararası işletmecilik alanında nispeten fazla çalışılmayan ve bu nedenle de uluslararasılaşmaları hakkında kapsamlı bilgi bulunmayan Türk firmalarının uluslararasılaşması incelenerek; hem gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşması hakkındaki literatüre farklı coğrafi ve kurumsal bağlamdan katkı sunmak amaçlanmakta hem de alandaki gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olup olmadığı, dolayısıyla da gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulan mevcut teori ve modellerin yeterli olup olmadığı konusundaki tartışmaya katkı sunmak amaçlanmaktadır.

3.1.3.Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada vaka çalışması (case study) yöntemi kullanılmıştır. Gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmalarını inceleyen daha önceki çalışmalarda da vaka çalışması yöntemi sıklıkla kullanılmaktadır⁴³⁵. Bu sayede gelişmekte olan ülke

⁴³⁵ Attila Yaprak, Turkan Yosun, Dilek Cetindamar, "The influence of firm-specific and country-specific advantages in the internationalization of emerging market firms: Evidence from Turkey", **International Business Review**, Vol.27, No.1, 2018, s.198-207; Mohan Thite, Adrian Wilkinson, Pawan Budhwar, John A. Mathews, "Internationalization of emerging Indian multinationals: Linkage, leverage and learning (LLL) perspective", **International Business Review**, Vol.25, No.1, 2016, s.435-443; Nan Zheng, Yingqi Wei, Yabin Zhang, Jingjing Yang, "In search of strategic assets through cross-border merger and acquisitions: Evidence from Chinese multinational enterprises in developed economies", **International Business Review**, Vol.25, No.1, 2016, s.177-186; Meyer ve Thaijongrak, a.g.e, 2013; Awate, Larsen ve Mudambi, a.g.e, 2012; Voss, Buckley ve Cross, a.g.e, 2010.

firmalarının uluslararasılaşmasına ilişkin nicel yöntemlerle elde edilemeyecek olan kapsamlı ve derinlemesine bilgi elde edilmeye çalışılmaktadır. “Genellikle olgu ve bağlam arasındaki sınırların açık bir şekilde belli olmadığı güncel bir olguyu gerçek hayattaki bağlamı içinde inceleyen deneysel bir araştırma”⁴³⁶ olan vaka çalışması “tek ortamlarda mevcut dinamikleri anlamaya odaklanan”⁴³⁷ ve “genellenebilir bilgi üretmek yerine derinlemesine anlamayı elde etmek için tasarlanmış bir araştırma yöntemidir”⁴³⁸. Araştırmalarda vaka çalışmaları tanım sunma, teoriyi test etme ya da teori oluşturma amacı ile kullanılmaktadır⁴³⁹. Ayrıca yeni kavramsal yapılar meydana getirmek, yaratıcı sezgiler (intuitions) geliştirmek, ve konsolide edilmiş teorilerde var olan paradoks ve çelişkileri aydınlatmak için de kullanılmaktadır⁴⁴⁰. Yin⁴⁴¹ vaka çalışması yönteminin araştırmalarda neden ve nasıl sorularını ele almada uygun bir yöntem olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmada da Türk firmalarının neden ve nasıl uluslararasılaştıklarını anlamaya ve uluslararasılaşma süreçlerindeki mevcut dinamikleri ortaya çıkarmaya çalışılmaktadır. Yin⁴⁴² vaka çalışmalarının tekli ve çoklu vaka çalışmaları olarak dizayn edilebileceğini ifade etmiştir. Eğer vaka; mevcut bir teorinin eleştirel testini, nadir ya da benzersiz bir durumu, ya da temsili ya da kendine özgü bir vakayı sunuyorsa ya da vaka açığa vurucu ya da boylamsal amaca hizmet ediyorsa bu durumlarda tekli vaka çalışmasının uygun olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan çoklu vaka çalışmasında ise her vakanın araştırmanın genel kapsamı içinde belli bir amaca hizmet etmesi gerektiğini, buradaki ana anlayışın çoklu vakayı çoklu deneyi değerlendirir gibi değerlendirmek, yani “tekrarlama” mantığını takip etmek olduğunu ifade etmiştir. Yin⁴⁴³ doğrudan tekrarlama olasılığını içerdiği için çoklu vakadan elde edilecek analitik sonucun tekli vakadan elde edilenden daha güçlü olacağını, dolayısıyla da çoklu vaka çalışmasının tekli vaka çalışmasına tercih

⁴³⁶ Robert K. Yin, **Case Study Research: Design and Methods**, London, Sage Publications, 2003, s.13.

⁴³⁷ Kathleen M. Eisenhardt, “Building Theories from Case Study Research”, **Academy of Management Review**, Vol.14, No.4, 1989, s.534.

⁴³⁸ Simone Guercini, “Developing the researcher-manager interface in the case analysis process”, **Management Decision**, Vol.42, No.(3/4), 2004, s.470.

⁴³⁹ Eisenhardt, a.g.e, 1989, s.534.

⁴⁴⁰ Yaprak, Yosun ve Cetindamar, a.g.e, 2018, s.200.

⁴⁴¹ Yin, a.g.e, 2003, s.22.

⁴⁴² Yin, a.g.e, 2003, s.45-47.

⁴⁴³ Yin, a.g.e, 2003, s.53.

edilebileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde Eisenhardt⁴⁴⁴ bireysel vakalar arasında genişletme ve tekrarlamaya olanak sağladığı için çoklu vakanın teori oluşturmada güçlü bir araç olduğunu ifade ederken, Eisenhardt ve Graebner⁴⁴⁵ de çeşitli deneysel bulgulara dayanan daha derinlemesine önermelere sahip olduğu için çoklu vakanın daha güçlü teori oluşturacağını ifade etmişlerdir. Bu çalışmada da çoklu vaka yöntemi kullanılarak her bir vaka tekrarlama mantığı içinde ayrı bir deneymiş gibi değerlendirilerek elde edilecek analitik sonuca dayanan bulgular yolu ile gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşması ile ilgili alandaki gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olup olmadığı ve bu firmaların uluslararasılaşmasını açıklamada gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için geliştirilmiş olan mevcut teori ve modellerin (Uluslararasılaşma Süreç Modeli ve OLI Modeli) yeterli olup olmadığı konusundaki tartışmaya katkı sağlamak amaçlanmıştır. Diğer taraftan Eisenhardt⁴⁴⁶ vaka çalışmalarında ideal bir vaka sayısının olmamasına rağmen 4-10 vaka arasındaki sayıların genellikle uygun olduğunu, dörtten az vakalarda fazla karmaşık teori oluşturmanın genellikle zor olduğunu ve deneysel temellendirmesinin ikna edici olmayabileceğini, diğer taraftan ondan daha fazla vakalarda ise veri miktarı ve karmaşıklığı ile başa çıkmanın zor hale gelebileceğini ifade etmiştir. Bu çalışmada 16 vaka çalışması değerlendirilerek bu çok sayıda vakadan elde edilen bulgular tekrarlama mantığı ile sunularak elde edilecek analitik sonucun alandaki teorik çalışmalar için daha temellendirilebilir ve ikna edici bir yapı sunması amaçlanmıştır. Çalışmada uzun ve titiz bir değerlendirme süreci ile çok sayıdaki vakadan elde edilen veri miktarının çokluğu ve karmaşıklığı ile ilgili ifade edilen sorunun önüne geçilmeye çalışılmıştır.

3.1.4.Vaka Seçimi

Firmaların uluslararasılaşmasını incelediğimiz bu çalışmada basında yurtdışı faaliyetleri ile sıklıkla yer alan, dolayısıyla da yurtdışı faaliyetleri hakkında zengin bir

⁴⁴⁴ Kathleen M. Eisenhardt, “Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic”, **The Academy of Management Review**, Vol.16, No.3, 1991, s.620.

⁴⁴⁵ Kathleen M. Eisenhardt, Melissa E. Graebner, “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”, **The Academy of Management Journal**, Vol.50, No.1, 2007, s.27.

⁴⁴⁶ Eisenhardt, a.g.e, 1989, s.545.

bilgi sağlayabildiğimiz yüksek profilli firmalardan yabancı doğrudan yatırımı olan firmalar seçilmiştir. Literatür kısmında detaylı bir şekilde incelenen gelişmekte olan ülkelerin yabancı doğrudan yatırımlarını inceleyen diğer çalışmalarda⁴⁴⁷ da olduğu gibi bu çalışmada da üretim sektöründe ve yazılım alanında faaliyet gösteren firmaların yabancı doğrudan yatırımları incelenmiştir. Firmaların belirlenmesinde vaka sayısını geniş tutabilmek için Borsa İstanbul'da (BİST) yer alan firmalar, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)'in 2017 yılı ilk 1000 ihracatçı firması listesinde yer alan firmalar ve İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2017 yılı Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında yer alan firmalardan yabancı doğrudan yatırımları ile basında sıklıkla haber olan firmalar belirlenerek bunlar içinde bağlantı kurabildiğimiz firmalar seçilmiştir. Basında yabancı doğrudan yatırımları ile haber olan ve görüşme talebimizi kabul eden firmalardan Aselsan, Arçelik, Borusan Mannesmann, Kordsa, Kron Telekomünikasyon, Logo Yazılım, Şişecam, Söktaş Tekstil, Vestel Borsa İstanbul'da (BİST) yer alırken⁴⁴⁸; Vestel, Arçelik, Şişecam, Eczacıbaşı Yapı Grubu, LC Waikiki (Taha Tekstil), Erbakır, Kordsa, Borusan Mannesmann, Aselsan, Kastamonu Entegre, Aksa Jeneratör, FNSS firmaları sırası ile Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)'in 2017 yılı ilk 1000 ihracatçı firma listesinde yer almakta⁴⁴⁹; Arçelik, Vestel, Aselsan, Erbakır, Kastamonu Entegre, Borusan Mannesmann, Şişecam, Kordsa, Eczacıbaşı Yapı Grubu, Aksa Jeneratör ve Havelsan firmaları da sırası ile İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2017 yılı Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında yer almaktadır⁴⁵⁰. Ayrıca LC Waikiki, İstanbul Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (İHKİB)'nin yaptığı araştırmada hazır giyim alanında 50 milyon dolar üzerinde ihracat yapan 49 imalatçı firma içerisinde birinci sırada yer almaktadır⁴⁵¹. Yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili olarak basında sıklıkla yer alan ve BİST/TİM/İSO listelerinden biri ya da bir kaçında yer alan firmalardan bağlantı kurabildiğimiz ancak görüşme talebimizi red eden Ülker, Anadolu Efes, Kale Grubu, Sarkuysan ve görüşme

⁴⁴⁷ Aharoni, a.g.e, 2009; Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009; Balasubramanyam ve Forsans, a.g.e, 2010; Awate, Larsen ve Mudambi, a.g.e, 2012; Madhok ve Keyhani, a.g.e, 2012; Brandl ve Mudambi, a.g.e, 2014; Ciravegna, Lopez ve Kundu, a.g.e, 2014.

⁴⁴⁸ (Çevrimiçi) <https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler>, 25 Ocak 2019.

⁴⁴⁹ (Çevrimiçi) <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-arastirma-raporlari-ilk-1000-ihracatci-arastirmasi.html>, 2017 İhracatta ilk 1000 firma, 25 Ocak 2019.

⁴⁵⁰ (Çevrimiçi) <http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2017/>, 25 Ocak 2019.

⁴⁵¹ (Çevrimiçi) <https://www.ihkib.org.tr/tr/bilgi-bankasi/ihkib-duyurular/i-1406>, 29 Ocak 2019.

talebimizi kabul eden ancak araştırma süreci içerisinde uygun bir görüşme zamanı ayarlayamadığımız DYÖ ise çalışmamızda yer almamıştır. Dolayısıyla BİST’te yer alarak ve/veya ülkenin büyük sanayi kuruluşlarından biri olarak ve/veya yüksek miktarlarda ihracat yaparak ülkenin ekonomik gelişimine katkı sağlayan ve basında yabancı doğrudan yatırımları ile sıklıkla haber olan Aksa Jeneratör, Aselsan, Arçelik, Borusan Mannesmann, Eczacıbaşı Yapı Grubu, Erbakır, FNSS, Havelsan, Kastamonu Entegre, Kron Telekomünikasyon, Kordsa, LC Waikiki, Logo Yazılım, Söktaş Tekstil, Şişecam Topluluğu, Vestel’den oluşan 16 firma çalışmamızda değerlendirilecek firmaları oluşturmaktadır. Görüştüğümüz firmalardan Havelsan, Logo Yazılım ve Kron Telekomünikasyon yazılım firmaları iken diğer 13 firma çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren üretim firmalarıdır. Bu sayede aynı sektörde yer almaktan dolayı oluşacak olası yanlılığın (bias) önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 11’de çalışmada yer alan firmaların BİST’te yer alıp almadıkları, TİM ve İSO 2017 yılı araştırmalarına göre bulundukları sıra gösterilmektedir.

Tablo 11: Çalışmada Yer Alan Firmalar

Firma	BİST’te yer alan firmalar	TİM ilk 1000 ihracatçı firma		İSO 500 sıralaması
		1000 firma içindeki sıralama	Kendi sektörü içinde sıralama	
Aksa Jeneratör	-	299	20	185
Arçelik	+	8	2	6
Aselsan	+	68	10	20
Borusan Mannesmann	+	61	9	62
*Eczacıbaşı Yapı Grubu	-	21	2	142
**Erbakır	-	32	3	30
FNSS	-	400	5	-
Havelsan	-	-	-	273
Kastamonu Entegre	-	131	3	40
Kordsa	+	56	2	138
Kron	+	-	-	-
***LC Waikiki (Taha Tekstil)	-	25	3	-
Logo Yazılım	+	-	-	-
Söktaş	+	-	-	-

Şişecam Topluluğu	+	16	1	77 (Soda Sanayi) 98 (TrakyaCam) 119 (Paşabahçe) 236 (AnadoluCam)
Vestel	+	7	1	15 (Vestel Elkt.) 23 (Vestel B.E.)

*Ekom Eczacıbaşı Dış Ticaret A.Ş.

**Başak Metal Tic. ve San. A.Ş. (Abalıoğlu Holding A.Ş. ve Erikoğlu Holding A.Ş. iştiraki olan Başak Metal Tic. ve San. A.Ş., Erbakır Elektrolitik Bakır Mamülleri A.Ş.'nin ürünleri olmak üzere Metal, Tekstil, Kimyevi Maddelerin yurtdışına pazarlanmasını ve ihracatını gerçekleştirmektedir⁴⁵²)

***Taha Paz. ve Mağazacılık A.Ş.

3.1.5. Veri Toplama ve Analiz

Vaka çalışmalarında; mülakatlar, belgeler, arşiv kayıtları, gözlemler, anketler gibi çok sayıda veri kaynağından yararlanılabilmektedir⁴⁵³. Bu çalışmada da ilk olarak firmaların internet sitelerinde yer alana bilgiler, BİST'te yer alan firmaların faaliyet raporları, firmaların yabancı doğrudan yatırımları hakkında basında çıkan haberler ve firma üst düzey yöneticilerinin basında yer alan mülakatları incelenerek firmaların yabancı doğrudan yatırımları hakkında bilgiler elde edilmiştir. Daha sonra her bir firmanın üst düzey yöneticileri ile yüzyüze derinlemesine yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatta sorulan sorular gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşması hakkındaki mevcut literatürden elde edilmiş, mülakatlar sırasında gerekli durumlarda görüşme yapılan yöneticilerden sorulara verdikleri cevaplarla ilgili detaylı ek bilgiler istenmiştir. Mülakatlarda kullanılan soru formu Ek 1'de yer almaktadır. Görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmış, görüşme sonrası her bir firmaya ait görüşmenin ses kaydı birebir yazıya geçirilmiştir. Firmalarla yapılan görüşmeler Kasım 2017-Eylül 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup, firmalarının uluslararasılaşma süreç ve yabancı doğrudan yatırımları hakkında bilgi sahibi olan üst düzey yöneticilerle firmanın yurtdışı faaliyetlerinin yoğunluğuna göre görüşme süreleri minimum 60 dk ile maksimum 320 dk arasında sürmüştür. Şişecam dört farklı alanda faaliyet göstermesi nedeniyle Şişecam yöneticisi ile iki farklı zamanda toplamda 320 dk'lık görüşme gerçekleştirilmiştir. Tablo 12'de görüştüğümüz yöneticilerin pozisyonları ve görüşme süreleri yer almaktadır.

⁴⁵² (Çevrimiçi) <https://www.erbakir.com.tr/tr/sayfa.asp?id=2&id2=13&id3=104>, 23 Mart 2019.

⁴⁵³ Eisenhardt ve Graebner, a.g.e, 2007, s.28; Yin, a.g.e, 2003, s.83; Eisenhardt, a.g.e, 1989, s.534.

Tablo 12: Görüşülen Yöneticiler ve Görüşme Süreleri

Firma	Görüşülen Yönetici	Görüşme Süresi
Aksa Jeneratör	İhracat Müdürü	80dk
Arçelik	Üretim Teknolojileri Direktörü	170dk
Aselsan	Stratejik Yönetim Direktörü	100dk
Borusan Mannesmann	Genel Müdür Yardımcısı (Executive Vice President)	140dk
Eczacıbaşı Yapı Grubu	Yatırımlar Direktörü	130dk
Erbakır	Genel Müdür	100dk
FNSS	İş Strateji Yöneticisi (Business Strategy Manager)	80dk
Havelsan	Finans Direktörü	130dk
Kastamonu Entegre	İş Planlama ve İnovasyon Direktörü	100dk
Kordsa	İş ve Pazar Geliştirme Direktörü	120dk
Kron	Mali İşler Başkanı (CFO)	60dk
LC Waikiki	Stratejik Planlama Direktörü	120dk
Logo Yazılım	Operasyon Direktörü (COO)	100dk
Söktaş	Genel Müdür	80dk
Şişecam Topluluğu	İş Geliştirme Müdürü	320dk
Vestel	Vestel Ventures Genel Müdürü	100dk

Bu çalışmada verilerin analizinde Eisenhardt'ın⁴⁵⁴ çalışmasında önerilen vaka içi analiz (with-in case analysis) ve çapraz vaka analizi (cross-case analysis) takip edilmiştir. İlk olarak vaka içi analizi ile her bir firmaya ait detaylı vaka çalışması raporu yolu ile her bir vaka ayrı olarak incelenerek analiz edilmiştir. Bundaki ana amaç bağımsız olarak her bir vakayı derinlemesine anlamak, bu sayede vakalar arasında modelleri (patterns) genellemeden önce herbir vakanın benzersiz modellerini ortaya çıkarabilmektir. Daha sonra her bir vaka diğerleri ile karşılaştırılarak vakalar arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak için çapraz vaka modelleri (cross-case pattern) araştırılmıştır. Bir sonraki adımda araştırmanın ana yapısını (construct) oluşturan firmaların yabancı doğrudan yatırımlarındaki motivasyonları, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri, uluslararasılaşma süreçleri, ülkeye özgü avantajları, firmaya özgü avantajları ve uluslararasılaşma stratejileri herbir firma için belirlenmiş, ortak ve farklı modellere (patterns) ulaşmak için bunlar birbirleri ile karşılaştırılmış ve tablolar yardımı ile yapıyı (construct) oluşturan bulgular özetlenerek sunulmuştur. Bir sonraki

⁴⁵⁴ Eisenhardt, a.g.e, 1989, s.539-546.

aşamada ise ortaya çıkan bulgular mevcut literatürle karşılaştırılarak benzer ve çelişkili bulgular ortaya çıkartılmaya çalışılarak mevcut yaklaşım ve teoriler geliştirilmeye çalışılmıştır⁴⁵⁵.

3.1.6.Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Bu çalışmada araştırmanın geçerlilik ve güvenirliliğini sağlamak ile ilgili Yin⁴⁵⁶ ve Eisenhardt⁴⁵⁷ tarafından önerilen yöntemlerden yararlanılmıştır.

Yapısal (construct) geçerlilik; araştırmada incelenen kavramlar için doğru işlevsel ölçüm araçlarının kullanılmasıdır. Vaka çalışmalarını yürütürken yapısal geçerliliği arttırmak için verilerin toplanması sırasında çok sayıda kaynaktan yararlanma ve toplanan veriler ile ilgili bir kanıt zinciri oluşturma yöntemlerinden yararlanılmaktadır⁴⁵⁸. Bu çalışmada; görüşmeler öncesi firmalar ve firmaların yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili firmaların web sitelerinden, borsada yer alan firmaların KAP'a yaptığı açıklamalardan ve faaliyet raporlarından, firmaların yabancı doğrudan yatırım ve faaliyetleri ile ilgili basında çıkan haberlerden ve firma üst düzey yöneticilerinin basında yer alan mülakatlarından gerekli bilgiler elde edilmiş, daha sonra firmaların üst düzey yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar yapılarak veriler çok sayıda kaynaktan toplanmıştır. Firma yöneticileri ile yapılan mülakatlar ses kayıt cihazına alınarak görüşme esnasında ya da sonrasında görüşmeyi yapan araştırmacıdan kaynaklanabilecek yanlış ya da eksik yazıya geçirme gibi ihtimaller ortadan kaldırılmıştır. Mülakatlar sonrasında ses kayıt cihazındaki bilgiler yazıya geçirilmiş ve yapılan mülakatlardan elde edilen bilgiler ile daha önce çeşitli kaynaklardan toplanan bilgiler karşılaştırılmıştır. Toplanan veriler firma yöneticileri ile yaptığımız derinlemesine mülakatlara atıflar yolu ile ve gerekli durumlarda firmalarla ilgili diğer kaynaklardan toplanan verilere atıflar yolu ile ardı ardına sunularak toplanan verilerle ilgili bir kanıt zinciri oluşturulmuştur.

⁴⁵⁵ Eisenhardt, a.g.e, 1989, s.539-546; Yaprak, Yosun ve Cetindamar, a.g.e, 2018, s.201.

⁴⁵⁶ Yin, a.g.e, 2003, s.33-39.

⁴⁵⁷ Eisenhardt, a.g.e, 1989, s.533.

⁴⁵⁸ Yin, a.g.e, 2003, s.35-36.

İçsel geçerlilik, araştırmada kurulan nedensellik ilişkisinin gerçekte öyle olup olmadığı ile ilgilidir⁴⁵⁹. Bu çalışmada içsel geçerliliği arttırmak için literatürdeki diğer çalışmalardaki benzer ve çatışan bulgulara atıf yapılarak⁴⁶⁰ çıkarımlara nasıl ulaşıldığı açık seçik ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Dışsal geçerlilik, araştırmanın sonuçlarının mevcut vaka çalışmasının ötesine genellenebilmesiyle ilgilidir. Dışsal geçerlilik problemi vaka çalışması yönteminde büyük bir engel oluşturmakta ve eleştirmenler genellikle tekli vaka çalışmalarının genellemede zayıf bir temel sunduğunu ifade etmektedirler. Örneklemin kolayca daha büyük evrensel kümeye genellenebildiği anket çalışmaları istatistiki genellemeye dayanırken, vaka çalışması yöntemi analitik genellemeye dayanmaktadır. Analitik genellemede araştırmacı sonuçları teoriye genellemeye çalışmaktadır. Teorinin aynı sonuçların meydana geleceğini belirttiği bir ikinci hatta üçüncü bir çevrede bulguların tekrarlanması yolu ile test edilmesi gerekmektedir. Bu tür bir tekrarlama yapıldığında, sonuçlar daha geniş bir benzer çevre için kabul edilebilir olmaktadır⁴⁶¹. Bu çalışmada da yapılan genelleme analitik bir genelleme olup, Yin'in önerdiği çoklu vaka çalışmalarında tekrarlama mantığının kullanılmasına dayanılarak elde edilen bilgilerden hareketle yapılan yorumlar incelenen 16 vaka çalışmasıyla sınırlandırılmıştır. Ancak elde edilen bulguların birden çok vaka çalışmasında tekrarlanması yolu ile meydana gelen aynı sonuçların daha geniş bir benzer çevre için de kabul edilebilir olma olasılığı göz ardı edilmemelidir.

Araştırmanın güvenirliliği; bir araştırmacının daha önceki araştırmacı tarafından tanımlanan aynı prosedürleri tam olarak uyguladığında ve aynı vaka çalışmasını yeni baştan yürüttüğünde aynı bulgu ve sonuçlara ulaşmasıyla ilgilidir. Güvenirliliğin amacı bir araştırmadaki hata ve önyargıları en aza indirmektir⁴⁶². Bu çalışmada izlenen tüm adımlar açık ve detaylı bir şekilde aktarılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın güvenirliliğini sağlamak amacı ile bu bölümdeki ilgili başlıklarda araştırmanın amacı, araştırmanın yöntemi (çoklu vaka çalışması), vakaların nelere göre seçildiği ve hangi firmalardan oluştuğu, kimlerle görüşüldüğü, görüşmede

⁴⁵⁹ Yin, a.g.e, 2003, s.36.

⁴⁶⁰ Eisenhardt, a.g.e, 1989, s.544.

⁴⁶¹ Yin, a.g.e, 2003, s.37.

⁴⁶² Yin, a.g.e, 2003, s.37-39.

sorulan sorular (Ek 1’de yer almaktadır), verilerin analizinin nasıl yapıldığı (vaka içi analiz ve çapraz vaka analizi), her bir vakaya ait detaylı vaka raporunun aynı şekilde (tekrarlama mantığı) mülakatlara ve ikincil verilere atıflar yapılarak ayrı ayrı sunulması, vakaların karşılaştırılarak benzerlik ve farklılıkların belirlenmesi ve bunların tablolar halinde sunulması, elde edilen bulguların mevcut literatürle karşılaştırılarak benzer ve çelişkili yönlerinin sunulması şeklinde aktarılmıştır.

Bu başlıkta araştırmamızın tasarımı hakkında bilgiler sunulmuştur. Bir sonraki başlıkta 16 firmadan oluşan araştırmamızdaki vakaların bireysel analizleri ile ilgili bulgular sunulacaktır.

3.2.ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu başlıkta araştırma bulgularının aktarımına ilişkin açıklama yapıldıktan sonra, incelenen vaka çalışmalarına yer verilecek ve son olarak da araştırmanın bulgularının değerlendirilmesi sunulacaktır.

3.2.1.Bulguların Aktarımına İlişkin Açıklama

Bu başlıkta her bir firmaya ait vaka raporları firma yöneticileri ile yapılan mülakatlar ve ikincil veriler yolu ile toplanan verilere dayanılarak sunulmakta ve her bir firma bir vaka çalışması olarak kendi özelinde ayrı bir deney gibi değerlendirilmektedir. Firmalara ait vaka raporlarında görüştüğümüz yöneticilere mülakatlarda sorduğumuz sorular (Ek 1’de yer almaktadır) aynı sıra ile verilmekte, yöneticilerin verdikleri cevaplara ve gerekli durumlarda ikincil verilere atıflar yolu ile her bir firma kendi özelinde analiz (with-in case analiz) edilmektedir.

3.2.2.İncelenen Vaka Çalışmaları

Çalışmada Şişecam Topluluğu, Arçelik, Vestel, Kordsa, Eczacıbaşı Yapı Grubu, Kastamonu Entegre, Aksa Jeneratör, Borusan Mannesmann, Erbakır, LC Waikiki, Söktaş Tekstil, FNSS, Aselsan, Havelsan, Logo Yazılım, Kron Telekomünikasyon’dan oluşan 16 firma incelediğimiz vaka çalışmalarını oluşturmaktadır.

3.2.2.1.Şişecam Topluluğu

1935 yılında Türkiye İş Bankası tarafından ülkenin temel cam ürünleri ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan Şişecam'ın, 154 ülkeye ihracatı ve 13 ülkede de doğrudan yatırımı vardır. Düzcamlar, cam ev eşyası, cam ambalaj ve kimyasallar grupları altında üretimini yurtiçinde 16, yurtdışında 26 olmak üzere toplam 42 üretim tesisinde gerçekleştiren Şişecam Topluluğu'nun satışlarının %60'ı uluslararası satışlardır. Şişecam camın tüm alanlarında ve soda-krom bileşiklerini kapsayan kimyasallar üretiminde Türkiye'de lider⁴⁶³, düzcamlarda Avrupa'nın 1., dünyanın 5. büyük üreticisi; cam ev eşyasında Avrupa'nın 2., dünyanın 3. büyük üreticisi; cam ambalajda Avrupa'nın ve dünyanın 5. büyük üreticisi; Soda külü üretiminde Avrupa'nın 4., dünyanın 10. büyük üreticisidir⁴⁶⁴.

Görüşüğümüz yöneticinin Şişecam ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“Şişecam 1935'de Paşabahçe'de kuruluyor, İş Bankası sermaye ihtiyacını karşılıyor, 1960-70'ler genişleme politikası var. Çayırova'da düzcamlar fabrikası kuruluyor, Topkapı'da fabrika kuruluyor, Şişecam öyle bir genişleme dönemi geçiriyor, yerel ihtiyacı karşılamaya çalışıyor, fabrikalar kurulunca bir miktar ihtisaslaşma da başlıyor. Paşabahçe'deki fabrika cam ev eşyası züccaciye üretmeye, Topkapı'daki cam ambalaj fabrikası şişe üretmeye, Çayırova'daki fabrika da sadece düzcamlar üretmeye odaklanıyor. Bu fabrikaların soda ve kum ihtiyaçlarını karşılamak için de kimyasal üretimine odaklanılıyor ve kimyasallar grubu oluşuyor. 1980'lerden sonra ihracat bir yönetim politikasına dönüyor. Bu dönemde Avrupa Birliği içindeki bütün cam komisyonlarına, kurumlarına üye oluyor. O dönemki şirketi yönetenler sadece Anadolu'ya hapsolmuş bir cam endüstrisinin yarını olmayacağını fark etmişler ve bunun için adım atmışlar. Dolayısıyla 80'lerdeki ülkedeki ihracata dayalı büyüme Şişecam'ı hazırlıksız yakalamıyor, ondan önce Şişecam birtakım hazırlıklarını yapmış ve ihracat faaliyetlerine başlamıştı. İhracatla geçen dönem 90'ların ortalarına kadar devam ediyor ve 1997'de ilk yurtdışı yatırımı yapıyor. Artık Anadolu'da üretilen malı dünyaya satmakla kalmayıp, üretimi de yurtdışına taşımaya başlıyor.”

Yöneticinin ifadelerinde de belirtildiği gibi Şişecam kuruluşundan itibaren kendi alanında uzmanlaşma ve büyüme hedefi doğrultusunda gerekli yatırımları yaparak önce Türkiye pazarında sonra da uluslararası pazarlarda ihracat yolu ile

⁴⁶³ (Çevrimiçi) <http://www.sisecam.com.tr/tr/hakkimizda/sisecam-toplulugu>, 2 Ocak 2019.

⁴⁶⁴ (Çevrimiçi) <http://www.sisecam.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/sunumlar-ve-raporlar/yillik-faaliyet-raporlari>, 2017 faaliyet raporu, s.2, 2 Ocak 2019.

faaliyet göstermiş ve 1990'ların ikinci yarısından itibaren de yabancı doğrudan yatırımlarla uluslararasılaşma sürecine devam etmiştir.

Şişecam'ın dört farklı alandaki yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar, bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüştüğümüz yöneticinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

Anadolucam/Cam Ambalaj

“Gürcistan, özelleştirmeden alındı, 1997 yılında. Amaç Gürcistan'da önemli bir bağıcılık potansiyeli var, üzüm yetiştiriyor, onu şarap ve şampanyaya dönüştürüyor ve Rusya'ya satıyor, bütün bunlar için de şişe lazım. Bu potansiyeli değerlendirmek için alındı.”

“Rusya cam ambalaj operasyonları, Rusya'da beş fabrika var, Gorokhovets (2002), Pokrovsky (2004), Ufa (2005), Kirishi (2008) ve Kuban (2009) fabrikaları. Rusya kısmı çokça fabrika barındırdığı ve çok ciddi bir pazar ilgisi gerektirdiği için biz onu ayrı bir yönetim seviyesi olarak belirledik, o yüzden aslında bizim beş grubumuz var, diğer üç gruba ek olarak Ambalaj Türkiye, Ambalaj Rusya. Rusya'da sirkülasyon oranı Türkiye'nin üç dört katıdır, o nedenle buradaki gibi yaklaşamazsınız oradaki işçiye, bu yönetim enerjisini ciddi anlamda emen bir şey, her defasında yeni eleman bulup, ona eğitim vermen gerekiyor vs. Ayrıca Rusya'ya özgü koşullar da bunda etkili. Cam Ambalaj Rusya oradan o grup tarafından yönetiliyor. Neden Rusya, enerjinin ucuz olması, nispeten emeği ucuz ve Rus pazarının büyüklüğü, o pazar potansiyeli için gittik. Üç tanesi satın alma, ikisi sıfırdan yatırım. Başlangıçta %51'i Şişecam, %49'u Rus Oligarkları şeklinde ortaklık vardı hepsinde, tek başımıza da girendik ama bir sürü sıkıntı yaşayabilirdik. Bürokratik işlemleri kolaylaştırmada etkili oldu bu ortaklıklar, şu an hepsi %100 bizim, ortaklıklar bitti. Rus ekonomisi büyüyen bir ekonomi, tüketici talebi giderek genişliyor, büyüyor, 2015 sonunda uçak düşürme krizi ile 1.5 yıllık bir daralma yaşadı, bir yandan Rusya ile ABD arasındaki gerilim ve ABD'nin yaptırımları, bir yandan Orta Doğu'daki çatışmalar, petrol fiyatlarının düşmesi, ekonomi de bundan nasibini aldı, piyasa daraldı, enflasyon yükseldi, satın alma gücü düştü, bu piyasaya yansdı, içecek sektörü de etkilendi, bizim kapasiteler fazla gelmeye başladı, dolayısıyla bu ekonomik dalgalanmalar sırasında fabrikalardan biri kapatıldı, faaliyeti durduruldu.”

“Ukrayna, bir fabrika var, satın alma, 2011 yılında. Neden Ukrayna emek açısından uygundu, Rusya'nın Karadeniz'e açılan tarafı, ciddi tarım potansiyeli var, dolayısıyla orada ileride ciddi bir tarım devi çıkacağı, bir sürü tarımsal ürün üretileceği ve bunun da bağlantılı sektörleri şahlandıracacağı görüşündeydik ama Rusya Ukrayna'yı işgal etti ve şu an oradaki faaliyetler durduruldu. Şu an bizim için yakın gelecekte cam ambalaj konusunda potansiyel taşımıyor. Fabrika duruyor ama faaliyetleri durdu.”

Tablo 13: Anadolucam’ın Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Gürcistan	1997	Satın alma	Ortaklık yok	Gürcistan pazarı
Rusya (5 fab.) (fabrikalardan biri kapatılmış)	2002, 2004, 2005, 2008, 2009	2 Sıfırdan yatırım, 3 Satın alma	Rus Oligarkları ile ortaklık. Rusya’da iş yapma ve bürokratik işleri kolaylaştırma amacı (Ortaklıklar bitmiş)	Rusya pazarı, Enerji ucuz, Emek nispeten ucuz
Ukrayna (şu an faaliyet durmuş)	2011	Satın alma	Ortaklık yok	Ukrayna pazarı, Emek ucuz

Tablo 13’te görüldüğü gibi Şişecam, cam ambalaj alanında 1997-2011 yılları arasında 3 ülkede toplam 7 yatırım yapmıştır. Gürcistan ve Ukrayna’daki yatırımlar mevcut fabrika fırsatlarından yararlanarak satın alma şeklinde gerçekleşmiş ve ortaklık söz konusu değildir. Gürcistan yatırımı o ülke pazarlarındaki talebi karşılama amacıyla, Ukrayna yatırımı da ülkedeki gelecekteki potansiyeli değerlendirme amacı ve ucuz işgücünden yararlanma amacı ile yapılmıştır. Rusya’daki yatırımların ise 2’si sıfırdan kurulmuş, 3’ü de satın alma şeklinde gerçekleşmiş ve yatırımların hepsinde Rus Oligarkları ile ortaklık yapılmıştır. Rusya’da iş yapmanın zorlukları ve bürokratik işlemlerin kolaylaşması ise bu ortaklıkların ana amacıdır. İlerleyen yıllarda bütün bu ortaklıklar bitmiştir. Ayrıca Şişecam, Rusya çok sayıda fabrika barındırdığı ve Rusya’ya özgü şartlardan dolayı Cam Ambalaj Rusya olarak kendi içinde ayrı bir yönetim birimi oluşturmuştur. Rusya yatırımlarının ana nedeni Rus pazarı ve Rusya’da enerjinin ucuz olması, nispeten işçiliğin ucuz olmasıdır. Rusya’daki son yıllardaki ekonomik daralmadan dolayı fabrikalardan biri kapatılmıştır. Aynı şekilde Ukrayna’nın ileride bir tarım devi olacağı ve bunun da kendi ürünleri için büyük bir talep yaratacağı düşüncesi ile girdikleri Ukrayna pazarında, Ukrayna ve Rusya arasındaki olaylardan dolayı yaşanan ekonomik daralma nedeniyle buradaki fabrikanın da faaliyetleri durdurulmuştur. Şişecam’ın cam ambalaj alanındaki yatırımlarında pazar arayışı ve verimlilik arayışı ana motivasyonları ile hareket etmiştir. Ortaklık seçiminde ise Rusya’da iş yapmanın zorluklarını aşma ana amaçtır.

Trakya Cam/Düzcem

“Bulgaristan, sıfırdan yatırımlar, ortaklık yok, 2006’da düzcem, 2010 otomobil camı fabrikası. Amaç, Bulgaristan’ın kendi iç pazarı o kadar cazip değil, ama

Bulgaristan AB üyesi, o nedenle pazarlama konusunda bir miktar kolaylık sağlıyor, ama oraya giderken en önemli unsur emeğin ucuz olmasıydı. Ayrıca kültürel ve coğrafi olarak çok yakın bir ülke.”

“Mısır, sıfırdan yatırım, 2010’da, düzcamda tek fabrika var, ortaklık, Fransız Saint Gobain ile, Fransız şirket büyük ortak, biz küçük ortağız. Biz Akdeniz coğrafyasını kontrol etmek istiyoruz, bu firma ile birbirimize dayak atmak yerine Mısır’da böyle bir işbirliğine girdik. Ayrıca Mısır’da emek ucuz, enerji de bizim kadar pahalı değil.”

“Romanya, satın alma, 2012 yılı, Romanya’da yerel pazardan yararlanma güdüsü vardı, orada beyaz eşya fabrikası satın aldık, onu dönüştürdük, otomobil camı üretimi yapılıyor şimdi orada. Amaç emek ucuz, AB içinde olmak bizim için cazip bir unsur, pazara gidişi kolaylaştırıyor.”

“Hindistan, satın alma, 2013’te, başlangıçta yerel bir firma, HNG, ile %50-50 ortaklık vardı, ortaklıktaki amaç yerel firmanın pazar hakimiyetinden yararlanmaktı, pazara giriş kolaylığı yarattığı için bu ortaklık kuruldu. Hindistan yatırımındaki amaç Hindistan pazarına girmek, şimdilik düz cam alanında bir fabrika var, orada ciddi bir otomobil pazarı var, ileride otomobil camı fabrikası planı var. Hindistan’da emek ucuz, enerji ucuz değil ama müthiş bir nüfus var, orada milli gelirdeki kişi başındaki 10 dolarlık bir artış pek çok pazarı canlandırabilir, o pazarı canlandıktan sonra değerlendirmek yerine canlanmadan önce veya o evrede pozisyon almak önemli, o pazarı başkalarına kaptırmamak, iş yapma raconunu öğrenmek, dağıtım kanallarını kurmak bu bir öğrenme süreci gerektiriyor, daha önceden denenmemiş bir coğrafyaya gidiyor olmanın ilk amacı o coğrafyayı öğrenmektir, bütün boyutları ile, kültürü, insanı, fırsatları, tehditleri, tüketim alışkanlıkları, iş yapma şekilleri vs. Biz orada öğrenme sürecindeyiz. Avrupa’nın birçok ülkesinde çok uzun süredir pazarlama yaptığımız için oraları avcumuzun içi gibi biliyoruz ama Hindistan öyle değil, bunu bir öğrenme süreci olarak görmek gerek. Bizim orada aldığımız düzcam üreten bir float fabrikası. Niye Hindistan pazarına girmek istiyoruz talebin olduğu, çokça nüfusun olduğu bir yer, bu nüfus hem otomotiv talebi hem de inşaat talebi yaratacak bu da eninde sonunda bir cam talebi demek, biz de bu pazarı değerlendirmek istiyoruz. Niye gözümüz dışarda biriken sermaye ile yine cam üzerinden gelir yaratacak bir takım faaliyetleri bulmak. Türkiye’deki imkanlar çok fazla değil, artık Türkiye’de bundan sonra ya organik büyümeye razı olacaksınız, ki o rakam çok ufak %3-4 gibi, ya da camın çok farklı bir segmentine girmeniz gerekir o da risk getiren bir iş. Hindistan’a girdiğiniz zaman burada yaptığınız işi tekrarlıyorsunuz, o anlamda bir cazibesi var, ama pazara girişte bir takım özel engeller barındırıyor, dağıtım kanallarına hakim olmanız gerekir, ortakla başlamamızın nedeni onun bir miktar dağıtım kanallarına hakim olmasıydı yani sadece fabrikayı değil aynı zamanda onun pazara ulaşma kanallarını da satın alıyorsunuz. 2018’de ortaklık bitti. Şimdi Hindistan’da bir float hat daha kurulacak, Hindistan’da büyüme planlarımız var, satın alma da olabilir, sıfırdan yatırım da, mevcut fabrika alanı içinde büyüme de yapılabilir, ama bu durumu çözen şey piyasadaki gelişim nasıl ona bakacağız. Hindistan her yerden daha fazla yeni gelişmelere gebe olan bir yer. Dolayısıyla düzcamda Hindistan bizim portföyümüze aldığımız en yeni genişleme coğrafyası.”

“Almanya, 2013’de Fritz firması satın alındı. Fritz’in dört fabrikası var, iki Almanya’da, bir Macaristan’da, bir Slovakya’da, otocamı girdi olarak kullanan bir firma. Neden aldık, bizim müşterilerimiz otomobil üreticileri, onlara ürün

veriyoruz, Fritz bizim daha önce var olmadığımız bir alandaydı. Biz düzcamı üretiyoruz, bunu otomobil camına dönüştürüyoruz, sonra bunun bir enkapsülasyon işleminden geçmesi gerekiyor. Bu da özel bir uzmanlık alanıdır ve Fritz de bu konularda uzman. Bizim müşterilerimiz dedi ki senden otocamı alıyorum, sonra o camı Fritz’de enkapsülasyon işlemine tutuyorum, ben tek bir muhatap görmek istiyorum, sen bunu al, ben senden bunu bir bütün olarak alayım, dolayısıyla bu bizim müşterilerimizin talebi doğrultusunda bizi ittiği bir alan, şimdi bütüncül bir hizmet vermeye başladık müşterilerimize.”

“Rusya, iki fabrika var, 2014’te faaliyete geçti, biri düzcam diğeri de otomobil camları üzerine, sıfırdan yatırımlar. Ortağımız Fransız Saint Gobain, Fransız devi, güçlü bir firma, daha önce Mısır’da işbirliğine gitmiştik, Rusya’da da yaptık, amaç o coğrafyada rekabet etmek yerine pastayı paylaşmak, ikincisi de bazı alanlarda benden daha iyi örneğin kaplama konusunda benden iyi, üretim teknolojisi, kaplama teknolojisi üzerinden teknoloji transferi yapıyor, iki taraf da birbirine transfer yapıyor. Düzcamda biz varız onun çok az hissesi var, otomobil camlarında ortağız. Ayrıca Rusya’da enerji ucuz, emek nispeten ucuz.”

“İtalya, İtalyan cam ve ayna üreticisi Sangalli Vetro Porto Nogaro firması 2016’da satın alındı, satılık firmaydı, finansal sıkıntıları vardı. Biz neden iştahlandık Avrupa’nın göbeğinde, Avrupa bizim için önemli bir pazar. Faaliyetlerimizin yarısı Türkiye’de ise yarısı Avrupa’dır, dolayısıyla Avrupa içerisinde iş yapabilecek her fabrikaya bakarım, düzcam alanında. 2018’de de İtalya’daki Sangalli Vetro Manfredonia firması alındı, düzcam fabrikası, adam finansal zorluk içerisinde, iflas masasında, biz hâkimle oturup pazarlığa girdik. Bundaki amaç da Avrupa pazarı, Avrupa’nın merkezinde tezgah açmış oluyoruz, burayı diğer yerlerden beslemek yerine İtalya’dan besliyor olmak çok daha avantajlı, bir de iflas masasından uygun bir fiyata alındı.”

Tablo 14: Trakyacam’ın Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Bulgaristan (2 fab.)	2006, 2010	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	Emek ucuz, AB pazarı, Kültürel ve coğrafi yakınlık
Mısır	2010	Sıfırdan yatırım	Fransız Saint Gobain ile ortaklık. Rekabet etmek yerine birlikte iş yapmak.	Pazar (Akdeniz coğrafyası), Emek ucuz, Enerji nispeten ucuz
Romanya	2012	Satın alma	Ortaklık yok	Romanya pazarı, AB pazarı, Emek ucuz
Hindistan	2013	Satın alma	Girişte Hintli firma ile ortaklık (Ortaklık bitmiş). Ortağın pazar bilgisi, dağıtım kanallarına hâkimiyetinden yararlanmak.	Hindistan pazarı, Emek ucuz

Almanya (2 fab.) Macaristan (1 fab.) Slovakya (1 fab.)	2013	Satın alma	Ortaklık yok	Müşteriye bütüncül hizmet sunmak, Pazar
Rusya (2 fab.)	2014	Sıfırdan yatırımlar	Fransız Saint Gobain ile ortaklık. Rekabet etmek yerine birlikte iş yapmak.	Rusya pazarı, Enerji ucuz, Emek nispeten ucuz
İtalya (2 fab.)	2016, 2018	Satın alma	Ortaklık yok	Avrupa pazarı

Tablo 14’te görüldüğü gibi düzcamda yapılan yatırımlarda Şişecam’ın 9 ülkede 2006-2018 yılları arasında gerçekleşmiş 13 tane yatırımı bulunmaktadır. Bu yatırımların 5’i (Bulgaristan, Mısır, Rusya) sıfırdan yatırım olarak, 8’i de satın alma şeklinde gerçekleşmiştir. Şirket, satın alma fırsatlarının bulunduğu durumlarda satın alma yaparken, diğerlerinde sıfırdan yatırım kurmuştur. Bu yatırımlardan 4’ü (Fritz firmasının satın alınması ile) müşterilerinin isteği doğrultusunda girmiş olduğu ve kendisinin daha önce var olmadığı enkapsülasyon işlemi ile ilgili yatırımlardır. Bu satın alma, her ne kadar firmanın sahip olmadığı bir bilgi birikimi ve teknoloji olmasına rağmen firma bu bilgi ve teknolojiyi alma amacıyla değil de müşterilerinin isteği doğrultusunda onlara bütüncül hizmet sunmak için girdiği ileriye doğru entegrasyona yönelik bir yatırımdır. Diğer yatırımlarında da firma ya yerel pazara ulaşma motivasyonu ile ya ucuz emek ve enerji nedeniyle maliyetlerini düşürmek amacıyla ya da AB ülkesi içinde yer alarak AB ülkelerine daha ucuza taşıma amacı ile hareket etmektedir. Ayrıca düzcamdaki ilk yatırımı olan Bulgaristan yatırımında kültürel ve coğrafi yakınlık da etkili olmuştur. Şirket bu yatırımların sadece 4’ünde bir ortak ile girerken diğer yatırımlarında tek başına girmiştir. Mısır ve Rusya’daki yatırımlarında cam alanındaki global firmalardan biri olan Fransız Saint Gobain ile ortaklık kurmuştur. Bu ortaklıktaki ana amaç pazarda rekabet etmek yerine söz konusu pazarlarda birlikte hareket etmektir. Ayrıca Fransız firmasının kaplama konusundaki uzmanlığı nedeniyle iki tarafın birbirine teknoloji transferi yaptığı da ifade edilmiştir. Hindistan yatırımında ise yerel bir firma ile ortaklık kurulmuş, ortaklığın amacı çok da bilgi sahibi olmadığı yepyeni bir coğrafyada ortağın piyasa bilgisinden ve dağıtım kanallarına olan hakimiyetinden yararlanmaktır. Ortaklık beş yıl sonra bitirilmiştir. Müşterilerinin isteği doğrultusunda onlara daha bütüncül hizmet vermek için ileriye doğru entegrasyon yatırımı olan Fritz’in satın alınması da dahil, Şişecam’ın düzcam

alanında yaptığı yatırımların hepsinde ana motivasyon pazar arayışı ve verimlilik arayışıdır. Ortaklık seçimlerinde de ortağın piyasa bilgisinden yararlanmak ya da pazarda rekabet etmek yerine birlikte iş yapmak amaçları etkili olmuştur.

Paşabahçe/Cam ev eşyası

“Rusya, satın alma, 2003 yılı, ortaklık yok. Sonra o fabrikanın yanına benzerini ve en modernini yaptık, amaç Rusya pazarıydı. Rusya’daki enerjinin ucuzluğu ve emeğin nispi ucuzluğu da etkiliydi.”

“Bulgaristan, sıfırdan yatırım, 2005 yılı, amaç maliyetler konusunda daha kontrolle gidebilme ihtiyacı, en önemli unsurlardan biri emeğin ucuz olması, bizim girdiğimiz zaman bizim beşte biri fiyatındaydı. Oradaki pazar bütün dünyadır, ABD’ye, Türkiye’ye ve Avrupa’ya ciddi satış yapıyorum oradan.”

“Mısır, satın alma, 2017’de, ortaklık yok, amaç iş gücü ucuzluğu, pazar ve ABD’ye giriş kolaylığı, Mısır’ın ABD tarafından himaye edilmesi denen politik bir bilgi var, dolayısıyla bu himayenin karşılığı olarak bu malları gümrüksüz ABD pazarına sokabiliyorsunuz, düzcami oraya taşıyamam ama cam ev eşyasını taşıyabilirim, biz biraz bu niyetle oraya girdik. Biraz da Kuzey Afrika’yı kontrol etmek için orası uygun bir üretim merkeziydi; bir pazara yakın, iki bir takım girdiler ucuz, emek ucuz, enerji Türkiye’ye göre ucuz, bunları değerlendirmek için oraya girdik ama Mısır’da iş yapmak kolay değil.”

Tablo 15: Paşabahçe’nin Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Rusya	2003	Satın alma	Ortaklık yok	Rusya pazarı, Enerji ucuz, Emek nispeten ucuz
Bulgaristan	2005	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	Emek ucuz, AB, Türkiye ve ABD pazarları
Mısır	2017	Satın alma	Ortaklık yok	Emek ucuz, ABD pazarına gümrüksüz giriş Mısır ve Kuzey Afrika pazarı

Tablo 15’te görüldüğü gibi, Şişecam cam ev eşyası alanında 2003-2017 yılları arasında 3 ülkede 3 yatırım yapmış, bu yatırımlarda Bulgaristan’da sıfırdan yatırım kurarken, Mısır ve Rusya’da mevcut fabrikaları satın almış ve hepsinde de tek başına girmiştir. Rusya’daki ana motivasyon yine pazarın büyüklüğü ve ucuz enerji ve işgücü ile maliyet avantajı sağlamaktır, Bulgaristan’da ucuz işgücü ana motivasyon olup oradan AB ülkelerine, Türkiye’ye ve ABD’ye gidiş etkili iken, Mısır yatırımında ise ana motivasyon Mısır’dan ABD’ye mal götürürken gümrük vergisinin olmaması, ucuz

işgücü ve nispeten ucuz enerji kaynaklarından yararlanmak ve bu sayede maliyet avantajı sağlamaktır. Ayrıca ileriki dönemde Kuzey Afrika pazarını Mısır'dan beslemek amacı da mevcuttur. Dolayısıyla cam ev eşyası alanındaki yatırımlarında da Şişecam'ın ana motivasyonu pazar arayışı ve verimlilik arayışıdır.

Kimyasallar

“Kimyasallar, Bulgaristan, 1997, özelleştirmeden aldık, soda üretimi, Belçikalı firma Solvay ile ortaklık var üçte biri bizim. Belçikalı firma sentetik yoldan üretilen sodanın teknolojisinin mucidi. Bizim daha önceden kurulan Mersin'de bir soda fabrikamız var, o fabrika bu firmanın teknolojisi ile çalışıyor, yani teknoloji öğrenmesi daha önceden oldu Türkiye'de, aşinalığımız, teknoloji hâkimiyetimiz, işbirliğimiz var bu firma ile. Ortaklığın nedeni özelleştirmede bu firma ile karşı karşıya geldik, o da biz de giriyoruz, birbirimizi yemek yerine müştereken davranmayı tercih ettik. Fabrikanın kullandığı teknoloji Solvay firmasının icat ettiği teknoloji, biz orada küçük ortak olarak işe girdik hala devam ediyor ortaklık, bir tür üretim JV'si, yönetimine karışmıyoruz. Fabrikadan çıkan malı paylaşıyoruz, sonra herkes kendi malını istediği gibi kullanıyor, bizim orada pazarlama şirketimiz de var, piyasada satıp oradan elde ettiğimiz karı paylaşıyoruz yani. Soda karlı bir iş, birçok kullanım alanı var.”

“Mısır'da maden işletmesi var, 1999'da kuruldu, kum üretiyoruz, buradaki kum ihtiyacımızı karşılamak için, çok ufak bir iş. Girdiler açısından Türkiye iyi ama Mısır kadar iyi değil, orada madeni çıkarıyoruz, hafif bir eleme işleminden geçtikten sonra gemi ile Türkiye'ye gönderiyoruz, Türkiye'ye kıyasla bazen avantajlı oluyor, Türkiye'de madeni aldığımız zaman hemen üretime hazır hale gelmiyor, onu işlemiden geçirmeniz gerekiyor, bunun için makine kullanmam gerekiyor, bu da ek bir maliyet gerektiriyor. Mısır'da bu durum yok, üretim maliyeti yok gibi oldukça düşük, ama uzak, Türkiye'ye getirmede bazen sorunlar yaşayabiliyorsun, ayrıca bazen ithalata vergiler konabiliyor. Amaç biz oraya girelim bir şeyler yapalım, uygun koşullar olursa oradan getiririz, olmazsa başka yerden alırız, şimdi biz Türkiye operasyonlarının ihtiyaçlarını Türkiye, Mısır, Bulgaristan'dan karşılıyoruz. Sonuçta sürekli olarak maliyet ve sürdürülebilirlik hesabı yapmak zorundayım, o nedenle bu girdi konusunda kaynaklarınızı çeşitlendirmeniz lazım, oradan gelmezse buradan alırım diye.”

“İtalya, 2005 yılı, krom bileşikleri üzerine uzmanlaşmış İtalyan bir firma, satın alma, bir fırsat oldu biz bunlarla yarı yarıya ortaklığa girdik, rekabet etmek yerine birlikte yapalım amacıyla, daha sonra geri kalanı aldık. Pazardaki rekabet konusunda elimizi rahatlatacak bir satın almaydı, paramız da vardı ve aldık. Krom camda kullanılmıyor, metal kaplamada kullanılıyor. O dönem mühendislerinin becerisi ve yakalamış olduğu bir fırsat, denmiş ki sodanın bağlantılı olduğu başka kimyasallar konuları da var ve krom bileşiklerine girilmiş, krom bileşikleri çok karlı bir ürün, ekonomik menzili geniş, bu ürünler yükte hafif pahada ağır olduğu için dünyanın dört bir tarafına gider. Teknoloji geliştirmesi ve rekabetin az olduğu bir alan, ama karlı bir alan.”

“Bosna'da üretimde kullanılan kireç taşı ve soda alanlarında iki yatırımımız var. Soda fabrikası 2006'da satın alındı, tümüyle bize ait. Amaç hammadde ihtiyacımızı karşılamak. Kireç taşında da maden işletmesi var, 2010'da satın

alındı, kireç taşı çok minör bir hikaye, sodanın içinde kullanılan girdilerden biri, kireç taşı kapasitesi benim ihtiyacımın çok ötesinde, Avusturyalı firma ile ortaklık yaptık, o kendi ihtiyacını karşılıyor, ben kendiminkini, oradan çıkanı kendi girdimiz için kullanıyoruz.”

Tablo 16: Kimyasallar’ın Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Bulgaristan (soda üretimi)	1997	Satın alma	Belçikalı Solvay firması ile ortaklık. Rekabet etme yerine birlikte hareket etme.	Bulgaristan pazarı, Hammadde ihtiyacı
Mısır (maden işletmesi/ kum üretimi)	1999	Satın alma	Ortaklık yok	Hammadde ihtiyacını karşılamak
İtalya (krom bileşikleri)	2005	Satın alma	Girişte İtalyan firma ile ortaklık. Rekabet etmek yerine birlikte iş yapma. Ortaklık bitmiş.	Karlı bir alanda yakalanan fırsat. Pazarı bütün dünya.
Bosna (Soda fabrikası ve Kireçtaşı madeni)	2006 Soda 2010 Kireçtaşı	Satın alma	Kireç taşında Avusturyalı firma ile ortaklık (herkes kendi ihtiyacını karşılıyor) Sodada ortaklık yok	Hammadde ihtiyacını karşılamak.

Tablo 16’da görüldüğü gibi Şişecam’ın kimyasallar alanında 1997-2010 yılları arasında 4 ülkede toplam 5 yatırımı bulunmaktadır. Bunlardan 2’si Mısır’daki kum ve Bosna Hersek’teki kireçtaşı ile ilgili madencilik faaliyetleri iken, Bulgaristan ve Bosna Hersek’te soda fabrikası ve İtalya’da krom birleşikleri üzerine fabrikadır. Bu yatırımların hepsi satın alma fırsatlarının değerlendirilmesi şeklinde gerçekleşirken, Mısır’daki maden işletmesi ve Bosna’daki soda fabrikası dışındaki diğer yatırımlarda ortaklık yolu ile giriş yapılmıştır. İtalya’daki krom bileşikleri yatırımı cam üretiminde kullanılmamasına rağmen pazarı bütün dünya olan karlı bir alanda görülen fırsatı değerlendirmek amacı ile yapılmıştır ve İtalya’daki söz konusu fabrikaya ortak olmuşlardır ve ilerleyen yıllarda ortaklık bitirilmiştir. Diğer yatırımların hepsinde ise kendi hammadde ihtiyaçlarını daha uygun fiyatla karşılamak için hammadde arayışı ile gidilmiştir. Bu yatırımlardaki ortaklıktaki amaç ise pazarda rekabet etmek yerine birlikte hareket ederek herkesin hammadde ihtiyacını karşılamasıdır.

Özetle, Şişecam dört farklı alandaki (düzcam, cam ev eşyası, cam ambalaj ve kimyasallar) 1997-2018 yılları arasında yapmış olduğu 12 ülkedeki (Bulgaristan, Gürcistan, Mısır, Rusya, İtalya, Bosna Hersek, Ukrayna, Romanya, Hindistan, Almanya, Macaristan, Slovakya) 28 yatırımında, fırsatların olduğu ülkelerde satın alma yatırımları (20) gerçekleştirirken, böyle imkanların olmadığı ülkelerde ise sıfırdan yatırım (8) kurmuş; 14 yatırımında ortakla girerken, diğer 14'ünde tek başına giriş yapmıştır. Ortaklık seçimlerinde Rusya yatırımlarında Rusya'da iş yapma ve bürokratik zorlukların önüne geçme, Hindistan'da çok da bilgi sahibi olmadığı yepyeni bir coğrafyada ortağın piyasa bilgisinden ve dağıtım kanallarına olan hakimiyetinden yararlanma, diğer yatırımlarındaki ortaklıklarında ise pazarda rekabet etmek yerine birlikte iş yapma amacı etkili olmuştur. Şişecam'ın şu ana kadar yaptığı yatırımlarda düzcam, cam ambalaj ve cam ev eşyasında ana motivasyon pazar ve verimlilik arayışı iken, kimyasallarda ise hammadde ihtiyacını ucuza karşılamak için hammadde arayışıdır. Bu durum da görüştüğümüz yöneticinin şu ifadesi ile doğrulanmaktadır:

“Gittiğim yerde birkaç unsur açısından tatmin olmam, kendimi güvende hissetmem gerekiyor, bunlardan biri pazarın peşinde mi gidiyorum, mesela Rusya'daki yatırımlarımın hepsinde pazarın peşinde gittim, diğer taraftan bir maliyet avantajını da yakalamış olmam gerekiyor, ya emek ya enerjinin ucuz olması gerekiyor, ya da diğer girdilerin hatırı sayılı bir avantaj sağlaması lazım, eğer bunların hiç biri yoksa oraya gidiyor olmamın hiçbir anlamı yok. Diğer taraftan Mısır'da cam ev eşyasında olduğu gibi, çok sık karşımıza çıkmıyor ama, ABD'ye giriş kolaylığı gibi unsurlar da yatırım kararlarımızı etkiler. Benim şu ana kadar yurtdışında çıkmamda teknoloji başat faktör değil, benim için temel motivasyon unsuru pazar fırsatı.”

Şişecam'ın bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Bugünün Şişecam'ı kabaca 3.2 milyar dolar cirosu olan, 13 ülkede faaliyet gösteren bir şirket. Bundan sonrası için Şişecam'ın gündemi aslında çok da ulusal bir gündem değil, daha çok dünya ile ilgileniyoruz. Burada büyüme potansiyelleri oldukça daraldı, daha fazla düzcam, cam ev eşyası üreterek iş yapmak, büyümek, para kazanmak Türkiye için mümkün değil, bunun için sürekli olarak dünyaya bakıyoruz, hangi coğrafyalarda iş yapma fırsatı var ve Türkiye dâhil hangi coğrafyalara hangi yeni ürünle gitmeliyiz gibi gündemi olan bir şirketle ilgileniyoruz. Dünya üçüncüsü olmak istiyoruz, üçüncü olmak demek 10 milyar dolar ciroyu yakalamak demektir. Şu an 3 milyar dolardayım, 10 milyar dolar yapan şirket olmak istiyorum, bunu fabrika kurarak yapmam mümkün değil, çok fabrika kurmam gerek çünkü. Başkalarının terk ettiği pazarı satın alarak bunu yapabilirim. Dünyanın herhangi bir coğrafyasında satın alma olabilir. Pek çok firma pozisyonunu değiştiriyor, bugün camla uğraşan firmalar bu alandan

çıkabilir, biz de onların çıkması durumunda onları alabiliriz. Artık tek tek fabrika almakla, tek tek fabrika kurmakla bu işin olmayacağı belli, eğer ben camın içinde dünyada hatırı sayılır bir firma olmak istiyorsam, ya birilerini kovacağız ya birileri çıkmaya niyetli olacak ve ben de onu alarak o mertebeye geleceğim.”

“Şu an 13 ülkedeyiz, ilk üçün içerisinde olacak bir Şişecam’ın Güney Amerika’da bir faaliyeti olacaktır. Afrika konusu, büyük potansiyel var, diğer kıtalara göre çok hızla büyüyor ama çok da güvenli değil, Güney Afrika’da bir potansiyel var ama kendi sorunları var, o potansiyel için de epey bir ön şartın gereğinin yapılması gerekiyor, benim kontrol edemediğim şartlarından bahsediyorum, başta güvenlik konusu, sermaye transferi ile sıkıntılar yaşayabilirim vs. Sahraaltı Afrika hızla büyüyen bir pazar, Afrika’nın kuzeyini buradan yönetebilirsin, Mısır’dan, İtalya’dan Türkiye’den mal gönderebilirsin, ama Afrika’nın güneyine Sahraaltı’na gitmeye kalktığında oralarda bir şeyler yapman lazım, şeyeyi oraya taşıyamazsın, oraya gidip fabrika kurman lazım, hızlı gelişen bir bölge diğer coğrafyalara göre, özellikle de Sahraaltı Afrika’nın belli yerleri. Şu ana kadar uygun şartlar oluşmadığı için orada yer almamışsınız, bundan sonra olabilir o nedenle radarımızda, inceliyoruz, makroekonomik göstergelerine bakıyoruz, bir de satışa çıkan fabrikaları tarıyoruz. İran uygun bir pazar, camın her türlü alanında rahatça koşabilirsin. Nüfusu iyi, enerji son derece ucuz, ücretler konusunda da bizden iyi, İran coğrafyası çok farklı bir kültür değil, ama iş yapmanın önünde çok önemli engeller var, rejimle ilgili sıkıntılar var, ABD’nin ambargoları var. Uluslararası angajmanlar senin orada iş yapmanı engelliyor o nedenle gidip İran’da fabrika kurmayı düşünemem. 2011 yılındaki hikayelerden önce Suriye bizi biraz iştahlandırmıştı ama bunların konuşuluyor olması bunların yakın tarihte gerçekleşeceği anlamına gelmiyor, konuşmak lazım, değerlendirelim ama yatırım için baya ciddi dersini çalışmak gerek.”

“Şu an Avrupa’daki satın almalar çokça gerçekleşme olasılığı yüksek projeler olarak bizim gündemimizde yer alıyor, Makedonya’da, Hollanda’da bir şeyler olabilir, bunların sayısı çok fazla, buna ihtiyacımız da var bahsettiğimiz vizyonun gereğini yapabilmek için. Avrupa’da yeni satın almalar olabilir, Avrupa’da cam gibi olgun bir sektörde kapasiteler yaratılmış durumda, düzcam talebi de en fazla %4’lük büyüme ile gidiyor, oraya yeni bir kapasite ile gitmek yerine var olan bir kapasitenin el değiştirmesi en mantıklısıdır. Diğer taraftan düzcamda Hindistan bizim portföyümüze aldığımız en yeni genişleme coğrafyası. Pazar potansiyeli nedeniyle ilerde orada yatırımlar devam edecek.”

“Düzcamda biz şimdi, bütün dünyada olduğu gibi, camın yüzeyi ile ilgileniyoruz, yüzey kaplama denen bir uzmanlık alanı oluştu, şimdi Trakyacam’ın misyonu bu camı nasıl alelade bir cam olmaktan çıkarıp katma değerli bir ürüne dönüştürürüm, bunun için de 1970’lerden beri Ar-Ge birimimiz var ve çoğunlukla da düzcama hizmet veren bir yapısı var. Trakyacam, düzcam yapıyor, ürettiği klasik düzcama bir şekilde farklılaştırmak, daha değerli bir ürün haline getirmek zorunda, müşteriden o malı verdiği zaman daha fazla para alabileceğiniz bir teklifte bulunmanız gerekmekte, bunun için de katma değerli ürün için camın yüzeyi ile ilgilenmeye başlıyoruz, aksi takdirde klasik tarzda bu işi sürdürmenizin imkanı yok. Düzcam üretiyorum üzerini kaplıyorum ve bunları farklı ürünlere dönüştürüyorum, ama benim bu ürünü piyasadaki emsallerinden daha farklı bir değer skalasına çıkarıyor olmam lazım, daha yukarılarda bir yere konumlandırmam gerekiyor. Diğer taraftan da mevcudun yani klasik olan yapının devamı için de sizin muhteşem bir maliyet kontrolü gerçekleştirmeniz gerekir, sizden daha ucuz emek ve enerji sağlayan bütün ekonomiler hiçbir şey

yapmasalar bile sizi geçerler çünkü. Çin ve İran bunu yapıyor. Klasik olanda böyle ekonomilerin karşısında muhteşem bir maliyet kontrolü yapmam lazım ya da ürünü farklılaştırmam gerek.”

“Camda büyümek istiyorum neden çünkü piyasada kuralları koyabilmenin yollarından biri büyük olmaktır, büyük olursanız fiyatları siz belirlersiniz, bu sektörün içinde kuralları koyan bir duruma gelmek için büyümek zorundayız. O büyüme seçenekleri içinde en gerçekleştirilebilir olanlara daha fazla enerji sarf ediyoruz, Avrupa bu konuda daha fazla enerji sarf ettiğimiz yerlerden biri, Meksika konusu da bunlardan biri. Bu yatırımların ortak paydası çoğunlukla bunların cam ambalaj alanında olması, Meksika’da cam ambalaj olur, şeyeyi dünyanın bir yerinde üretip diğer tarafına götüremiyorsunuz; ağır, hacimli, cam ambalaj lokal üretilip lokalde tüketilen bir sanayi malıdır. O nedenle bunlar lokal olmak zorunda. Meksika içerisinde bir iç talep var ama orada en önemlisi zengin bir Amerikan coğrafyasının hemen yanı başında olması. Amerika ciddi bir pazar, Meksika’da emeğin ucuz olma avantajı var, orada bir takım işbirliği fırsatlarını kovalıyoruz, Meksika’da yapıp ABD pazarı için satabiliriz. Cam ambalajda yatırım için Mısır’a gidebiliriz, emek ucuz ve enerjisi nispeten ucuz olduğu için Mısır’a gidilebilir, oradan bütün Kuzey Afrika’yı kontrol etmek mümkün, ama cam ambalajda ABD’ye gümrük vergisi avantajı nedeniyle Mısır’a gidilmez. Bu konularda planlanması gereken şey klasik, olgun olan, yüksek katma değer içermeyen alanlarda yapmam gereken en temel şey maliyetleri kontrol etmek.”

“Cam ev eşyası camın içindeki en küçük segmentlerden biri, 2013-2014 yıllarında cam sanayi içinde bir duraksama yaşandı, cam ev eşyası da bundan kötü bir şekilde payını aldı, bizim rakiplerimizin büyük bir kısmı çok ciddi finansal sıkıntıya düştü, biz de bu sıkıntıdan bir nebze payımızı aldık. Bu nedenle cam ev eşyasında alınacak en kötü karar yeni kapasite yaratmaktır, yatırım o nedenle satın almalar şeklinde olabilir, iyi fırsat olduğunu düşündüğümüz bütün satın almalar gerçekleşebilir, ya da var olan yapıyı daha ucuz üretim lokasyonlarına taşımak olabilir, ki Mısır’da böyle yaptık. Cam ev eşyasında Türkiye’de iki noktada üretimi azaltırken Mısır’da fabrika açtık, bu çelişkiyi açıklayan şey Mısır’da emek ve enerjinin ucuz olması. Bizim için maliyetin yönetimi ölümcül derecede önemli. Cam ev eşyası özel bir dönemden geçiyor, bu sektörün devleri Amerikan ve Fransız şirketleri çok güç durumdalar, önemli miktarda yatırımları gelişmiş ülkelerde, Avrupa’da olduğu için, maliyetleri yüksek, ürün ucuzluyor, ürünü fazla farklılaştırma şansı yok ve zorluk yaşıyorlar, bunların fabrikalarını almam ama iş birliğine girebilirim, marka değeri olduğu için markasını alabilirim.”

“Kimyasallarda soda işine bana lazım olduğu için girdim, deterjan ve boya sanayisinde de kullanılıyor. Hali hazırda olmaya devam ettiğim ve devam edeceğim bir alan. Kimyasallarda Türkiye’de cam elyaf fabrikamız var, fabrika teknolojik olarak eskidi, Balıkesir’de yeni yatırım yapıyoruz, biz bir takım sektörlerle odaklanıyoruz, rüzgar enerji santralleri gibi, cam elyaf hafif, dayanıklı, çürümüyor, kullanım alanları çok geniş bir ürün, bu yeni cam elyaf yatırımımızla bu ürünü rüzgar santrallerine ve otomotiv sektörlerine satacağız. Otomotiv çok önemli çünkü arabayı hafifletmeniz lazım, cam ağır bir ürün, o yüzden camı inceltmeniz lazım, bu da elyaf hafif olduğu için elyafın işine yarıyor.”

“Diğer taraftan kimyasallar çok geniş bir alan, kimya tanım itibari ile çok fazla endüstriyel aktiviteyi barındıran bir konu, dolayısıyla el atılacak çok fazla alan var, bunlardan biri endüstriyel hammaddeler mesela bakır üretimi olabilir, bakırın

toprak altından çıkarılıp işlenmesi gibi. Neden ilgileniyoruz, madencilik zaten bizim yapmakta olduğumuz bir iş, onu yapan bunu da yapabilir, bir miktar farklı ama onunla ilgili gerekli hazırlıklar yapıldığında olabilecek bir şey. Türkiye ya da yurtdışında büyüme ihtiyacımız var, büyüyeceğiz diyoruz mesela otomotiv konusu ilgimizi çekiyor, oraya yönelik bir takım kimyasallar, titanyum dioksit diye bir malzeme, var onunla da ilgileniyoruz.”

Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi şirket bundan sonra dünyadaki 3. büyük cam üreticisi olma vizyonunu gerçekleştirmek için mevcut olgun alanlardaki yatırımlarına devam edecektir. Şu an için gündemde en gerçekleştirilebilir olanlar ise Avrupa pazarıdır. Kapasitelerin yaratılmış olduğu Avrupa’da finansal zorluk içindeki şirketleri satın alarak bunu gerçekleştirme hedefi bulunmaktadır. Şimdiye kadar Amerikan pazarında üretim olarak yer almamasına rağmen o büyük pazardan pay alabilmek için işgücü maliyetlerinin ucuz olması ve ABD’ye sınırı olması nedeniyle Meksika’da yatırım yapma konusunda planları bulunmaktadır. Şirket kapasite ihtiyacı olan ülkelerde ya mevcut fabrikaları alarak ya da sıfırdan yatırımlar kurarak bu pazarlara girme amacı gütmektedir. Hali hazırda bulundukları Hindistan pazarında daha da büyüme hedefleri bulunmakta, özellikle de otomobil camları alanında, bunun için de ülke ile ilgili ekonomik şartların daha olumlu bir seyre gelmesi beklenmektedir. Diğer taraftan şu an gündemde olmamasına rağmen ilerisi için büyük bir potansiyel barındıran Güney Afrika’da yatırım yapabilmek için ekonomik, siyasi, demokratik açıdan uygun şartların oluşması beklenmektedir. Yöneticinin ifadelerinde de belirttiği gibi pazar açısından ve maliyetler açısından çok uygun olmasına rağmen yatırım yapma konusundaki engeller, rejimle ilgili sıkıntılar, ambargolar, uluslararası angajmanlar o ülkelerde yatırım yapmayı imkansız hale getirebilmektedir, Suriye ve İran’da olduğu gibi. Düzcamlar ve cam ambalajda kapasitelerin yaratılmış olduğu yerlerde mevcut fabrikaları satın alma, kapasite ihtiyacı olan yerlerde ya da kendilerine maliyet avantajı sağlayacak yerlerde satın alma veya sıfırdan yatırım kurma planlarına rağmen; cam ev eşyasında ise finansal anlamda zor durumda olan Avrupalı ve ABD’li firmaların sadece markalarını alma veya onlarla işbirliği yapma gibi hedefi bulunmaktadır. Kimyasallarda ise teknolojik değişimlerle birlikte ileride elektrikli otomotivlerde kullanılacak olan kimyasallar alanlarına girebileceği, bunları araştırdıkları söylenebilmektedir. Bütün bu açıklamalardan şirketin kendi bulunduğu alanı global olarak konsolide etme amacı ile hareket edeceği ve gerekli yatırımları da

pazar ve maliyet avantajı açısından kendisine en fazla imkanı sunacak yerlerde gerçekleştireceği ifade edilebilir.

Yönetici global firma olma yolunda bundan sonraki yatırımlarında mevcut alanlarındaki büyümenin dışında yeni teknolojilerin ortaya çıkacağı alanlarda da yeni yatırımlar yapacaklarını ifade etmektedir:

“Bundan sonra pazar fırsatlarını değerlendirmek için tık nefes olan firmaları bulup bunların peşinde olacağım ama benim asıl geliştirmeye çalışacağım damar artık bu olmayacak, büyüyeceğim, çok kısa sürede 10 milyar doları devirmeliyim, ama bunu nasıl yapacağım bunun bir kısmı mevcut alanımdaki büyümeden geçecek satın almalarla, sıfırdan yatırımlarla. Ama asıl ciroyu arttıracak olan bir başka damar daha var, yeni alanlar, bu ikisinin aslında şöyle bir farklılığı da var, eş değer seviyede ciroyu arttırsalar bile arada bir fark var o da kar, ciroyu arttırıyorlar ama bir tanesi daha iyi para bırakıyor, bunu ihmal edemeyiz.”

“Büyümenin bir eksenini satın almalar ve sıfırdan yatırımlarsa diğer bir eksenini de şu ana kadar girmedığımız ama bizim için anlam ifade edecek, yepyeni bir alan, start-up benzeri hikayeler, bu da bizim Ar-Ge konusundaki iştahımızdan beslenecek olan bir şey, bir şey bulacağız ve Şişecam o alana yatırım yapacak. Şu ana kadarki motiflerde hep ucuz ürünün ucuz şekilde üretilebildiği coğrafyalara gidiyor olmak ya da pazar ışığını yakaladığımız yerler gidiyor olmak vardı, bu yine olur ama bundan sonra yeni yeteneklere sahip olmaya da bakacağız. Bundan sonrakilerde cam ürünü olacak ama onu yeni teknolojiyle buluşturarak camı camdan çıkarıp yeni bir ürün haline getirecek alanlara girmem gerekecek. Bundan sonra Şişecam’dan katlamalı camlar, özellikli camlar gibi şeyler duyacaksınız. Şişecam’ın geleceğinde ürün portföyü içine ne girebilir, camı elektrik devreleri ile buluşturabilir, elektrik üretilebilir, bu camlara yöneliyoruz, bu teknoloji çok yeni, start-up’lar bunlarla uğraşıyor, benim mevcut iş alanımın içerisinde onunla bağlantılı olduğunu düşündüğüm konularda birileri bir şeyler yapıyor mu, bunlara bakıyoruz. Kendi alanımızdaki start-up’lara ilgi duymamızın çok meşru bir nedeni var orada bir ürün var ve kısmen de camla ilgili, yapacağın şeyi anlamlandırman ve piyasaya uyarlayıp, bunu sunman herhangi bir fanteziden daha çok gerçekleşme şansı tanıyor, bunu yapabilirim. Şu an biz start-up konularına ilgi duyuyoruz, doğrudan camla ilişkilendirilebilecek olan start-up vari diyebileceğim firmalarla yoğun ilişki içindeyim ve böyle bir durum olursa satın almayı tercih ederiz. Ama start-up’a ilgi sadece bununla sınırlı değil, hiç bizimle ilgili olmayan, camla bağlantılı olmayan bir alanda biri bir şey yapmıştır, ama benim kurumsal yapımla o start-up’a hız vermem, onu şirketleştirip ürüne dönüştürmem, büyük bir firmaya dönüştürüp sonra değerini kazandığında satıp para kazanmam da söz konusu, o da bizim ilgi alanımızda.”

“Şirketlerin gelecekteki kazançları bu yeni alanlardan gelecek, ne olacak hali hazırda yapmakta olduğumuz işlerin büyük bir kısmını bilerek gelecekte terk edeceğiz, para oradan kazanılmayacak, başka şeylerden kazanılacak, cam da öyle olacak, düzcami herkes yapabilir ama parayı kim kazanacak teknolojiyi üreten kazanacak, benim eninde sonunda tek edeceğimi bildiğim alanları ben her coğrafyada revize etmeye çalışacağım, dünyanın pek çok yerinde ambalaj, düzcami fabrikaları alacağım, büyük olduğunuz sürece piyasayı kontrol etme şansınız var, düşük de olsa katma değerli, yüksek teknoloji ürünlerle kıyasla bir

gelir garantisi de var, pazarı elinde tutuyorsunuz birilerinin girip pazarı elinden alması çok zor, ama öte yandan da diğer alanlarda da olmayan ürünleri üretmek ve yüksek karlılıkla bunları sermaye birikimine dönüştürmek benim kaçınamayacağım gerçeklerden biri. Ama onun paradigmaları farklı, o sadece satın almalarla yapılacak bir iş değil çünkü sadece satın alma konusu yetmeyecek, ona uygun insan kaynağını, Ar-Ge yapımı da hazırlamış olmam lazım.”

Bütün bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi, Şişecam mevcut olgun alanda yeni satın almalarla ya da sıfırdan yatırımlarla büyümeye devam edecek, pazarı konsolide ederek piyasayı belirleyecek bir büyüklüğe gelme vizyonu ile hareket edecektir. Diğer taraftan da gelişen teknolojiler sonucu cam ile ilgili yeni oluşan alanlarda da yer alabilmek için bu alanlarda çalışan teknoloji firmaları ve start-up’ları da takip etmekte ve uygun durumlarda bu start-up’ları alarak yüksek teknolojinin ve Ar-Ge’nin baskın olduğu daha fazla katma değer ve kar sağlayacak alanlara girme hedefi bulunmaktadır, bunun için de Ar-Ge birimini ve insan kaynağını buna uygun hale getirme amacı ile hareket etmektedir. Bu amaç doğrultusunda, şirketin 2017 faaliyet raporuna göre, Şişecam Topluluğu 2017 yılında toplam 63 milyon tl Ar-Ge harcaması yapmıştır. 2016 yılından bu yana 40 adet patent başvurusu, 2017 yılında da 4 adet patent tescili yapmıştır. Şişecam Bilim ve Teknoloji Merkezi, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından düzenlenen 144 Ar-Ge Merkezinin yer aldığı 2017 yılı Performans Endeksi sıralamasında Fikri Mülkiyet Yetkinliği alanında 1. olmuştur⁴⁶⁵.

Şirketin yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“Bizim rekabet avantajımız Şişecam’ın insan gücü. Her parası olan bu işlere girebilir ama girmekle o işin içerisinde hayatını devam ettirmek arasında fark var. Şişecam girdiği işin gerektirdiği uzmanlıkları barındıran bir insan kaynağı ile hareket ediyor. Bu işin bir mühendislik bilgisi gerektirdiği muhakkak ve benim mühendislerim var, bu işin bir pazarlama bilgisi gerektirdiği belli ve benim Anadolu’yu, Avrupa’yı, dünyayı tanıyan pazarlamacılarım var, finans konusu da, iktisat konusu da öyle. Dolayısıyla o insan kaynağı olmadan sadece Şişecam’ın kasasındaki parayla bunları açıklamak yetersiz kalırdı. Ayrıca Şişecam’ın 1935 yılından bu yana bir deneyim seti var, iş yapma bilgisi var yani bir işin değer yaratma zincirindeki en başından en sonuna kadar nasıl yapılacağına ilişkin bu işten anlayan, bu işi icra eden, bu işi uygulamaya koyan bir beşeri sermayem var. Bu en önemli avantaj, dünyanın neresine gidersen git bu avantajları belli oranlarda kullanıyorsun, bilmediğimiz şeyler o coğrafyaya özgü olan bu coğrafyada olmayan şeyler, örneğin Oligark alıyorum çünkü oradaki yapı ile nasıl baş edeceğimi bilemiyorum. Ayrıca sermaye açısından şirketin bilançosuna bakın

⁴⁶⁵ (Çevrimiçi) <http://www.sisecam.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/sunumlar-ve-raporlar/yillik-faaliyet-raporlari>, 2017 faaliyet raporu, s.16, 2 Ocak 2019.

orada bir özkaynak zengini olduğumuzu göreceksiniz bu şu anlama geliyor, borçlanma ile ilgili önemli bir potansiyelimiz var, benden büyük olan bir deviyutabilir miyim evet yutabilirim, yeter ki ona niyetlenmiş olayım, benim için borçlanma çok büyük bir engel değil, iyi bir vizyonla bir satın alma fikrini sunduğumda bana borç verecekler nezdinde yüksek bir kredim var. Pazarları çok iyi biliyorum, özellikle ihraç pazarlarımda yarın üretici olarak gittiğimde yeni bir durumla karşılaşmayacağım, Avrupa'yı çok iyi biliyorum ama Hindistan ve Çin benim için daha az bilinen bölgeler. Dolayısıyla kendi alanında bütün cam operasyonlarında bütün dünyada ilk üç arasında olmak gibi bir hedefi de konuşabilecek kıvamda olan bir şirketiz.”

Bütün bu ifadelerden şirketin beşeri sermayesinin, yıllara dayanan bütün değer zincirini yönetme konusundaki bilgi birikiminin, finansal gücünün ve şu ana kadar çeşitli ülkelerde yapmış olduğu yurtdışı yatırım ve ihracat deneyiminin firmanın sahip olduğu rekabet avantajları olup, yurtdışı yatırımlarında etkili olduğu ifade edilebilir. Ayrıca yöneticinin daha önce ifade ettiği ve firmanın faaliyet raporlarında yer alan Ar-Ge konusundaki yatırım ve harcamaları da firmanın rekabet avantajlarını oluşturmaktadır (Şişecam Topluluğu Turkishtime dergisinin yaptığı araştırmada 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 19. sırada yer almaktadır⁴⁶⁶).

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekildedir:

“Türk olmanın kapitalist birikim açısından getirdiği destek bir ABD’liye kıyasla azdır, ABD’li olarak gittiğin zaman ABD’nin kamu otoritesinden, hükûmetinden, Pentagon’a kadar bir sürü şey senin arkandadır, daha rahat iş yaparsın. Gelişmiş ülkeler, Batı kulübü, birbirini tutar, bütün kurumları ile tutar, bankacılık sistemi, araştırma kurumları, hükûmetleri ile. Bizim bu konuda elimiz onlara göre zayıftır. Dil konusunda zayıfız. Batı kültürü ile oturup kalkma konusunda biz dünyaya yeni açılan bir toplumuz, bu yapı daha yeni oluştu. Dolayısıyla Batı kültürünü anlama, onlarla iş yapma konusu bizim çokça deneyimlediğimiz bir iş değil, dolayısıyla oraya gittiğinizde bir rehber ihtiyacınız var ve Türkiye’de o rehberlik mekanizmaları, müesseseleri de yeni oluşuyor, yani kamunun arkanda durduğu “sen gidersen ben de sana destek olurum” diyen, DEİK gibi kuruluşlar. Bu anlamda da bizim kamu otoritesinin dış ilişkiler yapılanması Batı’dakine kıyasla çok da arkanızda değil, ama bu bir tercih konusu filan değil, olgunlaşmanın getirmiş olduğu bir durumdan bahsediyorum. Yabancı kültür, yabancı iş yapma tarzları ile ilgili bizim kapitalizminin gelişme seviyesi olgunluk seviyesi emsallerine göre geridedir, ama bu durum hızlıca evriliyor, yeni kuşağın eli bu konuda daha zengin, giderek bunun daha düşük dezavantaj olacağını söyleyebilirim. Öte yandan çok avantaj sayılabilecek olan bir özelliğimiz de var o da riske ve belirsizliğe karşı tahammül gücümüz, çünkü hep risklerle yaşıyoruz. Türk girişimcilerinin belirsizliğe karşı şerbetliliği vardır, risk gibi algılanan

⁴⁶⁶ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

konularda Batı sermayesi kaçarken biz olayın üzerine gideriz, risk iştahımız daha yüksektir. Diğer taraftan kültürden kaynaklanan bir durum da var avantaj mıdır dezavantaj mıdır onu bilemiyorum ama, bizim yapımızda itaatkârlık var, hiyerarşik bir yapı içinde hareket etme özelliğimiz var, mesela Rus işçisini para ile motive edemiyorsunuz, dışardan gelen birinin işe sarılma konusunda Türk çalışanlar kadar verici olmadığını söyleyebilirim, daha fazla zamanını işte geçirmede Türkiye başa oynar, hem beyaz yakalıda hem mavi yakalıda. Türkiye’de çalışan hayatının büyük bir kısmını işte geçiriyor, sermaye sahibi de böyle, çalışanlar da böyle.”

“Devletin teşvikleri ile ilgili olarak Turquality’den yararlanıyoruz, devletin Ar-Ge teşviki de var, araştırma harcamalarını da destekliyor, bunlardan yararlanıyoruz ve faydalı buluyoruz. Teşvikin olması yararlıdır ama tek başına meseleyi halletmiyor, Turquality konusunda oldukça cömert olduklarını söyleyebilirim, ama Turquality nedeniyle bir firmanın başının göğe ermediğini de söylemeliyim, devletin yapabileceği en iyi şey endüstri 4.0 içerisinde koşacak olan o toplumların içinde benim var olma becerimi arttıracak bir eğitim sistemini kurmasıdır. Diğer taraftan üniversitelerin kalitesi çok iyi değil, endüstri 4.0 için o paradigmanın gerektirdiği niteliklere sahip insan gücüne sahip olmamız gerekiyor.”

Bu ifadelerden gelişmekte olan bir ülkeden geliyor olmanın bir avantajı olarak Türk yöneticilerinin ve girişimcilerinin risk algısının yüksek olduğu ve riskli faaliyetlere Batılı emsallerine göre daha kolay girdiği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan kapitalizm açısından Batılı ülkelere göre olgunluk seviyesine henüz gelememiş olması nedeniyle global firma çıkarma ya da firmalarının uluslararasılaşmasını destekleme konusunda ülkedeki gerekli mekanizma ve kurumların daha gelişme aşamasında olduğu da ifade edilmiştir. Uluslararasılaşmada olgunluk aşamasında olan gelişmiş ülke firmalarına kıyasla gelişmekte olan ülke firmalarının henüz bu aşamada olmaması gibi; gelişmekte olan ülkelerin firmalarının uluslararasılaşmasını destekleyecek, gerekli bağlantı ve işbirliklerini kuracak ve bir nevi firmalarının uluslararasılaşması için gerekli alt yapıyı hazırlayacak kurum ve müesseselerin de henüz olgunluk aşamasına gelmediği ifade edilmiştir. Ayrıca ülkedeki hem beyaz hem mavi yakalı işgücünün diğer ülke çalışanlarına göre daha çalışkan, verici ve işe adanmış olduğunu dolayısıyla da işgücü açısından daha avantajlı olduğumuz ifade edilmiştir. Yöneticinin ifadelerinden yola çıkarak devletin sunduğu teşvik ve desteklerin firmaların uluslararasılaşmasında etkili olduğu ama yeterli olmadığı ifade edilebilir. Ayrıca yeni oluşan teknoloji ağırlıklı dünya yapısı içinde eğitim sistemimizin yeterli olmadığı buna uygun bir yapının oluşturulması gerektiği ifade edilmiştir.

Özetle, Şişecam'ın dört faaliyet alanında (düzcam, cam ambalaj, cam ev eşyası, kimyasallar) yurtdışında yapmış olduğu 12 ülkedeki (Bulgaristan, Gürcistan, Mısır, Rusya, İtalya, Bosna Hersek, Ukrayna, Romanya, Hindistan, Almanya, Macaristan, Slovakya) 1997-2018 yılları arasındaki toplam 28 yatırımın 3'ünün 1990'lı yıllarda, 10'unun 2000'li yıllarda, 15'inin de 2010'lu yıllarda olduğu görülmektedir. Şirketin 1980'lere kadar yoğun olarak Türkiye pazarında büyüdüğü, 1980'lerden itibaren ülkenin dışı açılımı ile birlikte ihracat yoğun bir politika izlediği, 1997'den itibaren de yabancı doğrudan yatırımlarının sayıca arttığı görülmektedir. İhracatla başladığı uluslararasılaşma sürecine doğrudan yatırımlarla devam eden firma bulunduğu alanda global pazar payını arttırmaya çalışmaktadır.

3.2.2.2.Arçelik

Arçelik; otomotiv, enerji, finans, dayanıklı tüketim sektörlerinde faaliyet gösteren Koç Holding'e bağlıdır⁴⁶⁷. Arçelik 7 ülkede 18 üretim tesisi, 32 ülkede 34 satış ve pazarlama ofisi ve 11 markasıyla (Arçelik, Beko, Grundig, Blomberg, Elektrabregenz, Arctic, Leisure, Flavel, Defy, Altus ve Dawlance) 145'ten fazla ülkede ürün ve hizmet sunmaktadır⁴⁶⁸. 2018 faaliyet raporuna göre; "Arçelik Avrupa'nın en büyük 3. beyaz eşya şirketi, Türkiye'de beyaz eşya ve klimada %50 pazar payı ile sektöründe lider, Romanya'da Arctic, Güney Afrika'da Defy, Pakistan'da Dawlance markalarıyla pazar lideri, Global markası Beko ile Avrupa'nın toplam beyaz eşya pazarında 2'nci, solo beyaz eşya pazarında lideridir"⁴⁶⁹.

Görüştüğümüz yöneticinin Arçelik ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

"Arçelik 1955'de kuruluyor, 1966'da çamaşır makinası fabrikası kuruluyor, Bosch, GE'den lisans alınmış, 1975'de LG ile işbirliği buzdolabı fabrikası, 1977'de ABD firması lisanslı ile buzdolabı kompresörü fabrikası kuruluyor. 1970-1980'ler yerel pazar, 1980'lerin sonunda artık yurtiçinde kalmak Arçelik'e yetmiyor ve ihracat hamlesi başlıyor. O dönem OEM üretimi de var."

⁴⁶⁷ (Çevrimiçi) <https://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet-alanlari/sektorler>, 10 Mart 2019.

⁴⁶⁸ (Çevrimiçi) http://www.arcelikas.com/sayfa/72/Arcelik_Kurumsal_Tanitim, 10 Mart 2019.

⁴⁶⁹ (Çevrimiçi) http://www.arcelikas.com/sayfa/152/Yillik_Faaliyet_Raporlari, 2017 yılı faaliyet raporu, s.30, 10 Mart 2019.

“Globalleşme ticaretle başlar, markanızla başlar, markanızın tanınmışlığı ile başlar, Arçelik, Beko markasını 1980’lerin sonunda Avrupa’ya tanıtmaya başladı, 1990’larda öncelikle buzdolabı satışları ile İngiltere pazarında kendimize bir yer açmaya çalıştık, bu satışlar bize daha kaliteli, rekabetçi ürün tasarlamamızın ve üretmenin yollarını öğrenmemize neden oldu, oraya mal satabilmek için oranın regülasyonlarına, kalite ihtiyaçlarına cevap verebilmeliyiz, bu bize kaliteli, müşteri odaklı ürün tasarlamayı, müşteriyi dinlemeyi öğretti. En önemli kazanımlarımız bunlar, müşteri bizi eğitti, globalleşmenin en önemli adımı bu. Önce ihracat satışıyla eğitildik, sonra kendi fabrikalarımızı kendimiz kurduk, kendi üretim teçhizatlarımızı üretmeye, ürettirmeye başladık, tasarımları kendimiz yaptık.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi firma uluslararasılaşmaya OEM ile başlamıştır, sonra kendi markasını “Beko” oluşturarak yurtdışına tanıtmaya başlamıştır. OEM ve kendi markasının ihracatı ile devam eden öğrenme sürecinden sonra da yabancı doğrudan yatırımlara başlamıştır.

Arçelik’in yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar, bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüştüğümüz yöneticinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Tunus,1998’de, ilk yurtdışı yatırım, buzdolabı, sıfırdan yatırım, ortaklık yok. Neden Tunus, Tunus gibi ülkelerde büyük gümrük vergileri var, oralarda mal satabilmek için o gümrük vergilerinden kurtulmak için üretimin bir kısmını orada yapmanız gerekiyordu, büyük bir iş değildi, bir denemeydi bizim için, 4-5 yıl sürdü faaliyeti. Devletin hakim olduğu bir ekonomik düzen vardı, bazı ticari sıkıntılar nedeniyle, paranın dönüşü ile ilgili sorunlar gibi, devam edilmedi.”

“1995-96 gibi buzdolabı için Özbekistan’da yatırım yapma planı vardı. Bu ülkelere yatırım yapmada en önemli konulardan biri kendinizi güven içinde hissedip hissetmemeniz. 1995’lerde büyük teşvikler, destekler veriliyordu, iki ülke arasındaki siyasi yakınlaşma, herkes gidiyor, orada iş yapmaya çalışıyor. Biz de Koç Grubu olarak otomotiv ve beyaz eşya ile gitme kararı vermiştik. Otomotiv grubunda Özbekistan’da, kamyon, otobüs ürettik sattık, ama verilen sözler tutulmadı, 2003 gibi terk ettik. Ama beyaz eşyada yatırım yapılmadı, kanun, nizam, hukuk düzeni, adil mahkemeler yabancı yatırımcının beklediği bunlar, bunlar olmazsa gitmeye korkarsınız.”

“1990’lı yıllarda İngiltere’ye mal satmaya başladık, epey sayılar da artmaya başladı. 1990’larda yüksek işsizlik, düşük işçi ücretleri nedeniyle İrlanda’da buzdolabı üretebilir miyiz diye baktık, ama yardımcı sanayi yani satın alma maliyetlerinin çok yüksek olacağına ve orada üretim yapmanın pek karlı olmayacağına karar verdik.”

“Artık Türkiye’de fabrika kurmayalım yurtdışına açılalım felsefesi geldi 2000’li yıllarda ve çeşitli yabancı markalar alınmaya başlandı. Avusturya beyaz eşya markası Elektra Bregenz, Alman beyaz eşya markası Blomberg, İngiliz beyaz eşya markaları Leisure ve Flavel Arçelik bünyesine katıldı. Oralardaki

fabrikaların üretimleri kapatıldı, bazı teçhizatlar söküldü Türkiye'ye geldi. Orada üretim yapma gibi bir hedef yoktu, markayı ve pazar payını almaktı amaç."

"Romanya, 2002 yılı, satın alma, devlete ait olan bir fabrikaydı, biz yatırım bankasından aldık. Buzdolabı üretimi yapan yerel bir marka, Artric, sadece Romanya piyasasına üretim yapıyor, 1970'den beri buzdolabı üretimi yapan, çalışkan ve işi bilen bir ekibi var, gayretli çalışanların olduğu ama vizyonu olmayan bir şirket, teknolojisi eski kalmış. Neden Romanya, Romanya AB üyeliğine girişte bizden daha yakın bir ülkediydi o dönem, coğrafi olarak yakın, Avrupa'ya daha yakın olacak, hem iç pazarı ve markasını ele geçirmiş oluyoruz hem de oradan Avrupa'ya bir miktar satış yapabileceğimiz bir yer olarak görüyorduk. Aldığımız firma büyüyemiyordu, gittikçe daha kötüye gidip kapanma ya da başka bir firma tarafından alınması söz konusuydu, ve biz aldık, kapasiteleri düşüktü, ikinci hat kuruldu orada. Şu avantajları vardı işçilik maliyetleri çok daha düşük, Türkiye'den Avrupa'ya ulaştırma maliyetlerine kıyasla lojistik maliyetleri çok düşük, artı orada buzdolabı üretimini bilen bir ekip var, bu nedenle Eskişehir'den oraya know-how transferi çok kolay oldu. Çoğu ekipmanlarını yeniledik, kapasitesini arttırdık."

"Yenilerde genişleme stratejimiz çerçevesinde kapasite artış yatırımları ihtiyaçlarımız olan çamaşır makinası, bulaşık makinası ve fırında yeni lokasyon araştırması yaptık, Romanya'da bu yatırımı yapmaya karar verildi, işçiliğin biraz daha ucuz olması, arsanın ucuz olması, teşvik olması nedenleriyle. 2016'da arazi satın alındı, teşvik aldık, şu an fabrika binası bitmek üzere, çamaşır makinası fabrikası kuruluyor, ayrıca ilerde bulaşık makinası ve fırın üretimi yapılabilecek şekilde arsa büyük alındı. Satışlar Avrupa'ya olduğu için lojistik maliyetlerinden de avantaj sağlanacak. Romanya'da lojistik destek, yardımcı sanayiler kuvvetli ama orada da maliyetler artıyor. O fabrika %75'inden fazlası Romanya dışı Avrupa ülkeleri için, oralardaki büyüyen pazarlara hitap etmek için kuruldu."

"Rusya, 2006 yılı, çamaşır makinasında Rusya'ya büyük satışlar olduğu için uzun zamandır düşünülüyordu. Kendi fabrikamızda üretirsek, üretim maliyetleri, gümrük, lojistik gibi maliyetler azalacak bu nedenle de Rusya'daki satışımızı katlayabiliriz diye düşündük. Bizim ilk greenfield yatırımımızdı. Yerel yönetimler çok yardımcıydı, arsa ücretsiz tahsis edilmişti ama yan sanayi problemi vardı, çalışanların endüstriyel kültürü yoktu. Romanya'daki bilgili ve deneyimli çalışan profiline kıyasla buradaki çalışan profili çok farklıydı, sıfırdan alıp yetiştirmemiz gerekti, iyi beyaz yakalıların bulunması ve işte tutulmasında sorunlar yaşandı, mavi yakalılarda da çalışma performansı kötü. Orada buzdolabı ve çamaşır makinası üretiliyor, ama birçok şeyi içerde üretmek zorundasınız, daha fazla işi içerde yaptığınız için daha yetenekli işçiye, mühendise ihtiyacınız var, bunlar da yatırım maliyetlerini artırıyor. Rusya'dan gümrüksüz olarak ya da avantajlı olarak Orta Asya ülkelerine de, Özbekistan, Türkmenistan gibi, satış yapıyoruz."

"Çin, 2007 yılı, yerel firma satın alındı, küçük bir çamaşır makinası işletmesiydi, amaç Çin piyasasını pilot bir proje gibi test etmekti. Çin'de çok sayıda üretici var, onlarla rekabet edilebilir mi, orada bir markayı tanıtmak, yerleştirmek çok maliyetli, o nedenle küçük işletmeyi satın alarak orada ürünü nasıl üretebiliriz, kaç tane üretiriz, kaç tane satarız, Çin piyasasındaki oyunculara, tedarikçilere yakın oluruz, orada büyür müyüz eğer fırsat bulabilirsek diye alınmış bir şirket. Özellikle Çin'de ne olup bittiği konusunda bilgi toplama açısından, Türkiye'de tedarik edeceğimiz malzeme kaynaklarını bulma açısından, uygun fiyatları

yakalama açısından büyük faydası oldu Çin yatırımının, büyük sinerji getirdi. Ama orada rekabet etmek çok zor, daha niş bir alana girildi orada, önden yüklemeli çamaşır makinası, ana pazarı Çin, yakın ülkelere de satış yapılıyor.”

“Güney Afrika, 2011 yılı, satın alma, Defy. Sahraaltındaki en büyük şirketti, pazar birincisiydi. Defy’ın alınması ile marka ve pazar payı alındı. Defy 20 yıldır ürünlerini değiştirmemiş, yeni ürün tasarlamayı bilmiyordu. Satın almalarda sinerjiye bakılır, pazar payı, maliyetleri, cirosu, karı, borçları bu, ben tasarımda know-how’da burayı nasıl geliştiririm, üretim teknolojilerinde verimliliği nasıl arttırırım, bunlardan ne kazanırım, bunlara göre karar verilir. Çevre ülkelere satma avantajı var, onları kullanmaya çalışıyoruz, üç fabrika var, fırın, kurutucu, buzdolabı, bütün fabrikalardaki hatları modernize ettik, yeniledik, verimliliklerini arttırdık.”

“Tayland yatırımı, 2015, sıfırdan yatırım, ASEAN projesi. Önceden o pazarda yoktuk. ASEAN’da 600 milyon nüfus var, yer seçiminde bu ülkeler içinde Endonezya mı, Vietnam mı, Tayland mı derken, sanayileşmenin endüstri olarak çok kuvvetli olduğu, iş yapmanın kolay olduğu Tayland seçildi. Yatırımda bize çok yardımcı oldular, endüstriyel alt yapı çok kuvvetli, büyük üreticilerin hepsi burada, üretim üssü haline gelmiş bir ülke, genelde yabancı sermayenin hakim olduğu, onların rahat çalışması için her türlü imkanın sağlandığı bir ülke, organize sanayi bölgeleri çok iyi, rahat bir yatırım yaptık Tayland’da. İşgücü maliyeti Türkiye’den ucuz, amaç o bölgeye mal satmak, buradan ihraç ederken lojistik maliyetleri var, bir de burada ürettiğimiz mallardan daha farklı ürünler üretiliyor orada, farklı özellikleri var, Beko markası ile satılıyor. Buzdolabı üretimi yapılıyor.”

“Pakistan, 2015, satın alma, üç tane fabrikası olan, yerel pazarın hakimi olan Dawlance firması. Avrupa’da yeteri kadar varız, Beko’yu yurtdışında global bir marka yapma hedefi olduğu için Pakistan’a mal satmak istiyorsunuz, ürünü buradan göndererek satmak rekabetçi olmuyor. O zaman girecek misin girmeyecek misin, gireceğim o zaman nereye yatırım yapılsın. Hindistan’a mı, Pakistan’a mı, Bangladeş’e mi, Orta Asya’ya mı yapılsın, İran var, Mısır var, Mısır’a fabrika kurmanın köşesinden döndük, İran’da ABD ambargoları başlayınca vazgeçtik. Çin’e kadar bir Beko hattı olsun deyince bu ülkelerden biri de Pakistan’dı. Ülkeler arası sıkı işbirliği olan iki ülke olduğumuz için biz orada yabancılık hissetmeyeceğimizi düşündük. Başka bir ülke firmasının cesaret edemeyeceği şeyi biz cesaret ettik. Pakistan ve Güney Afrika’da gelişmiş ülkelerin çok da yatırım yapma konusunda güvenli bulmadıkları ülkeler ama biz o riski aldık.”

“Hindistan, 2017 yılı, Hintli Tata grubuna ait Voltas firması ile %50-50 ortaklı, greenfield yatırımı. Hindistan çok hızlı büyüyen bir pazar, tüketim üretim artış hızından daha hızlı artıyor, şu ana kadar yabancı yatırımlarımızda hep tek başımıza gidiyorduk, pazarın küçük olduğu ülkelerde ortakla gitmenin bir anlamı yok, risk düşük zaten, ortakla giderseniz katlandığınız riske göre geliriniz azalır, kendiniz tek başına daha hızlı karar alabilirsiniz. JV işlerinin kolay olmadığını biliyoruz, ama bu pazar çok büyük, Voltas’ın önemli avantajları var, biz üretimi, tasarımı iyi biliyoruz, bize yabancı olan bir ülkede adamların dağıtım ağı, tahsilat ağı var, yerel yönetimlerle hükümetle ilişkileri mevcut, çok iyi bilinen güçlü bir grup, o nedenle bu ortaklıkla girilmeye karar verildi. Üretimin 2019 Mayıs’ta başlanması planlanıyor, buzdolabı olarak başlanacak sonra akabinde çamaşır makinası üretimine geçilecek.”

Tablo 17: Arçelik'in Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Tunus (4-5 sene sonra kapatılmış)	1998	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	O pazarda mal satabilmek için gümrük vergisi engelini aşmak
Avrupa'da marka satın almaları	2002 2007	Avusturya markası Elektra Bregenz, Alman markası Blomberg, İngiliz markaları Leisure ve Flavel Alman markası Grundig satın alınmış.		Marka, Markanın pazar payı
Romanya	2002	Satın alma	Ortaklık yok	Yerel marka (Artric) ve onun pazar payı. İşgücünün kalitesi, İşçilik ve lojistik maliyetlerinde avantaj, Romanya ve Avrupa pazarı
Romanya (üretim başlamamış)	2016	Sıfırdan yatırım	Ortak yok	Tesvikler, Lojistik maliyetlerde avantaj, Yardımcı sanayi avantajı, İşgücü kalitesi. Avrupa pazarı
Rusya	2006	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	Rusya pazarı, Gümrük vergisi engeli, İşgücü, enerji maliyetlerinde avantaj, Yakın ülkelere lojistik avantajı
Çin	2007	Satın alma	Ortaklık yok	Çin pazarı, Türkiye'ye tedarik edilecek ürünler için sinerji
Güney Afrika (3 fab.)	2011	Satın alma	Ortaklık yok	Yerel marka (Defy) ve onun pazar payı, Güney Afrika pazarı, Çevre ülkelere satma avantajı
Tayland	2015	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	ASEAN bölge pazarı, İşgücü maliyeti avantajı, Güçlü endüstriyel altyapı, Ülke ve çevre ülkeler için lojistik avantaj
Pakistan (3 fab.)	2015	Satın alma	Ortaklık yok	Yerel marka (Dawlance) ve onun pazar payı, Pakistan pazarı, ASEAN bölge pazarı
Hindistan (üretimi henüz başlamamış)	2017	Sıfırdan yatırım	Ortaklık, Hintli Tata Gruba ait Voltas Firması. Tata'nın bilinirliği, Ortağın dağıtım ağı, tahsilat ağı, yerel yönetimlerle, hükümetle ilişkileri	Hindistan pazarı

Tablo 17’de de görüldüğü gibi Arçelik 1998-2017 yılları arasında 8 ülkede 13 doğrudan yatırım yapmıştır. Bu yatırımlardan ilki olan Tunus yatırımı pazara mal satmada gümrük vergisi engelini aşmak amacıyla yapılan bir yatırımdır, sonradan ülkeden kaynaklanan paranın geri dönüşünde yaşanan sıkıntılar gibi çeşitli nedenlerle de kapatılmıştır. 2002 yılında Avrupa’da beyaz eşya markaları satın alınmış, bu satın almalarındaki amaç Avrupa pazarında bu markaların bilinirliği ve pazar paylarıdır. Ayrıca Arçelik 2007 yılında Alman markası Grundig Intermedia GmbH’i satın almıştır⁴⁷⁰. Buradaki satın alma amacı da söz konusu markanın bilinirliği ve pazar payıdır. Firmanın yurtdışında yaptığı doğrudan yatırımlardan sadece Hindistan’daki yatırım ortaklı olup diğerlerinde firma hep tek başına giriş yapmıştır. Hindistan’da ortaklığın sebebi güçlü bir grup olan Tata’ya bağlı olan Voltas firmasının dağıtım ağı, pazar bilgisi, yerel yönetim ve hükümetle olan iyi ilişkilerinden yararlanmaktır. Bu 13 doğrudan yatırımdan 5’i sıfırdan yatırımken, diğerleri satın alma şeklinde gerçekleşmiş. Bu satın almalarda, ana amaç yerel marka ve bu markaların pazar gücüdür, Romanya (Artric), Güney Afrika (Defy) ve Pakistan’da (Dawlance); Çin yatırımında ise satışta olan mevcut fabrikayı satın alma fırsatı değerlendirilmiştir. Bütün yurtdışı yatırımlarda ana motivasyon marka ve pazar olmakla birlikte çeşitli maliyet avantajlarından yararlanmak da etkili olmuştur, işgücünün ve enerji maliyetlerinin ucuzluğu, o ülkede üreterek lojistik avantaj sağlama, yakın pazarlara lojistik avantajı, gümrük vergisi avantajı, teşvikler gibi. Ayrıca ülkedeki endüstriyel altyapının iyi olması, yardımcı sanayinin olması, işgücünün çalışma kalitesi gibi faktörler de yatırım yapmada etkili olmuştur. Bunlardan farklı olarak Çin’de ise Türkiye için tedarik edilecek malzemelerin uygun fiyatla bulunması gibi sinerji etkisi de söz konusu olmuştur. Yöneticinin şu ifadeleri de bu değerlendirmeyi doğrulamaktadır: *“Yurtdışı yatırımlarında ana motivasyonumuz marka ve pazar. Baktığımız şeylerden biri de satın alma avantajları, bir şirketin yerel kaynaklardan çok ucuza temin ettiği komponent ve malzemeler olabilir ya da birleştiğimizde toplam satın alma gücümüz artıyordur, o durumda pazarlık gücümüz artıyordur, hem bize hem de satın aldığımız firmaya önemli avantajlar sağlıyordur. Gittiğimiz ülkedeki yeteneklere de bakıyoruz, bize çok fayda sağlayacaksa o şirketi alma konusunda bize ayrı bir fikir veriyor.”* Firmanın şu an üretimin

⁴⁷⁰ (Çevrimiçi) <https://www.grundig.com.tr/tarihce/>, 10 Mart 2019.

olduğu ülkelerin hepsi gelişmekte olan ülkeler olarak kabul edilen ülkelerdir. Bu ülkelerdeki pazarın cazibesi, üretim maliyetlerinin düşük olması etkili nedenlerdir. Diğer taraftan Güney Afrika ve Pakistan gibi gelişmiş ülke firmalarının girmede riskli bulunduğu ülkelerde yatırım yaparak, firmanın risk algısının Batılı firmalara kıyasla yüksek olduğu sonucu da çıkarılabilir. Diğer taraftan Tunus yatırımı sonrası 1990'larda firma Özbekistan ve İrlanda'ya yatırım yapma konusunda çalışmalar yürütse de Özbekistan'da ülkedeki siyasi ve hukuki yapının uygun olmaması nedeniyle, İrlanda'da da yan sanayinin olmaması ve üretim maliyetleri açısından karlı olmaması nedeniyle vazgeçilmiştir.

Arçelik'in bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Tayland'da bir fabrika kurduk, ikinci bir fabrika daha olacak olursa buzdolabı için lojistik nedenlerden dolayı bu Endonezya ya da Vietnam olabilir, sadece birinde de, ikisinde de olabilir; oraya pazar olarak ASEAN pazarı olarak bakıyoruz. Yani Beko yolunu inşa etmede bir sonraki yer Endonezya veya Vietnam. Nüfusun yüksek olduğu ASEAN ülkelerinde penetrasyon oranı düşük, hızla büyüyen ve büyüme potansiyeli olan ülkeler, büyük potansiyel var, gelir seviyeleri artıyor, Hindistan'a baktığınızda pazardaki kapasite üretimi yetiştiremez durumda. Pakistan'da zaten lideriz. Bunun için de yerel markaları ele geçirmeye çalışıyoruz. En hızlı büyümeyi o şekilde sağlıyorsunuz, markanızı oturtmak için beklemeye gerek yok, yatırım yaptım bir süre para kazanamayacağım derdi yok.”

“Sürekli olarak yeni yatırımlar için bakılıyor, Güney-Kuzey Amerika'ya bakılıyor. Amerika'da ürün olarak girdik, satış şirketi de kurduk, üretimin de yapılması gündemde, birkaç yere bakılıyor. Meksika olabilir. Belli bir satış rakamına ulaştıktan sonra, Amerika'nın içinde yüksek teknoloji bir fabrika kurulabilir. Edinmek istediğimiz şeylerden biri de teknoloji, o şirketin güçlü Ar-Ge'si varsa onlara da bakıyoruz, ABD'de yatırım yaptığımızda buna bakarız, oradaki Ar-Ge gücü, satış pazarlamadaki know-how bile bizim için önemli. Amerika pazarında dikkatliyiz, riskleri çok daha fazla, tüketici koruyan kanunlar çok sıkı, Türkiye ya da Avrupa'ya göre çok farklı bir pazar. Diğer taraftan Latin Amerika, Güney Amerika gibi, bazı ülkeler çok korumacı, Arjantin gibi, bu nedenle oradaki yerel markalar olabilir, yerel üreticileri çok kuvvetli, ama ekonomik problemleri çok fazla, fırsatları tarıyoruz.”

“Bir de İran var ama İran'ın dünyaya ile ilişkileri tam oturmadan biraz zor, ama mal satabilirsek satabileceğiz. Orta Doğu'nun düzelmesi halinde fırsatlar çıkacak ama şu an beklemedeyiz.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi, şirketin pazar potansiyeli yüksek olan ülkelerde yerel markaları satın alarak veya sıfırdan yatırımlarla büyüme hedefi devam etmektedir. Bundan sonraki yatırımlarda da daha önceki yatırımlarda olduğu gibi yerel

marka ve onun pazar potansiyeli ana motivasyon olarak etkili olacaktır. Arçelik CEO'su Hakan Bulgurlu'nun Şubat 2019 Capital dergisine verdiği röportajdaki ifadeleri de bunu doğrulamaktadır: *“İpekyolu'nun üzerindeki her pazarda pazar liderliği veya ilk 3 oyuncudan biri olmayı hedefliyoruz, çünkü gelecekte dünyada orta sınıfın büyümesinin çok büyük bir kısmı buradan gelecek. Bugün dünyadaki orta sınıfın %20'si orada, bu on yıl sonra %60 olacak, inanılmaz bir büyüme var. O pazarlardaki büyümeden pay almak istiyoruz. Arçelik'in geleceği o pazarlardan gelecek gelirlerle şekillenecek”*⁴⁷¹. Diğer taraftan şu ana kadar yapılan yatırımlardaki satın almalarda teknolojik avantaj ya da Ar-Ge üstünlüğü etkili olmamış olsa bile bundan sonraki olası bir ABD yatırımında oradaki Ar-Ge gücü, satış pazarlamadaki know-how gibi etmenlerin de etkili olabileceği ifade edilmiştir.

Görüştüğümüz yönetici bundan sonraki yatırımlarında mevcut alanlarındaki büyümenin dışında yeni teknolojilerin ortaya çıkacağı alanlarda da yeni yatırımlar yapacaklarını ifade etmektedir:

“Şu an Arçelik'te uğraştığımız işler kızıl deniz stratejisi ile yaşamaya çalıştığımız işlerdir, yani rekabetin çok yoğun olduğu, emtia haline gelmiş ürünlerin üretildiği bir şirketin uzun dönemde rekabete çok açık olması nedeniyle sıkıntı yaşayacağı, karlılığının düşeceği işler. Eğer ürünlerimizi daha yüksek teknolojiye ürünlere dönüştürmezsek, farklı hizmetler sunmazsak ve hizmetten de para kazanmazsak işimizin zor olacağı görüşündeyiz. Yani Blue Ocean stratejisi dediğimiz, daha rekabetin oluşmadığı, yeni niş sahalara girmek. Stratejimizin ana hedefinde mevcut bulunduğumuz sahada üretim alanında dünyada güçlü firmalardan biri haline gelmek (Avrupa'da ikinciyiz, dünyada da ilk onun içindeyiz), beyaz eşya sektöründe coğrafi olarak daha fazla yayılmak, ürün gruplarını çeşitlendirmek, olmadığımız coğrafyalar girmek var. Diğer taraftan da yeni iş alanlarına da girmek, ödeme sistemleri, akıllı ev sistemleri, medikal, görüntü işleme teknolojileri gibi yeni iş alanları açmak, servis hizmetlerinden de para kazanacak işler yapmak. Her yıl yaptığımız toplantılarda Arçelik'in hangi işlere girebileceği konuşuluyor, bunlar akıllı ev sistemlerinin geliştirilmesi, sağlık teknolojileri alanları ve ürünlere geçiş, ilerde ev aletleri şirketinden sağlık şirketi haline gelebiliriz, buna doğru evrilebiliriz, kurulan Ar-Ge şirketleri de bu çalışmalarını hızlandıracak. Digital teknolojilerde, özellikle ürüne yönelik digital teknolojilerde bir atılım bekliyoruz. Odaklanacağımız konulardan biri veri analitik konuları, sensörler konusu var, algılayıcılar çok önemli geleceğin alanı, üretim işine bile girebiliriz gelecekte. Şimdi ödeme sistemlerinde varız, diğerleri araştırma seviyesinde, şu anda geliştiriliyor.

“14 Ar-Ge merkezimiz var, bunlardan 4'ü yurtdışında Tayvan, İngiltere, Portekiz, ABD'de bulunuyor. Yurtdışındakilerdeki amaç teknolojiye, yeteneğe

⁴⁷¹ (Çevrimiçi) <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/soylesiler/hedefimiz-ipek-yolunda-ilk-3e-girmek>, 20 Mayıs 2019.

ulaşmak, Türkiye’de bulunan teknolojiden daha ileri teknolojilere, Türkiye’de üretilmeyen teknolojilere ulaşmaya çalışıyoruz. 2010’da akıllı televizyonu üretmeye, ödeme kaydedici cihazları üretmeye başladığımızda bu know-how’a en hızlı ulaşabileceğimiz yerlerden biri Tayvan’dı, iyi yöneticilerin olduğu bir yer. İngiltere’de Cambridge Science Park’ta Ar-Ge merkezi kurduk. Yazılım tasarımı, yeni malzemeler, ileri üretim teknolojileri alanında yenilikçi ürünlerin geliştirilmesini sağlayacak konularda Ar-Ge faaliyetleri yürütecek. Cambridge’de iyi hocalar var, bu konuda araştırmalar yapılıyor. Portekiz’de bir Ar-Ge şirketi satın aldık, diğerlerini biz kurduk. Ar-Ge konusundaki bütün bu yatırımlardaki amaç teknoloji üreticilerine yakın olmak, oralarda bir network oluşturmak, çünkü Ar-Ge’nin çok güçlü bir network gerektirdiğine inanıyoruz, sadece kendimizin laboratuvarında bilgiyi ve fikri üretemeyeceğinizi, üretilen bilgiye erişmeniz ve çok daha hızlı elde etmeniz gerektiğine inanıyoruz. Bu şekilde de networku geliştirerek, güçlendirerek daha farklı çevrelerle hatta farklı alanlardaki insanlarla işbirliği yapmanın önemine inanıyoruz. Çin’de bir Ar-Ge merkezi kurma planımız var, elektronik ve belki yazılım odaklı olacak, dünyada en fazla araştırma yapan ülke ABD’ydi, en iyi üniversiteler oradaydı, ama şu anda birçok Çin üniversitesinin aslında Stanford kalitesine ulaştığı söyleniyor ve bunlar çok daha ucuz, bunlara yakın olmak için Çin’de Ar-Ge merkezi kurulacak. Romanya’da Ar-Ge merkezi kurma planı var, Batılı yazılım firmaları Romanya’da üst kurmuş durumundalar, bizim de yazılım alanında kurma planımız var.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi, şirket mevcut olgun alanında yeni satın almalarla ve yatırımlarla coğrafyasını ve pazar payını artırarak, piyasasını global olarak konsolide etmeye çalışacaktır. Diğer taraftan yeni gelişen teknolojiler nedeniyle ortaya çıkacak yeni iş alanlarında da kendine yer açmak amacıyla teknoloji, Ar-Ge faaliyetleri ve beşeri sermaye açısından güçlü ülkelerde Ar-Ge faaliyetleri yürüterek gelişmeleri takip etmektedir. Ödeme sistemleri, akıllı ev sistemleri, medikal, sensörler, görüntü işleme teknolojileri gibi alanlarda gerekli teknoloji ve bilgi birikimi için hem Türkiye’de hem de yurtdışında Ar-Ge yatırımları yapmaktadır. Firmanın 2017 faaliyet raporuna göre; “Arçelik 3000 buluşla Türkiye Patent Ligi şampiyonu ve Dünya Patent Ligi’nde ilk 100’deki tek Türk şirkettir (74. Sırada). Arçelik dünyada en fazla Ar-Ge harcaması yapan ilk 2500 firma listesindeki 6 Türk firmasından biridir”⁴⁷².

Şirketin yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“Arçelik’in en güçlü olduğu noktalardan biri, kendi ürününü geliştirebilmesi ve Ar-Ge merkezinin güçlü olması, mühendislik gücü, bizim araştırma hızımızın yüksek olması, yaptığımız işleri hızlı yapmamız. Bunlar sayesinde kendi

⁴⁷² (Çevrimiçi) http://www.arcelikas.com/sayfa/152/Yillik_Faaliyet_Raporlari, 2017 yılı faaliyet raporu, s.44, 10 Mart 2019.

ürünlerimizi gittiğimiz pazarlara uygun olarak tasarlayıp sunma avantajı sağlıyoruz, bulunduğumuz sektörde know-how'ımız çok güçlü bu nedenle herhangi bir ortağa ihtiyacımız olmuyor ve bunları daha ekonomik maliyetlerle gerçekleştirebiliyoruz. Rekabet gücümüz maliyetimizin düşük olması, Ar-Ge'de yaptığınız işleri başkaları daha pahalıya yapıyor, bizim kalitemiz onlarla eşit ve bu işleri onlardan daha ucuza yapabiliyoruz. Bu açıdan çok esnek, çok hızlı, biraz da risk alarak çok işin altına giriyoruz, bu anlamda başkaları belki bizden daha çok insanla daha maliyetli çalışıyor. Üretim maliyetlerimizde fabrikalarımız çok verimli, verimlilik konusunda Avrupalı ve Amerikalılar'dan çok ötedeyiz. 1970'lerde lisansla ürettiyorduk, öğrendikçe 1980'lerden beri kendi ürünlerimizi tasarlamaya başladık, Ar-Ge ve rekabetçi maliyet yapımız bizim avantajımız.”

“İhracatla, satarak başladık, sattığımız ülkelerde sayı arttıkça acaba onlara daha yakın yerlerde üretim yapar mıyız diye bakıyoruz. Coğrafi olarak gelişme ihtiyacınız var, bu ürünleri üretebiliyoruz, bu know-how'ı niye başka bir ülkede de para kazanmak için kullanmayalım, o ülkede o know-how yok, en önemli olan know-how'dır. Bir know-how'ınız olunca, onu yapacak güce ulaşıncı müşteri odaklı oluyorsunuz, uluslararası iş tecrübeniz zaten yurtdışı satışlarla, ihracatla o ülkelere girip çıkarak, o ülkelerin nasıl işlediğini çalıştığını öğreniyorsunuz ve buralarda üretip daha fazla satar mıyız diye bakılıyor ve devamı geliyor.”

“Büyüme hedefi ihracattan itibaren var, başlangıçta ihracat yaparken ilk yıllarda zararına satış yapıldı markanın yerleşmesi için beş on yıl sabredilmiştir, ondan sonra da kar edilmiştir. Kurucuların vizyonu etkili, Mustafa Koç'un zamanında bizim büyüme ataklarımızın arttığı bir dönemdir, bu hala da devam ediyor, yurtdışına açılma konusunda Arçelik yabancı ortaklı da olmadığı için Koç grubunun en hızlı karar alan şirkettir. 2017 ciromuz 20 milyar 841 milyon tl olan bir şirkettiz.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi sektöründeki know-how bilgisi, Ar-Ge yapısı (Arçelik Turkishtime dergisinin yaptığı araştırmada 2017 yılı Türkiye'de en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 6. sırada yer almaktadır⁴⁷³), rekabetçi maliyet yapısı, müşteri odaklı hizmet anlayışı şirketin avantajlarını oluşturmaktadır. Şirket OEM ve ihracatla başladığı uluslararasılaşma sürecinde sahip olduğu üretim know-how'ını ve düşük maliyetle yapma bilgisini diğer coğrafyalarda da üretim yapmada kullanarak bugünkü uluslararasılaşma seviyesine geldiği anlaşılmaktadır. Ayrıca uluslararasılaşma hedefinin en baştan itibaren olduğu, en başta ihracatla başlayıp sonra yatırımlarla devam ettiği anlaşılmaktadır. Firmanın uluslararasılaşmasında kurucuların vizyonu ve Holding'in sağlamış olduğu desteğin de etkili olduğu anlaşılmaktadır.

⁴⁷³ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekildedir:

“Bizim sektörümüz özelinde; Türkiye’deki büyüyen pazar, ekonomik şartlar, beyaz eşya sektöründe ölçeğin büyümesi, bizim yurtiçinde güçlenmemizi ve karlı bir şirket olmamızı sağladı. Türkiye’deki beyaz eşya sektörü Avrupa’ya, büyük pazarlara yakın bir noktada, rekabetçi işçilik avantajları, rekabetçi maliyet yapısı, hırslı insan gücünün olması, bu konularda yeterli insan gücünün, mühendisinin olması bize avantaj sağladı, biz birçok ülkeden çok daha iyiyiz bu konularda, yan sanayimiz daha iyi. Böylece Türkiye bir beyaz eşya üretim üssü haline geldi. Şu anda Türkiye dünyada beyaz eşya sektöründe Çin’den sonra ikinci konumda. Türkiye’deki insan gücü, iyi yöneticilere sahip olmamız, üretim gücü, rekabetçi yapısı ve Ar-Ge’deki gelişmeleri de getirdi, bize bu avantajı sağladı.”

“Türk yöneticiler daha girişimci, risk alıyor, gelişmiş ülkelerin gitmediği yerlere gidiyor, kaliteli yöneticilerimiz var, iş odaklıyız ama biraz daha Ar-Ge odaklı olmamız gerekiyor, sanayi firmaları olarak Ar-Ge’ye yatırım yapmamız gerek. Türkiye’nin teknolojik altyapısının çok güçlü olmadığını biliyoruz, bu nedenle bazı yatırımlarda bazı ürünleri ya yurtdışından alıyoruz, ya da kendimiz birilerine öğretmek yapmaya çalışıyoruz. Türkiye’de yetiştirilen mühendislerin kalitesinin düşük olduğunu düşünüyorum, eğitim çok teorik bu da büyük sorun, yani sahada yetişmiyor. Kurumsal şirketler dışında küçük şirketlerin uzun vadeli düşünmüyor, mühendis kullanmıyorlar, bu bir dezavantaj. Diğer taraftan çok fedakar çalışan bir işgücümüz var bu da bize özgü bir avantaj. Üniversitelerdeki eğitim sistemindeki eksikliklere rağmen çok dinamik, özellikle yazılım konusunda çok büyük bir potansiyeli olan genç işgücümüz var. Otomasyon konusu çok bakır bir alan dünyada, daha da artacak, otomasyon ve elektronik konusunda daha kaliteli ve daha fazla insan yetiştirmemiz gerekiyor.”

“Devletin desteği ile ilgili olarak Turquality’den faydalanıyoruz, çok da faydalı buluyoruz. Yurtdışı tanıtım, fuar ve yurtdışı satışlarla ilgili işlerde teşvik eden faydalı bir uygulama. Ar-Ge konusunda verilen teşviklerden de yararlanıyoruz.”

Bu ifadelerden Türk insanının girişimciliği, risk algısının yüksek oluşu, iyi yönetici ve mühendislerin varlığı, işgücünün ucuzluğu ve çalışanların fedakar oluşu avantaj olarak değerlendirilirken, ülkedeki eğitim sisteminin, teknolojik alt yapı eksikliği dezavantaj olarak belirtilmiş, kurumsal olmayan firmaların Ar-Ge’ye yeterince önem vermemesi, mühendislik fakültelerinin yeterli kalitede olmaması da dezavantaj olarak ifade edilmiştir. Yeni teknolojik alanlara yönelik daha fazla sayıda ve kaliteli insan yetiştirilmesi, bu alanda da eğitim kurumlarının kalitesinin artırılması gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca beyaz eşya sektörü özelinde Türkiye’nin bir üst haline gelmiş olması, bu alanda sahip olduğu altyapının ve uzmanlığın bu alandaki firmalar açısından bir avantaj olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca Turquality yolu ile devletin sağlamış olduğu destek ve teşviklerden yararlandıklarını, faydalı buldukları ifade edilmiştir.

Özetle, Arçelik OEM ve ihracatla başladığı uluslararasılaşma sürecine yabancı doğrudan yatırımlar ile devam etmiştir. 1998-2017 yılları arasında 8 ülkede yapmış olduğu yabancı doğrudan yatırımların 1'i 1990'ların sonunda, 3'ü 2000'li yıllarda, 9'u da 2010'lu yıllardadır. Ayrıca 2002'de Avrupa'da 4 marka, 2007'de de 1 marka satın almıştır. Firma şu an sahip olduğu markalarla ve yurtdışındaki (Romanya, Rusya, Çin, Güney Afrika, Tayland, Pakistan, Hindistan) fabrikaları ile bulunduğu alanda global pazar payını arttırmaya çalışmaktadır.

3.2.2.3.Vestel

1984 yılında kurulan ve 1994 yılında Zorlu Grubu tarafından satın alınan Vestel, bugün 18'i yurt dışında olan toplam 26 şirketten oluşan bir şirketler topluluğudur. Vestel, tüketici elektroniği, beyaz eşya, küçük ev aletleri, dijital ürünler, mobil ürünler ve LED aydınlatma ürünlerinden oluşan geniş bir ürün yelpazesine sahiptir⁴⁷⁴. Vestel; tekstil, tüketici elektroniği, beyaz eşya, bilgi teknolojileri, enerji, gayrimenkul, maden ve metalurji, turizm, savunma ve finans alanlarında faaliyet gösteren, 1953'te temelleri atılan Zorlu Holding'e ait bir şirkettir⁴⁷⁵.

Görüştüğümüz yöneticinin Vestel ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“Zorlu 1994'de Vestel'i aldığı anda şirket zorda ve o dönem yönetiminde kayyumlar var. Ahmet Zorlu alır almaz yatırım yapmaya ve toparlamaya başlıyor, ama sadece üretmek değil satmak da önemli, o dönemde satış ekibi çok geniş değil, yavaş yavaş yurtdışı satış ekibi kurulmaya başlanıyor. O dönem üst yönetim bir dünya satış organizasyonunu kurmaya başlıyor ve satış ve üretimdeki güç bir araya gelince Vestel hızlıca büyümeye başlıyor, her yıl hedef büyütüyorlar, her yıl daha fazla televizyon ve monitör üretiyorlar, o dönem Vestel adıyla hiçbir zaman Avrupa'da satış yapılmıyor, her zaman başka markalarla, başkası adına üretim yapılıyor (OEM), zamanla bu değişiyor, sürekli hedef ve sayılar büyütülüyor, dolayısıyla fabrikanın oturduğu alan da büyüyor, fabrikanın büyümesine paralel satış organizasyonu büyüyor, birçok yöntem deneniyor, bizim kendi ofislerimiz, başkalarıyla ortak olduğumuz ofisler veya tamamen distribütörler, iyi bir satış networku kuruluyor ve o insanlar satış yapıyor. En zor kısmı bu, dünyada satış organizasyonu kurmak, daha sonra ürün çeşitliliği geliyor, daha fazla ürün üretiliyor, marka yani müşteri çeşitliliği geliyor, eskiden iki üç markaya satarken, daha sonra marka sayısı artıyor. Önemli bir dönem Vestel'in hayatında 2000'lerde Japonlar'la çalışmaya başlamasıdır. Japonlar

⁴⁷⁴ (Çevrimiçi) <http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/hakkimizda/vestel-grubu.aspx>, 15 Mart 2019.

⁴⁷⁵ (Çevrimiçi) <http://test.zorlu.com.tr/tr/faaliyet-alanlari>, 15 Mart 2019.

kalite odaklı bir toplum, önemli markaları var, fiyat baskısı nedeniyle daha ucuz üretim yerlerine kaymaları gerekiyor, bu yerlerden biri de Türkiye, o dönem Vestel çok agresif çalışıyor Japonlar'la ve Japonlar Vestel'in içinde insan bulundurmaya başlıyorlar, onlardan Vestel ciddi bir kalite algısı öğreniyor, onların iş yapış yöntemlerinden kendi iş yapış yöntemlerini oluşturuyor, kalite nasıl yapılır, toplam kalite nedir, sadece üretirken kalite olmaz, tasarım da kalite mantığıyla başlamalı gibi adımlar atılıyor. Bu Japon atağından sonra Vestel'in kalitesi ciddi oranda yükseliyor, kalite yükselmesi Avrupa'da iyi bir ses getiriyor, Avrupa'da ilk üçe oynuyor, İngiltere'de pazarın %25'ini ele geçiriyor, başka markalarla çalışıyor, Almanya'da büyük markalarla çalışıyor ve bayağı büyüyor, ve bu büyüklük satış kanallarında epey bir canlılık oluşturuyor. Diyorlar ki madem bu kadar canlı bir satış kanalı var Avrupa'da ve Türkiye'de de git gide yerel ağ büyüyor bunun doğal uzantısı beyaz eşya olur ve o riski göze alıp beyaz eşya fabrikaları kuruluyor. Beyaz eşya fabrika fabrika olarak yıllar içinde büyüyor ve en sonunda Vestel City oluşuyor. Neden beyaz eşyaya giriyor, bazen üretim yeteneği, bazen teknolojik, bazen de müşteri benzerliği ile yeni alanlara atlırsın. Beyaz eşya ve televizyon birbirine hiç benzemiyor ama satış kanalları aynı, her ikisi de tüketiciye satılıyor, eve giriyor yani aynı satış kanallıyla aynı müşteriye gidiliyor, ilk yıllarda beyaz eşya yeni kurulduğu için zarar ediyor, ama sonradan beyaz eşya o kadar başarılı oluyor ki şu anda televizyondan daha karlı bir iş modeli haline geliyor. Vestel'i başarılı kılan unsurlardan biri ihracat odaklı olduğu için malların fiziksel olarak büyüklüğü ve lojistikte elde ettiğimiz avantaj, vergiyi bir kenara bırakırsak biz Çinliler'le, Japonlar'la rekabet ediyoruz, Avrupa'nın içinde Avrupalı üretici yok, eskiden azdı şimdi neredeyse yok, dolayısıyla lojistik Çinliler için önemli bir sorun onlar daha uzak mesafeden mal getiriyorlar, bunu gemi ile yapmak zorundalar, biz hem gemi hem kara yolu ile yapabiliyoruz, ürünü daha hızlı ve daha ucuz götürebilmek Vestel için daha kolay, dolayısıyla lojistik bizim önemli bir avantajımız. Durum böyle olunca Vestel Avrupa'da beyaz eşyada da önemli bir yer edinmeye başlıyor.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi TV alanında OEM olarak uluslararasılaşma sürecine başlayan firma zamanla kurduğu satış organizasyonları ile ürün ve müşteri çeşitliliğini arttırmıştır, bu süre zarfında OEM üreticisi olduğu Japon firmaları yolu ile firmanın ürün kalitesi ve kalite algısı dolayısıyla da müşteri çeşitliliği artmaya başlamıştır, firma 1990'ların sonunda beyaz eşya sektörüne de giriş yaparak bu alanda da OEM olarak üretimlerine başlamış, bu alanda da satış organizasyonları yolu ile müşteri ve pazarını arttırmıştır.

Firmanın yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar, bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüştüğümüz yöneticinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“2000 yılında İngiltere'de yazılım şirketi satın alınıyor, Cabot. O dönem şirket birkaç tane dönüşüm geçiriyor, bir tanesi donanımdan yazılıma dönüşümdür, özellikle elektronik tarafta oluyor, 12-13 yıl önce burası donanım Ar-Ge'siydi, insanların neredeyse hepsi donanım tasarımı yapıyordu, bugün mühendislerin

çok büyük kısmı yazılımcıdır, yazılım çok büyük oranda değişti ve gelişti, donanım onunla kıyaslandığında çok daha küçük bir bölüm olarak kaldı. Donanımda Vestel'in büyük bir uzmanlığı var, elektronik kartları üretmede, tasarlamada, ucuz yapmada, tedarik zincirini yönetmede çok büyük uzmanlığı var, ama bunlar tek başına yeterli değil, yazılımda değişimler dönemi başladığında İngiltere'de yazılım şirketi Cabot satın alınıyor, o dönemde televizyonculuk yazılımında bir değişim söz konusu, daha dijital yayıncılığına yönelen bir standartlar serisi gelmeye başlıyor, Cabot da bunu ilk yapanlardan biri, üst yönetim buna yatırım yaptıktan sonra daha fazla parayla büyütüyor ve bunlar önemli dijital televizyon yazılımını yazıyorlar, uzun bir süre bu yazılımı sadece Vestel'e değil birçok önemli markaya da satıyorlar, belli bir dönemden sonra da yazılımı içselleştirme kararı veriliyor. Manisa'da geliştirilen yazılımla dijital ve analog olan iki yazılım birleştiriliyor, böylece kendine özel bir yazılım üretiliyor, o dönem birçok büyük marka da aynı yolu seçiyor ve TV yazılımları satın almak yerine içselleştiriyorlar, dolayısıyla yazılım satma dönemi kapanıyor bütün sektörde. Ama biz Cabot'u devam ettiriyoruz, çünkü Cabot yayıncılığın merkezi sayılan Londra'da, çoğu standart Londra'dan çıkıyor, Cabot hala şu anda Londra'da bütün standartları çok yakından takip eden, bütün gelişmeleri takip eden yazılım alandaki önemli bir Ar-Ge şirketimiz. Burası ile koordineli çalışıyor, hem bizimle hem oradaki yerel toplumla ilişki içinde çalışıyor, oradaki gelişmeleri takip ediyor, Vestel'in tanıtımına katkıda bulunuyor, standartlara giriyor, network oluşturuyor, iyi yöneticilerini ve bilgisini aktarıyor.”

“Yurtdışı yatırımlarla ilgili olarak bizim Avrupa'nın her yerinde ofislerimiz var, bizim çoğunluğu Avrupa'da olmak üzere yurtdışında yirmiye yakın şirketimiz var. Bunlar satış pazarlama şirketleri, ama içlerinde genelde ürün yöneticileri de barındırıyor, yoksa bile satış ve pazarlamacılar çok sık olarak çeşitli yerlerde toplanıyor, burada Vestel kendi geliştirdiği ürünlerini, teknolojisini anlatıyor, o insanlar da kendi pazarlarındaki ihtiyaçları anlatıyorlar. Yerellik Avrupa'da çok yaygın olan bir şey, bakış olarak Avrupa bir ülke gibi gösterilmek istense de, Avrupa çok fragmente bir yer, çok fazla özellik farkı, standart farkı var, hatta elektrik sistemi bile her yerde aynı değil, böyle olunca tüm dünya için ürün yapmanın zorluklarını görüyorsun, ama bu zorluklar aynı zamanda bir avantaj, bunu yapabilen, iyi customize eden şirket daha güçlü oluyor. Örneğin Vestel'in Çinliler'e göre en büyük avantajı Vestel çok iyi customizasyon yapabiliyor, ürününü ülkeye göre özelleştirebiliyor, farklı yayın standartlarını destekleyebiliyor, bir nevi ürettiği her ürünü potansiyel her pazarında test ediyor, geribildirimler toplanıyor, varsa hata düzeltiliyor, yenileşme yapılıyor son ürün öyle gidiyor ve Vestel bu büyük operasyonu yönetmeyi öğrenmiş. Vestel'in yurtdışında ne kadar yatırımı var dersiniz aslında kendi kurduğu şirketler en büyük yatırımı, Avrupa'nın her yerinde, her büyük şehirde var, her yerde satış organizasyonu var, birçok yerde tamir bakım yeri var, büyük lojistik operasyonu var, büyük firmalarla çalışıyor, bütün fuarlarda yer alıyor, aslında Vestel Avrupa'da yaşıyor.”

“Bunlar bir firmanın kendince ilerleme aşamaları olarak kabul edilebilir, gelinebilecek en iyi nokta kendi markanı bütün dünyada ilk üç markadan biri yapabilmek. Bunun zorlukları var en zor kısmı da geçiş aşaması. Bunun aşamaları şöyle oluyor: Bir şirket büyümek için OEM başlayabilir, tasarımı başkasından alır, insanlar tasarımı ve parayı verir ve bunu üretir. Sonra ODM'e (Original Design Manufacturer) geçer, ilkinde sen tasarım yapmıyorsun daha çok üretim kasların güçlü, ikincisinde büyük bir Ar-Ge ortaya çıkarıyorsun, kendi

tasarımlarını yapıyorsun, insanlar sana neyi üretmen gerektiğini söylemiyor, ama onların markası ile üretiyorsun, ama onların isteğine göre üretmiyorsun, sen ürünlerini sunuyorsun müşterilerin gelip bakıyor beğendiklerini alıp üzerine benim markamı yaz diyor, bu ODM. İlk ODM çalışmaları 2000'lerin başıydı, Ahmet Zorlu aldıktan sonra hızlı bir Ar-Ge kuruldu, önceleri üretim Ar-Ge'si vardı, sonra tasarım Ar-Ge'leri kuruldu, ODM zor bir şeydir, insanlardan öğrendiklerinden yorum yapıp ürünü yapıyorsun, ODM demek ürünü kendin yapıyorsun demek, pazarda adamın olmalı ki öğrenmelisin, bunun için de iyi bir satış ağının, bilgi ağının, öğrenen ağının olması gerekir. O dönem iyi bir satış ağı operasyonu kuruldu, oradan bilgi geliyor, buradan Ar-Ge'ci alınıyor, birleşiyor ve ODM'e geçiliyor. Üçüncü aşama, şimdi bizim de içimizde olduğumuz aşama, kendi markan olmasa da pazarda yer etmiş markaları satın almak, çünkü marka oluşturmak önemli bir yatırım ister, o nedenle mantıklı yöntemlerden biri ondan daha düşük bir para vererek markayı satın almaktır. Vestel'in o nedenle çok fazla markası var, şu an 14 markamız var. Avrupa'da bir yerellik var, her marka her yerde aynı etkiyi yaratmıyor, bazı markalar yerel bunları satın aldık, uluslararası olan bazı markalarda da dünyanın belirli yerlerinde bizim kullanma hakkımız var, bazı markaların da bizim televizyon tarafını kullanma hakkımız var, beyaz eşyada yok ya da tam tersi. Sonuçta o markayı sen yönetiyorsun, markanın reklamını sen yapıyorsun, dolayısıyla pazarlama yapman gerekiyor, ODM iken daha fazla satış yapıyorsun, marka olduğunda daha fazla pazarlama yapıyorsun en büyük farkı bu, pazarlamayı da iyi yapan, öğrenen bir ekip zaman içinde kendi markasını bütün dünyaya dağıtabilir hale gelir. Bence hedef artık Vestel, ya da her ne ise yaratacağımız o marka, buradan daha büyük bir dünya markası çıkartmak. Yalnız bunun şöyle bir zorluğu var, böyle bir şey yapacağım dersin sen bütün ODM müşterilerinin çoğuna rakip olacaksın demektir ve onlar rakiplerini büyütme istemezler, dolayısıyla geçiş aşamasında batma ihtimalin de var, insanlar senden mal almayı keser çünkü sen yarın onlara rakip olacaksın, eğer böyle bir geçiş yapılacaksa bu geçiş çok iyi yönetilmeli, çünkü şirketin sonu da olabilir, şirketin büyümesinin anahtarı da. Yeni marka ki Vestel markası da olmak zorunda da değil, mesela uluslararası bir marka tamamen satın alınır, bundan sonra Avrupa satışlarının tümü o marka ile yapılabilir, adının ne olduğunun önemi yok, önemli olan o markayı satabilmek, kaliteli yapabilmek, Vestel'e markasını vermek isteyen çok şirket var, çünkü Vestel çok başarılı bir operasyon yönetiyor, ihracat lideri diyoruz bu kolay bir şey değil. Kendi ülkende göreceli olarak satmak kolay, çünkü burada bir marka yapmışsın, yurtdışında bunu yapmak kolay değil, çok büyük bir yurtdışı operasyonu gerekir, bu da yatırım ister, yatırımın da ötesinde sorun diğer markaların yani bizden ürün alanların bizi yarın rakip görmesi ve rakibiyle iş yapmak istememesi riski, tartışılır hangisinin doğru ve başarılı olduğu. Ama marka yapabilme gücümüz var, bunun finansal olarak bir yükü var, bunun satışlarda bir düşüş aşaması mutlaka olacak. Onu göze alarak en iyi durumda, dönemde yapmak lazım. Dolayısıyla firmaların genellikle son noktaya gelmeleri dört aşamadır, biz de şu an üçüncü aşamadayız, dördüncüye de göz kırptırıyoruz. Ne zaman olur, o andaki sektörün durumuna bakmak lazım, o andaki yatırım gücüne bakmak lazım, öyle bir pazar gelişir ki bazı markalar bazı ürün gruplarından çıkmıştır, bize mecburdur ve biz ne kadar markalaşırsak markalaşalım bizden çıkma ihtimali yoktur, öyle bir dönem doğru zamandır o zaman markalaşılır. Ya da pazar zaten çok kötüdür, satış ve sipariş gelmiyordur, bir kaybın olmayacağı için riski göze alıp yatırım gücün de varsa markalaşabilirsin. Planlı markalaşmalardan biri belirli ülkelerde kendi markanla gitmek olabilir, gitgide kendi markanla girdiğin ülke sayısını arttırabilirsin,

adının Vestel olup olmaması önemli değil, ama o markanın tüm hakları ile senin olması lazım. Yeni bir marka da yaratılabilir, Vestel markası ile de, ya da aldığımız markalardan biri ile de olabilir, hepsi aynı yere çıkan stratejiler.”

“Vestel markaları alıyor, o markaların fabrikaları da alınsa bile, üretim Türkiye’den devam ediyor. Bunun nedeni Ahmet Zorlu’nun Türk insanına iş imkanı yaratma isteği, o nedenle yaptığı yatırımları hep Türkiye’ye yapma taraftarı, mecbur kaldığı durumlar olabilir, o da bir ülke der ki burada yerel üretim yapmadığın sürece burada satış yapamazsın gibi öyle durumlarda yapabilir, ama çoğunlukla burada büyümeyi tercih ediyor. Her ikisinin de avantajı ve dezavantajı var. Dezavantajı bazen fırsatlar çıkar, batık fabrikalar vardır, onları alıp ucuza bir yer satın almış olabilirsin, yerel lojistik avantajların olabilir. Diğer taraftan tek bir yerde üretmenin avantajı da çok büyük bir tesisin olursa birçok verimlilik devreye giriyor, örneğin tek yerden lojistik yapıyorsun, Ar-Ge’leri ortak çalıştırabiliyorsun, daha çok sinerji yapabiliyorsun, bu bir tercih meselesi. Avrupa’da genelde üretim pahalı olduğu için Avrupa’da markayla birlikte fabrikayı aldığın zaman parçalayıp söküp yok ediyorsun, çoğu zaman mantıklı olmuyor orada üretim, ama Çin’de başka yerlerde durum farklı olabilir, gerekiyor da olabilir. Özel durumlarda fabrika önemlidir, özel bir yetkinliği vardır, mesela bizim Çin’de şu anda gelişmiş bir cep telefonu Ar-Ge’miz var, Türkiye’deki ekibe destek olan bir ekip var, eskiden cep telefonunda çalışmış bir yazılım ekibi, o firma dağılınca, biz o insanları alıp Çin’de kurduğumuz Ar-Ge’mizle buradaki Ar-Ge’mize katkı sağlıyoruz. Çin’deki yapılanmamız hem Ar-Ge olarak, hem tedarik zinciri yönetimi olarak, Çin’den komponent getirmede, avantaj sağlıyor.”

“Şu an üretim Türkiye’de, Avrupa’ya oranın yerel markaları ile satış yapılıyor, lisans anlaşmaları ile üretim yaptığımız firmalar var, Vestel markası ile Türkiye ve Türkiye ile aynı zaman diliminde olan bazı ülkelere satış yapılıyor, distribütörlere de satış yapıyoruz.”

“Rusya yatırımı, 2003’de TV’de fabrika olarak girilmiş, sonra beyaz eşya fabrikası da açıldı 2006’da, ama 2016’da Rusya’daki fabrikalar kapatıldı. Neden Rusya, bunlar karlılıkla ilgili işler, orada bir şeyin daha iyi olması lazım. Genellikle işçilik, üretim daha iyi olduğu için değil, o ülkenin koyduğu gümrük duvarları ile ilgilidir, genellikle bunlarla da oynuyorlar, Rusya’nın bir avantajı kalmamıştır satışta, kalmayınca kapatmak en mantıklısı, çünkü amaç Türkiye’de üretemiyorum acaba bunu nerede üretim olmuyor hiçbir zaman. Amaç orada yerli üretim olursa vergi indirimi vardır, üretim olmazsa benim ülkemde mal satamazsın diyor, genellikle o nedenle gidilip bir yerde fabrika açılır, dönemsel olarak da o avantajını kaybedince de o fabrika zarar eder. Burada yaptığın bir işin kopyasını orada yapmanın çok da bir anlamı olamaz, lojistik dersin Rusya zaten sürekli kamyon gidip geliyor, çok büyük bir lojistik avantajı da yok. Bu kadar yakın olduğun bir ülkede, kuralların sürekli değiştiği, avantajın kalmadığı bir yerde çok da mantıklı değil, bir de televizyon bölümü yanmıştı, zarara uğranılmıştı, orada hem Japon firmaları için, hem de Vestel markası ile üretim yapılıyordu. İran’da da böyle bir şey vardı, illa burada üretim yapacaksın gibi, bu ülkelerin kendi ülkelerinde gelişme olsun diye kullandığı yöntemlerdir, önemli olan bir şirketin tek bir stratejisi olur da tek bir davranış biçimi olamaz, sen duruma göre pazara göre hareket ediyorsun.”

Tablo 18: Vestel'in Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
İngiltere	2000	Satın alma (yazılım firması Cabot'un alınması)	Ortaklık yok	Dijital yayıncılığa yönelik yazılım firmasının uzmanlık, bilgi birikimi ve insan kaynağından yararlanmak, şu an yazılım alanında Ar-Ge merkezi olarak hizmet veriyor.
Rusya (TV fab) (2016'da kapatılmış)	2003	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	Rusya pazarı, Gümrük vergisi engeli
Rusya (BE fab.) (2016'da kapatılmış)	2006	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	Rusya pazarı, Gümrük vergisi engeli
Avrupa'da Marka satın almaları	2006	İskandinav markası Finlux ve Luxor markaları ile İskandinav ve Kuzey Avrupa ülkelerinde		
	2008	Danimarkalı Vestfrost markası ile Avrupa ve Rusya'da		
	2008	Alman Graetz markası ile Alman ekolünün hâkim olduğu ülkelerde		
	2011	Electra ve Servis markaları ile İngiltere'de; Atlantic markası İtalya'da, New Pol markası ile İspanya'da		
	2013	İtalyan Dikom markası ile İtalya'da		
Marka lisans anlaşmaları	2008	Telefunken markalı TV üretimi, Avrupa'da satış ve pazarlama hak ve yetkileri		
	2014	Sharp markalı beyaz eşya üretimi, Avrupa'da satış ve pazarlama hak ve yetkileri		
	2017	Toshiba markalı TV üretimi, Avrupa'da satış ve pazarlama hak ve yetkileri		

Tablodaki bilgiler firmanın 2006-2017 arasındaki yıllık faaliyet raporlarından derlenmiştir⁴⁷⁶.

Vestel'in yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili bilgiler Tablo 18'de özetlenmiştir. Yöneticinin ifadelerinden de anlaşıldığı gibi firma ilk yurtdışı yatırımını 2000'de televizyon yazılımında yaşanan değişim sonucu sektördeki dijital televizyon yazılımını ilk yapanlardan biri olan İngiltere'deki Cabot'u alarak yapmıştır. Satın alınan firmanın bu alandaki uzmanlığı, bilgisi ve insan kaynağı, yayıncılığın merkezi olan Londra'da olması dolayısıyla da bütün gelişmeleri yakından takip edebiliyor oluşu bu satın almada etkili olmuştur. Uzun bir süre Cabot'un ürettiği dijital televizyon yazılımları hem Vestel tarafından kullanılmış hem de sektördeki büyük markalara satılmıştır. Devam eden süreçte Vestel yazılımı içselleştirme kararı vererek bu

⁴⁷⁶ (Çevrimiçi) <http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari.aspx>, 15 Mart 2019.

firmanın dijital yayıncılık uzmanlığı ile Vestel'in analog yazılımındaki uzmanlığının birleştirilmesi ile Vestel kendine özel bir yazılım geliştirmiştir. O dönem büyük markalar da aynı yolu seçmiş ve bütün sektörde yazılım satma dönemi bitmiştir. Şu an Cabot Vestel'in İngiltere'deki yazılım alanında faaliyet gösteren Ar-Ge firmasıdır. Diğer taraftan firma OEM olarak başladığı uluslararasılaşma sürecine yurtdışı satış organizasyonları kurarak pazar ihtiyaçları ile ilgili bilgi birikimi elde etmiş, devam eden süreçte üretim Ar-Ge'sinin yanısıra tasarım Ar-Ge'si yolu ile kendi ürünlerini tasarlamaya ve ODM'e geçmeye başlamıştır. 2006-2013 yılları arasında da Avrupa'da yerel markaları (Finlux, Luxor, Vestfrost, Graetz, Electra, Servis, Atlantic, New Pol, Dikom) satın almıştır. Firma söz konusu markaların etkili olduğu pazarlarda o markalarla satış yapmanın yanı sıra yine ODM olarak da satışlarına devam etmektedir. Ayrıca marka lisans anlaşmaları yolu ile de bazı markaların bazı pazarlar için üretim ve satış haklarına sahip olmuştur. 2008'den itibaren TV'de Alman markası Telefunken'in, 2014'den itibaren beyaz eşyada Japon markası Sharp'ın, 2017'den itibaren de TV'de Japon firması Toshiba'nın üretim ve Avrupa'daki satış ve pazarlama haklarına sahip olmuştur. Şu an üretim tamamen Türkiye'de yapılmasına rağmen 2003 yılında Rusya'da doğrudan yatırım yapılmıştır, bir ortak olmaksızın sıfırdan yatırım olarak 2003 yılında TV, 2006 yılında da beyaz eşya fabrikası kurulmuştur. Rusya'da yatırım yapmanın ana nedeni pazarın büyüklüğü, gümrük vergisi bariyerlerini aşarak pazar payı elde etmektir. Rusya'da üretim yaparak çeşitli maliyet avantajları (enerjinin ucuzluğu, işgücünün nispi ucuzluğu, yerel üretim yolu ile lojistik maliyetler gibi) da sağlanmış olmasına rağmen yatırımın ana nedeni pazar payı elde etmek ve vergi bariyerlerinden kaçınmaktır. Yalnız devam eden süreçte Rusya'da iş yapmanın zorlukları, orada üretim yapma ile Türkiye'den göndermek açısından bir avantajın kalmaması nedeniyle 2016'da fabrikalar kapatılarak Türkiye'den gönderilmeye devam edilmiştir. 2017 faaliyet raporuna göre; "tüketici elektroniği ve beyaz eşya alanında dünyanın önde gelen ODM (Original Design Manufacturer - özgün tasarım üreticisi) üreticilerinden biri olan Vestel, Avrupa TV pazarının ilk 3, beyaz eşya pazarının ise ilk 5 üreticisinden biridir. Vestel, Türkiye TV pazarında lider, beyaz eşyada ise ilk 3 üreticiden biri konumundadır. Yurtdışındaki ana pazarı Avrupa olan ve 155 ülkeye

ihracat yapan firma Türkiye'nin TV ihracatının yaklaşık %90'ını, beyaz eşya ihracatının ise yaklaşık %30'unu gerçekleştirmektedir"⁴⁷⁷.

Vestel'in bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Bundan sonra başka ülkelere doğrudan yatırım olur mu, her şirket pazarını büyütmek ister, ama bu da daha fazla emek ve para ister, hep doğru zamanı bekler. Bizim için Avrupa pazarı kıymetli, onun için uğraşmış, büyütülmeye çalışılmış, ne zaman ki şirket biraz daha rahat hissediyoruz kendimizi Asya Pasifik'e, Afrika'ya açalım der, ama onun için de emek ve para harcamak lazım. Hem senin büyüme iştahın olmalı, hem de bunun için paran ve enerjin olmalı, enerji de yetmiş ve pazar bilgisi olan insan sayısıdır bunlar önemli. Şimdi deniliyor ki son üç dört yıldır, biz artık öyle bir yere geldik ki artık büyüyebiliriz, Vestel artık bir dünya şirketi oldu, Afrika'yı, Asya Pasifik'i bırakmamalıyız oralara da girmeliyiz, arkadaşlar inceliyor, pazara girdik, satışlar yapılıyor buradan. Oraya yatırım yapılırsa onda etkili olacak şey vergi bariyerleri ya da vergi duvarlarıdır. Ahmet Zorlu'nun stratejisi her zaman Türkiye'de üretelim, Türk insanına istihdam sağlayalım. Lojistik maliyetler ile ilgili olarak o operasyonu orada yapmak ile göndermek maliyetini karşılaştırırsan buradan göndermek daha verimli olabilir, konu genelde vergiden doğuyor, vergi var mı yok mu, kararı o veriyor bir ülkede doğrudan yatırım yapmada. Her zaman bakarız eğer buradan göndermekle orada fabrika kurma arasında fark birbirine yakınsa, her zaman Türkiye'ye yatırım yapmak, Türk insanına istihdam sağlamak, Türkiye'de büyümek birinci öncelik, satış ekibi orada olur, satış yereldir, satış yerel elemanla yapılır, ama üretim buradan yapılabilir.”

Bütün bu ifadelerden firmanın bulunduğu beyaz eşya ve TV sektöründe pazar payını arttırmak amacıyla yatırımlarına devam edeceği anlaşılmaktadır. Yöneticinin daha önceki ifadelerinden de *“şimdi bizim de içimizde olduğumuz aşama, pazarda yer etmiş markaları satın almak.... bundan sonraki hedef artık Vestel, ya da her ne ise yaratacağımız o marka, buradan daha büyük bir dünya markası çıkartmak”* anlaşıldığı gibi firmanın devam eden süreçte de markalaşma stratejisi doğrultusunda yeni marka satın almalarına ve marka lisans anlaşmalarına devam edeceği, ilerisi için de kendi marka/markaları ile dünyadaki ilk üç markadan biri olma vizyonu ile hareket edeceği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan şu an Türkiye'de üretip dışarıya satmaya devam etmesine rağmen ileride bazı büyük pazarlar için o pazara girişteki gümrük vergisi engellerini aşmak amacıyla o pazarlarda doğrudan yatırım yapabileceği anlaşılmaktadır. Firmanın üst düzey yöneticilerinin yaptıkları açıklamalar da bunu doğrulamaktadır: *“Uzak Doğu'da*

⁴⁷⁷ (Çevrimiçi) <http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari.aspx>, 2017 Faaliyet Raporu, s.45, 15 Mart 2019.

korumacılık var. Korumacılığın önüne geçmek için orada köprü ayakları olabilir. Ama birinci önceliğimiz ülkemizde fabrikalar kurmak’’⁴⁷⁸ (Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Zorlu’nun 2017’de verdiği röportaj); “Şu anda somut bir planımız olmasa da Uzakdoğu, Asya, Ortadoğu, Güney Afrika radarımızda. Hindistan’da etütlerimiz, görüşmelerimiz var. Büyük pazarlarda fabrika kurmak fizibil oluyor. Şu anda netleşen bir durum yok ama yurtdışında yatırım her zaman gündemimizde’’⁴⁷⁹ (Vestel Şirketler Grubu’nun İcra Kurulu Başkanı Turan Erdoğan’ın 2017’de verdiği röportaj). Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi şu an Türkiye’den üretim yaparak ağırlıklı olarak Avrupa’ya ihracat yapan firmanın ileride büyük pazar potansiyeli olan coğrafi olarak uzak ülkelerde hem gümrük vergisi engelini aşmak hem de lojistik avantaj elde etmek için doğrudan yatırım yapma planları bulunmaktadır.

Görüştüğümüz yönetici firmanın bundan sonraki yatırımlarında mevcut alanlarındaki büyümenin dışında yeni teknolojilerin ortaya çıkacağı alanlarda da yeni yatırımlar yapacaklarını ifade etmektedir:

“2018 yılında, Çinli firma ile batarya üretimi için %50-50 ortaklık kurduk, Manisa’da üretim yapılacaktır. Bu işe girme nedenimiz iş dünyasında birçok nedenle benzerlik çıkarılabilir, teknolojik benzerlik, pazar-satış kanalı benzerliği, müşteri benzerliği, coğrafi benzerlik gibi. Bir şirketin büyüme stratejileri içinde kendi bilgi birikimim var dediği zaman birçok alanı kastediyor olabilir, bizde de birçok alan var zaten. Örneğin sen pil işine giriyorum diyorsan bunun bir sebebi olmalı bunun sebeplerinden biri de otomotiv sektöründe olacak olman. Yeni dönemde otomobilde değişen en önemli parça pil, otomotivde yer alacaksa pilde de bir yerinin olması mantıklı, aynı satış kanalı, biri diğerinin alt komponenti, ikincisi sen mobil cihazı da yapıyorsun onun da pil ihtiyacı var, dolayısıyla pil yatırımının bir çıktısının kullanıcılarından biri aslında senin diğer bir şirketin olabilir. Pil şu an bir strateji, strateji de şu; pil önemli bir komponent olacak dünyada, biz de bunun içinde yer alalım, arabaya gider, cep telefonuna gider, ama önemli olan bir pil üretme arzusu var. Ayrıca bizim pil yatırımlarımız var zaten, pille ilgilenen bir start-up’ımız var. Ayrıca Ankara’da yakıt pili üreten bir grubumuz da var yıllardır bu işle uğraşan, yakıt pillerinde bir uzmanlığımız var, biz pile daha önceden start-up’larla girdik şimdi bunu daha organize olarak yapıyoruz. Çin firması ile ortaklığın nedeni onlarda da bizde de teknoloji var bu konuda, bunları birleştiriyoruz, onların hali hazırda ürün sattığı müşterileri de var, dolayısıyla müşterimiz hazır. Türkiye’de kurulacak olmasının nedeni pil üretimi için gerekli hammadde kaynağı yani nikel ve kobalt madenlerine sahip Türkiye, onların bu bölgede operasyonu yok dolayısıyla yatırımın bölgesel avantajı var, Türkiye’de araç üretilecek onun pil ihtiyacı var, Avrupa’da üretilen araçların pil

⁴⁷⁸ (Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/zorlu-toshiba-icin-gelecek-ay-teklif-verecek-40461812>, 16 Mart 2019.

⁴⁷⁹ (Çevrimiçi) <https://www.aksam.com.tr/ekonomi/toshibada-son-kararin-eli-kulagina/haber-671396>, 16 Mart 2019.

ihtiyacı olacak öyle bir avantaj da var, yani tek bir sebebi yok birçok sebebi var. Türkiye’de ilk olacağız, çok yeni bir alan. Hızlı büyümek için, hazır müşterisi olan bir iş, senin teknolojinin çabuk paraya dönüştürebileceğin bir iş.”

“Bundan sonraki hedefimiz, büyümek istemeyen holding yoktur, herkes büyümek ister, strateji denilen şey hangi alanda büyüelim sorusunun cevabıdır. Bizim stratejimiz gelişen, yeni olan alanlara girelim, bu alanlarda da büyüelim. Bunların bazıları bizim yeteneklerimizle ya da müşterilerimizle ya da pazarlarımızla da örtüşüyor, mesela pil örtüşüyor. Araç örtüşüyor mu bizim aslında önemli bir mekanik gücümüz var, teknolojik bir benzerlik var otomobil işiyle şimdiye kadar araba yapmadık ama elektrikli motor dediğimiz şeyle bizim çamaşır, bulaşık makinalarında kullanılan motorlar çok da farklı değil aralarında güç farkı var ama mantığı aynı, yaptığımız motor tasarımlarımız var bunların çoğu arabada da birebir aynı teknoloji. Yani strateji şu büyümek istiyoruz, büyürken de yenilikçi ve de az da olsa yetkinlik-pazar-müşteride örtüştürdüğümüz alanlara girmek istiyoruz. Yenilenebilir enerji, rüzgar enerjisi, elektrikli araç, dağıtım istasyonu, nesnelerin interneti gibi bu alanların hepsi yeni ve bizim olmak istediğimiz, büyümek istediğimiz alanlar. Bu konularda Ar-Ge çalışmaları yapıyoruz. Türkiye’deki Ar-Ge merkezlerimiz dışında İngiltere, Çin, Hong Kong, ABD, Tayvan’da Ar-Ge merkezlerimiz var. Bunlardaki amaç yerel yazılımcı, donanımcıdan yararlanmak, her bölümün kendi özel uzmanlığı var, mesela Çin’deki telefon yazılımından daha iyi anlıyor, İngiltere’deki ekip daha çok dijital televizyonculuktan anlıyor, bunun gibi uzmanlaşmalar oluyor herbirinde. ABD’de de teknoloji outport’u var, Vestel Venture’nin parçası. Bütün bu yerlerdeki amaç pazarla ilgili bilgiyi öğrenmek, yerel yazılımcı ve donanımcılardan faydalanmak, oralardaki bilgi ve uzmanlaşmalardan yararlanmak.”

Firma Türkiye’de ve yurtdışındaki Ar-Ge çalışmalarına ve yatırımlarına devam ederek sahip olduğu yetkinlik ve uzmanlığı arttırarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Yurtdışındaki Ar-Ge yatırımlarındaki ana amaç söz konusu ülkelerin yazılım ve donanım açısından uzmanlığından, bilgi birikiminden ve insan kaynağından yararlanmaktır. Firma değişen teknolojiler ile oluşan yenilenebilir enerji, elektrikli araç, dağıtım istasyonu, nesnelerin interneti gibi yeni alanlarda da yer almak için hem Ar-Ge çalışmalarına hem üretim faaliyetlerine devam etmektedir. Firma bu amaçla 2015 yılında kurduğu Vestel Ventures aracılığı ile yeni girişimleri desteklemek ve yeni iş alanlarını grubuna katmak için nesnelerin interneti, mobil teknolojiler ve yenilikçi cihazlar alanlarında girişimcilerin yatırımlarına destek olmaktadır⁴⁸⁰. Firmanın stratejisi bulunduğu alanlarda pazar payını arttırmaya çalışırken, yeni oluşan alanlarda da sahip olduğu yetkinlik-pazar-müşteri açısından örtüştüğü alanlara girerek

⁴⁸⁰ (Çevrimiçi) <http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari.aspx>, 2017 faaliyet raporu, s.81, 15 Mart 2019.

büyümesine devam etmektir. Bunda da holding olmanın avantajından yararlanarak gruba ait olan diğer şirketlerle sinerji sağlamaya çalışmaktadır.

Firmanın yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“Vestel çok esnek en önemli özelliği bu, çok hızlı hareket edebiliyor, yeni fırsatları görüyor, çok hızlı değişebiliyor, bir pazarda bir şey mi oluyor çok çabuk karar verip çok hızlı adım atıyor, yeni pazarlara giriyor, yatırım kararı alıyor, çok risk alıyor, en büyük avantajı çevik olması. Mesela Çin Avrupa’ya mal satmada zorlanıyor, çünkü çok fragmente bir yer, her ülkede ürünün biraz farklı olması gerekmekte, Vestel öyle tasarımlar yapıyor ki, Lego parçaları gibi bin tane değişik ürün çıkarabiliyor, buna özgü bir yapı kurmuş, hızlı değiştirmeye özgü bir yapı, Vestel bu büyük operasyonu yönetmeyi öğrenmiş bir firma, bu da bize avantaj sağlıyor.”

“Ayrıca Vestel Zorlu Holding’in amiral gemisi, Holding hızla kurumsallaşmaya çalışıyor, büyüyor, Vestel de bunun parçası olmaktan pozitif olarak etkileniyor, örneğin grubun enerji yatırımları var, enerji şehirlere kadar dağılıyor, dağıtım yaptığın yerlerde evlere giriyorsun, evlere girince Vestel’in oyun alanına giriyorsun, orada da sinerjiler doğuyor. Mesela akıllı şehircilik projeleri, Vestel’le Enerji grubumuz birlikte koordine ediyor, dolayısıyla Holding olmanın avantajıyla sinerji projeleri yapabiliyorsun. Enerji’nin de bildiği işler var, yetkinliğinin olduğu konular var Vestel’in de var, bu ikisi bir araya geliyor mesela şarj istasyonları yapıyor Vestel, Enerji de bunların kurulumu ve işletmesini yapacak, yine bir sinerji konusu ortaya çıkıyor, kendin üretiyorsun, kendin kullanıyorsun, kendin işletiyorsun. Enerji ilk kurulduğunda fabrikaların enerji ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş bir şirket, bugün geldiği nokta enerji üretimi ve dağıtımında söz sahibi bir firma nerdeyse bir dünya markası. Özünde Holding hala büyüme aşamasında, hala çok genç, çok atak, sürekli yatırım yapan bir grup ve hızla yatırımlara devam edecek, sinerjilere bakılacak burada, Vestel’in yetkin olduğu, pazarının, müşterisinin örtüştüğü yerlerde Vestel’i kullanacak, Enerji’yi kullanacak. Şirketlere sinerji yapacak en önemli konu da inovasyon, Holding sürekli inovatif kollara girmek istiyor, yenilikçi kollara yatırım yapmak istiyor, daha fazla inovasyonla uğraşmak istiyor, rekabet gücünü öyle arttırmak istiyor, Vestel’in elinde çok yetişmiş insan kaynağı var, onları grup içinde farklı yerlerde ya da yeni yatırımlarında kullanıyor, sinerjik bir yapı yaratıyor, bu da Holding olmanın bize sağladığı avantaj.”

Yöneticinin bu ifadelerinden firmanın sahip olduğu tasarım yetkinliği bu konudaki Ar-Ge çalışmaları (Türkishtime dergisinin yaptığı araştırmada Türkiye’de 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde Vestel Elektronik 8. Sırada, Vestel Beyaz Eşya 24. sırada yer almaktadır⁴⁸¹; 2017 faaliyet raporuna göre; firma “satış gelirlerinin yaklaşık %2’sini Ar-Ge’ye ayırmakta ve dünyada en çok Ar-

⁴⁸¹ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

Ge harcaması yapan ilk 1.000 firma arasında yer alan üç Türk şirketinden biridir ve 2017 yılsonu itibarıyla tescil almış toplam patentli buluş sayısı 108’dir. Avrupa Patent Ofisi’nin (EPO) 2017 istatistiklerine göre EPO’ya en çok başvuru yapan şirketler içinde 49. sırada yer alan⁴⁸²), sahip olduğu beşeri sermaye, ürünlerini farklı pazarlara uygulayabilme ve özelleştirebilme yetkinliği, bu operasyonları yönetme yeteneği firmanın rekabet avantajlarından. Ayrıca kurucu ve üst yönetimin vizyonu, yeni alanlara yatırım yapma isteği, bu konuda hızlı hareket etmesi, risk alabilmesi, Holding’in farklı alanlarda yatırımları olan grup şirketlerine sahip olması ve gruplar arasındaki sinerjiden yararlanabilmesi ve bu doğrultuda yeni yatırımlar yapabilmesi firmanın rekabet avantajları olarak sayılabilir.

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekildedir:

“Türk insanı olarak biz kaotik dönemlerde daha başarılı oluyoruz, çok çabuk yeniden organize oluyoruz, hızlı hareket edip hızlı karar veriyoruz, bir ABD’li daha planlıdır, daha uzun analiz ederler, biz geçmiş deneyimlerimize daha fazla güveniyoruz, ABD’li değerlendirme raporu görmek ister, karar almaları hızlı olmaz, biz hızlı karar alırız, daha hızlı risk alırız, risk iştahımız yüksektir. Düzenli yürüten ekonomik sistemlerde eşit sayılabiliriz ama kaotik dönemlerde Türkler parlıyor, ne zaman bir kriz var, kaos var, değişim dönemleri geliyor, farklılaşma oluyor, oralarda Türk yöneticiler öne geçiyor, yatırımlarda da böyle oluyor, ne zaman yeni bir sektör doğuyor Türkler daha atak ama inovasyon tarafımız zayıf olduğu için, ülkenin inovasyon indeksi düşük olduğu için kendi gücünü kullanamıyor, kaotik gücünü iyi kullanıyor, çevikliğini iyi kullanıyor. Diğer taraftan çok büyük şirketleri yaratmada sorunlarımız var, çünkü çok büyük organizasyonlar büyük yapılar gerektiriyor, daha organize daha kurumsal olmayı gerektiriyor, ABD sisteminde daha iç içe geçmiş bir yapı var bunu iyi yönetebildiği için 100 bin kişilik bir organizasyon yaratıyor ama organizasyon hala 50 bin kişilik bir organizasyon gibi davranıyor, bizde 100 bin kişilik bir yapı olduğunda hemen bir ordu düzenine geçiliyor ve dolayısıyla yönetimi zorlaşıyor, o nedenle biz daha küçük yapıları daha iyi yönetiyoruz, büyük yapıları yönetmede zorlanıyoruz. Ama kaos durumlarında genellikle küçükler hareketli olup başarılı oluyor, onların avantajları kurumsal olmaları bizim avantajımız çevik olmamız. Bizim şirketlerimiz çok büyük değil yapısal anlamda ama hızlı, dolayısıyla yeri geldiğinde bir start-up gibi hızlı davranıyor, ABD’de ise büyük şirket çoğu zaman büyüklüğü nedeniyle hareket yeteneğini kaybedebiliyor, yeni gelen bir küçük onu sallayabiliyor, oturmuş düzenden çıkamıyor. Orada hissedar çok önemli o nedenle hissedarlara karşı büyük sorumluluk içinde, ABD’de hissedarlar dağınık bu nedenle de karar alma süreci daha uzun olabiliyor. Bizde daha çok aile şirketleri var, hissedarlar dağınık olmadığı için ve genellikle aralarında akrabalık ilişkisi de olduğu için hissedarlar daha çabuk anlaşabiliyor aralarında ve çok daha

⁴⁸² (Çevrimiçi) <http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari.aspx>, 2017 Faaliyet Raporu, s.64, 15 Mart 2019.

hızlı karar verebiliyor. Bizim avantajımız Türkiye’de bir start-up’ın büyük şirketlerin tahtını sallaması kolay değil, ABD’de çok daha kolay, ama bizden de dünya devi çıkarmak kolay değil çünkü kurumsallaşamıyoruz o kadar hızlı, o nedenle kaos dönemlerinde biz iyiyiz, ama düzenli ekonomilerin, düzenli sektörlerin olduğu yerlerde başkaları bize göre daha devasa organizasyonlar kurabiliyor, biz onları çıkarmakta kurumsal olmadığımız için zorlanıyoruz.”

“Diğer taraftan sayı olarak yetişmiş eleman sayısı yetersiz, ama üst düzey yöneticilerimiz çok iyi. Kaliteli insan sayısı az, iyi yetişmiş insanlar ya yurtdışına gidiyor ya da akademisyen oluyor, çok mühendis var ama kaliteli mühendis sayısı az. O az içinde de rekabet ediliyor, o da iyi bir piyasa yaratmıyor. Ama iyi mühendisimiz dünyanın her yerinde iş yapacak kalitede. Okulun eğitimi endüstrinin ihtiyaçlarını çoğunlukla karşılayamıyor.”

“Devlet teşvikleri ile ilgili olarak Turquality’den yararlanıyoruz ve oldukça faydalı buluyoruz. Ancak devletin teşvikleri Çin’de, Kore’de olduğu gibi organize bir teşvik değil, o seviyede değil. Avrupa’ya göre daha iyidir bizde teşvik için toplam dağıtılan para, ama yaratılmak istenen etkiye göre yetersiz, sen dünya şirketi ve markası yaratacağım diyorsan bu teşvikler yetersiz. Bu şuna benziyor üçüncü ligde oynayan spor takımının birinci lige çıkmak için ihtiyaç duyduğu para, ikinci ligde oynayan spor takımının birinci lige çıkmak için ihtiyaç duyduğu paraya göre daha fazla olacaktır, çünkü ben çok geriden geliyorum. İhtiyacı tam karşılamıyor ama herhangi bir ülkeye göre daha iyi denebilir, ama amaca götürecek büyüklükte değil. Amaç dünya markası yaratmaksa o büyüklükte bir teşvik verilmeli.”

Yönetici Türk firmalarının gelişmiş ülkelerin büyük firmalarına kıyasla daha küçük olması ve aile şirketi şeklindeki yapılanmaları nedeniyle değişimlere ve kaotik ortamlara daha hızlı cevap verebildiği, daha hızlı karar alabildiği, risk almada, riskli yatırımlar yapmada avantaja sahip olduğunu ifade etmiştir. Ülkenin kaliteli üst düzey yöneticilere, iş gücü açısından ve mühendisler açısından kaliteli ve çalışkan bir iş gücü piyasasına sahip olduğunu ancak bu kaliteli işgücü ve mühendislerin sayıca az olmasının dezavantajlı bir durum olduğu ifade edilmiştir. Ülkedeki eğitim sisteminin sanayinin ihtiyacını çoğunlukla karşılayamıyor oluşu ve ülkenin inovasyon indeksinin yani teknolojik alt yapısının düşük olmasının da teknolojik açıdan yeni oluşan alanlar için dezavantajlı bir durum olarak ifade edilmiştir. Devletin verdiği teşviklerle ilgili olarak bu teşviklerin çoğu Avrupa ülkesine kıyasla iyi olduğu ancak dünya çapında firmalar ve markalar çıkarmak için yeterli olmadığı belirtilmiştir.

Özetle, Vestel ilk olarak TV daha sonra da beyaz eşya sektöründe OEM olarak uluslararasılaşma sürecine başlamış, yapmış olduğu Ar-Ge çalışmaları sonucunda tasarım konusunda uzmanlaşarak ODM üreticisi haline gelmiştir. 2000 yılında İngiltere’de, 2003 ve 2006 yıllarında da Rusya’da doğrudan yatırımlar yapan firma,

2006 yılından itibaren markalaşma stratejisi sonucu Avrupa’da yerel marka satın almaları ve marka lisans anlaşmaları yolu ile uluslararasılaşmasına devam etmiştir. Şu an bütün üretimini Türkiye’den yapan firma; hem sahip olduğu ve satın almış olduğu markalarla hem marka lisans anlaşmaları ile hem de ODM olarak başta Avrupa pazarı olmak üzere global pazar payını arttırmaya çalışmaktadır.

3.2.2.4.Kordsa

1973’te Sabancı Holding iştiraki olarak kurulan Kordsa dünyanın önde gelen endüstriyel naylon ve polyester iplik, lastik kord bezi ve tek kord üreticisidir. Dünyada üretilen her üç otomobil lastiğinden biri ve her üç uçak lastiğinden ikisini Kordsa’nın ürünleri güçlendirmektedir⁴⁸³.

Görüşüğümüz yöneticinin Kordsa ve Kordsa’nın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“Çıkış noktası Sabancı ailesinin çıkışı, Yünsa, dokumaya geçiş oradan 1970’li yıllarda otomotiv sektörünün Türkiye’de ortaya çıkması, büyümesi, yatırımların yapılması ile birlikte, lastik ile ilgili endüstriyel tekstil ihtiyacının doğması ve kord bezi üretimi ve lastik, radyel lastikler için takviye malzemelerin üretilmesine geçiş, 1973 yılı. Kord Bezi üretimi, dokuma yapıyor, bu çıkarılan bez de lastiğin içerisinde lastiği güçlendirme malzemesi olarak kullanılıyor. İşin başlangıcı bu. Ondan sonra işi büyütme fazı geliyor, Türkiye pazarında hizmet vermek, kord bezinin bölgesel satışına başlamak, diğer bölge pazarlarına çıkmak, Güler Sabancı’nın organizasyona dahil olması ile birlikte belli bir vizyon geliyor. Bakış açısında da şu var, işi nasıl büyütürüz ya mevcut ürünü ürettiğiniz bir ön adıma ya da arka adıma doğru giderseniz, lastik takviye malzemesinin bir arka adımı lastik, ki onun üretimine de girilmiş Grup olarak Lassa, bir ön adımda iplik var, eninde sonunda bir elyaf üretiyorsunuz o elyaftan dokuma yapıyorsunuz o elyaf da Nylon 66, Dupont’tan elyafı alıp yapmak yerine Dupont ile birlikte işbirliği içinde bir büyüme stratejisi, bir globalleşme stratejisi oluşturuluyor. Değer zincirinde bir ön adıma geçme, elyafa geçme ama elyafa geçerken de dünyanın en iyisi, buluş sahibi firma Dupont ile bir ortaklığa girme ve 1987 yılı Dupont Kordsa ortaklığı DuSa naylon iplik fabrikasının kurulması. Sattığınız ürünün değer zincirinde hammadde elyaf, hammaddeye erişim çok önemli, hammadde sizde değil hammadde dünya devi Dupont’ta, hammadde sahibi firmayla ortaklık yapmak yapılabilecek en iyi ortaklıktır. Kordsa’nın dışarı açılması ile ilgili bu JV sayesinde Kordsa bu teknolojiye erişiyor. Dupont açısından bakarsanız bu ortaklığın faydası ise pazarın cazibesi var, o yıllarda Türkiye pazarının büyüyeceği çok açık, otomotiv yatırımlarının yapıldığı yıllar, dolayısıyla pazar çok cazip ve bu ortaklığı ülkenin en büyük, en güçlü şirketlerinden biri, Sabancı,

⁴⁸³ (Çevrimiçi) <http://www.kordsa.com/kordsa.asp?d=tr>, 9 Şubat 2019.

ile yapıyor. O zamana kadar Kordsa bezi yapan şirket, DuSa da naylon ipliği üreten JV, o JV'nin ürettiği ipliği Kordsa beze çeviriyor ve satıyor.”

1973 yılında kurulan ve ilk ihracatını 1976 yılında Yugoslavya'ya yapan firma yöneticinin de ifade ettiği gibi 1987 yılında Dupont-Kordsa ortaklığı olan DuSa naylon iplik fabrikasını kurarak dünya devi ve buluş sahibi Dupont'la ortaklığa girerek geriye doğru entegrasyona, hammadde kaynağına yönelik büyüme yatırımı yapmıştır, bu yatırım sayesinde de söz konusu teknolojiye ulaşarak o zamana kadar kord bezi üreten firma bu ortaklıkla ipliği de üretmeye başlamıştır.

Kordsa'nın yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar, bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüştüğümüz yöneticinin ifadeleri ve şirket faaliyet raporlarındaki bilgiler aşağıdaki gibidir:

“İlk yurtdışı yatırımımız Mısır, 1993, yerel firma ile ortaklık, kord bezi, yerel ortak sebebi ülke riski var dışardan gelen yatırımcı genellikle ülke riskini almak istemez. Pazar amaçlı giriliyor, büyüme yatırımı.”

“Kordsa 1992 yılında Mısır'da %40 oranında ortak olduğu Nile-Kordsa firmasına teknoloji satışı gerçekleştirmiştir. 1993 yılında know-how ve teknoloji ihracı ile ortak olduğu Mısır Nile-Kordsa üretime başlamıştır”⁴⁸⁴. “1999 yılında payını arttırarak %51 Kordsa %49 yerel ortaklığına dönen ve kord bezi üretilen fabrikanın pazarı Mısır, Orta Doğu ve Avrupa'dır”⁴⁸⁵.

“1998'de Interkordsa adı ile Almanya'da Alman pazarına hizmet etme amacı ile Almanya da bir girişimci ile ortaklık kuruluyor, var olan bir yatırıma ortak olduk. Sonra satın aldık hepsini. Amaç Almanya pazarında varlık göstermek. Tek kord üretimi yapıyordu Interkordsa'da, yine lastik güçlendirme ile ilgili niş bir ürün, 2016 yılında sattık ve çıktık. Çıkış nedeni Almanya'da çok emek harcıyorduk ama katma değeri çok olmadığı için Almanya'dan çıkıldı.”

“Kordsa tek kord üretiminin önemli pazarı olan Avrupa'da etkinliğini arttırmak amacı ile ileri teknoloji ile kurulmuş olan Intercord firmasına %80 oranı ile ortak olmuştur”⁴⁸⁶. “2007 yılında kalan %20'lik pay da alınarak payı %100'e ulaşmıştır”⁴⁸⁷.

“1999 yılında, Dupont'la bir ortaklık daha yapılıyor, Kordsa dokunmuş bez ve terbiye edilmiş bez dahil olmak üzere Avrupa'daki Dupont'la ortaklık yapıyor, yani sadece iplikten değil, nihai ürüne giden bir ortaklık.”

⁴⁸⁴ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=1997&finansal=, 1997 Faaliyet Raporu, s.8-9, 10 Şubat 2019.

⁴⁸⁵ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2000&finansal=, 2000 Faaliyet Raporu, s.7, 10 Şubat 2019.

⁴⁸⁶ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=1998&finansal=, 1998 Faaliyet Raporu, s.11, 10 Şubat 2019.

⁴⁸⁷ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2007&finansal=, 2007 Faaliyet Raporu, s.59, 10 Şubat 2019.

“1998 yılında, 1987 yılında Sabancı Dupont ortaklığı ile kurulan ve Kordsa’nın en önemli hammadde tedarikçisi olan DuSa ile birleşme kararı alınmıştır. Dupont ve Kordsa’nın deneyim ve uzmanlıklarının birleşmesi ile küresel lastik takviye malzemeleri sanayinde verimli ve entegre bir oluşum ortaya çıkmıştır. Kordsa birleşme sonrası kord bezi yanısıra naylon iplik de üretip satacaktır”⁴⁸⁸. “Kordsa 1 Ekim 1999 tarihinde DuSa iplik fabrikası ile birleşmiştir. Bu birleşme Sabancı Dupont küresel ortaklığının oluşturulmasında önemli bir adımdır. Bu birleşmeyle Dupont’un Orta Doğu, Afrika ve Avrupa’daki tüm endüstriyel iplik üretim ve pazarlama faaliyetleri bu ortaklığa taşınmıştır. Bu birleşme ile Sabancı ve Dupont Gruplarının dünyaca tanınmış uzmanlık alanlarını birleştirerek, Kordsa bu sayede tüm Avrupa ve BDT ülkeleri, Orta Doğu, Afrika bölgelerine kord bezinin yanısıra endüstriyel ipliği de satacaktır”⁴⁸⁹.

“1998 yılında Güney Amerika yatırımları, Dupont’la Kordsa’nın birlikte (DuSA) Arjantin ve Brezilya’da fabrika satın alması.”

“1999 yılında Sabancı Holding ve Dupont ortaklıkları olan endüstriyel iplik ve bez üreticisi DuSa Brezilya ve DuSa Arjantin fabrikalarına da bez teknolojisi satmıştır”⁴⁹⁰.

“2000 yılında büyüme hedefleri doğrultusunda ABD’de mevcut kord bezi tesisi alındı. Pazar arayışı yatırımı.”

“Globalleşme vizyonu doğrultusunda 2000 yılında ABD’de mevcut bir kord bezi tesisinin alınması ve modernizasyonuna karar verilmiş ve bununla ilgili çalışmalara başlanmıştır”⁴⁹¹.

“İran yatırımı, 2001 yılında girildi, amaç pazar, satın alma, yerel ortakla girildi. İran’a uygulanan ambargolar, siyasi ve ekonomik nedenler sonucu oluşan pazar şartlarından dolayı 2008 yılında bu pazardan çıkıldı.”

“2001 yılı İran, %60 Kordsa %40 yerel ortak, satın alma, İran iç pazarı için kord bezi üretimi, Kordsa yeni iştiraki olan Kian Kordsa’ya know-how transferi yapmıştır”⁴⁹².

“Ocak 2001’den itibaren Kordsa operasyonlarını yeni kurulan ve %50 Sabancı %50 Amerikan Dupont ortaklığı olan DuSa International çatısı altında sürdürmeye başlamıştır”⁴⁹³. “Bu ortaklık ile ilgili Dusa International Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı’nın açıklaması şu şekildedir: *DuPont ve Sabancı, 1987 yılında İzmit’te naylon 66 konusunda yüzde 50/50 ortaklıkla DuSa endüstriyel iplik üretim tesisini kurmuşlardır. Daha sonra 1999’da Kordsa ile bu iplik tesisini entegre etmişler ve aynı zamanda Türkiye’de ilk gerçek global*

⁴⁸⁸ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=1998&finansal=, 1998 Faaliyet Raporu, s.11, 10 Şubat 2019.

⁴⁸⁹ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=1999&finansal=, 1999 Faaliyet Raporu, s.6, 10 Şubat 2019.

⁴⁹⁰ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=1999&finansal=, 1999 Faaliyet Raporu, s.7, 10 Şubat 2019.

⁴⁹¹ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=1999&finansal=, 1999 Faaliyet Raporu, s.7, 10 Şubat 2019.

⁴⁹² (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2001&finansal=, 2001 Faaliyet Raporu, s.2-7, 10 Şubat 2019.

⁴⁹³ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2001&finansal=, 2001 Faaliyet Raporu, s.2, 10 Şubat 2019.

girişim olan Arjantin ve Brezilya'daki bu konudaki tesisleri alarak, büyütmüşlerdir. Bugün de Amerika'da Chatanoga'daki (Dupont'a ait) bu konuda dünyanın en büyük tesislerinden biri olan naylon 66 tesisi ve Kordsa'nın Amerika'daki Kordsa USA tesisleri birleştirilmiş, Türkiye'deki Kordsa ve tüm iştirakleri, Interkordsa Almanya, Nile Kordsa Mısır olmak üzere bütün bu tesisler bir şemsiye altında toplanmış⁴⁹⁴.

“2005 yılında Sabancı Holding, DuSA olarak bilinen DuPont Sabancı International LLC'deki %50 DuPont hisselerini satın alarak; Sabancı Holding DuSA hisselerinin %100'üne sahip olmuştur⁴⁹⁵. “2005 yılında yabancı ortaklığın sona ermesi ile %100 Türk şirketi olarak dünya pazarlarındaki ağırlığını sürdüren Kordsa ABD, Arjantin, Brezilya, Almanya, Mısır, İran'daki grup şirketlerine önceden olduğu gibi teknoloji, eğitim ve insan kaynağı desteğini vermeye devam etmektedir⁴⁹⁶.

“2005 yılında Brezilya yatırımı, Güney Amerika'da polyester endüstriyel iplik ve kord bezi üretiminde lider olan Cobafi'nin alınması. Lastiğin içinde iki ürün var biri naylon biri polyester, naylonu yapıyorsunuz bir de polyester kısmı var, o kısmı da polyesterde güçlendirmede lastik için üretim yapan üç teknoloji sahibinden biri Hoechst, bu teknolojiye sahip Cobafi'nin alınması ile teknoloji birikimi sağlanıyor.”

“13 Mayıs 2005 tarihinde “Cobafi”nin %90,32 hissesi satın alınmıştır. Söz konusu satın almadan sonra, Cobafi'nin Kordsa Brezilya ile birleştirilmesine karar verilmiştir⁴⁹⁷.

“Yine 2005'de Dupont'tan hisseler satın alınıyor ve ortaklık bitirilip Kordsa olarak devam ediliyor. Bütün hikaye artık teknoloji size ait, teknolojinin hakları sizde, dünya çapında bir oyuncu olmuştunuz, farklı ülkelerde farklı teknolojilerde fabrikalara sahipsiniz, bir sistem içinde aynı kalitede ürünleri müşterilerine sunan bir Kordsa yaratmak ve ürün kalitesi ve ürün çeşitliliğini arttırmak üzerinden Ar-Ge yatırımı yapmak, 2008 yılında Ar-Ge merkezi kuruldu, akabinde Turquality'e üye olduk (2010), hemen yeni ürünlerin geliştirilmesi için çalışmalara başladık, önce dünyada ne olup bittiğine bakılıp, dünyadaki trendlere göre müşterilerin ihtiyaçlarına göre ürünler geliştirmeye başladık, bunların satışına başladık, Ar-Ge'nin kurulmasıyla da çok ciddi bir ivme yaşandı, Kordsa'nın tarihinde Ar-Ge'nin kuruluşu çok ciddi bir kırılma noktasıdır. Globalleşmeye gitme, bu globalleşmeyi bir global ortakla (Dupont) yapmak, sonra o global ortağın gitmesiyle artık sizin bunu kendi kendinize yapmanız gerekir, bunun için de Ar-Ge yatırımı son derece önemli, o Ar-Ge yatırımı olmasaydı bugün bu durumda olmazdık.”

“2006 yılında Endonezya, Tayland, Çin'e giriliyor, bu sefer mevcut yapı Asya Pasifik'e kaydırılıyor, çünkü pazar oraya kayıyor, orada pozisyon almak gerekiyor tek bir ülkeye değil üç ülkeye birden giriliyor, satın almalar şeklinde.

⁴⁹⁴ (Çevrimiçi) <https://www.sabanci.com.tr/haber-detay/naylon-iplik-ve-kordbezi-sirketi-kuruldu-dusa-international>, 10 Şubat 2019.

⁴⁹⁵ (Çevrimiçi) <https://www.sabanci.com.tr/haber-detay/sabanci-holding-dunya-lideri-dusa-nin-tamamini-satin-aliliyor>, 10 Şubat 2019.

⁴⁹⁶ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2005&finansal=, 2005 Faaliyet Raporu, s.8, 10 Şubat 2019.

⁴⁹⁷ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2006&finansal=, 2006 Faaliyet Raporu, s.47, 10 Şubat 2019.

Endonezya ve Taylanda'da Endonezya merkezli PT Branta Mulia Tbk ile ortaklık kuruldu. Çin'de var olan fabrika satın alındı. Çin pazarı içinde devletin bazı yaptırımları var ve siz ona bir şey yapamıyorsunuz, Çin'in içinde olmak zor, hele kamu iktisadi teşebbüsü olan en büyük rakibiniz Çinli ise o pazara girmek çok zor oluyor. O nedenle 2014 gibi Çin'den çıktık. Şu an Tayland ve Endonezya'da fabrikamız var, amaç Asya Pasifik pazarı. Çin ve Asya Pasifik ciddi anlamda büyüyor, o nedenle Asya Pasifik'in büyümesi içinde hizmet götürmek için Endonezya ve Tayland'ta varız.”

“Kordsa, 22 Aralık 2006 tarihinde Endonezya'da kurulu Branta Mulia'nın kontrol hisselerini (%51.29) satın alarak, biri Tayland diğeri Endonezya'da olmak üzere Branta Mulia'nın iki bağlı ortaklığını da bünyesine katmıştır. 29 Aralık 2006 tarihinde Çin'de bulunan Kordsa Qingdao Nylon Enterprise (KQNE) şirketinin hisselerinin tamamına yakını (%99.5) satın alınmasıyla Kordsa, Avrupa, Ortadoğu/Afrika, Kuzey ve Güney Amerika kıtalarından sonra Asya'da da üretim tesislerine sahip olarak küresel bütünleşme sürecini tamamlamıştır”⁴⁹⁸. “2007 yılında şirketin Endonezya'daki iştirak oranı %60.21'e çıkarılmıştır”⁴⁹⁹.

“2014 yılından itibaren yeni alanlara girdik. Kordsa insan yetiştiren teknoloji üreten bir fabrika gibi, kabiliyetleri çok bir şirket. Sürekli büyüme, inovasyon, sürdürülebilirlik, sürekli bir şey üretmek ihtiyacı duyan, kabına sığmayan insanlardan oluşan bir şirket burası. Madem bu kadar imkanımız, kabiliyetimiz var, bilgimiz var o zaman güçlendirme teknolojisi olarak lastikte başardığım işi, bu güçlendirmedeki bilgimi başka bir şeyler daha yapıp şirketimi büyüteyim bakış açısıyla kompozit teknolojileri ve inşaat güçlendirme iş birimlerinin kurulmasına karar veriliyor. Uzun yıllara dayalı stratejik çalışmalar yapılıyor ve girilecek iş alanları belirleniyor bunlardan biri kompozit biri inşaat olarak belirleniyor. Lastik güçlendirmede naylon 66 ya da polyester dokuyorsunuz, kompozitte de dokuma var, orada da karbon fiber dokuyorsunuz, kompozit malzeme üretimindeki bilgi bizim mevcut kimyasal bilgimizle çok örtüşen bir bilgi, farklı bir iş ama çok yakın bir iş. Mevcut işimizde zaten dünya çapında bir liderliğimiz var, ciddi bir kabul görmüşlüğümüz var, dünyadaki en büyük altı oyuncunun içinde en büyük pazar payına sahip olan biziz. Bu beceri ve başarının üstüne bu yetkinliklerle yeni bir ürün çıkarsın o da kompozitin içine girip kompozit malzemelerin dokuması ve üretilmesi ile ilgili sorumluluk alsın, inşaat güçlendirmeye de aynı bakış açısı ile girildi. 2014'de bu kararlar alınıyor.”

“Bu arada 2014-2016 yıllarında bazı pazarlardan çıktık. Bizim için kriterlerden biri ilk önce o ülkenin kendi pazarının olması, kendi pazarına satıyor olabilmemiz lazım, ondan sonra imkan varsa oradan yakın pazarlara ihracat yapmak. Bütün Kordsa yatırımlarında bu böyledir. Pazar açısından bakınca 9 farklı işletme (Türkiye, Mısır, Almanya, Brezilya, Arjantin, Amerika, Endonezya, Tayland, Çin) yönetmek zorunda kalıyorsunuz, her bir işletme yönetimi ciddi bir zaman, bir taraftan işinizi büyütme çalışıyorsunuz bir taraftan işinizi büyütme adına yeni alanlara giriyorsunuz, bu alanlara girmek için enerjiniz, vaktiniz kalmıyor, bu yapılar içinde büyük yapılar var Türkiye, Amerika, Brezilya, Endonezya, Tayland gibi, bir de bunların yanında toplam ciro olarak çok küçük kalan yapılar var Mısır, Almanya, Arjantin gibi, bizim hissedarımızın bizden isteği Kordsa'nın

⁴⁹⁸ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2006&finansal=, 2006 Faaliyet Raporu, s.21, 10 Şubat 2019.

⁴⁹⁹ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2007&finansal=, 2007 Faaliyet Raporu, s.24, 10 Şubat 2019.

kendi iş alanına odaklanması ve büyüme alanlarına odaklanabilmesi için bu tür küçük alanlardan çıkması şeklinde oldu. Oralardan çıkma nedenimiz bu. Arjantin ve Mısır'da pazarın kalmaması, Almanya'da ise yaptığım iş aynı, verdiğim hizmet aynı, aynı enerjiyi harcıyorum ama başka yerde 100 birim dönüş alırken buradan 5 birim dönüş alıyorsam bunun bize katma değeri çok olmadığı için bu pazardan çıkmak şeklinde oldu.”

“Grup’un Bağlı Ortaklıklarından olan Kordsa Arjantin’nin hisse senetlerinin satışına ilişkin 30 Eylül 2014 tarihinde hisse devir anlaşması imzalanmıştır, hisse senetlerinin devri 2 Ekim 2014 tarihi itibarıyla gerçekleşmiştir”⁵⁰⁰. “31 Aralık 2015 tarihi itibarı ile sırasıyla %51 ve %100 oranında ortağı olduğu Nile Kordsa (Mısır) ve Interkordsa (Almanya) paylarının bilançoda “Satış Amaçlı Elde Tutulan Varlık” olarak sınıflandırılmasına karar verilmiştir”⁵⁰¹. “16 Kasım 2016’da Interkordsa’nın (Almanya) satışı gerçekleşmiştir”⁵⁰².

“2018 yılında Kompozit alanında ABD’li iki firma satın alındı FDI ve TPI. Kompozit alanında büyüme lastik alanından daha büyük, dolayısıyla büyüme potansiyeli büyük bir alanda yer almak istiyoruz. Biz güçlendirmeciyiz ve güçlendirme ile ilgili alanlarda büyümeye çalışıyoruz, güçlendirme ile ilgili bir alan varsa onla ilgileniyoruz. Dünyadaki en yüksek teknolojiyi kullanan uçağın, Boeing’in, karbon bezlerini üreten firmayı alıyoruz, ve bunu üreten şirket haline geliyoruz bu satın almalarla, kompozit alanında, karbonla ilgili üretim bilgi ve teknolojisi var söz konusu firmaların. Amaç oradaki artılarla buradaki artıları birleştirip daha da artı bir değer yaratmak, buradan oraya aktarılacak çok muazzam bir operasyonel mükemmellik bilgisi var ve bizim kurduğumuz sistemleri orada da kurgulamamız lazım, o tarafta da alınacak muazzam karbonla ilgili üretim bilgisi var, karşılıklı bilgi paylaşarak oradaki artılarla buradaki artıları birleştirip Kordsa’yı zenginleştirmek amaç. Yeni ürün geliştirilecek, yeni projeler oluşturulacak oradaki ekip ile buradaki ekip birlikte çalışacak. Uçağın yük taşıyan parçalarını, gövde ve kanatlarını güçlendireceğiz. Ayrıca 2017 yılında ABD’de naylon üretim hammadde fabrikası alındı, aynı yerde naylon elyafı üretim yaptığımız tesisin hemen yanında, mevcut fabrika %100 bize ait, ondaki amaç Endonezya ve Türkiye’nin hammadde ihtiyacını karşılamak yani geriye doğru, hammaddeye doğru olan bir yatırım.”

02.10.2018 tarihinde KAP’a yapılan açıklamada; “Kordsa kompozit alanında faaliyet gösteren ABD’li ticari havacılık sektörüne ileri kompozit malzemeler sağlayan AHT firmasını satın almıştır”⁵⁰³. Ayrıca 18.02.2019 tarihinde KAP’a yapılan açıklamada; “Kordsa kompozit alanında faaliyet gösteren ABD’li uzay ve havacılık endüstrisinin yanı sıra gelecek nesil ulaşım araçlarına da ileri kompozit materyaller sağlayan Axiom Materials’ı satın almıştır”⁵⁰⁴.

⁵⁰⁰ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2014&finansal=, 2014 Faaliyet Raporu, s.95, 11 Şubat 2019.

⁵⁰¹ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2015&finansal=, 2015 Faaliyet Raporu, s.102, 11 Şubat 2019.

⁵⁰² (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2016&finansal=, 2016 Faaliyet Raporu, s.8, 11 Şubat 2019.

⁵⁰³ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/material_event_disclosures.asp?d=tr&odurum=2018, 17 Mart 2019.

⁵⁰⁴ (Çevrimiçi) <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/740618>, 17 Mart 2019.

Tablo 19: Kordsa'nın Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Mısır (2016'da çıkılmış)	1993	Sıfırdan yatırım	Yerel firma ile ortaklık, ilk başta %40, 1999'da %51 paya sahip olmuş. Ülkeye giriş kolaylığı, Risk paylaşımı	Mısır pazarı
Almanya (2016 yılında çıkılmış)	1998	Satın alma	Girişte Alman firması ile %80 payla ortaklık, 2007'de hepsi satın alınmış	Almanya pazarı, Firmanın teknolojisinden yararlanma
Arjantin (2014'te çıkılmış) Brezilya (2006'da Cobafi ile birleştirilmiş)	1998	Satın almalar	DuSa ortaklığı	Güney Amerika pazarı
Kordsa 1 Ekim 1999 tarihinde DuSa iplik fabrikası ile birleşmiştir. Bu birleşmeyle Dupont'un Orta Doğu, Afrika ve Avrupa'daki tüm endüstriyel iplik üretim ve pazarlama faaliyetleri bu ortaklığa taşınmıştır.				
ABD	2000	Satın alma	Ortaklık yok	Kuzey Amerika pazarı
İran (2008'de çıkılmış)	2001	Satın alma	Yerel firma ile %60 pay ile ortaklık	İran pazarı
2001 yılı DuSA International şirketinin kuruluşu (%50-50 Dupont-Sabancı Ortaklığı) Dupont'a ait ABD'deki tesis, Kordsa'ya ait tesisler (Türkiye, Mısır, İran, Almanya, Amerika), DuSa ortaklığı (Brezilya, Arjantin) tesislerinin birleştirilmesi				
2005 yılı Kordsa International şirketinin kuruluşu (Dupont'un hisselerini satın alarak DuSA hisselerinin %100'üne sahip olma) Ortaklığın bitmesi ile ABD (2), Arjantin, Brezilya, Almanya, Mısır, İran'daki grup şirketlerine %100 sahip olma				
Brezilya	2005	Satın alma (Cobafi'nin satın alınması)	Ortaklık yok	Güney Amerika pazarı, Firmanın teknolojisinden yararlanma
Çin (2014'de çıkılmış)	2006	Satın alma	Ortaklık yok	Asya Pasifik pazarı
Endonezya Tayland	2006	Satın alma	Endonezya merkezli PT Branta Mulia ile ortaklık, başlangıçta %51.29 olan pay, 2007'de %60.21'e çıkarılmış	Asya Pasifik pazarı
ABD	2017	Satın alma	Ortaklık yok	Endonezya ve Türkiye'nin hammadde ihtiyacı
ABD	2018	Satın alma (TPI)	Ortaklık yok	Kompozit teknolojileri, Kuzey Amerika pazarı

ABD	2018	Satın alma (FDI)	Ortaklık yok	Kompozit teknolojileri, Kuzey Amerika pazarı
ABD	2018	Satın alma (AHT)	Ortaklık yok	Kompozit teknolojileri, Kuzey Amerika pazarı
ABD	2019	Satın alma (Axiom Materials)	Ortaklık yok	Kompozit teknolojileri, Kuzey Amerika pazarı

Tablo 19’da da görüleceği gibi Kordsa 1993-2019 yılları arasında Mısır, Almanya, Arjantin, Brezilya, ABD, İran, Çin, Endonezya, Tayland’da doğrudan yatırımlar yapmıştır. İlk yurtdışı yatırımını 1993 yılında Mısır’da yerel bir ortakla yapıp sahip olduğu teknoloji bilgisini oraya aktararak söz konusu pazar için üretime başlamıştır. Yerel ortaklığın nedeni ülke riskini azaltmak ve ortağın pazar bilgisinden yararlanmaktır. 1998 yılında Almanya’da niş bir ürün olan tek kord üretimi yapan ve yüksek teknolojiye sahip olan yerel bir firmaya ortak olmuştur (%80 payla) ve başta Almanya olmak üzere Avrupa pazarında etkinliğini arttırmaya çalışmıştır. 1998 yılında Dupont ve Kordsa deneyim ve uzmanlıklarını birleştirip küresel lastik takviye malzemeleri sanayinde verimli ve entegre bir oluşum ortaya çıkarmak amacı ile 1987 yılında Sabancı Dupont ortaklığı ile kurulan ve Kordsa’nın en önemli hammadde tedarikçisi olan DuSa ile birleşme kararı alınmıştır (birleşme 1 Ekim 1999 tarihinde gerçekleşmiştir). Bu birleşmeyle Dupont’un Orta Doğu, Afrika ve Avrupa’daki tüm endüstriyel iplik üretim ve pazarlama faaliyetleri bu ortaklığa taşınmıştır. Bu birleşme kararı ile birlikte Kordsa 1998 yılında Dupont’la birlikte Güney Amerika’da (Brezilya ve Arjantin) var olan tesisleri satın alınıp Dupont’la birlikte kendi uzmanlıklarını entegre ederek Güney Amerika pazarında etkinliğini artırma amacı ile hareket etmişlerdir. 2000 yılında Kordsa pazar arayışı ile ABD’de kord bezi üretimi yapan bir fabrikayı satın almıştır. 2001’de İran’da mevcut bir fabrikaya ortak olarak (%60 payla) sahip olduğu teknolojiyi oraya aktarmış ve İran ve Orta Doğu pazarında etkinliğini arttırmaya çalışmıştır. 2001 yılında Dupont ve Kordsa %50-50 ortak olarak sahip oldukları tesisleri birleştirmişlerdir. Bu birleşme ile Dupont’un Amerika’daki tesisi, Kordsa’nın Türkiye, Mısır, İran, Almanya, Amerika tesisleri ve DuSa’ya ait olan

Brezilya ve Arjantin'deki tesisler bu ortaklık altında birleşerek alanındaki iki büyük firma güçlerini birleştirerek dünya pazarında rekabet avantajı elde etmişlerdir. 2005 yılında bu ortaklık bitirilerek Dupont'a ait hisseler alınmış ve söz konusu tesislerin hepsi Kordsa'ya geçmiştir. 2005 yılında Brezilya'da bulunan ve Güney Amerika'da polyester endüstriyel iplik ve kord bezi üretiminde lider olan Cobafi'nin alınması ile hem söz konusu polyester iplik teknolojisine erişmiş hem de pazar payı elde etmiştir. Bu satın almadan hemen sonra Cobafi, Brezilya'daki diğer tesis ile birleştirilmiştir. Firma tüm bu süreç boyunca dünya devi ve buluş sahibi Dupont'la yaptığı ortaklık ve yaptığı satın almalarla bulunduğu pazarda hem teknoloji birikimi sağlamış hem de farklı kıtalarda yer alan üretim tesisleri ile global pazar payını arttırmıştır. 2005 yılında Dupont'la ortaklığını bitiren firma kendi teknolojisini üretmek ve geliştirmek amacı ile 2008 yılında Ar-Ge merkezi kurmuştur. 2006 yılında Asya Pasifik pazarında büyümek amacı ile satın almalar yapmıştır. Çin'de var olan fabrikayı satın alırken, Endonezya merkezli PT Branta Mulia Tbk'nın kontrol hisselerini (%51.29) alarak söz konusu firmanın Endonezya ve Tayland'daki tesislerine sahip olmuştur. Bu sayede Kordsa, Avrupa (Almanya), Ortadoğu/Afrika (Mısır, İran Türkiye), Kuzey Amerika (ABD) ve Güney Amerika (Brezilya ve Arjantin) kıtalarından sonra Asya'da (Çin, Endonezya, Tayland) da üretim tesislerine sahip olarak küresel bütünleşme sürecini tamamlamıştır. Firma 2014 yılından itibaren lastik güçlendirme alanındaki bilgi birikimini, teknolojisini başka alanlarda da kullanmak ve büyümek için yeni iş alanlarına girmiştir. Bunlardan biri kompozit teknolojileri diğeri de inşaat güçlendirme alanlarıdır. Bu yeni alanlar firmanın mevcut üretim bilgisi ve teknolojisi ile örtüşen alanlardır ve firma lastik güçlendirme alanındaki dünya çapındaki bilinirliğini, teknoloji ve üretim bilgisini bu iki alana da aktararak dünya pazarında güçlendirici kimliği ile faaliyet alanını geliştirme ve büyüme amacı ile hareket etmektedir. Bu amaçla da bu alanlarda da yoğun Ar-Ge faaliyetleri yürüterek ve 2018 yılından itibaren de kompozit alanında ABD'de kompozit teknolojilerine ve pazar payına sahip olan firmaları satın alarak (FDI, TPI, AHT, AM firmaları) hem yüksek teknolojilere erişmiş hem de bu alanda pazar payı elde etme amacı ile hareket etmiştir. 2017 yılında lastik güçlendirme ile ilgili olarak ABD'de naylon üretim hammadde fabrikası olarak Endonezya ve Türkiye'deki fabrikalarının hammadde ihtiyacını karşılamak için bir yatırım yapmıştır. Bu arada firma 2008 yılında İran'a uygulanan ambargolar, siyasi ve

ekonomik nedenlerden dolayı bu pazardan çıkmıştır. 2014 yılında da Çin’de iş yapmanın zorluklarından dolayı buradaki tesisini tasfiye etmiştir, ancak Çin’de satış ve pazarlama faaliyetlerine devam etmektedir. Yine 2014-2016 yılları arasında büyüme alanlarına odaklanabilmek, enerji ve kaynaklarını yeni iş alanlarına odaklamak için Kordsa’nın toplam cirosu içinde küçük kalan pazarlardan (Mısır, Almanya, Arjantin) çıkmış ve pazar açısından daha fazla büyüme olanaklarına sahip olan pazarlarına odaklanmıştır. Bugün yurtdışında lastik güçlendirme ile ilgili ABD, Brezilya, Endonezya ve Tayland’daki üretim tesisleri ile, kompozit teknolojileri ile ilgili olarak da 2018 yılı itibari ile ABD’de yapmış olduğu satın almalarla yurtdışı üretim faaliyetini sürdüren Kordsa, 2017 faaliyet raporuna göre; “lastik güçlendirme alanında Kuzey Amerika’da naylon kord bezi üretiminde pazar lideri, Güney Amerika’da polyester ve kord bezi üretiminde tek üretici, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika’da naylon kord bezi ve polyester kord bezi üretiminde pazar lideri, Asya Pasifik’te naylon kord bezi ve polyester kord bezi üretiminde ikinci büyük üreticidir”⁵⁰⁵. 2014 yılından itibaren girmiş olduğu kompozit teknolojileri ve inşaat güçlendirme alanlarında da yapmış olduğu yatırım ve satın almalarla büyümeye ve pazar payını arttırmaya çalışmaktadır.

Kordsa’nın bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Şu an ciromuz 700 milyon dolar, bunu önce 1 milyar dolara çıkarmak, sonra 2 milyar dolara çıkarma hedefimiz var. Bunun için de organik ve inorganik büyümelerle bunu başarmaya çalışıyoruz. Çevik olmak, global olmak, karlılığı yüksek, sürdürülebilir büyüme, vizyon bu, sürdürülebilir büyüme için katma değeri yüksek çevik global bir işletme olmak. Kordsa’nın operasyonel mükemmelliği üst düzeyde olan bir firmadır. Maliyet rekabetinde, ürün ve hizmet kalitesinde, yalın ve çevik süreç ve takımlarda operasyonel mükemmelliği üst düzey olan bir firmadır. Lastik güçlendirmedeki uzmanlığımız ve büyümemizin yanı sıra bu yetkinliğimizi uzmanlığımızı başka alanlarda da kullanmak için yeni alanlara giriyoruz, bunlardan biri kompozit teknolojileri, diğeri inşaat güçlendirme ve ilerisi için de üçüncüsü alan da şu an üzerine çalışılıyor yine güçlendirme alanı ile ilgili olarak kendi ürünlerimizi elyafı otomotive ya da beyaz eşya sektörü gibi alternatif/yakın endüstrilerde de kullanıma vermek için yeni bir alan oluşturmaya çalışıyoruz.”

“Şu an cironun %90’ı lastik güçlendirmeden geliyor kalan da diğeri iki alandan geliyor, ama yaptığımız yatırımlarla ve satın almalarla kompozit ve inşaat

⁵⁰⁵ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2017&finansal=, 2017 Faaliyet Raporu, s.6-7, 11 Şubat 2019.

güçlendirme alanlarında cirodaki payımız ilerleyen yıllarda artacak. Lastikte yaptığımız şeyi kompozitte de yapmak, kendimize kompozitte bir pazar oluşturmak. Kompozitteki büyüme lastik pazarındaki büyümeye göre daha büyük, dolayısıyla büyüme potansiyeli yüksek bir pazarın içinde olmak iyi bir yatırım, biz de bu alanı seçtik. Lastik bizim için son derece başarılı ve iyi yönettiğimiz bir alan, bu kaslarımızla bu kabiliyetlerimizle başka alanlar da yaratmak istiyoruz biri kompozit biri inşaat, sonra da güçlendirici konseptinde yeni alanlarda Kordsa'yı büyütmek istiyoruz. Ama odağımız belli biz güçlendiriciyiz. Güçlendirme ile ilgili bir teknoloji varsa, ortada bir konu varsa bu konu ile ilgileniyoruz. Amacımız lastik güçlendirmede yeni teknoloji ile bu alanı büyütmek, onun dışında kompozit ve inşaat alanlarında da büyümek. Lastikteki bilgimizi o kadar büyük ki o bilgiyi diğer alanlarda da kullanıyoruz zaten. Kompozit alanında yeni satın almalar yapmak için çalışmalar var tabii. İnşaat güçlendirme alanı ile ilgili olarak da beton güçlendirme ve toprak güçlendirme ile ilgili çalışıyoruz, bunun içinde yeni ürün geliştirmek için açık inovasyon şeklinde birçok kişi/işletme/kuruluş ile birlikte çalışıyoruz. Bugünün dünyası işbirlikler üzerinden müşteriye değeri beraber götürüp değer paylaşma dünyası, bunun için de rakibimle rekabet öncesi işbirliği yapmam gerekiyorsa bu işbirliğini yapmam gerekir, o nedenle bir pazara gittiğimde rakibimle de oturup, beraber daha iyi hizmet götürebilir miyiz, ikimiz beraber yaparsak daha iyi doyar mıyız, müşteri de daha iyi kazanır mı diye konuşuruz. Şu an bulunduğumuz pazarların hepsi ayrıca inşaat pazarları açısından da büyük pazarlar, dolayısıyla inşaat güçlendirme alanının seçilmesinin nedenlerinden biri de bu.”

“Hindistan pazarı gündemimizde, yakinen izliyoruz. Şu an çok minimal satışlarımız var Hindistan’a, ama pazar naylon 66’a dönünce o zaman gideriz. Hindistan pazarı zor bir pazar, eskiden Mısır üzerinden çok iş yapıyorduk ama şu an oradaki müşteriler bizim fiyat seviyelerimiz ve ürünlerimizin alt seviyesi için istekliler, bu parayı vermek istemiyorlar. Hindistan’daki yeni hükümetin büyüme planı ile birlikte yol yapımında bir hızlanma olursa o zaman lastik ihtiyaçları da değişecek, şu an kullandıkları (naylon 6) malzemeleri değil de bir üst seviye malzemeye (naylon 66) geçmeleri gerekecek, o nedenle yakinen izliyoruz.”

Bütün bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi firma ana faaliyet konusu olan lastik güçlendirme alanında yapmış olduğu yatırım ve Ar-Ge çalışmaları ile global pazar payını daha da arttırmaya çalışırken, lastik güçlendirmeye göre daha fazla büyüme imkanı sunan yeni faaliyet alanlarında da yaptığı Ar-Ge çalışmaları ve kendisine teknoloji ve pazar payı sunacak olan satın almalarla bu alanlarda da büyümeyi hedeflemektedir. Firma 2014 yılından itibaren girmiş olduğu kompozit teknolojileri ve inşaat güçlendirme alanlarıyla birlikte kendine seçmiş olduğu güçlendirici konseptinde yeni alanlarda Kordsa'yı daha da büyütmeye hedefi ile hareket etmektedir. Bunun için de Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermekte ve güçlendirme ile ilgili teknoloji alanlarında yoğunlaşarak yeni ürünler çıkarmakta ve kompozitte olduğu gibi bu teknolojiye sahip firmaları alarak büyümeyi hedeflemektedir. Firmanın 2017 faaliyet raporuna göre; “2017 yılsonu itibarıyla Kordsa’nın patent portföyü toplam 664 patent başvurusuna

ulaşmıştır. Kordsa'nın 168 tescilli patenti ve 167 buluşu bulunmaktadır"⁵⁰⁶. Bu rakamlar da firmanın güçlendirici kimliği ile bulunduğu alanlarda yapmış olduğu Ar-Ge çalışmaları ile büyüyen ve teknoloji üreten bir firma olma konusundaki hedefi ile örtüşmektedir.

Şirketin yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“Kordsa'nın rekabet avantajı, doğru stratejik kurgu, bir dokuma üreticisinin endüstriyel dokumaya geçmesi oradan dünyanın devi Dupont'la ortaklık kurması burada bir vizyonerlik var, ciddi bir stratejik kurgu var, Sabancı ailesinin çok ciddi desteği var, iyi bir stratejik kurgunun iyi bir şekilde uygulanması var. Kendi maliyetlerini bu kadar rekabetçi bir ortamda bu kadar tutumlu olarak gerçekleştirmesi ve üretim kabiliyetini bu kadar kuvvetli geliştirip, teknolojileri kendi üretim kabiliyeti ile örtüştürüp, Çin, Kore, Asya Pasifik rekabeti içinde herkes kadar ya da herkesten daha iyisini yapabilen global bir oyuncu olabilmek için gerekli kasları çok kuvvetli Kordsa'nın, operasyonel mükemmelliği çok iyi. Bunun üstüne Ar-Ge ve şirket içi inovasyon kültürünün çok gelişmiş olması ve kabına sığmayan bir çalışanı var bütün bunlar da bizim rekabet avantajımızı oluşturuyor.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi başlangıçtan itibaren global bir firma olma vizyonu ile faaliyet gösteren, bunun için de gerek alanındaki dünya devi ile kurmuş olduğu ortaklıkla ve yapmış olduğu yurtdışı yatırımları ve Ar-Ge faaliyetleri ile lastik güçlendirmede global bir firma haline gelen Kordsa, 2014 yılından itibaren büyümesini başka alanlarda da sürdürmek için Ar-Ge yatırımlarına ve teknoloji ve bilgi birikimine sahip firmaları satın alarak bu alanlarda da büyümek için yatırımlarını sürdürmektedir. Lastik güçlendirme alanındaki uzun yıllara dayanan uzmanlığını, bilgi birikimini, teknolojisini, operasyonel verimliliğini yeni alanlarda da güçlendirici kimliği ile hareket etmek için kullanmaktadır. Firmanın sahip olduğu işgücü, Ar-Ge yatırımları (Kordsa Turkishtime dergisinin yaptığı araştırmada 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 16. sırada yer almaktadır⁵⁰⁷), alanındaki bilgi/teknoloji birikimi, operasyonel mükemmelliği, güçlendirici kimliği ile hem mevcut lastik güçlendirme alanında hem de yeni girdiği ve gireceği alanlarda global bir firma olma vizyon ve adanmışlığı firmanın rekabet avantajlarını oluşturmaktadır.

⁵⁰⁶ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2017&finansal=, 2017 Faaliyet Raporu, s.43, 11 Şubat 2019.

⁵⁰⁷ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekildedir:

“Türk yöneticisinin risk ve stres altında ve kritik zamanlarda karar alma beceri ve yetkinliğinin çok üstün olduğunu düşünüyorum. Çünkü çok risk içinde yaşıyoruz, her dakika her yerde bir olay oluyor, bu tür olaylar sizi bağımsız hale getiriyor, bir de pratik zekamızın çok gelişmiş olduğunu düşünüyorum, Türk yöneticilerinin sonuç odaklılığı, kriz yönetebilme becerisi, pratik zekası bence çok yüksek Avrupalı yöneticilere göre.”

“Türk işçisinin Avrupa işçisine göre daha özverili ve çalışkan olduğunu düşünüyorum, beyaz yaka mavi yaka ayrımı yapmıyorum. Ayrıca Türkiye’nin en büyük gücü mühendislik gücü, Avrupa’dakinden çok farklı, bir proje varsa özverili çalışır, çok çalışkan, bunu Amerika’daki beyaz yakalıda görürsünüz sadece, çünkü ABD’de sistem çok çalışanı bir yere getiriyor.”

“Devletin sunduğu teşvik ve yönlendirmeler ile ilgili olarak Turquality’den yararlanıyoruz ikinci beş yıllık desteğini alıyoruz şu an. İyi bir destek olduğunu düşünüyoruz Turquality’nin. Yalnız teknik tekstil ile tekstil giyim arasında devletin bir ayrım yapmadığını ve teknik tekstili bir teknoloji ürünü olarak görmeyip, teknoloji kategorisine koymamasından dolayı zarar gördüğümüzü düşünüyorum. Teknik tekstil, aslında tekstil sektöründen farklı bir şey, dolayısıyla tekstil kapsamında görmeyip daha farklı teşviklerden yararlanma imkanımızın olmasını isteriz. Mesela makine teşviklerinden yararlanamıyoruz, tekstil makinesi olarak görülüyor.”

Bu ifadelerden hem mavi yaka hem beyaz yaka Türk işgücününün daha çalışkan ve adanmış olmaları, yöneticilerin risk algısının yüksek olması, gelişmekte olan bir ülkeden geliyor olmaları nedeniyle kriz yönetme becerileri ve sonuç odaklılığı Türkiye’ye özgü avantajlar olarak belirtilmiştir. Devletin sunduğu teşvik ve yönlendirmelerle ilgili olarak da Turquality’den yararlandıkları ve faydalı bir uygulama olduğu belirtilmiş, ama kendi sektörlerine özgü bir teşvik sistemi olmadığı da ifade edilmiştir.

Özetle, uluslararasılaşmasına 1976 yılında ihracatla başlayan Kordsa, 1993 yılından itibaren yabancı doğrudan yatırımlara başlamıştır, 1987 yılından itibaren de dünya devi ve buluş sahibi olan ABD’li Dupont firması ile yapmış olduğu çeşitli işbirlikleri ve ortaklıklar yolu ile lastik güçlendirme alanında global firmalardan biri haline gelmiştir. 2005 yılından itibaren Dupont’a ait hisseleri satın alarak ortaklığını bitiren, bugün lastik güçlendirme alanında yurtdışında ABD, Brezilya, Endonezya, Tayland’da tesisleri ile faaliyet gösteren firma, 2014 yılından itibaren lastik güçlendirmedeki büyümesini, uzmanlığını, üretim bilgisini yeni alanlara da taşımak

ve büyümek için kendisi için “güçlendirici” kimliğini seçip yeni alanlara (kompozit teknolojileri ve inşaat güçlendirme) yatırım yaparak bu alanlarda da global firmalardan biri olma amacı ile hareket etmektedir.

3.2.2.5.Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu

1942’de temelleri atılan Eczacıbaşı Topluluğu, başta yapı ürünleri, tüketim ürünleri ve sağlık alanlarında, ulusal ve uluslararası pazarlara yönelik olarak faaliyet göstermektedir⁵⁰⁸.

Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu ile ilgili olarak görüştüğümüz yöneticinin firma ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu Türkiye’de ilk vitrifiye malzemeleri fabrikasını kuran kuruluş, 1958 yılında Kartal’da kurulan bir tesisle başlıyor, Türkiye’deki ilk ve en büyük, tek çatı altındaki dünyanın en büyük kuruluşu, yaptığı üretim bakımından dünyada ilk onun içinde. Temel faaliyet alanımız, vitrifiye seramik (seramik sağlık gereçleri), karo, küvet, banyo mobilyaları. 1975-76’da Eczacıbaşı yaklaşık 15 mühendisi İngiltere’de teknik seramik eğitimi için mastera gönderiyor. Bu öğrenciler master yapıp dönünce çehre değişiyor, gelişmeler başlıyor, Bozüyük’teki fabrika kuruluyor, hammadde şirketi Esan oluşturuluyor. Aksaray’da üçüncü fabrika için arsa alınıp inşaatına başlanıyor. Ancak 1980’deki ekonomik krizde Aksaray projesi durduruluyor, Bozüyük geçici bir süre kapatılıyor ve Kartal’da üretim düşüyor, o dönem bu mühendislerin bazıları Türkiye’deki çeşitli sektörlere dağılıyorlar ve Türkiye’deki seramik sektörünü geliştiriyorlar. 1983’de Bozüyük tekrar açıldı, sektörde başka firmalar açılıyor, yavaş yavaş sektör gelişmeye başlıyor. 1994’de ikinci yatırım, 2005’de üçüncü yatırım ve kapasite iyice büyüyor, şimdi de yapılan dördüncü yatırımla kapasite iyice arttırılacak. Karo sektörüne ise 1991’de girildi, üretime başlandı. Önce Bozüyük’te başladı sonra Tuzla’da ikinci fabrika açıldı ve kapasiteler büyüdü.”

“1970-1980’lerde ihracat yapma gibi bir zorunluluğunuz yok, çünkü iç piyasada inanılmaz bir talep var, fiyatlar ve karlılık çok iyi. İhracatla uğraşmanıza gerek yok. İhracat kalitesinde üretim yapabilecek teknolojiniz ve bilgi birikimiz daha yeterli düzeyde oluşmamış. O dönem Eczacıbaşı Avrupa’nın en büyüklerinden biri olan Idealstandart’la bir anlaşma yaptı, bunlarla anlaşarak, onlara fason mal yapmaya başlıyor ve oradan teknoloji transfer ediyor, yıl 1981-1982, oradan o teknolojiyi getirip firmayı geliştirdi. Fason üretim yapmak çok karlı ve arzu edilen bir şey değildir, bir müddet sonra 3-4 sene sonra Vitra’nın Idealstandart’la ilişkisi kesildi. Daha sonra Vitra kendisi Almanya’da satış yapmaya başladı, bugün üretimimizin %75’i ihracat ve Almanya bizim Türkiye’den sonra en büyük pazarımız.”

⁵⁰⁸ (Çevrimiçi) <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/eczacibasi-toplulugu/topluluk-profilu>, 21 Mart 2019.

Yöneticinin ifadelerinde de belirtildiği gibi Türkiye’de ilk vitrifiye malzemelerinin üretimi yapan ve sektörün gelişimin ilk ve en büyük oyuncularından olan firma, ilk önce yaptığı yatırımlarla Türkiye’de büyümeye başlamıştır, daha sonra gerekli teknoloji ve bilgi birikimi için Avrupalı Idealstandart’la işbirliği yapıp hem onlardan gerekli bilgi ve teknolojiyi sağlamış hem de onlara OEM yapılmıştır. Firma OEM’le başladığı uluslararasılaşma sürecine kendi markasını oluşturup ihracatla devam etmiştir.

Firmanın yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar, bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüştüğümüz yöneticinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“İrlanda, karo fabrikası, sıfırdan yatırım, 1998’de, İrlanda’nın seçilme nedeni, bir İngiltere’de karo üreticisi yok orada tek üretici olacaksın, dolayısıyla satma ihtimalin yüksek ama İngiltere’nin karo kullanımı az, iki İrlanda’da teşvikler var, büyüyen bir ülke oradan tüm AB’yi besleyebilirsin, gümrük yok. O yıllarda AB’ye girecek miyiz, gümrük birliği devam edecek mi, gümrükler gelirse ne olacak, çünkü bütün stratejilerimiz ve büyümemiz Avrupa, dolayısıyla burada herhangi bir bariyer olursa oraya kolayca girebileceğimiz ikinci bir kapı olmalıydı, İrlanda o amaçla düşünüldü. Uzun süre çalışıldı, ama beklentiler karşılanamadı, ne kapasite büyüdü ne de karlı hale geldi, o nedenle de oradaki ekipmanları Rusya’ya taşıdık ve orayı kapattık, kapanış 2010 yılları gibiydi. Neden başarılı olmadı, çünkü İngiltere’de kullanım çok düşük, zaten üretim maliyeti Türkiye’de daha ucuz, AB’ye giremedik ama gümrük birliği devam etti, gümrüklerde bir sorun yaşamadık, dolayısıyla Türkiye’den Avrupa’yı daha kolay besleyecek hale geldik ve oranın bir anlamı kalmadı ve kapatıldı.”

“2000’li yıllarda yurtdışında markalaşmak için bilinen markaları alma stratejisi uyguladık. Her ne kadar seramik konusunda Türkiye çok iyi bilinse de, algısı yüksek olsa da yurtdışında marka olmak çok kolay değil, bu ülke algısıyla da birebir paralel, dolayısıyla çok uzun bir süreç alıyor, bu nedenle de satın alma stratejileri geliştirildi. 2000’lerden itibaren, iyi bilinen markaları satın alıp bünyemize katmaya başladık, bunu karoda uyguladık. İlk Almanya’da 2006’da çok eski, köklü bir marka olan Engers’i aldık, karo fabrikası vardı, Almanya’da çok iyi bilinen bir markaydı, %100 satın alındı. Almanya pazarında bir Alman markası olduğun zaman otomatikman fiyatların artıyor. Engels çok güçlü üretimi olan bir fabrika ama orada önemli olan markasından yararlanmaktı.”

“2007 yılında da dünyanın en prestijli markası olan ve 270 yıllık bir geçmişi olan Villeroy&Boch’un karo kısmı alındı, ilk başta %51 olarak alındı, sonradan hepsi alındı. Almanya’da iki, Fransa’da bir fabrikası da alınmış oldu. Bilinen bir markayı satın alınca iki şeyi ele geçirmiş oluyorsunuz bir marka gücü, o marka gücü ile daha yüksek fiyata satabilme imkanı; iki dağıtım kanalı, bilmediğiniz bir ülkede dağıtım kanalınız yoksa ürününüzü satamazsınız, bu markayı alarak onun dağıtım kanalına ve müşterisine sahip oluyorsunuz. Karoda rekabet çok yüksek, siz kendi markanızla belli bir seviyede kalabilirsiniz ama bir müddet sonra maliyetler sizi zorlayabilir eğer maliyetleri düşüremezseniz, Villeroy&Boch

karodan çekildi, vitrifiye alanında büyümeye yoğunlaştı. Bizim avantajımız Villeroy&Boch'un maliyetlerinin altında üretim yapabilme yetkinliğimiz vardı hem Türkiye'de, hem de orada, hala oralardaki fabrikalar devam ediyor. Villeroy&Boch markası ile Almanya, Türkiye ve Rusya'daki fabrikalarda üretim yapıp satılıyor şu an."

"2008 yılında lüks banyo mobilyaları pazarında Avrupa lideri olan Burgbad'ın çoğunluk hisselerini (%70'i alınmış başta, halka açık bir şirket olduğu için sonradan hissedarlardan diğer paylar alınmış) aldık. Biri Fransa, üçü Almanya'da toplam dört üretim tesisi bulunuyor. Mobilyada Türkiye'de dar bir üretimimiz var, Burgbad bize şunu getirdi, hem Avrupa pazarında çok iyi bilinen bir marka, lider bir kuruluş, üst segment bir ürün, ikincisi bize çok şey katabilir, buradaki bilgi birikimi, teknoloji transferi gibi o anlamda da katkısı oldu. Ağırlıklı olarak pazarı Almanya ve Fransa ve Avrupa'nın diğer ülkeleri."

"Rusya, 2000'lerin başında Rusya ile ilgilenmeye başladık, Rusya'da rejim değişiyordu, pazar çok büyük, rakip yok, 2000'lerin başından itibaren satış yapıyorduk, Vitra markası ile satış ofislerimiz oturmaya başlamıştı. Yatırım kararı uzun zaman aldı çünkü Rusya'da prosedürler çok zor, bürokrasi çok uzun sürüyor, biz orada önce satışı büyütelim, yatırım yapacak bir büyüklüğe gelsin sonra yatırım yapalım dedik. 2011'de karo, 2014'de vitrifiye fabrikası kuruldu. Her ikisi de sıfırdan yatırım, tamamı bize ait. Karo fabrikamız Villeroy&Boch markası ile üretim yapıp satıyor. Neden Rusya, yatırım kararı için ilk önce pazara bakacaksın, ikincisi üretim maliyetlerine bakacaksın, buradan gönderirken gümrük vergileri yüksek, süreçler uzun, Rusya'da çok fazla inşaat ihtiyacı var ve Avrupa'nın en büyük pazarı. Vitrifiyede maliyet unsurunu oluşturan iki temel girdi var enerji ve işçilik, enerji Türkiye'nin üçte hatta dörtte biri, işçilik o zaman Türkiye'den daha ucuzdu, şimdi değil, yani maliyet açısından bakılınca Rusya doğru bir karar. Bu ürünlerde tek bir ülkede üretip bütün dünyayı beslemek mümkün değil. Çünkü ürünlerin karlılığı çok yüksek değil, navlun maliyetleri çok yüksek, pazara yakın olmak zorundasın, süreler, gümrük vergileri vs. Bizim lokal üretimimizin %75'i ihracat ama bunun çok büyük bir ağırlığı bize yakın olan ülkeler olan Avrupa kıtasındaki ülkelerdir. Rusya'da olmamız gerektiğini düşündük, bir o pazarın büyüklüğü, iki maliyet avantajları elde ederek diğer ülkeleri de oradan besleyeceğimizi düşündük, o yüzden Rusya'yı seçtik. Rusya'da ağırlıklı olarak Rus pazarını besliyoruz, oradan eski Sovyet ülkelerine de bir miktar satış oluyor. Kısmen Almanya'ya da gönderiyoruz."

Tablo 20: Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu'nun Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
İrlanda (sonradan kapatılmış)	1998 (karo)	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	Avrupa pazarı, Yatırım teşviki, AB pazarına gümrüksüz satma
Almanya	2006 (karo)	Satın alma	Ortaklık yok	Marka (Engers), Markanın pazar payı ve dağıtım kanalları
Almanya (2 fab) Fransa (1 fab)	2007 (karo)	Satın alma	Girişte ortaklık (sonra bitmiş)	Marka (Villeroy&Boch), Markanın pazar payı ve dağıtım kanalları

Almanya (3 fab) Fransa (1 fab)	2008 (lüks banyo mobilyaları)	Satın alma	Ortaklık yok	Marka (Burgbad), Markanın pazar payı ve dağıtım kanalları, Firmanın mobilya alanındaki bilgi birikimi ve teknolojisi
Rusya (2 fab)	2011 (karo) 2014 (vitrifiye)	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	Rusya pazarı, Gümrük vergisi engeli Enerji ucuz, Emek nispeten ucuz, Lojistik avantaj

Tablo 20’de de görüldüğü gibi firmanın 1998-2014 yılları arasında yaptığı yatırımların üç tanesi Avrupa’da bilinen üç markanın; Engers, Villeroy&Bosh, Burgbad; satın alınması şeklinde olmuştur, bu markaların satın alınması ile onların Almanya, Fransa’daki toplam 8 fabrikası da alınmıştır. İrlanda ve Rusya’daki yatırımlar ise sıfırdan yatırım olup, ortaklık yoktur. Yöneticinin ifadelerinden de anlaşıldığı gibi ilk yurtdışı yatırımı olan İrlanda’ya ana gidiş nedeni AB ülkesi olması nedeniyle firmanın büyüme hedefinde yer alan Avrupa pazarına gümrüksüz mal satabilmesidir, ayrıca yatırım konusundaki teşviklerden yararlanarak maliyetleri düşürmektir. O dönem Türkiye’nin ileride gümrük birliği ile ilgili yaşayabileceği olası bir problem nedeniyle böyle bir yatırım yapılmış, ancak sonradan gümrük birliği anlaşmasının devam etmesi ve bir sorun yaşanmaması, ülkedeki üretim maliyetlerinin Türkiye’ye göre daha maliyetli olması nedeni ile sonradan bu fabrika kapatılmıştır. 2000’li yıllarda firma markalaşma strateji doğrultusunda Avrupa’da üç markayı satın almıştır. Bu satın almalarda bu markaların pazar değeri, bütün dünyada bilinirliği ve dolayısıyla daha yüksek fiyatla satabilme gücü, pazar payları ve dağıtım kanallarına sahip olması etkili olmuştur. Diğer iki karo markasından farklı olarak Burgbad markasında ilave olarak firmanın daha dar bir üretiminin olduğu banyo mobilyaları alanında söz konusu firmanın bilgi birikimi ve teknolojisinden de yararlanmaktadır. Rusya’daki yatırımlarında ise Rus pazarının büyüklüğü ana motivasyonken, gümrük vergisi engelini ortadan kaldırmak, ülkedeki enerji maliyetlerinin çok düşük olması, nispeten de işgücü maliyetlerinin ucuz olması ve Türkiye’den orayı beslemek yerine orada üretim yaparak lojistik maliyetlerden sağlanan avantaj etkili olmuştur. Firma bugün hem kendi markasıyla hem de Avrupa’da satın almış olduğu üç marka ile başta Avrupa pazarı olmak üzere bütün dünyada pazar payını arttırmaya çalışmaktadır.

Firmanın bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Hedefimiz Avrupa’da en iyi bilinen 3. marka olmak. Baştan beri dünya markası olma hedefimiz vardı, Türkiye pazarının çok çok iyi olduğu, arz talep dengesizliğinin olduğu yani istediğinizi istediğiniz fiyata satma dönemi varken bile biz ihracat yapıyorduk, eğer büyüyeceksek, dünya ölçeğinde büyüyeceksek hem ihracatımızın hem de Türkiye dışında üretiminizin olması lazım, o günlerden bugüne geldiğimizde Türkiye seramikte sayılı üretim üstlerinden biri oldu. Türkiye bugün karoda Avrupa’nın üçüncüsü, dünyanın sekizincisi, vitrifiyede Avrupa’nın birincisi dünyanın üçüncü üreticisidir, zaten iç piyasada çok büyük bir rekabet var, maliyet baskısı çok yüksek dolayısıyla bugün birçok firmanın ufkunda dışarı açılma var, ama bizim dışarı açılmamız, ilk yatırımımız 1998’di, ilk ihracatımızı 1981’de yapmıştık, o dönemde sektörde ihracat düşünülmezken yerel pazar çok büyükken biz ihracata başlamışız, vizyonla alakalı biraz da bu durum. Yurtdışında yatırım yapmadan önce ihracat yapıyorduk, o ülkelerde satış ofislerimiz vardı. Kurucumuz Nejat Eczacıbaşı’nın vizyonu çok etkili. Sağlık alanında yer alan, buna yatırım yapan bir vizyona göre kurulmuş, kendini Türkiye ile sınırlandırmamış bir kuruluş burası. Şu an dünyada ilk ondayız, bir ara yedinciydik, ama son dönemde satın almalar o kadar arttı ki, onuncu sıradaki firma birden yaptığı satın almayla üçüncü sıraya çıkabiliyor. Bizim için önemli olan sağlıklı ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak. Bizim ana alanımız bu, bu alanda büyüyeceğiz, bunun için de dünyadaki gelişmeleri, teknolojilerdeki değişimleri takip ediyoruz”.

“Karo sektörü ile ilgili olarak, karoda teknoloji ve ürün geliştirme çok hızlı oluyor, bunu geliştiren firmalar genellikle İtalyan makine firmalarıdır. Ve bunları karo fabrikalarıyla ortak geliştirirler. Sürekli pazara yön verirler. Ürünleri ortak geliştirdikleri için siz İtalya’da olursanız bu firmalarla JV yapıp, ortak çalışırsınız dolayısıyla o ürünler dünya piyasasına çıkmadan siz ilk yapanlardan ve ilk satışını yapanlardan biri olursunuz. İtalya’da yatırım olursa satın alma olur, çünkü amacımız orada teknolojinin kalbinde yer almak, teknolojilerdeki gelişmeleri ortaklaşa yürütüp faydalanan, teknoloji geliştiren, inovasyon yapan firmalardan biri olmak. O nedenle İtalya’da satın almak için uygun ortam, uygun firma için bakılıyor.”

“Üretimimizin %75’i ihracattır, ve bunun çok büyük kısmı Avrupa’dır. Onun dışında Körfez ülkeleri, Hindistan var, karoda bir miktar Amerika’dır. Amerika’nın çok büyük üreticileri var, Meksika’da da çok büyük üreticiler var ve ABD pazarını Meksika besler. Siz buradan Amerika’yı beslerseniz en büyük rakibiniz Meksika, hem çok yakın, hem maliyeti düşük. O nedenle eskiden ciddi bir payımız vardı ama buradan orayı beslemek artık çok zor, navlun maliyetleri nedeniyle, o nedenle yavaş yavaş azalttık Amerika’da.”

“Hindistan’da Vitra markası ile satış ofislerimiz var ciddi satışlarımız var. Hindistan’da yatırım için uzun süredir araştırıyoruz, satın alma da sıfırdan yatırım da olabilir. Hatta bir firma ile ortak olacaktık var olan bir fabrikaydı, onlardan talep gelmişti, bizim bilgi birikimimize ihtiyaçları vardı, o nedenle JV yapmak istiyorlardı hatta son aşamalara gelmişti ama o fabrikanın şartları, maliyet yapısı, bulunduğu bölge epey uğraştıracaktı bizi, o yüzden olmadı. Hindistan’da şartların biraz daha oturması için bekliyoruz, şu anda alacağınız riskler fazla, her gün ayrı bir kanun değişiyor, alt yapı sorun, enerji hala büyük bir sıkıntı, günde sekiz-on

saat elektriğin kesildiği yerler var, doğalgazın hala gelmediği yerler var, dağıtım hala sorun. Böyle ülkelerde bütün bu riskleri alıp gittiğinizde çok iyi paralar kazanabileceğiniz gibi bir anda bataabilirsiniz de. Hindistan’da hala çok alt segmentli ürünler piyasaya hakim ama dünyanın nüfus olarak en büyük ikinci ülkesi, dolayısıyla potansiyel çok yüksek, bizim hiçbir zaman fokusumuzdan çıkmayan bir ülke ama şartların biraz daha oturmasını beklediğimiz bir ülke. Yatırım için işi bilen pazara hakim biriyle girmek avantajlı ama öyle birini bulamazsanız, kendiniz de girebilirsiniz, bu tür şeylerde en büyük sıkıntı dağıtım kanalına sahip olmak, üretmek sıkıntı değil. Bizim üretimle ilgili bir sıkıntımız yok, önemli olan ürettikten sonra onu dağıtabilmek, satabilmek, kanal oluşturabilmek, onun için satın alma ya da ortakla girilebilir Hindistan’a, ama öyle bir ortak bulamazsak kendimiz tek başımıza da girebiliriz.”

“İran üç dört sene önce çok revaçtaydı, biz de yatırım yapmayı düşünüyorduk. Yaptırımlar kalkıyordu, enerji çok ucuz, geliri çok yüksek, çok kısa sürede kalkınacak bir ülke, biz baya süre orada birkaç üretici ile görüştük, kendi içimizde epey tartıştık ama yatırım için biraz daha beklemeye karar verdik. Bazı şeylerin iyice netleşmesini bekledik, iyi ki de öyle yapmışız, çünkü yaptırımlar geri başladı. Bu tür ülkelerde kestirilemeyen olaylar/gelişmeler çok fazla, yani İran’da bütün politikalarınızı belirleyecek olan yaptırımların kalkmasıydı, ülke büyük bir pazar, birçok yere satabilirsiniz, ülke buna adapte olacaktı, kanunlar buna göre değişecekti, daha bunlara sıra gelmeden yaptırımlar yeniden başladı.”

“Afrika ilgili spesifik olarak şu an bir projemiz yok, ama önümüzdeki dönemin en büyük pazarlarından biri olacak, o nedenle radarımızda olan bir pazar. Bizim sektörde kullanılan ‘sanitation index’ diye bir şey vardır. Yani insanların kabul edilebilir tuvalet ve banyoya ulaşımı, bu oran Hindistan’da %20’lerde, Afrika’da %10’larda yani bunlar büyük pazarlar bizim sektör için, çok büyük bir potansiyelleri var. Şu an niye giremiyoruz, birçoğunda demokrasi yok, yatırım riskleri yüksek, çoğunda gelir düzeyi düşük, yani geleceğin pazarlarını oluşturan yerler Hindistan ve Afrika olacak, bu sektörde var olup büyümek istiyorsak bu pazarlar radarımızda olacak. Şu an alım gücü yüksek olduğu için Kuzey Afrika’ya mal satıyoruz, Fas, Cezayir, Tunus gibi, buradan gönderiyoruz, ama gümrük vergileri yüksek. Yatırım yapmak için gerekli şartların oluşmasını bekliyoruz.”

“Çin dünyanın en büyük pazarı, en fazla üreten ve ihracat yapan ülke. Dolayısıyla Çin’de pazar payı elde etmek çok zor, biz o treni kaçırdık, Hindistan’ın bugünkü durumu, Hindistan’a on sene sonra giremezsin, çok fazla geliştikten sonra giremiyorsunuz, Çin’de de artık ücretler, maliyetler yükseliyor, Çin’de üretip dünyayı besleme dönemi bitiyor zaten, ama vitrifiye olarak Vitra markasıyla lüks segmentte Çin’e mal gönderiyoruz, satıyoruz.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi firma geliştirmekte olan ülkelere gelecekteki yüksek pazar potansiyeli nedeniyle bu ülkelerde yatırım yapmak için ekonomik ve siyasi şartların daha öngörülebilir hale gelmesi için beklemektedir. Geliştirmekte olan ülkelere ana amacın pazar olduğu dolayısıyla yatırım yapmak için kendisine piyasa bilgisi sunacak ve dağıtım kanalları konusunda fırsat sunacak satın alma ve ortaklık fırsatlarına sıcak bakarken, bu fırsatın olmadığı durumda tek başına sıfırdan yatırım da

yapılabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca gümrük vergileri ve lojistik maliyetler açısından o ülkeleri buradan beslemenin mümkün olmadığı, o nedenle orada yatırım yapmanın gerekli olduğu ifade edilmiştir. Ama bu yatırımların yapılması ile ilgili olarak ülkedeki gerekli güvenlik şartlarının ve pazarın alım gücü gibi ekonomik şartların da uygun olması gerektiği de belirtilmiştir. Yöneticinin *“Yatırımlarla ilgili olarak gittiğiniz ülkedeki istikrar, güven ortamı önemli, ülkenin stabilitesi son derece önemli, ülkeye giderken güven ortamına bakıyorsunuz İran’a niye gitmedik güven ortamından, Hindistan’a niye gitmedik henüz standartlar oturmadiğından”* ifadesi de bunu doğrulamaktadır. Diğer taraftan İtalya gibi gelişmiş, teknolojinin ve ürün gelişimin kalbi ve markaların olduğu ülkelerde ise satın alma fırsatlarını değerlendirilecektir. Firma, üretim maliyetlerinin yüksek olduğu, kapasitelerin yaratılmış olduğu ve pazarda güçlü markaların olduğu gelişmiş ülkelerde pazar payı elde etmek ve kendi markasına daha fazla güç sağlayacak, inovasyon açısından kendilerine birşeyler katacak marka satın almalarıyla ilgilenmektedir. Bu durum da yöneticinin şu ifadeleri ile doğrulanmaktadır:

“Bizim için yatırımlarımızda en önemli motivasyon pazar ve marka bilinirliği. Markamıza daha fazla güç katacak, satışımızı arttıracak, inovasyon gücümüzü arttıracak, firmalara bakıyoruz satın almalarda, bize birşey kazandırması gerek. Gelişmiş ülkeler açısından ben vitrifiyede Vitra markasıyla güçlü olduğum ülkeler var İngiltere, Almanya ve Fransa’da güçlüyüm, bugün şartlar uygun olsa ben İngiltere’de daha ucuza üretim yapacağımı bilsem orada Vitra markasıyla yatırım yapabilirim, marka almama gerek yok çünkü markam biliniyor, ama gelişmiş ülkelerde pazar doymuş bir pazar, bilinen markaları var, dolayısıyla o ülkelerde kendi markanızla ciddi bir pazar payınız yoksa bir marka olarak güçlenmek daha doğrudur, sizin belli bir gücünüz varsa ve bütün şartlar uygunsa, üretim maliyetleri gibi, o zaman yatırımı kendi adınızla sıfırdan da yapabilirsiniz. Temelde baktığınızda maliyet yapıları açısından gelişmiş ülkelerde yatırım yapmak üretim yapmak daha zor olduğu için marka almak daha doğru bir stratejidir.”

Özetle, en baştan beri uluslararasılaşma vizyonu ile hareket eden, marka oluşturmak için çaba harcayan ve yatırımlar yapan firma, bundan sonra da Avrupa’daki ilk üç markadan biri olma hedefi doğrultusunda kendisi için fırsatlar sunacak olan markaları satın almaya devam ederken, pazar potansiyelinin olduğu ve üretim ve lojistik maliyetler açısından kendisine maliyet avantajı sunacak ülkelerde de yatırımlarına devam ederek pazar payını arttırmaya çalışacaktır. 2017 faaliyet raporuna göre; “Türkiye’de pazar lideri olan firma İngiltere ve Fransa’da vitrifiyede

dördüncü, Almanya’da vitrifiye ve banyo mobilyalarında dördüncü, karoda ikinci sırada yer almaktadır”⁵⁰⁹.

Firmanın yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri şu şekildedir:

“Temel yetenek ve avantajlarımız, en eski firmayız dolayısıyla çok ciddi bir bilgi birikimimiz var, en son teknolojileri kullanıyoruz üretimde, gerek üretimde gerek ürün geliştirmede çok hızlıyız, Türkiye’nin belki de dünyanın en iyi insan kaynağına sahibiz. Bizim için satıştan sonra iş bitmiyor, satış sonrası hizmetlerimiz, müşteri duyarlılığımız çok yüksek, bu nedenle de Türkiye’de sahip olduğumuz tüm markalarda pazar lideriyiz. Biz kalitede de hep diğer firmaların önünde gittik, bizim müşteriye bakış açımız, algımız çok farklı, çok uzun süreli müşteri ilişkileri kuruyoruz. Türkiye’de sektörde ilk ihracatı yapan firmayız ve bunu Almanya’ya yaptık, Almanya Avrupa’nın en zor pazarlarından biridir, bizim bugün Almanya’daki pazar payımız %20’lerde. Bizim fabrikalarımız teknolojik olarak dünyada çok üst sıralarda, ürün portföyümüz çok geniş, dolayısıyla en baştan beri kaliteye, bilgi sistemlerine, insan kaynağına yatırım yapan bir şirketiz, bütün bunlar ürünlerinize yansıyor, üründen sonraki hizmetlerinize, müşteriye bakışınıza yansıyor, bir müşteriyi elde tutmak sadece fiyatla yapabileceğiniz bir şey değil, fiyatla rekabet etme dönemi bitti, bir sefer yaparsınız, ikincisinde sizden daha ucuz verecek biri çıkar mutlaka, Çin’den, Mısır’dan, Türkiye’den, bir yerden mutlaka biri çıkar. Ayrıca müşteri de artık eski müşteri değil, değişti, sürdürülebilirliğinize bakıyor, o nedenle müşteri için devamlılık önemli olmaya başladı, para ikinci sırada geliyor. Türkiye’nin ihracatının yarısını yapan firmayız. Müşteri hizmetlerimiz, müşteriye yaklaşımımız, lojistiğimiz, uzun vadeli ilişkilerimiz nedeniyle rekabet avantajı sağlıyoruz, hem yurt içinde hem yurt dışında.”

Sektördeki en eski firmalardan biri olması, ürün geliştirme konusundaki yetkinlikleri ve Ar-Ge çalışmaları, sahip olduğu insan kaynağı gücü, en baştan en sona değer zincirindeki yetkinlikleri firmanın sahip olduğu avantajlar olarak sayılabilir. 2017 faaliyet raporuna göre; “Vitra İnovasyon merkezi 2017 yılında 57 patent başvurusu yapmıştır. 2017 yılı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın Ar-Ge Merkezleri Performans Endeksi sonuçlarına göre Vitra İnovasyon Merkezi, üst üste 5. kez cam ve seramik sektörünün en başarılısı seçilmiş ve 751 Ar-Ge merkezi arasında yapılan değerlendirmede, Vitra İnovasyon Merkezi, Türkiye’nin en başarılı 2. Ar-Ge merkezi olmuştur”⁵¹⁰. Ayrıca yöneticinin ifade ettiği gibi firmanın sahip olduğu

⁵⁰⁹ (Çevrimiçi) <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/faaliyet-raporu-yatirimci-iliskileri>, Eczacıbaşı Topluluğu Faaliyet Raporu 2017, s.25, 21 Mart 2019.

⁵¹⁰ (Çevrimiçi) <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/faaliyet-raporu-yatirimci-iliskileri>, Eczacıbaşı Topluluğu Faaliyet Raporu 2017, s.10-11, 21 Mart 2019.

markaların gücü de hem yerel pazarda hem de yurtdışı pazarlarda sahip olduğu rekabet avantajlarındandır. Yöneticinin şu ifadeleri de bunu doğrulamaktadır:

“Türkiye’de çok büyük üretim olduğu için biz marka gücümüzle orta ve üst segmentte yer alıyoruz, alt segmente yer almıyoruz, farklı bir ligde yer alıyorum, bulunduğum segmentte rekabetten daha az etkileniyoruz, biz 1980’lerde ihracata başlamasaydık bugün sadece iç piyasaya mahkûm olsaydık bugün olduğumuz yerde olmazdık.”

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekilde:

“Türkler olarak daha girişkeniz, yatırım yapmaya gittiğimizde Türk yöneticiler gerek ilişki geliştirmede, gerek iş davranışında, gerek hızlı davranmada diğerlerine göre farklı oluyor, formal yapıda insanlar değiliz, çok kolay ayak uydurabiliyoruz şartlara, çok hızlı adapte olabiliyoruz, girişkeniz, esneğiz. Risk almayı seviyoruz, Türkiye’de yaşadığımız krizler bizi farkına varmadan o şartlara hazırlıyor, o yönümüzü geliştiriyor, krizlere alışkınız, 1980’lerden beri her dört beş senede bir kriz yaşıyoruz, bu da bizi ayakta kalmak için çözüm yolları bulmaya itiyor, çözüm yollarını bulmayı biliyoruz.”

“Türkiye’de hem mavi hem de beyaz yaka çalışanlar çok kaliteli, özellikle yurtdışı yatırımlarımızda Türkler’in gösterdiği özelliği oralardaki çalışanlarımızda göremiyoruz, ciddi farklar var çalışanlar arasında. Ama diğer taraftan ara kademe teknik eleman yok, mavi yaka işçi bulamıyoruz, çünkü meslek liselerinin ve meslek yüksekokullarının teknik bölümü bitti, ayrıca eski mühendis kalitesi de yok şimdi. Üniversitelerin sayısı arttı ama kalite düştü.”

“Devletin teşvikleri ile ilgili olarak Turquality’den yararlanıyoruz, Ar-Ge projeleri, inovasyon projeleri destekleniyor, bunlar önemli ama seramik sektörüne yönelik spesifik bir teşvik yok. Mesela Avrupa’da seramik sektörüne daha ucuz enerji satılıyor. Seramik dış ticaret açığını en fazla kapatan sektör, katma değeri oldukça yüksek, ama rekabet gücümüz artsın diye bize özgü spesifik bir teşvik yok.”

“Diğer taraftan uluslararası çapta marka çıkarmak ülke imajı ile direkt orantılıdır, ülkenizin imajı iyiye ülkenizden marka çıkma olasılığı da artar. Bugün baktığınızda seramik sektöründe kalite, lojistik, vizyon, bakış açısında bizimle rekabet edecek kimse yok, bugün bu yapıdaki bir firmayı al bir Alman firması sermayesi olsun dünya çapında bir marka olur ama biz dünya çapında marka değiliz hala.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi Türk yöneticilerinin risk algısının yüksek olması, girişimciliği ve esnekliği yurtdışı yatırımlar konusunda avantaj olarak ifade edilmiştir. İşgücünün çalışma kalitesinin yüksek olması, iyi yöneticilerin ve mühendislik gücü bir avantajken, son dönemlerde eğitim sisteminin kaliteli mühendis yetiştirme konusunda ve teknik eleman yetiştirme konusunda eksiklikleri olumsuzluk olarak ifade edilmiştir. Devletin sunduğu teşviklerin iyi olduğu ama yetersiz olduğu,

ihracatın yoğun olduğu sektörlerde teşvikin daha spesifik olması gerektiği belirtilmiştir. Diğer taraftan ülkeden marka çıkarma konusunda gelişmekte olan bir ülkeden geliyor olmanın dezavatajları belirtilerek ülke algısının marka çıkarma konusundaki etkisi de ifade edilmiştir.

Özetle, Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu 1980’lerde OEM olarak başladığı ve ihracatla devam ettiği uluslararasılaşma sürecine 1998-2014 yılları arasında Avrupa’daki marka satın almaları (karoda) ve sıfırdan yatırımlar ile devam etmiştir. İlk yurtdışı yatırımı olan ve sonradan kapatılan İrlanda yatırımı hariç, bugün yurtdışında 3 ülkede (Almanya, Fransa ve Rusya) 10 fabrika olarak faaliyetini sürdüren firma bulunduğu alanda sahip olduğu markalarla global pazar payını arttırmaya çalışmaktadır.

3.2.2.6.Kastamonu Entegre

Hayat Holding’e bağlı olan Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi, ağaç bazlı panel endüstrisinde faaliyet göstermektedir. 1969 yılında kurulan firma şu an sektöründe Türkiye’de 1’inci, Avrupa’da 4’üncü, dünyada ise 7’inci sırada yer almaktadır⁵¹¹.

Görüştüğümüz yöneticinin Kastamonu Entegre ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“Kastamonu Entegre 1969’da kurulmuş bir firma, ilk yatırımını Kastamonu’ya yaptığı için bu adı taşıyor, süreç içerisinde Kastamonu’dan sonra Gebze, Balıkesir gibi yurtiçi yatırımlar yapılıyor. Uluslararasılaşma süreci ihracatla başlıyor, yurtdışı yatırımlara başlamadan önce birçok ülkeye ihracatımız vardı, bugün Orta Amerika’dan Hindistan’a 100’den fazla ülkeye yaptığı ihracatla sektör birincisi Kastamonu Entegre. 1990’lı yıllardan itibaren uluslararasılaşım hedefi hep vardı, ilk yurtdışı yatırımlarından itibaren, ama o dönemde Türkiye piyasası da çok hızlı geliştiği için 2002 yılından itibaren hızlı bir büyüme sürecine girdik. O dönem yurtiçinde daha hızlı ilerliyoruz, 2003-2012 arası yerel sektörde çok güçlü adımlar atıyoruz bu da bizi Türkiye’de tartışmasız lider haline getiriyor, şirketi rakiplerden ayıran en önemli becerisi çok lokasyonlu üretimi yapabilir hale gelmesidir, bizim çok lokasyonlu üretim yapabilir hale gelmemiz beceri setimizi arttırmış oluyor, gelişim gücümüzü arttırmış oluyor, bu da bir şekilde yurtdışı için de özgüvenimizi pekiştirmiş oluyor. Sektörde ilk yurtdışı yatırımı yapan şirketiz, biz ilk yurtdışı yatırımı 1998’de yaptık, yerel rakibimiz ilk 2018 yılında yurtdışı yatırımını yaptı, 20 yıllık bir fark var arada.”

⁵¹¹ (Çevrimiçi) <http://www.kastamonuentegre.com.tr/tr/keas-kurumsal>, 17 Mart 2019.

Yöneticinin de ifade ettiği gibi firma ihracatla başladığı uluslararasılaşma sürecine yabancı doğrudan yatırımlarla devam etmiştir.

Görüştüğümüz yöneticinin Kastamonu Entegre'nin yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri ile ilgili ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“1998’de Romanya’da, 2000’de Bulgaristan’da komünist dönemin çökmesi sonrası orada atıl kalan fabrikaları özelleştirmeden satın alıp modernizasyonu yaparak, minimum maliyetle çalışır hale getirdik. Bizim sektörde hammadde kaynaklarına yakınlık ve pazarın gücü çok önemli yani hammaddeye, orman kaynaklarına, yakın olmamız gerekiyor, volümlü ürünler olduğu için lojistik maliyetleri çok yüksek tutuyor, bu yönde değerlendirdiğimizde çıkan fırsatları üst üste koyduğumuzda o dönemde bu yatırımları yapmak uygun bulunmuş. Coğrafi yakınlık, kültürel yakınlık da etkili. Oraya gidiş gayemiz oradan buraya satmak değildi, fiilen oradaki yerel pazarda bir konum elde edip, mümkünse yakın pazarlara erişim sağlamaktı. O yatırımlardaki temel dürtü fiilen Avrupa pazarlarında var olup o pazarlarda rüştümüzü ispatlamak ve varlığımızı güçlendirerek devam ettirmektir.”

“Bosna Hersek’te, 2005’te, Natron kağıt fabrikası satın alındı, yine özelleştirmeden, fırsat çıkınca değerlendirmek istenilmiş, hammadde kaynağına yakınlık etkiliydi. Balkan ülkelerine genişleme fırsatı, bu anlamda da derinleşme imkanı sağlanmış oldu.”

“Rusya süreci 2006 yılında başladı, hatta arsa bile alındı, 2008 krizi döneminde yatırım süreci bir süre ötelendi. O dönem aslında bizim için yatırım açısından epey hareketli bir dönem. 2006 Romanya’da kapı paneli üretimine başladık, 2007’de Gebze tesisimizi satın aldık, 2008 Kastamonu’nda MDF ve laminat parke üretimine başlıyoruz, 2009’da Samsun tesisimizi satın alıyoruz, 2010’da Tarsus tesisimizi satın alıyoruz, 2010 Gebze’de yonga levha üretimine başlıyoruz, 2012 Adana’da üretime başlıyoruz, yine 2012’de Romanya’da yonga levha üretimine başlıyoruz, 2014’te de Rusya. 2005’ten itibaren çok büyük yatırımlara başlıyoruz, 2005-2014 yılları arasında 1 milyar dolara yaklaşan bir yatırım atılımı yapıyor. Bizim için kritik olan şey fırsatlardır, risk iştahı yüksek bir grubuz yatırımlara baktığımızda. Dolayısıyla Rusya’da cazip olan noktalar var, bir defa yeni bir büyüme fırsatı bizim için, hammadde kaynaklarına yakınlık, enerji maliyeti, çok büyük bir pazarının olması, çevre ülkelere gümrük avantajları dolayısıyla erişim imkanı, onun dışında 2000’li yıllarından sonra bizdeki OSB gibi benzer yapılar ve endüstri bölgeleri oluşturmaya başladı, biz de bu bölgelerden biri olan Alabuga’da Tataristan’da yatırım yaptık, bu endüstriyel bölgede karar kıldık. Orada gücümüzü artık ispat ettik, şu an oradaki üç önemli üreticiden biriyiz. Şu an Alabuga’da aynı alanda iki tesisimiz var MDF1 ve MDF2 diye. Bir dönem Rusya’da diğer yerlerde de yatırımlar düşünüldü, farklı senaryolar vardı, ama şu an bir ekonomik krize girildi, Rus ekonomisinin, global ekonominin şartlarına bağlı olarak tekrar gündeme gelebilir, neticede bizim için fırsatlar önemli. Artık çok lokasyonlu, çok ülkede üretim yapan bir şirkete geçiş yaptık, farklı ülke dinamiklerini bir arada senkronize bir şekilde götürmeyi becerebiliyoruz. Rusya 2012’de başladı, 2014’te devreye alındı, ikinci hat da 2017’de devreye alındı. Greenfield yatırımı Rusya’daki.”

“İtalya, 2016’nın sonunda süreci başlattık 2017’nin ortalarında da satın alma süreci tamamlandı. Neden İtalya, mobilya endüstrinin kalbi, mobilyadaki trendlerin belirlendiği yer, biz de mobilya sektörüne girdi sunan en önemli B2B firmalarından biriyiz. İtalya’da yükselen iş hacmimiz söz konusuydu, yüksek rakamlara ulaşmıştık, hem Romanya’dan hem Bulgaristan’dan hem de Türkiye’den ihracat yaptığımız bir ülke, hem pazarda bilinirliğimiz de önemli bir noktaya ulaşmıştı. İş anlamında bağlarımızın olması da bir artı. İtalya’da geri dönüştürülmüş hammadde kullanıyorlar, MDF’leri tekrar üretime kazandırarak üretim yapıyorlar, dolayısıyla bu anlamdaki bir teknoloji ile üretim yapılacak olması da bizim için önemli, nispeten daha farklı bir hammadde kullanarak ve daha farklı bir lojistik stili kullanarak üretim yapıyor olmak önemli. Türkiye’de, böyle bir üretim yoktu, %100 geri dönüştürülmüş hammaddeyle üretim yapma açısından bir ilk olacak, çok farklı değil ama proseslerde bir takım farklılıklar var, bu fabrika o know-how’a sahip, ayrıca İtalya’nın üçüncü büyük üreticisi olduğu için pazara güçlü bir şekilde nüfuz etme fırsatımız var, %20 payla girme hedefimiz var. İyi yönetilemediği için üç senedir faaliyet göstermeyen iflas etmiş bir firmaydı, yonga levha üreteceğiz, toplamda dört fabrika var, iki yonga levha, bir laminant, bir de tutkal fabrikası var farklı yerlerde. Şu anda Temmuz ayında ilk fabrikayı (yonga levha) devreye aldık, süreç içerisinde pazar koşulları iyi giderse de diğerlerini devreye alacağız. İtalya pazarındaki potansiyel bizim için bir fırsat, satın aldığımız Gruppo Trombi’nin iflası ile pazara olan ithalat oranı artmış, dolayısıyla biz İtalya’da yapacağımız yerli üretimle ithalatı bertaraf ederek bir pozisyon elde etme fırsatımız var, amaç yerel pazar ama Fransa ve yakın pazarlara da satma fırsatı var. İtalya pazarında öncelikle güçlü bir pazar payı elde etmek istiyoruz ve bunu da belli bir katma değer oranının üzerinde elde etmek istiyoruz, amaç katma değerli ürün oranını yüksek tutmak. Yepyeni bir pazarda, daha farklı müşteri grupları, daha farklı iş modellerini hayata geçirme imkanımız olacak, çok şey öğreneceğiz, oradaki birikimler bir şekilde buraya da yansıyor, yeni bir deneyim, yeni bir öğrenme, bizim için de globalleşme yolunda önemli bir adım. Bölgesel oyuncudan global oyuncu olmaya yönelik çok önemli bir adım aslında İtalya’daki yatırımlarımız.”

“Aynı dönemde yine Fransa’dan icradan Darbo şirketini satın aldık, onun hatlarını Bulgaristan’a taşıyacağız, böyle yaparak Bulgaristan’daki kapasitemizi arttırarak pazar payımızı arttırmak istiyoruz. Kapasitemizi arttırarak daha çok üretim yaparak daha çok satma imkanımız olacak ve o bölgede daha güçlü bir aktör olacağız, Fransa’da yepyeni bir ekip kurmak yerine Bulgaristan’daki mevcut ekiple yapacağız bunu. Becerilerimiz artmış olacak, kaplama teknolojilerinde, kapasite kullanım oranlarında, genel giderlerin oranının toplam maliyete etkisinin düşülmesinde avantajları olacak bu sürecin. İcradan aldığımız için uygun maliyetle aldık bu da bir avantaj.”

“ABD’de hammaddeye yönelik bir şirket kuruldu 2016’da, ABD’de hammaddenin ucuz olması ve Türkiye’de hammadde kaynaklarının yetersiz olması sebebiyle, orada çeşitli işlemlerle odun yongası haline getirip gemiler yolu ile ABD’den Türkiye’ye transfer ediyoruz. İlerde ABD’de üretim tesisi kurulur mu, olabilir. Bizim sektörün hızlı geliştiği yerlere baktığımızda bunlardan biri de Amerika, global konjonktür de çok önemli tabii, global ekonominin büyüme hızının artması gerekiyor bunun olabilmesi için. Biz ABD’de dahil olmak üzere farklı coğrafyalarda değişik yatırım alternatiflerini değerlendiriyoruz, ama şu an İtalya’da başarılı olmayı istiyoruz, diğer üretim yerlerimizdeki pazar paylarımızı arttırmak, mevcut ürünlerimizi perçinlemek bizim için şu an önemli.”

Tablo 21: Kastamonu Entegre'nin Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Romanya	1998	Satın alma	Ortaklık yok	Hammadde ihtiyacı, Romanya ve AB pazarı, Coğrafi ve kültürel yakınlık
Bulgaristan	2000	Satın alma	Ortaklık yok	Hammadde ihtiyacı, Bulgaristan ve AB pazarı, Coğrafi ve kültürel yakınlık
Bosna Hersek	2005	Satın alma	Ortaklık yok	Hammadde ihtiyacı, Balkan ülkeleri
Rusya	2014	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	Hammadde ihtiyacı, Enerji kaynaklarının ucuzluğu, Rus pazarı
İtalya (4 fabrika şimdilik sadece biri faaliyette)	2017	Satın alma	Ortaklık yok	İtalya ve AB pazarı, Mobilya endüstrisinin merkezinde yer alıp gelişmeleri takip etmek
ABD (şirket)	2016	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	Türkiye'nin hammadde ihtiyacını karşılamak

Tablo 21’de de görüldüğü gibi firmanın 6 ülkede doğrudan yatırımı yer almaktadır, bu yatırımların hepsinde tek başına giriş yapmıştır. Yatırımlardan dördü ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesi yönünde satın alma şeklinde gerçekleşmiş, Rusya’daki yatırım sıfırdan yatırım şeklinde olmuştur, ABD’de de Türkiye’deki tesislerinin hammadde ihtiyacına yönelik bir şirket kurulmuştur. Ayrıca 2017 yılında yine çıkan bir fırsat doğrultusunda Fransa’daki bir firma icradan çok uygun fiyatla alınıp, söz konusu fabrikanın ekipmanları Bulgaristan’daki fabrikanın kapasite artışı için Bulgaristan’a götürülmüştür. Firmanın şu ana kadar yaptığı yatırımlarda söz konusu ülkelerdeki hammaddenin bol ve ucuz olması ve yerel pazarın büyüklüğü etkili olmuş, ayrıca o ülke pazarının yanısıra çevre ülke pazarlarında yer almada lojistik avantajlardan yararlanma da etkilidir. En son gerçekleştirilen İtalya’daki yatırımında ise diğerleri gibi yerel pazar ve AB pazarı içinde yer almak dolayısıyla da pazar arayışı ana motivasyonken buna ek olarak bu fabrikayı satın alarak üretimde geri dönüşümlü hammadde kullanma gibi nispeten daha farklı bir süreçle üretim yapma bilgisi ve İtalya’da var olarak mobilya endüstrisinin kalbinde yer alma dolayısıyla da son gelişmelerden haberdar olma gibi avantajlar da elde etmek amaçlanmıştır. Ama bu yatırımın ana amacı pazar arayışıdır. İtalya’da satın alınan firmanın dört tesisi

olmasına rağmen şimdilik tesislerden biri faaliyete geçmiştir. Yöneticinin şu ifadeleri de şu ana kadar yapmış oldukları yatırımlarda hammadde ihtiyacını karşılama ve firmanın global pazar payı açısından kendilerine imkan sunan ülkelerde yatırım yaptıklarını göstermektedir: *“Satın almalarımızda elde etmek istediğimiz global pazar payımıza katkı yapması. O ülkeye güçlü bir giriş yapıp, güçlü bir pazar payı elde ederek orada kalıcı olmak.”* Diğer taraftan ilk yıllarda yapmış oldukları yatırımlarda Türkiye ile coğrafi ve kültürel yakınlığın olduğu diğer gelişmekte olan ülkelere başladıkları ifade edilmiştir: *“Bulgaristan, Romanya, Bosna Hersek’te hammadde ve pazar fırsatlarının yanında, kültürel yakınlık, coğrafi yakınlık da önemli tabii, buralarda elde edinilen özgüven bir anda sizi İtalya’da önemli bir aktör haline getiriyor, buralarda elde ettiğimiz başarı bir sonraki adımı belirliyor.”* Kastamonu Entegre’nin ilk yıllarda coğrafi ve kültürel olarak yakın olan Bulgaristan, Romanya ve Bosna’daki yatırımlarında hammadde ihtiyacı ve pazar payı nedeniyle söz konusu ülkelere çıkan fırsatları değerlendirerek satın almalar yaptığı, 2000’li yıllarda Türkiye’deki ekonomik büyümeye paralel olarak Türkiye operasyonlarına odaklanarak Türkiye’de farklı yerlerde büyüme stratejisi izlediği, 2014’te Rusya’da hammadde ve pazar amacıyla ve 2017’de de İtalya’daki ve Avrupa’daki pazar payını arttırmak amacıyla İtalya’da yatırım yaptığı, 2016’da da Türkiye’deki hammadde ihtiyacına yönelik olarak ABD’de yatırım yaptığı ifade edilebilir. Dolayısıyla şirketin şimdiye kadar olan yatırımlarında ana motivasyon hammadde kaynaklarına yakınlık ve pazar arayışdır.

Firmanın bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Şirketin aslında kendi yatırım patikasında bir sürü alternatifi var, Asya bölgesinde de, Kuzey Amerika’da da, Avrasya’da da, Avrupa’da da alternatifleri var. Bizim özelimizde fırsatların, hem pazarın hem de hammaddenin olması önemli. Zaten fırsatlara göre yatırım yapmak isteyebileceğin coğrafyalar belli, bunu ne etkiler daha hızlı yatırım yapabilmek için dünyadaki büyüme hızının, global büyüme hızının artması yani dünya ekonomisinin hareketlenmesi gerekiyor. Kendi sektörümüzde dünyada ilk beş firma arasında olmak istiyoruz, şu an yedinci sıradayız, şimdi iki basamaklık bir fark var, bu iki basamaklık planlamayı en sağlıklı, en optimal biçimde nasıl yapabiliriz, bugüne kadar bizi bu noktaya getiren insan gücü ile daha verimli bir şekilde neler yapabiliriz. Bizim yapmaya çalıştığımız, değişkenliğin çok olduğu, öngörülemezliğin yüksek olduğu bir dünyada daha global bir şirket olarak davranalım, global standartlarımız olsun, daha proaktif, daha hızlı, daha hedef odaklı olalım, bunları hayata geçirmeye çalışıyoruz. Şu an Türkiye pazarında lider, Avrupa’da 4.,

dünyada 7. sıradayız, hedefimiz dünyada ilk 5’te yer almak, 2017 verilerine göre 1.2 milyar dolar konsolide ciromuz var.”

“Yatırımlar konusunda dünyadaki pazar büyüklüklerini, hammadde kaynaklarını takip ediyoruz, buradaki gelişen trendlere, eğilimlere göre yatırım yapılabilecek coğrafyaları düzenli olarak haritalandırıyoruz. Bizim sektördeki ilk on oyuncu muhakkak birbirini takip ediyor. Kim hangi coğrafyada, kim nereyi kapatıyor bunlara bakılıyor. Mesela İtalya’da bir Avusturyalı ya da Alman firması bu firmayı alsaydı bizim oraya girme sürecimiz çok daha zor olurdu. Dönemsel fırsatlar var ve bu fırsatı ilk değerlendiren avantajlı oluyor. Temelde yatırım politikasını ve yatırım coğrafyalarını üst yönetim icra kurulu ve bunların kararı belirliyor. Turquality sürecinde bu iş daha sistematik hale geldi, stratejik yol haritamız var, o yol haritasına göre yatırım potansiyeli olan coğrafyaların analizi yapıldı, belirli periyotlarda bunlar gözden geçiriliyor.”

“Bizim sektörde bu ürünleri kimler alıyor diye baktığımızda orta ve üst grup yani o ülkedeki yerleşik modern konut anlayışının artması gerekiyor bizim ürünlere olan talebin artması için, orada yerleşik bir konut, bina kültürünün olması gerek, Avrupa’da bu var, Balkanlar’da var, nispeten Orta Doğu’da var, MENA bölgesinde var, mesela Afrika’da ve Hindistan’da bu açıdan penetrasyon aşağı düşüyor. Bizim ana pazarlarımız Türkiye, Doğu Avrupa, Kafkaslar ve Rusya ve Orta Doğu. Ciromuzun içindeki yurtdışının payı şu anda %35, hedefimiz bunu %40-50’ye çıkarmak.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi firmanın bulunduğu alanda dünyadaki ilk beş üreticiden biri olma vizyonu doğrultusunda hammadde kaynakları ve pazar payı açısından kendisine fırsat sunacak ülke ve coğrafyalarda fırsatlara göre yeni satın almalarla ya da sıfırdan yatırımlarla büyüme hedefi bulunmaktadır. Ancak bunu belirleyecek olan şeyin dünya ekonomisindeki şartlar olacağı da açıktır.

Kastamonu Entegre’nin yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sunan kaynak ve yetenekleri konusunda yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“Adanmışlık, Kastamonu Entegre’yi global bir marka haline getirmek için kendini adayan, büyük bir şevk ve motivasyonla çalışan bir ekip var. Bizim en güçlü kaynağımız insan kaynağımız, sonra uluslararası vizyonumuz, dünyanın ilk beş üreticisinden biri olma arzusu çok net bir vizyon. Bu vizyon Turquality sürecinde daha netleşti ve somutlaştı. Turquality çalışmaları, zamanında sizin kafanızda olan şeyleri kağıda dökmenizde ve şirket içinde çok geniş kitlelerle paylaşmanızı sağlıyor. Bu mihvalde stratejik bir planımız var, onu uyguluyoruz. İnsan en önemli şey, bu insanla birlikte hedeflere yönelik sizi götürecek sistemleri, alt yapıları kurmak ve bunu da doğru liderlikle icra etmek, bunda da CEO’muz ve patronlarımızın çok önemli motive edici gücü var. Özetle çalışanlar, liderlik, altyapılar, bu altyapıları ve insan kaynağını kullanıp harekete geçiren, sonuçlara dönüştüren aksiyona geçme gücü ve tüm bunlarla birlikte de risk iştahı var, bütün bunların toplamı da Kastamonu Entegre’nin rekabet avantajıdır. Vizyonun en başından itibaren doğru kurulması önemli ama tek başına yeterli değil, buna uygun kadronun, ekiplerin kurulması, o ekiplerle birlik beraberliğin devam etmesi, güven duygusunun inşaa edilmesi, mesela bayilerimizle

müşterilerimizle o güven ilişkisinin/bağının kurulması da çok önemli, bunlar bir bütün.”

“Biz B2B’e çalıştığımız için rakipler arasında üründe farklılaşmak çok zor, çok kolay kopyalanabilir bir sektör bizimki. Farklılaşmanın yönü aslında hizmette farklılaşmak kendi bayi ve müşterilerimize güven ve adalet hissini çok iyi bir noktaya taşımak. Farklılaşmanın birincisi hizmet, müşterilerimizle ve iş ortaklarımızla olan etkileşimde farklılaşmak, devamında üretim maliyetlerini sürekli optimumda tutabilmek ve fiyatlandırmayı etkin yapmak, doğru fiyatlandırma stratejisi izlemek ve doğru bir satış stratejisi ile bunları pekiştirmek rakiplerden farklılaşmanın yolu buradan geçiyor. Doğru ürünü doğru zamanda vereceksiniz, istenen kalitede olacak bunun için maliyetleri iyi yönetmeniz gerekiyor, sürekli satışın olduğu bir akış yaratacaksınız, akışın durmaması gerekiyor.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi firmanın uluslararasılaşmasında sahip olduğu insan kaynağı, kurucu ve üst yönetimin global firma olma konusunda belirledikleri vizyonu uygulama konusundaki adanmışlık, değer zincirinde en baştan en sona kadar maliyet minimizasyonu ile müşteri için değer yaratma firmanın rekabet avantajlarını oluşturmaktadır. Turkishtime dergisinin yaptığı araştırmada 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 129. sırada yer alan Kastamonu Entegre’nin⁵¹² Ar-Ge konusundaki yatırımlarının da firmanın yurtdışı yatırımlarında ve uluslararasılaşmasında kendisine rekabet avantajı sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekildedir:

“Türk firmaları olarak daha hızlı karar veriyoruz, daha risk odaklıyız, riski daha kolay alıyoruz, girişimcilik ruhu ve hızlı karar verme önemli. Ekiplerin hızlı mobilize olabilmesi önemli, çok hızlı organize olup hemen başlayabiliyoruz süreçlere. Cesaret önemli, bunun dışında bir lokasyonda oluşturmuş olduğunuz becerileri başka bir yere hızlı bir şekilde kanallize edebilme becerisi de önemli. Eksik yönlerimiz ise Çinli, Koreli gibi hala büyük devlerimiz çıkmadı, LG, Huawei, Samsung gibi, bu tabii Türk firmalarının tek başına çözebileceği bir şey değil, daha global, ülke bazında, devlet bazında bir bakış açısıyla olmalı, belki daha fazla işbirliği yapmamız gerek, dış aktörlerle, dış paydaşlarla. Ayrıca globalleşmeyle ilgili kendi pratiklerimiz yoktu şimdi Turquality öyle bir kültür oluşturuyor. Turquality buna bir çerçeve kazandırdı ama bu da bir yere kadar etkili. Çok büyük firmaları çıkarmak için daha farklı yaklaşımlar gerekiyor, mesela devletin çok uzun vadeli krediler sağlaması, uzun geri ödemeli on-onbeş yıl kredi ve finansman imkanları sağlaması Türk firmaların büyümesine, yapacakları yurtdışı yatırımlarına bu yönde en azından stratejik ülkelerde finansman imkanları sağlaması, kolaylaştırıcı bir fonksiyon üstlenmesi faydalı olur. Diğer taraftan üniversitelerimizde özel sektöre yönelik

⁵¹² (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

globalleşme/uluslararasılaşma endüstrisi göremiyorum, daha ziyade bireysel girişimcilik odaklıyız, özel sektörün globalleşmesi noktasında akademik bir destek yok. Hannover'ın sırf Doğu Avrupa ülkelerine çalışan bir enstitüsü var, ne yapıyor bu enstitü Alman şirketlerinin Doğu Avrupa'ya açılması için nitelikli bilgi desteği sağlıyor, bu tür yapılara ihtiyacımız var. Diğer taraftan 2000'li yıllardan itibaren elli kadar Türk firmasının yurtdışında güçlü açılım yaptığını görüyoruz, bizim bölgemizde bizim dışımızdaki ülkeler bunu yapamıyor, böyle bir avantajımız var. Burada da hızlı öğrenme, risk alma önemli, güçlü bir birikim var, kapasitenin büyük olması önemli, Türkiye'de çok hızlı büyüyorsunuz o pazar büyüklüğü ve özgüven size dışarda da başarıya arzusunu getiriyor, kombine bir şey aslında. Fakat bunları böyle bir takım enstitüler aracılığı ile doğru yönlendirmek gerekiyor. Dezavantaj olarak kurumsallaşma seviyesinin Türk firmalarında daha iyi seviyeye gelmesi gerekiyor. Uluslararası sermaye ve ortaklıklarla çok yoğunlaşmış Türk firmalarında kurumsallaşma düzeyinin daha iyi bir seviyeye gelmesi gerekiyor, bu tabii inovasyonu da etkiliyor. İnovasyonu icat çıkarma olarak anlıyoruz çoğu zaman, oysa sistemik bir şey. Bu gözle baktığımızda iç süreçler anlamında Türk firmalarının gelişime ihtiyacı var. Dış süreçlerde hızlı, atak olmak, hızlıca tesisi devreye sokmak, risk almak, hızlı harekete geçmek, vazgeçmemek bunlarda iyiyiz ama bunu sağlayacak iç süreçlerin ve insan kaynağı yapılanmasının daha iyi bir noktaya gelmesi gerekiyor. Şirketler çok hızlı büyüdüler ama şimdi yeni bir döneme geçebilmek için oturup konuşmak gerek, sanayinin elinde ne var, devletin elinde ne var, akademinin elinde ne var bu tarz platformlara ihtiyaç var.”

“Bölgemize baktığımızda Türkiye ekonomik açıdan en kuvvetli, en güçlü, en hızlı büyüyen ekonomilerden biri. Firmalarımız Türkiye'den elde ettikleri birikimlerle, bu birikimlerin limitlerine geldikleri için yurtdışına yatırım yapıyorlar. Limitine gelebilmek için burada büyümen gerekiyor. Türk ekonomisinin büyümesi, büyümeye devam etmesi bizim gibi firmaların globalleşmesi noktasında çok önemli bir kaldıraç. Yakın coğrafyalarda gelişen fırsatlar ve grubun risk iştahı ve özgüveni yurtdışı yatırımları tetikliyor ve kronolojik olarak bakınca da görürsünüz yurtdışındaki yatırımların arttığı dönemler Türkiye'nin büyüdüğü, sıcak paranın arttığı, konjonktürün de olumlu olduğu dönemler. Bölge coğrafyası olarak baktığımızda Türk iş gücü en kuvvetli işgücü; üst ve orta yönetici, hem mavi yaka, hem beyaz yaka açısından, başarı odaklı, adanmış çalışanlarımız var.”

“Devlet desteği ile ilgili olarak 2015'te Turquality'de yer almaya başladık. Turquality bütün süreçlerinize bütünsel olarak yaklaşan bir destek programı. Ben marka oluyorum diyerek marka olamıyorsunuz, tedarik zinciri sürecinizi yapılandırmanız gerekiyor, müşteri ilişkilerinizi, inovasyon süreçlerinizi vs. Bizim açımızdan Turquality'nin bize en büyük katkısı iç süreçlerin daha kaliteli, daha çağdaş, dünya standartları seviyesine getirilmesi noktasında oldu. Lojistik departmanında tedarik zincirine geçmiş olduk, müşteri ilişkileri yapılanması güçlendi, inovasyon önemli bir alan olarak evrildi, teşvikler de var ama teşvikten ziyade ben bu süreçte Turquality'nin kültürel değişime yaptığı katkıyı önemiştir.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi Türk yöneticileri ve girişimcilerinin risk algısı, hızlı hareket edebilme ve esnek olmaları bir avantaj olarak belirtilmiştir. Türk çalışanın işgücü kalitesi ve adanmışlığının önemli olduğu ifade edilmiştir. Türk

firmalarının globalleşmesi ile ilgili pratiklerinin yenilerde oluşmaya başladığı, bu konuda devletin sunmuş olduğu Turquality desteğinin firmalar için çok faydalı bir süreç olduğu, ancak yeterli olmadığı belirtilerek global firmalar çıkarmak için sanayinin, devletin ve akademinin bir arada daha koordineli bir şekilde çalışması gerektiği belirtilmiştir.

Özetle, Kastamonu Entegre ihracatla başladığı uluslararasılaşma sürecine 1998-2017 yılları arasında gerçekleştirdiği 6 ülkedeki (Romanya, Bulgaristan, Bosna, Rusya, İtalya, ABD) yurtdışı yatırımlar ile devam etmiştir. Bu yatırımların biri 1998 yılında, ikisi 2000’li yıllarda, üçü de 2010’lu yıllardadır. Firma bulunduğu sektörde ilk beşe girme vizyonuna uygun olarak global pazar payını arttırmaya çalışmaktadır.

3.2.2.7.Aksa Jeneratör

1968 yılında kurulan Aksa, dünyadaki sayılı jeneratör üreticilerinden biridir. Üretiminin %50’den fazlasını ihraç eden, Asya, Avrupa, Afrika ve Amerika’da 13 ofisi bulunan Aksa Jeneratör; bulunduğu sektörde dünyadaki ilk 5 firma arasında yer almaktadır⁵¹³.

Görüştüğümüz yöneticinin Aksa Jeneratör ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“Jeneratör, 1984 yılından beri üretim yapıyoruz. Şu an üç kıtada, Türkiye, Çin, Amerika’da, üretim yapıyoruz. Ciromuz 350-400 milyon dolar civarında. Jeneratörle başlıyor bütün serüven Aksa’da, 1990’lardan sonra değişik iş kollarına da dahil oluyor Grup, enerji, doğalgaz, turizm, tarım gibi. Holding’in cirosal büyüklük 4.5 milyar dolar. Jeneratör başlangıç noktası olmasına rağmen yaklaşık grubun %10’luk büyüklüğünü oluşturuyor. 1984’den beri profesyonel olarak jeneratör üretimi yapan, kendi oluşturduğu tecrübelerle sektörde bir yerlere gelmiş bir firma. Jeneratör üretimde kullanılan motorlar Avrupa’dan, Japonya’dan alınan ithal edilen motorlar.”

“Çin yatırımından önce Singapur’da ofisimiz vardı. Singapur ve İngiltere’de butik tarzı, Kazakistan’da proje bazlı, üretimlerimiz vardı aslında, jeneratör üretimi çok komplike bir tesis gerektirmiyor eğer seri üretim yapmayacaksanız, montaj hattı gerektiriyor. En başta Singapur ilk yurtdışı ofislerimizin açılışı, 1990’ların ortası, sonra İngiltere, Kazakistan, Kırgızistan’da da başlamıştık sonra Kazakistan’a taşındık Kırgızistan ofisimizi. 2000’lerden sonra Cezayir, Dubai. Nijerya’da da ofisimiz vardı onu 2009’da kapattık vergi düzenlemesi nedeniyle. 2010’larda Rusya ofisimiz kuruldu. Bu ofisler kendi stokları olan kendi satış-

⁵¹³ (Çevrimiçi) <http://www.aksa.com.tr/tr-tr/kurumsal/hakkimizda>, 20 Mart 2019.

pazarlaması, servisi, muhasebesi olan şirketler. Endonezya’da, Sudan’da, İran’da, Güney Afrika’da, Gana’da yeni ofisler açıldı, şu an yaklaşık 15 ofisimiz var. Miami’de yeni bir ofis açıyoruz.”

Yöneticinin de ifade ettiği gibi, Aksa Jeneratör Türkiye’de 1984 yılında jeneratör üretiminde kullanılan motorları ithal ederek başladığı üretim faaliyetine, ihracat ile devam etmiş, 1990’ların ikinci yarısından itibaren de çeşitli ülkelerde kurduğu satış ofisleri ile ve o ülkelerdeki butik tarzı üretimle uluslararasılaşmasına başlamıştır. Şu anda Asya, Avrupa, Afrika ve Amerika’da bulunan ofisleri ile küresel sektörde ilk 5 firma arasında yer almaktadır.

Görüştiğimiz yöneticinin firmanın yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar ve bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkındaki ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“2007’de Çin’de yatırıma başladık, yeni fabrikayı 2012’de yaptık. 2017’de de ek bir montaj hattı yatırımı yapıldı, aynı kampus içinde yıllar içinde kapasite olarak büyüttük. Dünyanın en büyük jeneratör fabrikalarından biri şu an. Çin’de 2007’de serbest bölgede kiralık bir yerde 3-5 ay gibi bir sürede üretime başladık, jeneratör üretimi için gerekli yatırımı biz yaptık. Ana fabrikanın kuruluşu da 2012’de, yeri aldık, inşaatını, dizaynı yaptık, o nedenle biraz daha uzun sürdü. Çin’deki ana amaç ekipman tedariki noktasında Çin’in içinde her ekipmanı kolayca bulabilmeniz ve opsiyonlarınızın olması yani motor, şalter gibi tedarik maddelerini kolayca bulup opsiyonlandırabiliyorsunuz, içerden her şeyi tedarik etme şansınız var, dünyanın farklı yerlerinden Çin’e kolayca gerekli tedarik malzemelerini ithal edebiliyorsunuz. Ana sebep bu. Ayrıca pazar çok büyük etken, hem Çin, hem de Uzak Doğu pazarında etkin olmak, çünkü daha kolay girebiliyorsunuz Uzak Doğu’ya, oradaki lojistik kolaylık, Çin’den o bölgelere hitap etmek, ayrıca bir ticari alışkanlık var Çin’le çalışmak konusunda Uzak Doğu’daki ülkelerin, çok daha sıcak bakıyorlar Çin malına. Biz orada Türk üreticisi olarak varız, %100 kendi yatırımımız. Daha önceden Singapur ofisimizden mal satıyorduk, yani daha önceden de satışlarımız vardı Çin’e. Çin fabrikası Aksa Jeneratör’ün cirosunun yaklaşık olarak %40’ını oluşturuyor. Yurtdışı satışımızın büyük kısmı Çin fabrikası üzerinden dağılıyor, Çin’den ABD başta olma üzerine dünyadaki her yere gidiyor.”

“ABD, 2005’den itibaren ABD’de fason üretimle vardık, 2010’lara kadar tedarik sağlıyorduk oradaki farklı firmalara kendi markaları altında. 2010’da kendi markamızla Aksa olarak girmeye karar verdik ve bunu Çin üzerinden kurguladık. Daha sonra orada oluşturduğumuz distribütörümüzle belli bir yol aldık, bu süreç içinde gerekli pazarlama hamlelerini yaptık, bunun dışında teknik sertifikalarımızı tamamladık, ABD çok zor sertifika almak açısından, ABD pazarında var olabilmek için, devlet kurumlarına ve önemli projelere mal satabilmek için bu sertifikaları almak gerek. Pazara girmeden önce, ciddi bir zaman, uğraş ve para harcadık gerekli sertifikaları almak için. Tesis sıfırdan kuruldu, 2017 Mart ayında başladık Haziran’da üretime başladı, binayı hazır aldık, endüstriyel bir tesis almıştık, o yüzden hızlı bir şekilde faaliyete başladık.

%60 Aksa %40 distribütörümüz olan ABD’li Joe Gear firmayla ortaklık kurduk. Amerika pazarında bir Amerikan yüzünün olmasının faydası var, güven teklif etmede, bağlantıları kurmada, pazarlama yüzü olması anlamında, çünkü endüstriyel ürünlerde yabancı firmalara çok açık değiller, o nedenle bir Amerikalı ortakla işe başlamakta fayda gördük. Yüzdesi oranında sermaye katkısı yaptı, finansal olarak riskinizi paylaşıyor, onun dışında başka bir katkıya ihtiyacımız yok aslında orada bir tesis kurmada. İdari konularda faydası oluyor özellikle kurulma döneminde birçok desteğe ihtiyacınız oluyor, bu konularda katkısı oldu. ABD’deki amaç, ABD pazarına girmek. Kuzey Amerika yani Amerika ve Kanada pazarına hitap eden bir yer, burası dünyanın en büyük pazarı jeneratör konusunda ve niş bir pazar, özel sertifikalar, özel motorlar, burada sattığınız malları orada satamazsınız, özel dizayn edilmiş ürünler olması gerek, kanunla çerçevelendirilmiş şeyler bunlar, o yüzden dünyada yüzlerce rakiple boğuşurken Amerikan pazarında on-onbeş rakiple ama çok büyük rakiplerle rekabet ediyorsunuz, orası biraz daha şampiyonlar ligi diyebiliriz. Ürün epey farklılaşıyor, kullanım yerine göre farklı sertifikaları olan, farklı dizaynı olan, hem maliyet açısından hem de teknik özellik açısından epey farklı ürünler. ABD başlı başına farklı bir pazar. Şu anda da epey iyi gidiyor. ABD pazarına özel Ar-Ge çalışmaları koordineli olarak yapılıyor. ABD’de burada ihtiyaç duymadığımız, varlığından haberinizin olmadığı sertifikalar isteniyor, bu da sizin ürünlerinizi ve uzmanlığınızı geliştiriyor. Her yerde bu sertifikaları kullanabiliyor musunuz dersiniz talep olan yerlerde kullanabiliyoruz çünkü çok maliyetli. Havaalanı projeleri gibi çok özel projelerde bu tip özel sertifikalar istenebiliyor, mesela Türkiye’deki son havaalanı ihalesini aldık o açıdan faydası oldu bize.”

Tablo 22: Aksa Jeneratör’ün Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Çin	2007’de ilk kiralık tesiste üretim başlıyor, 2012’de ana fabrika kuruluyor	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	Ekipman tedarikinin kolay olması, Çin, Uzak Doğu ve ABD pazarı olmak üzere bütün dünya, Lojistik avantaj
ABD	2017	Sıfırdan yatırım	ABD’li firma ile ortaklık, İş yapma, bağlantıları kurma ve pazarlamada ABD’li ortağın avantajı	ABD pazarı, Kuzey Amerika pazarı, Gümrük vergisi ve Lojistik avantaj

Tablo 22’de Aksa Jeneratör’ün yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili bilgiler özetlenmektedir. Yöneticinin ifadelerinde de belirtildiği gibi firma yabancı doğrudan yatırımlarına başlamadan önce uluslararasılaşma sürecine ihracatla başlamıştır. İlk yurtdışı yatırımını 2007 yılında Çin’e yapmış, ilk başta kiralık bir tesiste başladıkları üretimi 2012 yılından itibaren kurdukları fabrikada devam etmişlerdir. Çin yatırımının ana amacı üretimde kullanılan ekipman tedarikinin çok daha kolay ve daha az maliyetli

olarak elde etmektir. Çin yatırımının ana pazarı Çin ve Uzak Doğu ülkeleri başta olmak üzere bütün dünyadır. Firma 2017’de ABD’de yatırım yapmıştır, ABD pazarında 2005’ten itibaren oranın markaları için fason üretim ile tedarik sağlamalarına rağmen, 2010’dan itibaren kendi markaları ile Çin üzerinden tedarik sağlamışlardır. 2017 yılında da yaptıkları yatırımla orada üretilip kendi markaları ile satmaktadırlar. ABD yatırımında güven teklin etme, bağlantıları kurma, pazarlama yüzü olması amaçları ile yerel bir firma ile ortaklık kurulmuştur. ABD’de ürün satmak için gerekli özel sertifikasyonları içeren bu nedenle de daha niş bir alan için ürettikleri ürünlerin ana pazarı Kuzey Amerika pazarıdır. Sonuç olarak firmanın her iki yabancı doğrudan yatırımında da ana motivasyon pazarın varlığıdır, ayrıca Çin pazarında gerekli ekipman tedarikinin daha kolay ve az maliyetli olması nedeniyle üretim maliyetlerinden avantaj sağlayarak verimlilik arayışı da söz konusudur. Ayrıca o pazarlarda yer alarak lojistik ve gümrük vergisi gibi maliyetlerden de avantaj sağlamak, çevre ülkelere ihracat yapmak da etkilidir. Yöneticinin şu ifadeleri de bunu doğrulamaktadır:

“Bir yerde yatırım yapmamızın bir sebebi olması lazım ya pazarın çok büyük olması veya o hacimde bir yerde kendimizin olmamızı gerektiren, gümrük mevzuatından kaynaklı oraya girmemizde bizi engelleyen unsurların olması gerekebilir.”

Firmanın bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Şu an Hindistan, Brezilya ve Nijerya bizim için en büyük pazarlar, gümrük duvarlarından dolayı orada üretim yapmak gerek. Bu vergilerle oralara mal göndermek çok akıllıca olmaz, iç pazar için ileride üretim bazlı yatırım yapılabilir. Buna rağmen biz yine de mal satıyoruz birkaç milyon dolar ama çok tatmin edici rakamlar değil. Ama yakın gelecekte Brezilya ve Hindistan’dan ziyade Afrika’daki büyümemizin daha etkin bir şekilde devam edeceğini düşünüyorum, bunda son zamanlardaki devlet politikaları da etkili oldu, DEİK’in yaptığı iş forumları Afrika’ya yönelik olmaya başladı. Afrika daha yoğunluklu odaklanacağımız bir yer olacak. Afrika, en büyük pazarlardan biri, oradaki varlığımız artıyor, şu an ana ilgimiz, yoğunluğumuz Afrika ve Orta Doğu üzerine yoğunlaştı. Batı Afrika’da yedi sekiz yeni distribütörümüzü yarattık son iki üç yılda. Fabrika bazında üretim olarak bulunmuyoruz ama Güney Afrika’da bir ofisimizde üretim yapıyoruz butik tarzda, Güney Afrika pazarına yönelik. Dubai, Sudan, Cezayir’de de ofislerimiz var Afrika’ya yönelik olarak. Bu arada Afrika pazarına girmek için Avrupa’da firma satın alma ile ilgili bir planımız var onun için ciddi bir portföyü olan ve vereceğiniz paraya değecek hacimde, sizin giremediğiniz yerlere girmiş bir firma olması lazım onun için araştırmalarımız devam ediyor ancak şu ana kadar Aksa hiç inorganik büyümedi hep organik

büyüdü, inorganik olarak ilk yatırımımız olur eğer öyle bir şey yaparsak, ama şu yakın zamanda, planlar içinde olsa da, o tür bir yatırım dünyadaki ekonomik konjonktürden dolayı olacak gibi görünmüyor. Dünyada jeneratör işini her yerde yapabileceğimizi düşünüyoruz, bunun için ciddi bir bilgi ve tecrübemiz var 35 senedir. Avrupa’da böyle bir satın alma bize zaman kazandırmak açısından avantajı olur bir de kültürel bağlantıları olan yerler var mesela Portekiz firmaları Angola’da ve Mozambik’te Portekizce konuşulduğu için etkililer, yine Fransız firmaları Franko Afrika’da Fransızca konuşulduğu için çok etkililer, kültürel bağları var, yine İngiltere Afrika’nın birçok yerinde özellikle doğusunda eski sömürgeleri olmaları nedeniyle daha aktif ve etkililer, sizden daha küçük ve kalite açısından daha geri olmasına rağmen İngiliz firması olması nedeniyle sizden daha pahalıya ürünlerini satabiliyorlar. Aslında almaya düşüneceğimiz firmaların know-how’ından değil de özel kontakları olması bizim için avantaj olacaktır, amaç Afrika pazarı için ama AB içinde üreteceğiniz için Avrupa pazarı için de etkisi olacaktır o tür bir satın almanın. Güney Afrika’da mesela Türkiye’den giden mala %20 gümrük vergisi varken Avrupalı firmalar direkt gönderebiliyorlar. Aslında dünyada her yerle alakalı bir projemiz, planımız var, Aksa şu an kendi sektöründe ilk beş üretici içerisinde. Bir milyar ciro hedefimiz var ama dünya çok değişiyor, şu an dünyanın bu gidişatıyla bir milyara sıçramak çok kolay değil. Dünya ekonomisinin gidişatı da etkili yeni yatırımlar yapma konusunda, petrol fiyatlarının düşüşüyle ilgili olarak dünyanın satın alma gücü yarıya indi, ilk etapta mevcut durumu koruyup ciromuzu yarım milyar dolara arttırmak şu an önceliğimiz.”

Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi yakın gelecekte dünyadaki ekonomik konjonktürden dolayı gerçekleşme olasılığı az da olsa firmanın bundan sonraki yatırımlarında etkili olacak ana faktör pazar potansiyeli olan ülkelerde gümrük vergisi engelini aşmak ve o pazarda yer alarak daha az maliyetli üretim yapmak olduğu açıktır. Afrika gibi bazı pazarlarda da Avrupalı firmaların sahip oldukları kültürel geçmiş, o pazarlarda sahip oldukları bağlantılar ve yine gümrük vergisi avantajları gibi nedenlerle o pazarlarda yer alabilmek için Avrupalı bir firmanın satın alınması şeklinde bir giriş yapılabileceği de belirtilmiştir. Ama bu yatırım planlarını belirleyecek olan şeyin dünyadaki ekonomik konjonktür olduğu da açıktır. Dünyada ilk beş firma içerisinde yer alan Aksa Jeneratör’ün bundan sonra yeni yatırım ve satın almalarla pazar potansiyeli olan ülkelerde yatırım yaparak pazar payını global olarak arttırma amacı ile hareket edeceği ifade edilebilir.

Şirketin yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“Türkiye pazarında 20 yıldır pazar lideriyiz, yerel firmalardan en büyük farkımız global olmamız, hacmimiz, yerel piyasada bizim dışında yurtdışında yapılanmış bu kadar fazla ürün çeşitliliğine sahip yerel bir firma yok. Bunda kurucularımızın vizyonu çok etkili. Global firmalardan da en büyük farkımız hızımız

esnekliğimiz, yani bir yere gittiğimizde çok hızlı aksiyon alabilmemiz, hızlı karar alabilmemiz ve harekete geçebilmemiz, esnek olmamız yani işi bitirmek ya da hayata geçirme konusunda daha esnek ve özverili bir çalışma sistemimizin olması, daha girişken ve adaptasyonu kolay bir iş yapımız var Avrupalı ve Amerikalılar'a göre. Çok özverili ve esnek çalışıyoruz, hızlı şekilde aksiyon alıyoruz, hayata geçiriyoruz, hırslıyız. Üründe aslında çok büyük bir farklılaşma yok, ticari stratejilerinizin ne kadar doğru olduğu ve o pazarı ne kadar iyi analiz edip buna ilişkin doğru hamleleri yaptığınıza bağlı."

"Ar-Ge konusunda 2019'da İstanbul'da kurmayı planladığımız yeni fabrikamızın içinde Ar-Ge merkezi kurma konusunda bir plan var. Çin'de oldukça büyük Ar-Ge ile ilgili mühendislik departmanımız var, oradaki ürünlerimizle ilgili olarak dizayn, geliştirmeler yapılıyor, pazar ihtiyaçlarına, proje ihtiyaçlarına istinaden dizayn geliştirmeleri yapılıyor, ayrıca buradaki birimimiz ile entegre çalışıyor."

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi firmanın yerel pazarda sahip olduğu pazar ve üretim gücü, sektöründeki uzmanlığı ve bilgi birikimi, pazar ihtiyaçlarına yönelik ürün geliştirme konusundaki Ar-Ge faaliyetleri firmanın rekabet avantajını oluşturmaktadır. Holding'in 2017 faaliyet raporundaki Aksa Jeneratör'ün faaliyetleri ile ilgili bilgiler de bunu doğrulamaktadır: *"Doğal gazlı jeneratörlerin dünyadaki ilk üreticilerinden olan Aksa Jeneratör'ün, senkron jeneratör projelerinde üstünlüğü bulunmaktadır. Ar-Ge yatırımları ile daha düşük yakıt sarfiyatlı, daha düşük ses seviyeli ve çevre dostu jeneratörler üzerinde çalışan Aksa Jeneratör, değişimin öncüsü olmak için teknoloji yatırımlarını sürekli olarak arttırmaktadır. Aksa Jeneratör, 2016 yılında tamamen kendi Ar-Ge çalışmalarıyla ürettiği, geleceğin teknolojisi olarak gösterilen, enerjisini rüzgâr ve güneş gibi yenilenebilir enerji kaynaklarından alan hibrit jeneratörü ürün portföyüne eklemiştir"*⁵¹⁴. Ayrıca firmanın uluslararasılaşma vizyonu doğrultusunda sahip olduğu beşeri sermayenin de etkisiyle hızlı bir şekilde harekete geçip, farklı pazar şartlarına göre esnek davranıp yatırımlarını hızlıca hayata geçirmesi de firmanın rekabet avantajı olarak ifade edilmiştir.

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye'den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekildedir:

"Türkiye daha kozmopolit bir yer, hem Avrupa hem Orta Doğu iş kültürünü biliyoruz, eskiden gelen Kuzey Afrika ile kültürel bağımız var, Rusya ile çok yakın iş yapıyoruz, o yüzden uluslararası iş kültürüne daha entegre, daha kolay adapte olan, daha hızlı dönüşebilen, gittiği yerin dinamiklere alışabilen bir yapımız var bunlar bizim Avrupalılar'a göre avantajlarımız, riski daha kolay alabiliyoruz. Ayrıca hem mavi yakalıda hem de beyaz yakalıda çok özverili bir işgücü kaynağımız var."

⁵¹⁴ (Çevrimiçi) <http://www.kazanciholding.com.tr/FaaliyetRaporlari.aspx>, Kazancı Holding 2017 Yılı Faaliyet Raporu, s.68, 20 Mart 2019.

“Devletin destek ve teşvikleri ile ilgili olarak, ihracat teşviklerinden yararlanıyoruz, ama teşvik var diye yatırım yapmıyoruz, varsa kullanıyoruz, yani yatırım kararımızı çok da etkilemiyor.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi Türk insanının hem Avrupa hem de Orta Doğu iş kültürüne olan yatkınlığı, her türlü duruma daha kolay adapte olması, risk algısının daha yüksek olması ve daha özverili çalışması Türkiye’ye özgü avantajlar olarak ifade edilmektedir. Firmanın devletin sunduğu ihracat teşviklerinden yararlandığı, bu tür teşviklerin olumlu olduğu ama teşvik var diye yatırımın yapılmadığı da ifade edilmiştir.

Özetle, Aksa Jeneratör başlangıçta ihracatla ve satış ofisleri kurarak, 2005-2010 yılları arasında da ABD’li firmalara fason üretim yaparak başladığı uluslararasılaşma sürecine 2007 yılında Çin’de, 2017 yılında da ABD’de doğrudan yatırımlar kurarak uluslararasılaşmasına devam etmiştir. Şu an sektöründe ilk beş firma içinde yer alan firma global pazar payını artırma amacı ile hareket etmektedir.

3.2.2.8.Borusan Mannesmann

Avrupa’nın lider çelik boru üreticisi Borusan Mannesmann, 1958 yılında kurulmuştur. 3 kıtadaki 6 tesisi ve 1.4 milyon tonluk üretim kapasitesi ile çelik boru sektöründe Avrupa’nın ve dünyanın önde gelen üreticilerinden olup, Amerika, Avrupa, Afrika ve Asya’nın çeşitli ülkelerine ihracat yapmaktadır⁵¹⁵.

Görüştiğimiz yöneticinin Borusan Mannesmann ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“Borusan grubunun genel yapısı holdingdir, dört tane ana bölümü var, bunlardan biri çelik grubudur. Çelik grubunun içerisinde Borçelik, ve Borusan Mannesmann Boru var. Distribütörlük grubu altında iki şirket yer alıyor, üçüncü bölüm Borusan Lojistik, dördüncü bölüm de yenilebilir enerji grubu. Borusan Mannesmann Boru’ya gelecek olursak büyük ortağı Borusan Holding azınlık ortağı da %16 civarında efektif hissedarlığa sahip, Alman kökenli büyük şirket olan Mannesmannröhen Werke AG. Mannesmann adı da oradan geliyor. Bizim orijinal adımız Borusan Birleşik Boru Fabrikaları, 1958 yılında kurulmuş. Bizden iki yıl önce de İzmit’te kurulmuş olan Sümerbank Mannesmann Anonim şirketi Alman şirketi ile Türkiye devletinin JV şeklinde ortaklaşa kurduğu Türkiye’nin ilk boru fabrikası. Onlar genel olarak daha büyük çaplı boruları üretiyorlardı.

⁵¹⁵ (Çevrimiçi) <http://www.borusanmannesmann.com/kurumsal/hakkimizda/default.aspx>, 17 Şubat 2019.

Özelleştirme döneminde devlet kendi hisselerini satışa çıkarınca biz de 1998’de özelleştirmeden devletin hisselerini aldık, dolayısıyla bu yolla ortak hale geldik. O hisselerin satın alınmasıyla Borusan yeni bir iş koluna girdi, o yeni iş kolu da büyük çaplı hat boruların üretimiydi, ondan önce bizde öyle bir teknoloji yoktu. Sümerbank Mannesmann’ın alımı bize spiral kaynaklama yöntemini öğrenmeyi ve bu yöntemi öğrenerek de büyük çaplı boru pazarına girmemizin yolunu açtı. Ondandan önce daha küçük çaplı boruları üretiyorduk. Zamanında Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattı işine bu sayede girdik, Mannesmann’ı almasaydık o işe giremezdik, öyle bir teknolojimiz yoktu çünkü. Onun dışında diğer boru ile ilgili bilgi birikimi 60 yıllık kendi içimizde ürettiğimiz bilgi birikimidir. Altmış yıl içinde bana göre mihenk taşı olabilecek üç önemli hareket var. İlki Asım Bey’in 1975 yılında büyük atılım yaparak Gemlik’te Türkiye’nin en büyük ve en modern boru fabrikasını kurmasıdır. Bu da Asım Bey’in vizyonunun Türkiye ile sınırlı olmayıp dünyaya açılma vizyonunun bir göstergesidir. Seksen dönemindeki Türkiye’nin dışarı açılması ile birlikte biz de o dönem bu Gemlik’teki fabrika sayesinde ihracat açısından atağa geçiyoruz. İkinci mihenk taşı 1998’de Sümerbank Mannesmann’ın alımıdır. Üçüncü mihenk taşı da Amerika’ya yaptığımız yatırımdır. O da başka bir vizyon açıp bizim levelimizi değiştirdi. 2016 ciromuz 740 milyon dolar, grubun cirosu 4,5 milyar dolar.”

“Bizim boru olarak alt bölümlerimiz var bunlardan biri Proje Segmenti dediğimiz büyük çaplı spiral boruları üreten ve satan bölüm. Üretim tesisi Gemlik’te, ana pazarı da Amerika’dır. En son Türkiye’de Tanap projesini yaptık. Bu tür büyük projelerin dışında proje segmentinin satışının %80-85’i Amerika pazarıdır. Bu işe proje segmenti dememizin amacı bu bir proje yönetimidir. Boruyu üretilip satmak değil, projeyi yönetmek de gerekiyor. Buradan hammaddenin alımından, üretiminden, sevkiyatının yapılmasından, stok sahasına getirilmesinden, stok sahasında müşteri double joint istiyorsa onun yapılmasından ve bütün bu tedarik zinciri boyunca boruya bir hasar gelmemesinden sorumluyuz, bu da bir proje yönetimi işidir. Bu açıdan Amerika’ya bu tip boruları satan tek Türk şirketiyiz. Çünkü bu sadece boru üretim know-how’ı değil proje yönetim know-how’ıdır. Aynı zamanda orada çok büyük müşterilerle çalışıyoruz. Onlarla iş yapabilmek becerisine sahip olmanız gerekiyor. İkinci segment Standart Boru Segmenti, standardize olmuş boru yani küçük çaplı borular satıyoruz. İhracata da standart boru satıyoruz. Bizim satışımızın %65-70’i yurtdışı pazardır şu an. Bundan 15 sene önce % 30 yurtdışı, %70 yurtiçiydi şimdi tam tersine döndü. En büyük pazarımız Amerika ve Avrupa’dır. Petrol ve doğal gaz sondaj boruları da üçüncü segmenttir. Amerika’daki kurduğumuz fabrika da bu amaçla kurulmuştur. İlk başta yatırımı Türkiye’ye yapacaktık buradan oraya gönderecektik sonra yarın bir gün korumacı önlemler, anti-damping yasalar çıkar diye orada yatırım yapmaya karar verdik. Dördüncü bölüm otomotiv bölümü, Halkalı, Bursa ve İtalya’da fabrikamız var. Halkalı’da üretilen ürünlerin yüzde %60’ı iç piyasaya, %40’ı Avrupa’ya özellikle Almanya’ya gider. İtalya’daki fabrikadan da İtalya ve Almanya’ya satış yapıyoruz. Bu segmentte aslında biz parça satıyoruz. Müşterinin otomobilde kullanacağı komponentte kullanacağı parçalardan boru ile ilgili olanı biz üretiyoruz.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi firma önce Türkiye pazarında büyümüştür, 1980 döneminde ülkenin dışarı açılması ile birlikte firma ihracat ile uluslararasılaşma sürecine başlamıştır. 1998’de Alman firması ile Türk devletinin ortak girişimi olan

Sünerbank Mannesmann'ın özelleştirmeden devlete ait hisselerinin alımı ile gerekli teknoloji ve bilgi birikimini elde ederek o zamana kadar olmadığı büyük çaplı boru pazarına girmiştir. Firma yıllar içinde Türkiye'de yaptığı yatırımlarla boru ile ilgili farklı alanlardaki büyümelerine ve ihracat faaliyetlerine devam etmiştir. Şirketin yurtdışındaki ana pazarları Avrupa ve Amerika'dır.

Firmanın yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar ve bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüştüğümüz yöneticinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“İtalya'daki fabrika, 2001 yılı, tek fabrika, satın alma, ortaklık yok. Finansal olarak zorluğa girmiş bir fabrikaydı, biz yatırım fonundan aldık. Fabrikanın kaynak yapan ve çekme yapan iki tarafı olan boru üretimi var. Biz sadece fabrikanın çekme operasyonlarını yapan tarafındaki makineleri beğendik, o makineler de oldukça eski makineler ama biz bunları düzeltiriz dedik ve o tarafı aldık. Alma amacımız lokalleşme, yani İtalya pazarında var olma. Ben orayı alarak, yeni bir teknoloji öğrenmedim, hatta oradaki makineler bizim mevcut makinelerimizden daha eski teknolojiye sahip makinelerdi, ben orayı alarak Avrupalı bir üretici olmanın yolunu açmaya çalıştım. Yabancı bir müşteriye mesela Amerikalı veya Avrupalı bir müşteriye benim Amerika'da, İtalya'da, Türkiye'de üretim tesislerim var, ben uluslararası bir firmayım dediğimde bana oluşan bakış açısıyla ben bir Türk üreticiyim sana boru satmaya geldim dediğimde oluşan bakış açısı arasında çok büyük fark var. Oranın pazarı ağırlıklı olarak Almanya ve İtalya'dır.”

“Bu arada İspanya pazarına giriş yapma deneyimimiz oldu. Cezayir pazarında çok ciddi spiral boru kullanıyordu, orada önemli bir doğalgaz var. Çok ciddi bir talep var biz de buradan gönderiyoruz, ciddi satışlar yapıyoruz. Akdeniz'in altından geçecek boru hatlarının oluşturulması projesi vardı yani Cezayir'den çıkan doğalgaz denizin altından geçip ya İtalya'dan çıkıp Orta ve Doğu Avrupa'ya ya da İspanya'dan çıkıp Batı Avrupa'ya dağıtılacaktı. Bunun için çok ciddi projeler oluşturulmaya başlandı. Doğalgaz denizin altından çıktıktan sonra İspanya'dan Avrupa'ya büyük bir networkle dağıtım yapılacaktı, biz de gidip İspanya'da bir boru fabrikası kuralım dedik. Eğer pazarı hiç bilmiyorsanız bir partnerle girmeniz gerekir biz de bir partner bulduk. Biz boruyu üretecektik partner de boruyu kaplayacaktı ve o şekilde satacaktık, adamın İspanya'da kaplama fabrikası vardı yani bu konuda tecrübeli, üretim ve satış yapıyordu İspanya'da. Biz partnerin fabrikasının yanındaki arsayı aldık, tam fabrika kurulacak makineyi buradan oraya götüreceğiz ama o sırada partner iflas etti. O sırada partnerle ilgili çeşitli sorunlar yaşadık, işler sarpa sardı ama o olay bizim için epey bir deneyim oldu. Ama bu olay olmasaydı bile biz o yatırımı yine yapamayacaktık çünkü dünyada kriz çıktı, İspanya epey etkilendi, yani her şey yolunda gitseydi ve biz fabrikayı kursaydık bile dünyada ekonomik kriz çıktığı için o iş öylesine kalacaktı, yatırımın için harcanan para boşa gidecekti, öyle bir zamanlamaya denk geldi o yüzden bir bakıma o yatırımın olmaması iyi olmuş.”

“Biz İspanya'dan önce Cezayir'de de bir fabrikayı alacaktık özelleştirmeden, çok uğraştık o iş için, her şey tamam son imzalar kaldı, ama o sırada devlet kanun

değiştirdi ve yeni kanuna göre özelleştirmelerde %51'in bir Cezayirli'ye ait olması gerek yani Cezayirli bir ortağın olması lazım ve biz bu nedenle bu yatırımdan vazgeçtik. Amaç Cezayir'de boru satıyorduk o pazarda olmak istiyorduk, ama özelleştirmede böyle bir sorun çıkınca vazgeçtik. Dolayısıyla yatırım yaparken en çok baktığımız şey devletin yabancı yatırımcı için duruşu ne. Ülkedeki ekonomik yapı, bürokratik yapı, politik yapı, istikrar, vergi boyutu, para politikaları bunlar çok önemli bir yurtdışı yatırım kararı alırken. Devletle iş yaparken devlet senin işini kolaylaştırıyor mu zorlaştırıyor mu bu çok önemli mesela ABD'de o işler çok kolaylaştırıcı, hızlandırıcı, zorlaştırıcı değil.”

“Amerika; sıfırdan yatırım, ortak yok, amaç, aslında biz o alanda vardık, sondaj borusunu Gemlik'teki tesiste yapıp, çok uzun bir süreden beri ABD'deki bayimiz vasıtasıyla satıyorduk. Sanırım 2008'di, ABD Çin'e karşı çok yüksek bir anti-damping oranı verdi, Çin'in çok büyük miktarlarda sondaj borusu satışı vardı ABD'ye. Bu anti-damping yasasıyla Çin'in ayağı kesildi ve arz ve talep arasında büyük bir dengesizlik oluştu. Ama biz bayimiz yoluyla sattığımız için bu durumdan haberimiz yoktu, ABD'den boru almak isteyen bir müşteriden bize mail geldi ve o müşteriye satışa başladık. O zamana kadar 30.000 ton olan satışımız önce 60.000, sonraki yıl 80.000, sonraki yıl da 100.000 ton oldu. Bizim radarımız açıldı ve fark ettik ki pazar çok büyük. Bu arada biz bu konuya iyice eğildik, araştırmaya başladık. Bu arada boruyu biz yapıyoruz ama ısıtma işlemi ve dış açma işlemini yapmıyorduk. Araştırdık fark ettik ki o işlemi yapanlar epey paralar kazanıyor. Ve bizde bir fikir oluştu ve neden bunu biz yapmıyoruz dedik, müşterilerle konuşunca müşteriler ısıtma işleminin ve dış açma işleminin ABD topraklarında olmasını istiyor, lokal yöneticilerle görüşmek, boruyu lokal bir adamdan almak istiyor. O zaman bu ısıtma işlemi ve dış açma işlemi yatırımını ABD'de yapalım dedik ama bizim bu konuda know-how'ımız yok, o nedenle bir tane lokal partnerle çalışma kararı aldık, birini bulduk ama ticari olarak anlaşılamadık. Ve kendimiz yapmaya karar verdik o sırada bir fırsat çıktı, Alabama eyaletinde bir tesis var boru üretiyor, ısıtma işlemi yapıyor, dış açma yapıyor. Ancak biz boru üretimi ile ilgilenmiyoruz sadece ısıtma işlemi ve dış açma işlemi ile ilgileniyoruz bu kısımda JV yapalım dedik ama adam hepsini verip satıp çıkmak istiyordu. O yüzden bu projeden vazgeçtik sıfırdan yatırım yaptık. Madem lokal partnerle girmedik satın alma da yapmadık ve greenfield yapıyoruz, boruyu üretmeyi biliyoruz, makineleri nereden alacağımızı biliyoruz ama ısıtma işlem kısmını bilmiyoruz, ısıtma işlemi ile ilgili know-how'ımız yok onu bilen kişiyi rakipten transer ederek edindik. Bir de ABD'yi tanıyoruz ticari olarak ama ABD'de hiç yatırım yapmadık, bir de fabrika devreye girince kim yönetecek, çünkü biz ABD'ye yatırım yapan bir Türk şirketiye ama o şirket ABD şirketi olacak, ABD'liler tarafından yönetilmeli, ABD'li müşteriler ile içli dışlı olmalı, bunun için de yatırım döneminde görev alacak sonrasında da işleri yönetecek bir ABD'li yönetim ekibi olmalı. Bunun için de rakip firmadan yönetici aldık, ekibiyle geldi on kişilik, her şeyi biliyorlardı, ısıtma işlemi bilen, kaynaktan anlayan. Biz de Türkler'den bir ekip gönderdik o yatırım dönemini yönetmek için. Yatırım tamamlanınca Türk ekibinin çoğu döndü, ABD'li ekip yatırım kurulduktan sonraki operasyonu yönetmek için devam ettiler. ABD yatırımının amacı o pazar içindi. Bir de ilk başlarda bu yatırımı Türkiye'de yapacaktık buradan oraya gönderecektik sonra yarın bir gün korumacı önlemler anti-damping yasalar çıkar diye orada yerinde yatırım yapmaya karar verdik.”

Tablo 23: Borusan Mannesmann'ın Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
İtalya	2001	Satın alma	Ortaklık yok	İtalya, Almanya ve Avrupa pazarı, Avrupalı üretici olma
Amerika	2014	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	ABD pazarı, Olası gümrük vergisi engeli, ABD'li üretici olma

Tablo 23'te de görüldüğü gibi firmanın yurtdışında iki yerde üretimi bulunmaktadır. Firmanın ilk yurtdışı yatırımı 2001'de İtalya'da finansal olarak zor duruma düşmüş bir fabrikanın satın alınması şeklinde olmuştur, bir ortak olmaksızın tek başına girdikleri bu yatırımdaki ana amaç pazardır ve İtalya pazarında yerel üretici olarak yer almaktır. Bu yatırımın ana pazarı ağırlıklı olarak İtalya, Almanya olmakla birlikte Avrupa pazarıdır. Bu yatırımdan sonra firmanın ihracatçı olarak var olduğu Cezayir ve İspanya pazarları için o pazarlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek ve yerel üretici olmak için girişimleri olmuş ancak çeşitli nedenlerle bu yatırımlar gerçekleşmemiştir. Cezayir'de özelleştirmeden alacakları fabrika için devletin kanun değişikliği ile özelleştirmelerde büyük pay sahibi olarak yerel ortak bulundurma zorunluluğu, İspanya'da da birlikte iş yapacakları partnerin iflas etmesi ve partnerle yaşanan sorunlar, hemen sonrasında yaşanan 2009 küresel krizi nedeniyle yatırım yapılmamıştır. Ancak bu yatırım girişimleri sonucunda elde ettiği deneyim firmanın 2014'te ABD yatırımını yapmasında etkili olmuştur. Firma ABD'nin Çin'e uyguladığı anti-damping yasağı nedeniyle hali hazırda ihracatçı olarak mal gönderdikleri ABD pazarında pazar payının artması ve gelecekte ihracat konusunda yaşayabilecekleri olası korumacı önlemlere karşı ABD pazarında üretim yapmaya karar vermiştir. İlk başta ABD pazarında kullanılan boru için gerekli olan ısıtma işlem ve dış açma bilgisine sahip yerel firmaya ortak olma girişimleri başarısız olunca sıfırdan tek başına yatırımı kurmuş, ısıtma işlem ve dış açma bilgisi ile ilgili know-how'ı da rakiplerinden yönetici ve onun ekibini transfer ederek elde etmiştir. Bu transfer yoluyla hem gerekli know-how elde edilmiş hem de ABD'de iş yapmada, müşterilerle iletişime geçmede ABD'li yöneticinin bilgi birikimi ve yerelliğinden de yararlanılmıştır. Her iki yurtdışı yatırımında da ana motivasyon söz konusu ülkelerdeki pazarın büyüklüğü ve o ülkede yerel üretici olmakla birlikte iş yaptığı uluslararası pazarlarda gelişmekte olan bir ülkeden gelen yatırımcıdan ziyade ABD'de ve Avrupa'da yatırımları olan uluslararası

yatırımcı kimliğine sahip olmak da etkilidir, bu da yöneticinin şu ifadelerinde belirtilmektedir:

“Ben bugün bir Alman müşteriye gittiğimde şunu söyleyebilirim ben senin ihtiyaçlarını karşılayabilirim, benim Türkiye’de, İtalya’da, ABD’de fabrikam var bunu söyleyebilmek ben sadece Türk üreticiyim demekten çok farklı, arada dünyalar kadar fark var, ben uluslararası bir firmayım dediğimde bana oluşan bakış açısıyla ben bir Türk üreticiyim sana boru satmaya geldim dediğimde oluşan bakış açısı arasında çok büyük fark var.”

Firmanın bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Şu an otomotiv alanında büyümeye odaklandık. Onun için düğmeye bastık. Otomotivde kapasitemizi %40 arttıracacağız. Genel olarak yeni yatırımlar konusunda fırsat var mı, stratejimize uygun mu ve doğru zaman mı buna hep bakıyoruz. Şimdi yeni bir yabancı yatırım kararı yok gündemde, ama yine de fırsatlar olursa değerlendirebiliriz.”

“Pazar nerdeyse orada olmalıyız bizim stratejimizde bu var, öyle bir vizyonumuz var. Yine Avrupa ve Amerika olur yeni yatırımlarımız için olası hedefler. Biz bir yere yatırım yaptığımızda 50 seneliğine giriyoruz o nedenle 50 senede ne olacağını bilmem lazım, daha istikrarlı pazarlara gitmemiz lazım, yoksa ne olacağını bilmiyorsam ihracatla devam ederim. O istikrarlı pazar da Amerika ve Avrupa pazarı. Rusya’da pazar var, fırsat var, benim stratejime uygun ama uygulanabilir değil. İş yapma şekli, dinamikleri çok değişik, büyüklükler çok değişik. Oraya gittiğimde politik, siyasi, ekonomik yapı farklı, yerel partner bulmam lazım vs, hiç Rusya’ya gitmemişim, ne olup bittiğini bilmiyorum, bir de bu yatırımı yapmam için en az bir beş sene benim Rusya’ya ihracat yapmam lazım, bu pazarı bilmem, görmem, deneyimlemem lazım ama şu an ihracatım yok oraya, o yüzden o pazara girmem. Bizim için önemli olan ekonomik trenler nereye gidiyor dünya açısından, o ülke pazarı için, o coğrafya için ekonomik trenler, politik durum, vergi uygulamaları, para politikaları, para piyasaları nasıl, bizim açımızdan önemli olan bunlar.”

Bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi firmanın yakın bir gelecekte yeni yurtdışı yatırım kararı olmamasına rağmen, gelecekte bir yatırım olacaksa bu yatırımın da diğer yatırımlarında olduğu gibi pazar arayışı ile Avrupa ve Amerika gibi ekonomik ve siyasi açıdan istikrarlı pazarlar olacağı da açıktır. Bunun dışında firma dünyadaki pazar payını arttırmak için mevcut yatırımlarında kapasite artışlarına devam etmektedir.

Firmanın yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“İş yapma becerisi bizim rekabet avantajımızdır, boru yapan bir sürü firma var, aynı kalitede boru üretiyor belki ama benim girdiğim pazarlara giremiyor, çünkü ben çok iyi satış sonrası hizmet veriyorum bütün ekibimle, o açıdan fark

yaratıyoruz. Boru alanında her şeyi biliyoruz, Borusan Mannesmann dünyadaki en iyi teknik know-how'a sahip olan şirkettir. Temel rekabet düzlemimizde fiyatta rekabet etmiyoruz, ürün kalitesi, satış sonrası hizmet ve ürün gamının geniş olmasında rekabet ediyoruz. Geniş bir ürün yelpazesıyla hizmet vermek, kaliteli ürün vermek, söz verdiğin kalitede söz verdiğin malı sağlayabilmek ve malla ilgili bir sorun çıktığında arkasında durabilmek yani satış sonrası hizmet çok önemli bizde. Bunlar da bizim temel yeteneğimiz.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi sahip olduğu teknik know-how ve değer zinciri üzerinde üretimden satış sonrası hizmete kadar müşteri açısından yaratmış olduğu değer hem yerel piyasada hem de firmanın yurtdışı yatırım ve ihracat pazarlarında firmaya rekabet avantajı sağlamaktadır. Yöneticinin daha önceki ifadesi de bunu doğrulamaktadır:

“Boruyu üretip satmak değil, projeyi yönetmek de gerekiyor. Hammaddenin alımından, üretiminden, sevkiyatının yapılmasından, stok sahasına getirilmesinden, stok sahasında müşteri double joint istiyorsa onun yapılmasından ve bütün bu tedarik zinciri boyunca boruya bir hasar gelmemesinden sorumluyuz, bu da bir proje yönetimi işidir. Çünkü bu sadece boru üretim know-how'ı değil proje yönetim know-how'ıdır.”

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye'den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekildedir:

“Türk iş adamları olarak kriz yönetimini çok iyi biliyoruz, riski görmede, değerlendirmede, yönetmede çok iyiyiz. Ülkenin işgücü profili açısından Türk işçisi çok kaliteli, hem çalışkan, hem de işini çok iyi biliyor ve yapıyor. Hem beyaz yaka, hem mavi yaka açısından bu geçerli, hatta biz ABD'deki fabrikamızın bir vardiyasını Türkler'den oluşturmuştuk, buradan işçi götürmüştük. Büyük bir firma olarak devletin sağladığı teşvik ve yardımlardan çok yararlanmıyoruz, ihtiyacımız olmuyor, ama o tür teşvik ve yardımlar küçük ve orta ölçekli firmalar için çok faydalı, pazar araştırmasının maliyetini filan karşılıyorlar bu nispeten küçük firmalar için çok yararlı. Ama ihracat konusundaki teşviklerden yararlanıyoruz.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi Türk yönetici ve iş adamlarının kriz ve risk yönetiminde başarılı olmaları, Türk işgücünün kaliteli ve çalışkan olması bir avantaj olarak ifade edilmiştir. Şirket yurtdışı yatırımları konusunda devletin sunduğu teşvik ve yardımları fazla kullanmamasına rağmen bunların özellikle küçük firmalar için yararlı olduğu, ancak ihracat konusundaki teşviklerden yararlandıkları ifade edilmiştir.

Özetle, Borusan Mannesmann 1980'lerden itibaren ihracatla uluslararasılaşma sürecine başlamış, 1998 yılında Alman firması ile Türk devletinin ortak girişimi olan Sümerbank Mannesmann'ın özelleştirmeden devlete ait hisselerinin alımı ile büyük

çaplı boru pazarına girmiştir. 2001’de İtalya’da ve 2014’te de ABD’de yurtdışı yatırımlarını yapan firma, Türkiye’de boru üretiminde lider konumunda olup global pazar payını arttırmaya çalışmaktadır.

3.2.2.9.Erbakır

1981 yılında elektrik kablolarındaki bakır telleri üretmek amacıyla kurulan Erbakır, Abaloğlu Holding ve Erikoğlu Holding’in ortak şirkettir⁵¹⁶.

Görüşüğümüz yöneticinin Erbakır ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“Erbakır iki aileye ait bir firma, Abaloğlu ve Erikoğlu, iki aile de farklı alanlarda faaliyet gösteren holdingler, ama Erbakır bu iki ailenin en büyük firması, diğer şirketler Erbakır’a göre oldukça küçük. Aile firması olmasına rağmen oldukça kurumsal bakış açısıyla yönetilen bir firmayız. Erbakır bakır iletken üreten bir şirket, bir kablounun içindeki metali üretiyoruz. 1 milyar dolar civarında cirosu var. 350 milyon dolar civarında direkt ihracatı var. Bu ihracatın çok büyük bir kısmı, yaklaşık %90’ı da Avrupa’ya. Yurtdışındaki veya yurtiçindeki büyük müşterilerimizin pek çoğu uluslararası, dolayısıyla uluslararasılar nereye gidiyorsa biz de oraya gitmek durumundayız. Türkiye lokasyonumuz Denizli’de. 8 milim çapından 0.05 milimetre çapına kadar tel üretebiliyor, bunu nitel kaplıyoruz, kalay kaplıyoruz, geçen seneden itibaren alaşımlandırıyoruz, bunları da alıp müşterinin isteklerine göre büküp 3500-4000 aralığında farklı ürün üretiyoruz, bu da bizim üretim planlamamızı çok benzersiz hale getiriyor. Bizim sektörde Türkiye pazarında iki büyük rakip var biri biz, biri Sarkuysan. Sadece Türkiye pazarında değil Avrupa ve Amerika pazarında da rakibiz. Bundan sonraki Erbakır’ın stratejik planında farklı lokasyonlarda üretim yapmak var, çünkü Türkiye’deki bakır miktarı Türkiye ihtiyacının onda biri. Dolayısıyla büyük bir kısmı (%90-95’i) ithal ediliyor, tabii bunun lojistiği de ciddi bir konu.”

“İhracat hep vardı, en baştan beri, o zaman İran’a, Irak’a gönderiliyordu, o zaman 10 bin ton kapasite şimdi 200 bin ton kapasite, şimdi tamamen Avrupa’ya bunun nedeni de daha katma değeri yüksek ürünle, kabiliyetimizle alakalı çünkü otomotive kolay kolay iş yapılamaz. Bunda da kurucularımızın vizyonu çok etkili. Her iki aile de yatırım yapma konusunda, işi büyütme konusunda üst yönetime çok destek sağlıyor.”

Yöneticinin de ifade ettiğı gibi, en baştan itibaren ihracat yapan, yerel piyasada sektöründeki en büyük iki firmadan biri olan ve katma değeri yüksek ürün üreten Erbakır, müşterilerinin uluslararası firmalar olması nedeniyle onlara yakın olmak amacı ile yurtdışı yatırımlarına başlamıştır.

⁵¹⁶ (Çevrimiçi) <https://www.erbakir.com.tr/tr/sayfa.asp?id=2>, 23 Mart 2019.

Firmanın yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar ve bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüştüğümüz yöneticinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“1994-95’lerden beri ABD’de satıştan ve dağıtımdan sorumlu bir şirketimiz vardı on kişilik. Biz 150 bin ton gibi senede mal satıyoruz. Bunun 10 bin tonu ABD’ye gidiyordu ve bunu geliştireyorduk. Bölgede ABD’de mal satabilmemiz için katma değeri çok yüksek ürün satmamız gerekiyor. Türkiye’den ABD’ye gönderebilmek için navlun maliyetinden dolayı katma değeri orta mal satamıyoruz, ABD’de bu yatırımı yapmamızın birinci nedeni bu. İkinci nedeni uluslararası firmaların bizi zorlaması, hiçbirinin stok yapmayı beklememesi, yanımızda olun just-in-time yapalım demeleri. Üçüncü neden ABD ticaret bakanlığının JSB diye bir programı var, bu program ABD’nin fakir dostlarından mal alışında gümrüksüz ABD’ye mal girişi. Bunun tek sınırı, eğer bir sene boyunca ABD’nin ithalatının %50’sinden fazlası bir ülkeden karşılanıyorsa o zaman o ülke bu programdan çıkartılıyor ve gümrük vergisi uygulanıyor. 2013 yılında Sarkuysan’la birlikte biz ABD’nin ithalatının %70’ine çıkınca bizi o programdan çıkartacaklardı. Bu bizim de girerken gümrük vereceğimiz anlamına geliyordu, Avrupa bu nedenle ABD’de rekabet edemiyor, biz hiç edemeyiz bir de navlun dezavantajımız da var, dolayısıyla bu durumlar bizim yatırım kararımızı öne aldı. Yani var olan bir pazarı elimizden kaçırıyorduk onu kaçırmamak ve geliştirmek için ve nakliye ve vergi maliyetlerini düşürmek için oraya gittik. Neden Meksika sınırında yaptık bu yatırımı, bir fabrikayı kurarken iki temel kriter vardır ya hammaddeye yakın olacaksınız ya da pazara yakın olacaksınız. Hammaddeye yakınız 15 dakika mesafemizde dünyanın ikinci büyük bakırcısı olan bir şirket var, dolayısıyla orada bakır stoklarının çok yakınındayız, pahalı bir mal olan ve değişken fiyatı olan bakır stoklarını minimum düzeyde tutabiliyoruz. İkincisi bizim oradaki üretimimizin çok önemli bir kısmı otomotive yönelik, otomotivde kullanılan kablo demetlerini üretenlere yönelik. Bunlar da uluslararasılar, ve Meksika’nın kuzeyine ABD sınırına gitmiş durumdadır, biz de onlara bağlı olarak oraya gitmiş durumundayız. Doğrusu Meksika’da yatırımı yapmaktı, ama bizim bir kamyon ürününün değeri 200 milyon doları geçer, bakır pahalı bir maden olduğu için, bizim kamyonları sigorta edecek sigorta şirketi bulamadık Meksika’da, o nedenle Meksika sınırında bulunan yerde ABD’de yatırım yaptık. Greenfield yatırımı, %100 bize ait, 2015 üretime başlama zamanı. ABD’deki üretimimizin hedefi ABD ve Meksika pazarı. Türkiye üretimimizin hedefi Avrupa pazarı, Orta Doğu pazarı biraz da Asya pazarı. Eskiden Amerikan pazarı da vardı ama ABD’de yatırım yapınca şimdi yok.”

“Şu an en büyük sıkıntılarımızdan biri enerji maliyetleri, ABD’nin o bölgesinde enerji maliyetleri çok yüksek, orada kendi yatırımımızla enerjimizi kendimiz üretmemiz gerekecek, tabii bu da ciddi bir yatırım maliyeti olacak, ikincisi çok verimsiz bir işçilik var, ayrıca Türkiye’ye göre 2.5 kat daha yüksek işçilik ücretleri. Ayrıca yüksek bir sirkülasyon var, Türkiye’de sirkülasyon %5,5 civarında ama ABD’de yaklaşık %25 civarında. O nedenle de büyük sıkıntı çekiyoruz. Her sene yeni çalışanı eğitmemiz gerekiyor. Buradan eğitici olarak beş-altı kişilik mavi yakalı götürdük, onlarla birlikte çalışıyorlar ve eğitiyorlar, diğer çalışanların büyük kısmı Meksikalı. ABD’nin cirosu 200 milyon dolar civarında, hedeflediğimiz ciroya ulaştık ama daha hedeflediğimiz kara

ulaşamadık, verimliliği arttırmamız lazım, bu nedenle de daha fazla otomasyona gitmeye çalışıyoruz, hurdayı, enerji maliyetlerini azaltmaya çalışıyoruz.”

Tablo 24: Erbakır’ın Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
ABD	2014	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok	ABD’nin uyguladığı gümrük vergisi, Nakliye maliyetleri, Müşteriye ve Hammaddeye kaynağına yakın olarak maliyet avantajı sağlamak, ABD ve Meksika pazarı

Tablo 24’te de özetlendiği gibi, firmanın ABD’deki yatırımında etkili olan ana motivasyon ABD’nin uygulayacağı gümrük vergisi ve Türkiye’den ABD’ye olan nakliye maliyetlerinin yüksekliğidir. Firma bu yatırım sayesinde üretimi ABD’de yaparak hammadde kaynaklarına ve müşterilerine yakın olarak pazar konumunu güçlendirmiş ve gümrük vergisi ve nakliye maliyetlerini ortadan kaldırmıştır. Dolayısıyla bu yatırımdaki ana motivasyonlar pazar arayışı (müşterilere yakın olma) ve maliyet minimizasyonu (lojistik maliyetler, gümrük vergisi) nedeniyle verimlilik arayışıdır. Ayrıca firma fabrikayı hammadde kaynağına yakın bir yerde kurarak depolama ve lojistik maliyetlerden de tasarruf sağlamıştır. Diğer taraftan ülkedeki işgücü kalitesinin düşük olması, işçi devir oranının yüksek olması, enerji maliyetlerinin yüksek olması, bakır gibi pahalı bir ürünlerdeki hurda maliyetlerinin yüksekliği gibi nedenlerle üretim maliyetlerinin artması firmanın verimliliğini etkilemekte ve bu maliyetleri azaltmak için çözümler üretmeye çalışmaktadır. Firma bu yatırımı tek başına ve sıfırdan yatırım olarak yapmıştır.

Firmanın bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Yakınlarda Doğu Avrupa’da yatırım yapma durumumuz var, nedenlerden biri AB içinde olmak, diğeri de her ne kadar AB’ye ihracatımız gümrük vergisiz girebilse de, bir KDV konusu var, ithal edenler KDV’sini (%20/21) yatırmak zorunda, o nedenle de AB içinde birinden almak istiyorlar, diğer neden yine navlun maliyetleri çok yüksek, dolayısıyla zaman içinde Romanya, Slovakya, Polonya, Macaristan gibi bölgelerdeki müşterilerimizi kaybetmeye başlayacağız. Dolayısıyla o bölge içinde olmamız lazım, navlun maliyetleri nedeniyle, ayrıca yarı mamulü buradan gönderebilir miyiz diye bakıyoruz, Türkiye’deki bu bölümde yani alt katma değerli bölümde 250 bin tonluk kapasitemiz var biz 150

bin tonunu kullanıyoruz. Bu sayede kapasiteyi alt katma değerde tamamlayıp/arttırıp oraya göndereceğiz ve orada daha katma değerli ürün haline getirip daha yüksek fiyatla satıp, ulaşamadığımız müşterilere de ulaşacağız, çoktandır araştırıyoruz neresi olabilir diye normalde şartlarda çıkan yer Sırbistan ama Sırbistan AB üyesi değil dolayısıyla orada da aynı sorun olduğu için, Macaristan, Slovakya, Romanya üçgeni içinde bir yerde olacağız. Bundan beş sene önce Romanya’da bir fabrika vardı onu satın almak için çok uğraştık, eski devlet fabrikası özelleştirilmede satın alınmış, ama işletme sermayesi olmadığı için batmış, ama hukuki durumları çözemediğimiz için vazgeçtik, şimdi Doğu Avrupa’da bir ülkede greenfield yapmaya karar verdik, yatırım yapacak şirketi de kurduk, arsa tahsisini de aldık, şimdi fabrikayı kurmak için başvurularda bulunacağız, teşvik alabilecek miyiz diye bakıyoruz. %100 bize ait olacak.”

“Strateji olarak hem şimdi hem de ilerisi için ABD ve diğer üretim yerleri üretim hupları olacak yani onlar know-how üretmeyecek know-how tamamen Türkiye’de Denizli’de olacak, oralara üretim reçetesi gidip böyle üret denilecek ve üretimde verimliliğin arttırılmaya çalışıldığı yerler olacak o nedenle Ar-Ge, know-how herşey burada olacak.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi firma AB üyesi olan Doğu Avrupa ülkelerinden birinde sıfırdan tek başına bir yatırım yapma planı almıştır, buradaki yatırımın amacı da vergi (KDV) ve lojistik maliyetlerinden tasarruf sağlamak, AB’deki müşterilerine yani pazara yakın olmaktır, bunun için de Macaristan, Slovakya, Romanya ülkelerinden birinde kendileri için maliyetler konusunda en fazla avantajı sağlayacak olan bir ülkede yatırım yapma çalışmalarını sürdürmektedir. Bütün bu ifadelerden firmanın bundan sonraki yurtdışı yatırımlarında da ana amacının pazara yakın olma, vergi ve lojistik maliyetler gibi nedenlerle maliyetlerini azalma, dolayısıyla pazar arayışı ve verimlilik arayışı olacaktır.

Yönetici bundan sonraki yatırımlarında mevcut alanlarındaki büyümenin dışında yeni teknolojilerin ortaya çıkacağı alanlarda da yeni yatırımlar yaptıklarını ifade etmektedir:

“2017’de Türkiye’de ilk defa alaşım dökümünü gerçekleştirdik. Bu da bakır magnezyum, bakır kalay ve bakır gümüş; bu işe girme amacımız otomotive yönelikti. Dünyadaki bütün otomotivciler, bakırın pahalı olmasından dolayı azaltmaya çalışıyorlar bir de karbon emisyonundan dolayı arabaları hafifletmeye çalışıyorlar, bakır magnezyum üstüne bakır kalayın büyük avantajı bu, bu ne yapıyor, bir kesiti 9 misli düşürüyor. Avrupa’da bir fabrika üretiyor, Türkiye’den de biz üretiyoruz. Ciddi bir Ar-Ge çalışması, üç sene boyunca uğraştık, Avrupa’daki (Belçika) fabrikadan ürünü aldık inceledik, yani onlardan 8 milim aldık, 0.07 milime kadar inceltmeyi öğrendik, onlarla birlikte çalıştık, çünkü onlar 8 milime kadar üretiyordu, daha aşağısını yapamıyordu, oradan o ürünü alıp inceltiyorduk, daha katma değerli ürün haline getiriyorduk, şimdi onların işini de

yapmaya başladık, bakırda yaptığımız işi alışımda da yapmaya başladık, bildiğimiz iş aslında.”

“Yeni girdiğimiz alışımlarla ilgili iki alan var otomotiv ve hızlı tren. Hızlı tren Türkiye için çok ciddi bir yatırım alanı şu anda ve tamamen ithal ediliyor bu. Otomotiv nedeniyle alışılara girdik, otomotiv bizi zorladı diye bu alana girdik, ama iş sonra değişti hem otomotiv çok ciddi kullanmaya başladı özellikle karbon emisyonu nedeniyle lüks araçlar kullanmaya başladı, bir de hızlı trenler gündeme geldi, hızlı trenlerde tepedeki elektriği yapan bütün bakır sisteminin alışım olması gerek. Ancak burada büyük bir sıkıntımız var, referansımız yok, yeni olduğumuz için inşaat firmaları daha önce denenmiş bir ürün istiyorlar, bunu aşmaya çalışıyoruz şimdi. Türkiye’de ve Avrupa’da bir sürü teklif veriyoruz. Şu an üretim var ama büyük rakamlarda değil, hem Türkiye pazarı için hem Avrupa pazarı için bu yatırım, şimdi kendimizi tanıtmaya çalışıyoruz. Bu iş butik iş 5-10 bin tonluk bir iş ama katma değeri çok yüksek, Amerika’da yapan yok, Avrupa’da bizle birlikte iki firma var. Alıcılar müteahhit o nedenle derneklere üye oluyoruz, bu alandaki hem Türkiye’de hem diğer ülkelerdeki fuarlara katılıyoruz, kendimizi tanıtmaya çalışıyoruz şu an.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi değişen teknolojilerle birlikte elektrikli otomotivlere yönelik olarak ortaya çıkan yeni alanla ilgili olarak firma uzun Ar-Ge çalışmaları sonucunda bu alana yönelik kendi mevcut know-how’larını da kullanarak katma değeri yüksek yeni ürünler üretmeye başlamıştır. Ayrıca söz konusu yeni ürünlerin kullanım alanlarından birinin de hızlı trenler olması nedeniyle o piyasada da yer almak için şu ana kadar hizmet vermedikleri farklı bir müşteri segmentine (inşaat sektörü) kendilerini tanıtmak için çaba sarf etmektedir. Bu katma değeri yüksek yeni ürünün hedef pazarı ise Türkiye ve Avrupa ülkeleridir. Firma bu yatırımı ile mevcut bilgi ve know-how birikimini yeni oluşan alanlara aktararak daha katma değerli ürün üretmekte ve ortaya çıkan yeni pazarlardan pay elde etmeye çalışmaktadır.

Firmanın yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“Bizim yaptığımız iş işçiliğe ve ustalığa dayalı bir iş, yoksa makineler herkesin alabildiği makineler. Neden farklılaşıyorsunuz ya da bakırda know-how nerede dersiniz; bir üründe daha az bakır kullanarak bütün standartları karşılayabilerseniz, maliyetleri düşürdüğünüz için farklılaşıyorsunuz, bizdeki know-how bu. Bu bilgi herkese, her firmaya göre değişiyor, herkesin ürünü farklı, nasıl yapacağı, hangi verimlilikle yapacağı bunların hepsi önemli. Bizim rekabet avantajımız sahip olduğumuz bu know-how’dır, ve bunu geliştiriyoruz sürekli. Sürekli teknolojiye yatırım yapmak zorundayız. Rekabetle nasıl baş ediyoruz, çok kaliteliyiz demek bizim için avantaj değil çünkü rakibim de kaliteli üretiyor, bunun dışında ne kalıyor servis kalıyor, insan ilişkileri kalıyor, dünyada bakır sektörü o kadar küçük bir sektör ki herkes birbirini bilir, dolayısıyla ürün dışında, zamanında teslim çok önemlidir, bu konuda çok hassasız, maliyetlerimizi düşük

tutmak zorundayız, her sene hız arttırmamız lazım, otomasyon yapmamız lazım, yeni ürün yapmamız lazım. Bütün bunlar bizim rekabet avantajımız.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi firmanın sahip olduğu üretim know-how’ı, üretimi daha az maliyetle yapabilme yetkinliği, sürekli katma değeri daha yüksek ürün geliştirme konusundaki Ar-Ge yatırımları, müşteri ilişkileri ve onların ihtiyacını zamanında karşılama konusundaki yetkinliği firmanın rekabet avantajını oluşturmaktadır.

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekildedir:

“Genelde neden Türk sanayicisi yurtdışına gidiyor, riski çeşitlendirmek, dağıtmak için ve pazarını genişletmek için gider. Bunun dışında biz gelişmekte olan bir ülke olarak siyasi ve ekonomik belirsizliklere alışkınız, bu da gelişmekte olan ülkelerde yatırım yaparken çok işe yarıyor, çok kriz gördüğümüz için çok da korkmuyoruz. Ama bu durum gelişmiş ülkelerde Avrupa ve Amerika’da çok da işe yaramıyor çünkü her şey çok belli.”

“Devlet teşvikleri ile ilgili olarak, ihracatta teşvik var ama yurtdışında yatırım konusunda bir teşvik yok, bu aralar navlun konusunda teşvikler var, artan bir teşvik yapısı var, ama yeterli mi tartışılır, biraz daha spesifik olmasında fayda var. Turquality’den biz yararlanmıyoruz, o biraz daha perakendeye, marka oluşturmaya yönelik. Fuarlara katılıyoruz o fuarlar konusunda devletin teşvikleri var, onlardan yararlanıyoruz.”

“İş gücü açısından Türkiye’nin yetişmiş insan gücüne çok güveniyorum hem mavi yakalı hem beyaz yakalı olarak. Bizim işgücü daha yetişmiş, daha tecrübeli, iş ayırmıyor, Avrupalı ya da Amerikalı çalışanlara göre. Bizim mühendislerimiz, uzmanlarımız öğreniyorlar, öğrenmeye çalışıyorlar, geleceği görmeye çalışıyorlar, tabii buna da mecburlar, örneğin Rusya ile karşılaştırılınca Rusya doğal kaynaklar, madenler açısından çok şanslı zengin bir ülke, ama Türkiye’nin böyle bir şansı yok, zenginliği yok dolayısıyla biz çalışmak zorundayız, bu Türk insanının genlerine işlemiş.”

“Yönetici bazında Türk yöneticiler son zamanlarda uluslararası firmalar arasında tercih edilmeye başlandı. Türkiye’den yurtdışına yatırım yapan şirketlerin %99’u Şanzelize’de yatırım yapmıyor, iş yapmanın zor olduğu diğer gelişmekte olan ülkelerde yatırım yapıyor. Bizden uluslararası firmalara atanan Türk yöneticiler de bu firmalarının gelişmekte olan ülkelerdeki yatırımlarına atanırlar, ya Çin’e, ya Nijerya’ya, ya Kazakistan’a atanıyor, Şanzelize’ye atanmıyor, bir nevi Doğu görevine gidiyor ilk başta, buradan da geçmeden kariyer yapılmıyor.”

“Türk insanının girişimci olduğunu düşünüyorum, mesela bizim müşterilerimizden biri Meksika’da fabrikası vardı, şimdi Çin’de iki fabrikaya çıkmış toplamda yurtdışında 6 fabrikaya çıkmışlar, yalnızca ticari araçlara elektrik kabloları, demetleri üretiyor, çok niş bir alan. Bu anlamda Türk insanını girişimci buluyorum.”

Yöneticinin ifadelerinden de anlaşıldığı gibi Türkler’in daha girişimci olduğu, Türk yöneticisi ve girişimcisinin risk algısının yüksek olduğu, ama herşeyin belli olduğu, belirsizliklerin az olduğu gelişmiş ülkelerde bunun çok fazla işe yaramadığı ifade edilebilir. Ayrıca Türk işgücünün kalitesinin yüksek olduğu, diğer ülke çalışanlarına göre daha verimli çalıştıkları ifade edilmiştir. Üst yönetimde bulunan Türk yöneticilerinin belirsizlik algısının yüksek olduğu, iş yapmanın zor olduğu ülkelerde yabancı uluslararası firmalar tarafından tercih edildiği, bunda da gelişmekte olan bir ülkeden geliyor olma ve bu konudaki deneyimlerinden kaynaklandığı ifade edilmiştir. Devletin ihracat konusunda çeşitli teşviklerinin olduğu ve bunların faydalı olduğu ama bunların daha spesifik olması gerektiği ifade edilmiştir.

Özetle, Erbakır ihracatla başladığı uluslararasılaşma sürecine 2015 yılında ABD’de yaptığı doğrudan yatırım ve yakınlarda da Avrupa’da kuracağı üretim tesisi ile bulunduğu mevcut alanda pazar payını arttırmaya çalışmaktadır. Diğer taraftan firma teknolojik değişimler sonucu elektrikli otomobil pazarı ve hızlı trenler gibi oluşan yeni alanlarda kullanılması için yaptığı Ar-Ge çalışmaları ile mevcut know-how ve bilgi birikimi ile 2017 yılı itibari ile alışımlarla ilgili yeni bir niş alana da girmiştir. Ürettiği katma değeri yüksek bu yeni ürünle hem Türkiye’de hem de Avrupa’da pazar payı elde etmeye çalışmaktadır.

3.2.2.10.LC Waikiki

Bugün 41 ülkede 895 mağazada müşterilerine uygun fiyata kaliteli ürünler sunan, “2023 yılına kadar Avrupa’nın en başarılı üç moda perakendecisinden biri olmayı” hedefleyen LC Waikiki, Küçük ve Dizdar aileleri tarafından yönetilmektedir⁵¹⁷.

Görüştüğümüz yöneticinin LC Waikiki ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“1988’de Taha Tekstil olarak üretici firma olarak kuruluyor. 1980’lerin ikinci yarısında hazır giyim ihracatında Türkiye’de büyük bir seferberlik var, 1980’lerdeki dünyaya açılma, serbest ekonomiyi benimseme, ihracata dayalı büyüme, döviz üzerindeki kısıtlamayı kaldırma politikalarına bağlı olarak

⁵¹⁷ (Çevrimiçi) <http://corporate.lcwaikiki.com/hakkimizda>, 15 Mart 2019.

Türkiye'nin bir şeyler ihracat etmesi lazım. Ekonominin rekabete açılmasıyla dışarıya satmaya, ihracata en uygun alan hazır giyim, tarıma dayalı iplik, kumaş gibi sektörleri de nispeten gelişmiş ve kolaylıkla da geliştirilebilir ve hazır giyim Türkiye'nin aşına olduğu bir alan, hazır giyimi çok kolay ve hızlı büyütebiliriz, çünkü işçiliğe dayalı ve çok büyük sermaye yatırımları gerektirmeyen bir alan ve devlet de hazır giyimi çok destekliyor. Büyük Avrupalı ve ABD'li alıcılar Türkiye'yi fark ediyor, Türkiye'nin yakın olması ve Türkiye'nin iyi iş yapması nedeniyle Türkiye'ye geliyorlar ve Türkiye'de büyük bir talep oluşuyor bu alanda ve Türkiye'de yatırımlar artıyor, özellikle bu alanda atölyeler kuruluyor, Taha Tekstil de kurulan küçük bir atölye, amaç tamamen ihracata yönelik hazır giyim üretimi yapmak. 1988'de kurulup fason üretici olarak yurtdışındaki değişik müşterilere ihracat işi yapıyor, bir buçuk sene küçüklü büyüklü firmalara fason üretici olarak üretim yapıyor.”

“Bu arada 1988'de Fransız iki genç LC Waikiki diye bir marka yaratıyorlar. O zamana kadar Uzak Doğu'dan üretim yaptırıyorlar, Türkiye'nin yakın olması ve Türkiye'nin o dönemlerde bu alandaki yükselişi nedeniyle Türkiye'den üretim yaptırmak için Türkiye'ye geliyorlar, LC Waikiki'nin kurucusu ile Taha Tekstil'in sahibinin ortak tanıdığı vasıtası ile tanışılıyor ve Taha Tekstil LC Waikiki için üretim yapmaya başlıyorlar, ilerleyen zamanlarda teslim tarihleri konusunda verilen sözlerin tutulması, kalite beklentisinin karşılanması ile LC Waikiki'nin tek tedarikçisi oluyor Taha Tekstil ve çok yoğun bir şekilde LC Waikiki için üretim yapılıyor, o dönemde Fransa'da LC Waikiki çok iyi satıyor ve Fransa'ya çok büyük miktarlarda üretim ve ihracat yapılıyor. Bu arada Türkiye'den ürünün taklitleri yapıp Fransa'ya gidiyormuş, bunun üzerine bunu biz Türkiye'de tescil edip satalım deniliyor ve anlaşılıyor ve LC Waikiki'yi Türkiye'de kendi adımıza tescil edip toptan satış ağı kurarak, bayiler yolu ile satılıyor LC Waikiki'nin ürünleri. Türkiye'de bayiler ve mağazalar zinciri ağı yolu ile çok hızlı bir şekilde büyüyor, 1997'de Türkiye'de satışlar artarken Fransa'dakiler düşüyor, Fransız iki ortaktan biri ayrılıyor, bu arada Taha da kendi markasını oluşturmak istiyor ve LC Waikiki markasını kalan ortağa hisse verilerek (%7) alıyor, artık 1997'den itibaren LC Waikiki Taha grubunun markası oluyor. Bu arada 1997'den sonra toptan satış olarak yurtdışına satma dönemi başlıyor. Ortadoğu'ya, Rusya ve Doğu Bloku ülkelerine toptan olarak LC Waikiki markası ile satış dönemi başlıyor. 2000'e kadar üretici ve toptan satıcı olarak devam ediliyor, İstanbul'da ve Malatya'da fabrika var o zaman. 2001'deki Türkiye'deki ekonomik krizinde bayi kanalı çöküyor, 700 olan bayi sayısı 50'lere düşüyor ve bu arada 1997'de mağazacılık alanının, perakendeciliğin önemi görülüp Tema Mağazacılık diye bir şirket kurulmuş ama küçük, üretip toptancı olarak bayiler yolu ile satışa devam ediliyor. 2001 ekonomik krizinin vesilesi ile toptancılıktan tamamen çıkmaya karar veriliyor ve perakendeciliğe girmeye, kendi mağazalarını açmaya, mağazalaşmaya karar veriliyor. Ancak o dönem halkın çoğuna ürün satmanın bu fiyatlarla mümkün olmadığını, Avrupa'daki büyük firmaların fiyatlarının Türkiye'den çok daha ucuz olduğunu, eğer bu markalar Türkiye'ye gelirse bizim hayatta kalma şansımızın olmayacağını gördük. Üretici olduğunuzda maliyetimiz şu, şu kadar da kar koyup üzerine satarsınız, ama perakendeci olunca bu ürüne hedef kitlem olan müşterim ne kadar veriri belirleyip, o fiyattan satmak ve o fiyat üzerinden belli bir kar elde edebilmem için ne kadara üretmem lazımı buluyorsunuz. Kendi fabrikalarımızdaki maliyet yapısı yüksek, işçilik ücretlerinden dolayı bu fiyata üretemeyeceğin için bunu daha uygun yerlerde üretmek için arayışlara giriyorsun. O dönem üretim bölümü ve perakende bölümü birbirinden ayrıldı.

Taha Tekstil Grubu üretim yapmaya devam etti, dünyanın değişik markalarına üretici, tedarikçi olmaya devam etti, olabilirsek LC Waikiki'ye de üretim yaparım, onun da tedarikçisi olurum dedi. Perakende de LC Waikiki olarak devam ettik, müşteriye benden beklediği kalite ve fiyatı vermek için hangi tedarikçi ile çalışabilirsem onunla çalışırım, eğer Taha grubun üreticileri ile çalışabilirsem çalışırım yoksa da Türkiye'de başka üreticilerle, Türkiye'de bulamıyorsam yurtdışından üreticilerle çalışırım dedik ve o şekilde konumlandırma yapıldı, strateji öyle oluşturuldu. Ondan sonra tedarik kanalları ile ilgili arayışlar başladı, Türkiye'den, Çin'den, Bangladeş'ten o kanalları geliştirme süreci başladı. 2001 krizinden sonra bizim perakende yatırımları başladı, o dönemde Türkiye'de AVM yatırımları da arttı, ondan çok fazla faydalandık, AVM'lerin büyümesi, gelişmesi ile birlikte LC Waikiki de çok hızlı bir şekilde perakendede büyümeye başladı. 2004'te Türkiye'de ilk pazar ölçümü yapıldığında LC Waikiki pazar lideri olmuştu. Bu arada yurtdışına toptan satışa devam etti, Türkiye'de ise mağazalarımız yolu ile perakende yatırımı yapıyorduk.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi 1980'lerde Türkiye'nin dışarı açılması ile birlikte, 1988 yılında kurulan firma yabancı markalar için fason üretici olarak başladığı üretim yolculuğuna Fransız markası olan LC Waikiki'nin ana tedarikçisi olarak devam etmiştir, devam eden süreçte LC Waikiki'nin Türkiye'deki isim hakkı alınmış, daha sonra da markanın Fransa'daki satışları düşüp, Türkiye'deki satışları artınca da 1997'de kendi markasını oluşturma amacıyla marka satın alınmıştır ve Türkiye'de üretim yapıp bayiler kanalı ile toptan satış yapmaya devam etmiştir. 1997'den sonra LC Waikiki markası ile Ortadoğu, Rusya ve Doğu Bloku ülkelere toptan satış dönemi başlamıştır. 2001 krizine kadar Türkiye'deki iki fabrika ile üretici ve bayiler yolu ile toptan satıcı olarak devam edilmiş, 2001 krizinde toptancılıktan tamamen çıkmaya ve perakendeciliğe girmeye, kendi mağazalarını açıp mağazalaşmaya karar verilmiştir. Bu nedenle de üretim bölümü ve perakende bölümü birbirinden ayrılmıştır. Üretim bölümü Taha Tekstil Grubu adı altında üretim yapmaya, dünyanın değişik markalarına tedarikçi olmaya devam ederken; perakende de LC Waikiki olarak mağazalaşmaya ve alt-orta gelirli hedef müşteri grubu için belirledikleri fiyat-kalite-termin açısından Türkiye, Çin, Bangladeş'ten en uygun tedarikçi kanallarını geliştirme sürecine başlanmıştır.

Firmanın yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar, bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüştüğümüz yöneticinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“2002’de Birleşik Arap Emirlikleri’nde ve Yunanistan’da franchise mağaza açıldı ama başarısız olundu, çünkü altyapımızı, sistemimizi kurmadan gitmiştik, o zaman şu karar verildi önce Türkiye’ye odaklanıp kendi ana pazarımızda başarılı olacağız, işimizi, sürecimizi, yetkinliğimizi kurup ondan sonra doğru zamanda yurtdışına açılacağız. 1997’de markayı aldıktan sonra 2000’li yıllarda Türkiye’de hazır giyimde lider olma hedefi konmuştu. Ana pazara odaklandık, burada büyüme potansiyeli var, kendi pazarın, dışarda rekabet edebilecek kasların gelişene kadar buraya odaklanalım, burada lider olalım, yurtdışında yatırım yapmak için sermaye, insan kaynağı gerekli, bunun için altyapının kurulması lazım, yurtdışında hata yapma şansın yok, o nedenle buraya odaklandık. Bu arada hala yurtdışındaki eski bayilerimize toptan olarak satış yapmaya devam ettik ama satışlar Türkiye’ye göre oldukça küçüktü.”

“2005 yılında Bangaleş’te ilk yurtdışı yatırımımızı yaptık. Bangladeş dünyada triko üretiminde önemli bir ülke. Triko bizim açımızdan çok önemli bir kategori, ve Bangladeş’ten de çok iyi ve çok uygun fiyatlı triko geliyor, Bangladeş’e böyle bir yatırım yapıp triko işini garantiye alalım diye yola çıkıldı ve yerel bir ortakla orada triko üretim tesisi kuruldu, sadece LC Waikiki’ye üretim için, her sene milyonlarca triko ürün satışı var, Türkiye’de triko üretim kapasitesi sınırlı, trikoda üretim kapasitesi bulmak da kolay değil, herkes Bangladeş’e gidiyor, dolayısıyla böyle bir yatırım kararı verildi. Neden bir yerel ortak seçildi, çünkü işgücü piyasasını biliyor, Bangladeş’te triko üretimi el tezgâhında işgücü ile üretiliyor. İlk yurtdışı yatırımı, bizim için yeni bir olay, dolayısıyla bu konuyu bilen, trikoyu bilen, işin uzmanı yerel üretici ile bu yatırım yapıldı, bu yerel ortak daha önce bize üretim yapan bir üreticiydi, sıfırdan bir tesis kuruldu, %50-50’lik bir ortaklıktı. Dört beş sene sonra o fabrika bizim istediğimiz fiyatları karşılayamadığı için ortağa devredildi, biz de trikoyu başka tedarikçilerden almaya başladık.”

“Diğer taraftan Taha Tekstil, Marks and Spencer, Topshop, Tommy Hilfiger gibi ABD ve Avrupa’nın önemli markalarına üretim yapıyor, Türkiye’de İstanbul, Malatya, Adapazarı, Safranbolu, Çerkezköy de üretim tesisleri var. Yurtdışında şu an Mısır’da tesisi var. Bizim için Taha Tekstil’in dışardaki bir üreticiden farkı yok, istediğimiz terimde, fiyatta verebiliyorsa ondan alırız, yoksa diğer tedarikçilerden alırız, aramızdaki ilişki bu şekilde, sahibimiz aynı diye oradan alacağız diye bir şey yok, anlaşabiliyorsak beklentilerimiz karşılanıyorsa Taha’dan da tedarik ediyoruz. Bizde perakende ve üretim ayrı. Stratejimiz bu şekilde, aksi takdirde verimsizlik olur. Taha Tekstil 2007’de Mısır’da üretim yatırımı yapıyor, üretim yaptığı Avrupalı ve Amerikalı markalara daha fazla üretim yapmak ve daha fazla rekabetçi olmak amacıyla, çünkü Mısır’dan ABD’ye girişte vergi alınmıyor ve ucuz işgücü nedenlerinden dolayı Taha Grubu da gidip orada yatırım yapıyor, bir de o dönem Türkiye’den tekstil sektöründe Mısır’a yatırım konusunda bir furya var, yani piyasada bir Mısır rüzgarı var, o da etkili. Taha orada Avrupa ve Amerika’daki büyük firmalar için üretim yapıyor, LC Waikiki’nin termin ve fiyat şartlarını karşıladığında bize de yapıyor, ama Mısır tesisi esas olarak Avrupa’ya, Amerika’ya ihracat yapıyor.”

“Bizim için odakta müşteri var, müşterinin vereceği fiyatı verebilmemiz için ürünü o fiyatın altında bir fiyata tedarik etmemiz gerekir. Bugün Türkiye, Mısır, Çin, Hindistan, Endonezya, Bangladeş, Pakistan, Vietnam, Kamboçya’daki tedarikçilerle çalışıyoruz. Hazır giyim işçilik yoğun bir sektör bu nedenle işçiliğin ucuz olduğu ülkelerde hazır giyim üretimi var, hazır giyim işçilik nerede ucuzsa oraya doğru konumlanıyor. Sekiz-on tane değişik ülkeden farklı ürün

kategorilerinde uygun, birlikte çalışabileceğimiz tedarikçilerle çalışıyoruz, beklediğimiz termin-kalite-fiyat ve güvenilirliği sağlayan tedarikçilerle uzun süreli işbirliğine giriyoruz, bunlar karşılanmadığında da yeni tedarikçiler buluyoruz.”

“Perakende alanında 2010 yılında ilk Romanya’da mağaza açıldı, bunun için yurtdışı departmanı kurularak yurtdışı dönemi başlıyor. Önce yakın coğrafyada yayılmaya başlandı, çünkü hem coğrafi olarak yakın hem de eski toptan satış döneminden bildiğimiz aşına olduğumuz pazarlardı. Bulgaristan’a diğer Balkan ülkelerine mağazalar açıldı, bu arada çeşitli ülkelerden franchise için teklifler geldi ama kabul etmedik, çünkü bizim oyun alanımızda yani karın düşük olduğu, çok hızlı, çevik operasyon yürütmenin gerektiği bir alanda, kendimizin yapmamızın daha doğru olduğunu düşündük hep, mecbur değilsek franchise işine girmek istemedik, ama Suudi Arabistan’a, Körfez ülkelerine girebilmek için ya ortakla girmen gerekiyor ya da franchise vermen gerekiyor o ülkelerin kanunlarına göre, o nedenle o tür pazarlarda o zorunlu durumlarda franchise verdik, diğer ülkelerde kendi mağazamızla biz gittik, şu an 41 ülkede faaliyet gösteriyoruz. Bunların 15’inde de gayet iyi durumdayız, 2010 yılından beri yurtdışında büyümeye devam ediyoruz.”

“Rekabetin çok yoğun olduğu, büyük oyuncuların çok derinlikli bir şekilde yer aldığı pazarlardan uzak duruyoruz şu anda, çünkü oralarda farklı stratejiler, farklı yetkinler gerekiyor, bizim mevcut değer önermemizin oralarda da kabul göreceğinden emin olmamız lazım, şu an girdiğimiz pazarlarda kabul görüyoruz, mağaza sayımızı arttırıyoruz, büyüyoruz ama gelişmiş ülkeler daha karmaşık bir yapı, oralar da büyük pazarlar ama çok yoğun rekabetin olduğu yerler. Gelişmiş ülkelerde hazır giyime insanların ayırdıkları pay düşüyor. Hazır giyimin payı Türkiye’de bile düştü, bizim perakendeye girdiğimiz zamanlarda hazır giyimin payı %7-8 iken şimdi %5’e düştü. Gelişmekte olan ülkelerde ya da tüketime henüz doymamış ülkelerde ise hazır giyime ayrılan pay gelişmiş ülkelere göre daha fazla. Gelişmiş ülkelerde böyle bir rekabet savaşı varken oraya şu an girmenin bir anlamı yok. Ama hala çok büyük pazarlar, çünkü gelir seviyesi yüksek, oraya başka bir strateji ile girmemiz gerekebilir ama şu an önceliğimiz gelişmekte olan ülkeler, rekabetin daha düşük olduğu, pazarın doymadığı, daha bakir pazarlara girmeye öncelik vermiş durumdayız. Bu tür ülkeler, Kazakistan, Orta Doğu, Afrika, riskli ülkeler, belirsizlik yüksek, şu an İran’da 30’a yakın mağazamız var, çok riskli olduğu için franchise olarak girdik, Avrupalı markalar o riski bile alamıyor. Libya’da da franchise olarak gittik ama gittik Avrupalı markalar gitmiyor, bizim onlara göre risk iştahımız daha yüksek. Şimdi oyun kurucu olabileceğimiz pazarlara girip o pazarlarda büyümeye, derinleşmeye çalışıyoruz.”

“Çin’de bir iki mağazamız var ama bunlar test mağazası şu an, tutup tutmayacağına bakıyoruz, Çin’de önce Çin’in batısında Urumçi’de, Sincan bölgesinde açtık mağazayı, stratejiyi şöyle oluşturduk Kazakistan’da, Rusya’da lojistik operasyonumuz var orası da sınır, biz oradaki lojistik operasyonumuzun tedarik zincirinin imkanlarından yararlanırsınız dedik ama Urumçi’de beklediğimiz ölçeği yakalayamadık ve kapattık orayı, şimdi Çin’in doğusuna daha zengin bölgesine gittik, iki mağaza açtık, şu an testimiz devam ediyor, bunu büyütelim mi yoksa kapatalım mı bunun testini yapıyoruz, Endonezya’ya gittik, Malezya’ya gittik oraları da test aşamasında şu an, Kenya’ya gittik Kenya’da oldukça iyi gidiyor orayı büyüteceğiz. Oradan aldığımız cesaretle Güney Afrika’ya gidiyoruz, Kenya’daki test bize Güney Afrika ile ilgili ciddi veriler veriyor, belki

Sahra bölgesinde çok daha cesaretli olacağız ve oraya gireceğiz, oralar büyük ve bakir pazarlar, Hindistan’a da bakıyoruz, araştırıyoruz, ama daha orada mağaza açmadık, ama e-ticaret kanalı ile gitmiştik altı ay ürünlerimizi sattık ama kapattık o kanalı çünkü beklediğimiz verimi alamadık ama bakıyoruz, araştırıyoruz mağaza açmak için.”

“İran yatırımı ile ilgili olarak, şu an fason üreticilerle çalışmıyoruz, franchise şeklinde mağazacılık faaliyetlerimiz var, ama bulsak fason üreticilerle çalışırız, İran hükümeti orada çok satıyoruz, mağazalarımız var diye %20 kota getirmeye çalışıyor, oradan almak zorundayız, şimdi İran’da küçük üreticiler var ama organize değil bizim ihtiyacımızı karşılayacak düzeyde değil, orada bir ekip kurduk, o ekip İranlı üreticilerle konuşuyor, işbirliği yapabileceğimiz lokal üreticileri bulmaya çalışıyor, organize etmeye çalışıyoruz, fason üretim olacak yine. Değişik ülkelerde böyle durumlar var mesela Fas, Tunus gibi, oralarda da mağaza sayılarımız artıyor, hükümet burada çok satıyorsunuz ama burada üretmiyorsunuz, burada üret diye kota getirebilir, fason üretim yaptırırız, ama gerekirse üretici bulamazsak, üreticilerle anlaşamazsak sadece o pazar için üretim de yapabiliriz, ama bunun için mecbur edici bir durumun olması gerek.”

Tablo 25: LC Waikiki’nin Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Fransız LCWaikiki markası	1997	Satın alma	Markanın %93’u alınıyor, marka sahibine %7’lik pay veriliyor.	Marka oluşturma ve markanın Türkiye piyasasındaki değeri, Türkiye pazarı, Ortadoğu, Rusya ve Doğu Bloku ülkelerine satış
Perakende (LC Waikiki) ve üretimin (Taha Tekstil) ayrılması	2001	Taha Tekstil kendi müşterisini bulup onlara üretim yapacak, LC Waikiki en uygun üreticileri bulup onlardan tedarik edecek		Verimliliği sağlamak, Rekabet avantajı sağlamak
Mısır, Çin, Hindistan, Endonezya, Bangladeş, Pakistan Vietnam, Kamboçya’dan tedarikçilerle çalışıyor	2001’den itibaren	LC Waikiki için üretim yaptırılıyor.		Hazır giyimde işçilik ücretlerinin ucuzluğu, maliyet minimizasyonu
Bangladeş’te fabrika kurma (4-5 sene sonra ortağa devredilerek çıkılmış)	2005	Sıfırdan yatırım (LC Waikiki)	Yerel ortaklı, Ortağın iş ve piyasa bilgisi	İyi kalitede ürün, ucuz işgücü, ucuz üretim, Maliyet minimizasyonu, LC Waikiki için üretim
Mısır	2007	Sıfırdan yatırım (Taha Tekstil)	Ortak yok	Ucuz işgücü, ABD’ye girişte gümrük vergisinin olmaması, Maliyet minimizasyonu, Avrupa’lı ve ABD’li markalar için üretim

Gelişmekte olan 41 ülke, perakendede LC Waikiki olarak büyüme	2010'dan itibaren	Kendi mağazaları ya da ülkedeki şartlara göre franchise yolu ile büyüme	Pazar büyüklüğü, Coğrafi, kültürel ve ekonomik benzerlik, Türk toplumunun giyim kuşam tercihlerine benzerlikleri.

LC Waikiki'nin yurtdışı yatırımları ile ilgili bilgiler Tablo 25'te özetlenmiştir. Yöneticinin de ifade ettiği gibi firma 2001 krizi itibari ile verimlilik ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla perakendede LC Waikiki ve üretimde de Taha Tekstil Grubu olarak iki ayrı yapı şeklinde kendini konumlandırmıştır. Perakendede LC Waikiki mağazalaşma yolu ile büyümeye ve hedef müşteri grubu için uygun kalite-fiyat-termin açısından üretim maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerdeki tedarikçilerle çalışırken, Taha Tekstil Grubu da Amerikalı ve Avrupalı markalar için üretim tedarikçisi olarak yoluna devam etmektedir. 2010 yılına kadar Türkiye'de kendi mağazaları yolu ile büyümesine devam eden ve pazar payını arttıran LC Waikiki, Türkiye'ye oranla oldukça az olsa da yurtdışında ise bayiler yolu ile toptan satışa devam etmiştir. 2010 yılından itibaren yurtdışında da perakende alanında mağazalaşarak geliştirmekte olan 41 ülkede büyümesine devam etmektedir. Şartların uygun olduğu ülkelerde kendi mağazaları ile büyürken, yaptırımların olduğu, riskli ülkelerde ise franchise vererek büyümektedir. Bu ülkelerin ortak özelliği perakende açısından pazarlarının büyük olması, coğrafi ve kültürel yakınlıkları, Türk toplumunun giyim kuşam tercihlerine benzerlikleri ve rekabetin fazla olmadığı nispeten bakir pazarlar olan ekonomik açıdan geliştirmekte olan ülkeler olmasıdır. Diğer taraftan firma LC Waikiki olarak kendi triko ihtiyacını kaliteli ve uygun fiyata karşılayarak maliyet avantajı sağlamak amacı ile triko üretiminde önemli merkezlerden biri olan Bangladeş'te 2005 yılında yerel bir ortakla fabrika kurarak ilk yabancı doğrudan yatırımını yapmıştır. Bu ortaklıktaki ana amaç ortağın iş ve iş gücü piyasa bilgisinden yararlanmaktır. Ancak ilerleyen yıllarda fiyat beklentisi karşılanmadığı için fabrika ortağa devredilerek, çıkmıştır. Diğer taraftan üretime odaklanan Taha Tekstil Grubu da Türkiye'den Avrupalı ve Amerikalı markalar için üretime devam ederken, ucuz işgücü, ABD'ye girişte gümrük vergisinin olmaması avantajları nedenleriyle maliyet minimizasyonu sağlamak amacı ile 2007 yılında Mısır'da tek başına sıfırdan fabrika kurmuştur.

Firmanın bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Şu an 3 milyar dolar civarında ciromuz var, 1997’de Türkiye’de 2000’li yıllarda Türkiye liderliği vizyonu vardı, bu gerçekleşti, 2010 yılında da 2023 yılında Avrupa’daki en başarılı ilk üç perakendecisi içine girme vizyonunu koyduk, bunun için 10 milyar dolar ciro hedefi var, bu cironun 6 milyar doları yurtdışından elde edilmeli, 1500 mağazaya ulaşma, karlılıkta da, çalışan-tedarikçi-müşteri memnuniyetinde de, sosyal sorumlulukta da ilk üç içine girme hedefi var. En baştan beri kurucularımızın belirlediği vizyonla işimize odaklandık, başka alanlarda yokuz, bildiğimiz işi yapıyoruz, ona odaklanıp o konuda en iyi olmaya çalışıyoruz, sektörde lider olmak, üst sıralarda olma vizyonumuz var.”

“Mağazacılık nasıl yapılır ile ilgili son on-on beş yılda Türkiye’de oldukça uzmanlaştık, şimdi bu bilgimizi yurtdışında kullanıyoruz, tabii local adaptasyon yapıyoruz, ama Türkiye’deki oluşturduğumuz bilgi birikimini oralarda kullanıyoruz.”

“Diğer taraftan biz yurtdışına açılmayı sadece mağaza açarak değil e-ticaret konusuna da görüyoruz, Türkiye’de hazır giyimi 2010 yılında internette satmaya başladık, yurtdışına da satıyorduk ama Türkiye’den gönderdiğimiz için ürünler gümrük mevzuatı üzerinden gidiyor ve maliyetler ve süreler uzuyor, bu nedenle 2017’in sonlarında Romanya’da büyük bir depo kurduk, internet siparişlerini karşılayacak bir depo, bütün Avrupa operasyonunu oraya taşıdık. Romanya, AB ülkesi olduğu için gümrük yok, bekleme süresi yok, Avrupa pazarı için bir internet sitesi kurduk, oradan Avrupa’daki operasyon yürütülüyor. Rusya’da ve İran’da da internet üzerinden ürünlerimizi satıyoruz 2017’den beri, dolayısıyla son zamanlarda e-ticaretten de yararlanıyoruz, teknolojinin sunduğu fırsatlardan yararlanıyoruz. E-ticaret üzerinde ilerlemek için çalışıyoruz.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi firma perakende alanında Türkiye’de yakaladığı başarıyı ve bilgi birikimini geliştirmekte olan ülkelerde de kullanarak perakende alanında Avrupa’daki en başarılı ilk üç perakendeciden biri olma vizyonu ile hareket etmektedir. Bu amaçla da geliştirmekte olan ülkelerde pazar payını ve mağazacılık faaliyetlerini arttırmaya devam etmektedir. Diğer taraftan teknolojik alanda yaşanan değişimlere de uygun olarak Türkiye ve yurtdışı operasyonlarını sadece mağazacılık olarak değil e-ticaret olarak da geliştirmektedir. Bu amaçla Avrupa operasyonları için daha hızlı hareket etmek ve gümrük vergisi ve lojistik maliyetlerde maliyet avantajı sağlamak için 2017 yılında Romanya’da internet siparişleri için depo kurarak, e-ticaret kanalı ile satışlara başlamıştır.

Firmanın yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“LC Waikiki’de genel toplum kesiminin bütçesine, kalite ve genel moda beklentisine uygun ürün bulunur, bunu sağlayacak planlama, tedarik ve sunum altyapılarımız güçlü. Bu altyapıyı da son on-on beş senede oluşturduk, tedarik ağıımız, tedarik edebilme yetkinliğimiz, hangi ürün nereden nasıl tedarik edilebilir, mağazacılık operasyon yeteneğimiz, mesela bir ayda koca bir mağazayı sıfırdan açabiliriz, bu konularda öğrenilmişliklere dayalı kaslar var. Bunlar bizim rekabet avantajlarımız. Bizim değer önermemiz geniş kitlelere hitap edeceğiz, geniş kitlelerin beklentilerini karşılayacak koleksiyonları yapıp, onların ödemeye razı olacakları fiyatlarda fiyatlayıp, onların beklediği asgari kalitede yapıp, onların rahat bir şekilde alışveriş yapabilecekleri ortamlarda onlara sunmak. Hazır giyimde biz Türkiye’de pazar lideriyiz, %15 pazar payına sahibiz, bizden sonrakinin payı %4’lerde, çünkü pazar çok parçalı, çok sayıda oyuncu var, bu bütün dünyadaki hazır giyim sektöründe böyledir, rekabet çok yüksek.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi firmanın Türkiye’de son onbeş senede oluşturduğu daha sonra da yurtdışı operasyonlarına da uyguladığı değer zinciri üzerinde en baştaki tedarikçiden en sondaki müşteriye sunuma kadar olan alandaki yetkinliği firmanın rekabet avantajıdır.

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekilde:

“Yurtdışında mağazalar açmamızda en etkili olan şey coğrafya, coğrafyanın sunduğu fırsatlar, önce Romanya, Bulgaristan, Balkanlar, Rusya, Orta Doğu, İran, Mısır ve diğerleri. Bize coğrafi olarak yakın olmaları, bize benzerlikleri, Türk toplumunun giyim kuşam tercihlerine benzerlikleri, milli geliri de aşağı yukarı Türkiye kadar olan ya da Türkiye’nin altında olan ülkeler bizim için mükemmel pazarlar, bu pazarlar nispeten bakir, rekabetin fazla olmadığı pazarlar, dolayısıyla da bizim için hedef pazarlar. Türk girişimcilerinin, yöneticilerinin risk alma potansiyeli, risk iştahı da bunda etkili yoksa bu pazarlara giremezdik, ana pazarda güçlü olmamız da bizim bu riskli kararları almamızda etkili oldu. Şu an bizim İran’da, Libya’da mağazalarımız var, çok riskli olduğu için franchise olarak girdik ama girdik, Avrupalı markalar o riski bile alamıyor, bizim onlara göre risk iştahımız daha yüksek.”

“Devletin teşvikleri ile ilgili olarak Turquality’den yararlanmıyoruz, ihtiyacımız yok, kaynaklarımız var, o nedenle bu şekilde bir karar verildi. Devletin sunduğu kaynakların buna daha çok ihtiyacı olan, KOBİ’ler gibi, firmalar tarafından kullanılmasının daha iyi olacağını düşündüğümüz için yararlanmıyoruz. Diğer taraftan devletimizin bazı ülkelerle kurduğu serbest ticaret anlaşmaları bizi etkiliyor, bizim lehimize bir durum tabii, hareket alanımız genişliyor, Mısır’la var mesela gümrük ödemeden oraya götürebiliyoruz, serbest ticaret anlaşmaları bizim için önemli.”

Bu ifadelerden firmanın genel olarak coğrafi olarak yakın olan, Türk toplumunun giyim kuşam tercihlerine benzerlikleri olan, milli geliri Türkiye kadar olan ya da altında olan dolayısıyla da rekabetin fazla olmadığı nispeten bakir pazarlar olan gelişmekte olan ülkelerde ve Batılı firmalar tarafından riskli kabul edilen

lkelerde genişlediği ifade edilmektedir. Bu da firmanın Türkiye pazarında elde ettiği deneyimi benzer durumda olan ya da Batılı firmaların girmede riskli kabul ettikleri pazarlarda kullanarak rekabet avantajı elde ettiği şekilinde yorumlanabilir. Yöneticinin de ifade ettiği gibi Türk yöneticilerinin risk alma potansiyeli de bu yatırımlarda etkilidir. Diğer taraftan firma Turquality'den faydalanmamasına rağmen devletin diğer ülkelerle kurmuş olduğu serbest ticaret anlaşmalarının kendileri için faydalı olduğu ifade edilmektedir.

Özetle, LC Waikiki yabancı markalar için fason retici (Taha Tekstil) olarak ihracatla başladığı uluslararasılaşma sürecine ana tedarikçisi olduğu Fransız markası LC Waikiki'yi satın alarak devam etmiştir. 2001 krizi ile birlikte verimlilik ve rekabet avantajı sağlamak amacı ile üretim ve perakende bölümünü birbirinden ayıran firma, retimde Taha Tekstil Grubu adı altında üretim yapmaya dünyanın değişik markalarına tedarikçi olmaya devam ederken, perakende de LC Waikiki olarak mağazalaşmaya ve alt-orta gelirli hedef müşteri grubu için belirlediği fiyat-kalite-termin açısından üretim maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerdeki tedarikçilerle çalışmaktadır. 2005 yılında LC Waikiki olarak Bangladeş'te (sonradan çıkılmış), 2007 yılında da Taha Tekstil olarak Mısır'da üretim tesisleri kuran firma; 2010 yılından itibaren perakendede LC Waikiki olarak gelişmekte olan ülkelerde mağazalaşarak büyümesine devam etmektedir.

3.2.2.11.Söktaş Tekstil

1971 yılında kurulan Söktaş Tekstil'in uzmanlık alanı, pamuklu-pamuk karışımlı kumaş tasarımı ve retimidir⁵¹⁸.

Görüştüğümüz yöneticinin Söktaş ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“Ana faaliyet alanımız gömleklik kumaş üretimi. 1971 yılında şirket kuruluşu, 1973'te üretime geçiş, iplik üretimi olarak, boyahane tesisi, open end iplik işletmesi, paralelde büküm işletmesi. 1987 yılına kadar iplik üretilip satan, ki başından beri ihracat da yapan bir şirket, ham iplik ve boyalı iplik üretimi üzerine. 1987'den 1992'ye kadar terbiye işletmesi olmadan ham kumaş satışı ve iplik satışı olarak devam ediyor, 1992 yılında terbiye işletmesinin kurulması ile maml

⁵¹⁸ (evrimii) <http://www.soktas.com.tr/#profile>, 20 Mart 2019.

kumaş da satmaya başlıyor, paralel üç yıl boyunca hem mamul kumaş, hem ham kumaş, hem iplik satışı devam ediyor. 1995 yılından sonra belli konuda uzmanlaşalım gerekçesi ile tasarım pazarlama bölümlerinin kurulması ve ipliği boyalı gömleklik kumaşta uzmanlaşalım kararının verilmesi ile dikiş ipliğinden çıkılması, open end ipliğinden çıkılması, iplik satışından çıkılması, ham kumaştan vazgeçilmesi. Şu an biz konfeksiyona hazır kumaş üretiyoruz. Söktaş kurulduğundan beri yaptığının en iyisini yapma, sektörde en iyi olma, lider olma gayretinde, iplikte de böyleydi, kalitede en üst noktaları hedeflemiş. Söktaş sektörde yapılması daha zor olanları, biraz daha niş tarafta kalanları yapmayı zorlamıştır, bu özelliğinden yararlanarak gömleklik kumaşa giriyor, çünkü gömleklik kumaş daha ince iplik üretme becerisi, know-how'ı ister, gömleklik kumaş sektörün daha zor bir dalı, çünkü burada koleksiyonun yaratılması, müşterinin koleksiyonuna uygun üretim yapılmasını gerektiriyor. 2000'lerin başından itibaren vizyonumuzu ipliği boyalı gömleklik kumaşta dünya lideri olmak üzerine kurduk. Şu anda Söktaş kendi dalında bir dünya markası, gömleklik kumaşta bilinirliği yüksek bir marka. Dünyadaki bilinen birkaç gömleklik kumaş üreticisinden biri, Türkiye'deki ise tek firmayız. Üst ürün grubunu temsil eden bir marka değeri var, fiyat-servis-kalite anlamında en değerli markalardan biri. %70'in üzerinde bir dış pazar payımız var, zaman zaman bu %80-85'e ulaşıyor. Dünya markaları içinde Zara, Zegna, Armani, Massimo, Hugo Boss, Lacoste, Vakko gibi 2000'in üzerinde bir müşteri portföyümüz var, yüksek ürün grubunda yer alan ürünlerinin kumaşlarını bizden alıyorlar. Çok büyük bir tasarım grubumuz, pazarlama grubumuz, Ar-Ge'miz, dolayısıyla maliyetli bir yapımız var. Sonuçta özellikli bir ürün üretiyoruz, dünya ile yarışıyoruz, bu yarış üretim miktarı açısından değil, yaratıcılık, koleksiyon oluşturma, bunda süreklilik, servis kalitesi, ürün kalitesi bunların toplamında yarışır durumundayız, yoksa Çin'de üretim açısından büyük miktarlarda üretim yapan bir sürü fabrika var. Biz o açıdan farklılaşıyoruz. Tasarım yapıyoruz, bu servisi verebilecek donanımına sahibiz, çok geniş bir koleksiyon hazırlıyoruz, çalıştığımız markalar çok özellikli markalar, hazırladığımız koleksiyondan ürün isteyebildikleri gibi onların istedikleri koleksiyonları da onlarla birlikte oluşturabiliyoruz. Tasarımda 14 tasarımcımız var, dış destek de alıyoruz tasarımda, İtalyan tasarımcılarımız var beraber çalıştığımız."

"1992'ye kadar yarı mamul olarak üretim yapıyorduk, 1992'de terbiye kısmını da işletmeye dahil ederek entegre hale geldik, o zamana kadar fason üreticiydik. 1994-1995'te kendi koleksiyonumuzu yaparak bir kabuk değişimi oldu, sadece kendi koleksiyonumuzu yapmaya başladık, bir kırılma noktasıdır bu bizim için, herkesin yaptığı işi yapmak yerine daha spesifik bir alana kayılıyor. Bunda da kurucularımızın vizyonu çok önemliydi. Bir üst seviyeye çıktık. Kendi koleksiyonumuzla birlikte dünya markalarına üretim yapmaya başladık. O vizyonla spesifik alana kaymakla birlikte bugün ayakta kalmışız belki de. Sıradan, herkesin yaptığı işi yapmak yerine, özel bir alana kayarak, katma değeri daha yüksek ürün üreterek alanda farklılaştık. Çünkü ülkedeki krizlerden en fazla etkilenen sektör tekstil sektörüdür. Her krizde bazı firmalar etkilendi ve yok oldu. Sektördeki yoğun rekabet ve ekonomik krizler nedeniyle spesifik bir alana kaydık, sadece maliyet faktörüne bağlı olan herkesin yaptığı ürünü yapıyor olsaydık bugün ayakta kalmayabilirdik."

"Şu an Hindistan'daki tesisimiz ile buradaki tesisimiz var, ikisinin de kapasitesi aynı düzeylerde. Diğer taraftan dünyanın her tarafında kişiye özel üretim yapan özel terzilerde kataloglarımız var ve onlara müşterinin dikim için istediği metrelik

kumaşı (2-4 metre gibi) kargoyla aynı gün içinde dünyanın dört bir tarafına gönderiyoruz. Böyle bir hizmetimiz de var.”

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı gibi başlangıçta iplik, ham kumaş ve mamul kumaş üretilip satan ve en baştan itibaren ihracat faaliyetleri de olan, bu alanda fason üretici olarak faaliyet gösteren firma, 1995 yılından itibaren daha niş bir alan olan, daha fazla uzmanlık, üretim becerisi/know-how’ı, tasarım ve pazarlama faaliyetleri gerektiren dolayısıyla da daha fazla katma değerli ürün olan ipliği boyalı gömleklik kumaşta uzmanlaşma kararı vererek diğer alanlardan çıkmıştır. Bu sayede firma maliyetlerin önemli olduğu ve rekabetin çok yoğun olduğu, herkesin yapabildiği bir alandan çıkıp tasarımın ve yaratıcılığın yoğun olarak kullanıldığı daha spesifik bir alana girerek üst gelir grubuna hitap eden dünya markalarına kendi oluşturduğu koleksiyonlarla ya da onlarla birlikte oluşturduğu koleksiyonlarla üretim yapmaya başlamıştır ve üretimin %75-85’ini ihraç etmektedir.

Firmanın yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar, bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüştüğümüz yöneticinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Hindistan yatırımı, bu kadar büyük know-how varken pazarımızı arttırmak istedik, Hindistan’ın içini de büyük bir pazar olarak gördük, artı oradan Asya’ya, Çin’e, Uzak Doğu’ya ve Amerika’ya da geçiş yapabiliriz diye düşündük. Ana amaç buydu. Hindistan’ın içinde olmak maliyet avantajı da sağlıyor, işgücünden dolayı, Hindistan bir tekstil ülkesi, bizim 90’ların sonundan itibaren iplik, pamuk satın alma girişimlerimiz oldu biliyorduk, ama ihracatımız yoktu, ama Uzak Doğu’ya cüzi miktarda ürün gönderiyorduk. Çin’in Hindistan’a yakın olması, Çin’in tekstilde büyümesi, oraya yakın olmak istedik. Diğer bir faktör hammadde tedarikinin, ipliğin Hindistan içinde bulunabilmesi, dünyanın ikinci büyük pamuk üreticisi Hindistan. İletişim dilinin İngilizce olması, iyi bir sanayisinin olması, çok iyi yetişmiş mühendislerinin olması bunlar da etkili. Biz iyi bir yerde kurduk işletmemizi, işçiliğinin çok ucuz olduğu güney eyaletlerinde değil de merkezi bir yerde sanayinin içinde kurduk fabrikamızı. Bizim Türkiye’den Amerika’ya ihracatımız eskiye göre son derece azaldı, vergiler ve fiyat tutmaması yüzünden, oradaki alım grupları Çin’e kaydırıldı alımlarını, biz gittikten sonra Hindistan’ın da başına benzer şey geldi, çapraz kurlardan dolayı ipliğin pahalılaşmasından dolayı Amerika’ya fiyat tutmadı, Amerika’ya mal gönderdik ama volümler tutmadı, Uzak Doğu tarafı da istediğimiz gibi gitmedi, ama hiç beklemediğimiz şekilde çok iyi giden taraf biz Hindistan içinde marka olduk. Hindistan’da biz kendi ismimizle Soktaş India olarak bir distribütör ağı oluşturup Hindistan’ın %60-70’ine markamızla kumaş satıyoruz, ayrıca Hindistan markalarına da ürün satıyoruz. Ayrıca hem Hindistan hem de yurtdışında olan markalara da mal veriyoruz ve full kapasite çalışıyoruz. Yani şu an Hindistan iç pazarı için çalışıyoruz. Hindistan’da 2016 sonunda ve 2017 başında iki önemli olay oldu ekonomik olarak. Kayıt dışı ekonomiyi kontrol etmek için yaptığı düzenlenmeler

ve vergi sistemi değişti. Bu nedenle bütün Hindistan’da ticari anlamda büyük bir zorluk yaşandı. Bu nedenle çok daha iyi seviyelere ulaşabilecekken btce seviyesinde kaldık, Hindistan ciromuz 28-30 milyon dolar civarında Türkiye ciromuz da 50 milyon dolar ciro seviyesinde.”

“Orada da buradaki gibi tasarımcılarımız, pazarlama ve tasarım ofisimiz var. Hem oraya özgü tasarım üretiliyor, hem de buradaki kendi koleksiyonumuzu da orada kullanıyoruz. alışanlarının tamamı Hintli. Girişte %12 payla Dünya Bankası yatırım kuruluşu olan IFC ile pay ortaklığımız vardı, 2017’de onların payını aldık ve ortaklık bitti. Bu pay ortaklığındaki amaç Dünya Bankası arkamızda, öyle bir yerde yatırım yaptığınızda bir Türk şirketi gidiyor orada yatırım yapıyor, Türk yatırımı Hindistan’da az, biz gittiğimizde çok daha azdı, o açıdan arkamızda olması önemliydi. Hindistan’da yatırım yapma kararını aldığımızda ilk başta yerel bir ortakla girme kararı vardı, oranın çok iyi yerli tekstil firmaları var, onlardan biri ile ortaklık yapalım, bilmediğimiz bir pazar, dinamiklerini bilmiyorsanız nerdeyse imza aşamasındanken vazgeçildi. O gidiş gelişlerle dedik ki bu yatırımı biz kendimiz tek başımıza yapalım, aslında da bu karar iyi olmuş, çünkü onların teknik ekipleri ile bir araya geldiğimizde onların üretime, kaliteye bakış açıları bizden çok farklı, çünkü onlar volüme endeksli, bizse daha kk partilerde kaliteye, hizmete, termine endeksli çalışıyoruz, onlar bizim ne yaptığımızı pek anlamıyor, volüm olmadan kaliteye yönelik operasyonlarda eğer onlar olsaydı bu kalite ve neticeyi elde edemezdik sıradan bir işletme olurduk. Biz belki diğerlerine göre daha az retiliyoruz ama daha katma değerli ürün retiliyoruz. İnanđımız bir know-how’ımız, bildiğimiz bir iş vardı, bu bildiğimiz işi genişletmek için bu know-how’ımızı oraya aktarmak için gittik.”

Tablo 26: Söktaş Tekstil’in Yabancı Doğrudan Yatırımları

lke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Hindistan	2008	Sıfırdan yatırım	Ortaklık yok, ilk başlarda Dünya Bankası Yatırım kuruluşunun %12’lik payı varmış, bu pay ortaklığı sonradan payların satın alınması ile bitirilmiştir. Bu pay ortaklığının nedeni finansal destek ve yatırımın arkasında Dünya Bankası’nın güveninin olması	Hindistan pazarı, Ucuz işgücü, Hammadde tedariki, ABD ve Uzak Doğu pazarına ürün gönderme kolaylığı, üretim bilgisini oraya aktararak pazar payı elde etmek

Tablo 26’da da özetlendiği gibi firma 2008’de Hindistan’da sıfırdan yatırım kurmuştur. Hindistan yatırımın ana amacı çok büyük bir pazar olan Hindistan pazarında yer almak, işgücü maliyetlerinin ucuzluğu, ülkenin tekstilde çok iyi olması dolayısıyla da hammaddeyi kolay ve ucuza temin etmek gibi maliyet avantajlarının yanısıra oradan Uzak Doğu ve Amerika’ya ihracat yapmaktır. Ancak kurun artması nedeniyle Amerika’ya mal göndermede istedikleri miktarları tutturamamalarına ve Uzak Doğu’da da istedikleri başarayı sağlayamamalarına rağmen Hindistan içinde

başarı sağlayarak marka haline gelmişlerdir. Çok farklı bir kültür olması, pazar dinamiklerinin farklı olması ve ilk yurtdışı yatırımları olması nedeniyle başlangıçta yerel bir ortak ile girmeye karar vermelerine rağmen, ortakla kalite-miktar gibi konularda anlaşamadıkları için tek başlarına yatırım yapmışlardır, başlangıçta Dünya Bankası yatırım kuruluşu IFC %12’lik paya sahipken 2017 yılında bu pay satın alınarak pay ortaklığı bitirilmiştir. Bu ortaklığın nedeni bu yatırımın arkasında Dünya Bankası’nın güveninin olması ve finansal destektir. Firma bulunduğu alandaki uzmanlığını, bilgisini ve know-how’ını oraya aktararak şu an Hindistan markalarına, yabancı markalara satış yaptıkları gibi, kendi markası ile de Hindistan pazarına da ürünlerini satmaktadır.

Firmanın bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“İpliği boyalı gömleklik kumaşa dünya lideri olma vizyonu ile hareket ediyoruz. Bu da kurucularımızın vizyonu, en baştan itibaren yaptıkları işte en iyisi olma, en kalitelisini yapma vizyonu ile hareket ediliyor. Kısa vadede yeni yatırım planımız yok, çünkü hem Hindistan’da hem Türkiye’de kapasitemiz var, yatırım yapmaya ihtiyacımız yok, o nedenle pazarlamaya daha fazla önem veriyoruz. O kapasiteleri daha verimli kullanmaya yönelik çalışıyoruz. O nedenle satış ve pazarlamaya yoğunlaştık.”

Firma şu an hem Türkiye’de hem de Hindistan’da mevcut kapasitelerini daha verimli kullanma amacıyla yakın gelecekte yeni bir yatırım planına sahip değildir. Bulundukları alanda tasarım ve yaratıcılık yeteneklerini kullanarak ve daha fazla satış ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık vererek ipliği boyalı gömleklik kumaşa dünya lideri olma vizyonu ile hareket etmektedir. Firma tasarım ve pazarlamanın önemli olduğu, daha niş bir alan olan ve müşterilerinin dünyaca ünlü markalar olduğu gömleklik kumaş alanında Türkiye’deki tek üretici dünyada da sayılı üreticilerden biri olarak bulunduğu ipliği boyalı gömleklik kumaş alanında dünya lideri olma vizyonu ile hareket etmektedir.

Firmanın yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“Bizim yol haritamız belli, ne yaptığımızı biliyoruz, buna göre kaynak kullanımının sağlanmış olması çok büyük bir avantaj, böyle bir iş için doğru know-how’ı oluşturacak kaynakların bugüne kadar konulmuş olması, oluşturulmuş olması, piyasayı çok iyi biliyor olmamız, yaratıcı gücümüz, bu gücü

her gün daha fazla geliştiriyor olmamız bunlar bizim rekabet avantajlarımız. İşimizi çok iyi biliyoruz. Günceli takip etmek, teknolojiyi iyi tanımak, güncelin de önünde olmak, piyasanın önünde olmak, öncü olmak, müşterilerimizin, tedarikçilerimizin hedeflerini, ilgilendikleri alanları, neler yaptıklarını biliyor olmak ve ona göre ürünü üretiyor, yaratıyor olmak, piyasanın birkaç adım önünde olmak bunlar bizim rekabet avantajımız.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi dünyaca ünlü markalara üretim yapan ve Turkishtime dergisinin yaptığı araştırmada 2017 yılı Türkiye’de en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 145. sırada yer alan⁵¹⁹ firmanın sahip olduğu tasarım yeteneği, yaratıcılığı, oluşturduğu koleksiyonlar, bu alandaki yetkinliği, bilgi birikimi, sürekliliği ve müşterilerine verdiği hizmet firmayı bulunduğu bu niş alanda Türkiye’de tek üretici haline getirirken, dünyada da sayılı üreticilerden biri haline getirerek firmanın rekabet avantajlarını oluşturmaktadır.

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekildedir:

“Girişimci olduğumuzu düşünüyorum, Türk insanının pratikliği var, çok hızlı düşünüyorlar, sorunları çok hızlı çözüyor. Bu kadar hızlı değişen bir ortamda (Türkiye) yaşayan, ayakta kalan her yerde kalabilir.”

“Devlet desteği ile ilgili olarak Turquality çok başarılı bir program, ve ondan çok yararlandık, bize gerçekten çok faydalı ve doğru yol haritaları hazırladılar, dünya markası olabilmek için Turquality ile yol haritasını oluşturmada Deloitte’ten danışmanlık aldık. Faydalı bir on yıl geçirdik, çok ciddi eğitim desteği de verdi, çok büyük katkı sağladı, kendi öz kaynağımızla bu kadar idame ettiremeyebilirdik. Devletin ihracat teşviklerinden de yararlanıyoruz.”

Yönetici Türk yöneticilerinin ülkedeki sürekli değişen şartlara ayak uydurma ve sorunlara çözüm bulma yeteneğinin yurtdışı yatırımlarında kendileri için avantaj sağladığı ifade etmektedir. Ayrıca firmanın Turquality’den yararlandığını ve faydalı bulduklarını, ihracat teşviklerinden de yararlandıklarını ifade etmiştir.

Özetle, Söktaş Tekstil başlangıçta iplik, ham kumaş ve mamul kumaş üretip satan, fason üretici olarak en baştan itibaren ihracat faaliyetleri de olan bir firma iken, 1995 yılından itibaren daha niş bir alan olan, daha fazla uzmanlık, üretim becerisi/know-how’ı, tasarım ve pazarlama faaliyetleri gerektiren dolayısıyla da daha fazla katma değerli ürün olan ipliği boyalı gömleklik kumaşta uzmanlaşma kararı

⁵¹⁹ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

vererek diğer alanlardan çıkmıştır. Bu spesifik alanda sektördeki üst gelir grubuna hitap eden dünyaca ünlü markalar için gömleklik kumaş üreten, Türkiye’deki tek üretici dünyada da sayılı üreticilerden biri haline gelen firma, 2008 yılında Hindistan’da ilk yabancı doğrudan yatırımını yapmıştır. Firma, Türkiye ve Hindistan’daki üretim tesisleri yolu ile bulunduğu bu spesifik alanda pazar payını arttırarak dünya lideri olma vizyonu ile hareket etmektedir.

3.2.2.12.FNSS Savunma Sistemleri

FNSS, paletli ve tekerlekli zırhlı araçlar tasarlayan, üreten kara savunma sistemleri firmasıdır. FNSS, bugüne kadar, 4.000’in üzerinde zırhlı muharebe aracını farklı ülkelerdeki kullanıcılarına teslim etmiştir⁵²⁰. FNSS; inşaat ve taahhüt, gayrimenkul yatırımları, savunma sanayi, enerji ve madencilik, turizm ve finans olarak 6 ana sektörde faaliyet gösteren Nurol Holding (%51) ile uluslararası savunma sanayi firması olan BAE Systems’in (%49) ortak girişimidir⁵²¹.

Görüşüğümüz yöneticinin FNSS ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“FNSS 1988’de yılında kuruluyor. Kuruluş dönemi savunma sanayisinin JV denilen ortak gelişim stratejisi dediğimiz döneme denk geliyor, 1985 yılında Savunma Sanayi Müsteşarlığı kuruluyor ve şöyle bir karar alınıyor, savunma sanayisini geliştireceğiz ama Türkiye’de bu alanda bir teknolojik sanayi alt yapısı yok, bu bilgi yurtdışında global savunma şirketlerinde, bizde ne var bir alt yapı yok ama devletle iş yapma kültürü, sermaye birikimi, bir şeyler yapma konusunda niyetleri olan inşaat şirketleri var. Uluslararası teknoloji sahibi savunma firmaları ile Türkiye’deki sermaye sahibi ve devletle iş yapma kültürü olan inşaat firmalarını bir araya getirelim bunlarla bir JV kuralım ve Türkiye’de silahlı kuvvetlerin ihtiyacı olan bir proje için lisans altında üretim yapsınlar, öğrensinler, bu süreçte, hem ordumuz modern sistemlere kavuşmuş olsun hem de yurtdışında bir sanayileşme hamlesi olsun. O dönemin ilk özel savunma sanayi şirketi FNSS’dir. Alternatiflere bakılıyor dünyada zırhlı muharebe araçları (ZMA) kimde var diye, teknik anlamda en uygun olanı Amerikalılar’ın FMC firmasının ürünü seçiliyor ve FMC ile Nurol ortak teklif veriyor ve %51 FMC, %49 Nurol ortaklığı ile Türkiye’de bu tesis FNSS kuruluyor, 1698 adet ZMA üretmek için. Şirket ilk kurulduğunda üst yönetimin çoğunluğu yabancı olan bir yönetimle işe başlanılıyor. Burada öğreniliyor, ustalar yetiştiriliyor, mühendisler yetiştiriliyor ama amacı üretim, yani üretim kabiliyetlerinin, teknolojinin buraya aktarımı. Bu proje 1995’lere kadar devam ediyor. Projenin sonuna doğru geliniyor ve küçülmeler

⁵²⁰ (Çevrimiçi) <https://www.fnss.com.tr/kurumsal/hakkimizda/firma-profil>, 7 Nisan 2019.

⁵²¹ (Çevrimiçi) <https://www.nurol.com.tr/>, 7 Nisan 2019.

başlıyor, o dönem genel müdür yardımcısı Türk, ufak birkaç tane Türk müdürler atanıyor şirkete, çoğunluk yine yabancıların kontrolünde. Bu durum FNSS'e özgü bir durum değil o dönem böyle kurulan bir sürü şirket var, FNSS'in farklılaştığı yer o dönem yaklaşık on kadar JV kuruluyor, o JV'lerden sadece iki tanesi hayatta kalıyor biri FNSS. Bu yatırımı bir yabancı niye yapar, alıcı taraf buna zorladığı için, alıcı tarafın talebi olduğu için, firma da diğer rakiplerin önüne geçmek için belli teknolojilerini, yeteneklerini aktarmak zorunda kalır, alıcı bunda ısrar ettiği için, yoksa bunu yapmaz. İş bitip, satış yapıp, paralar kazanılınca da o şirket kapatılır, niye kendine rakip oluştursun ki. FNSS bu işe girdi, öğrendi, Türk mühendisler bu yeteneği kazandı, şu anda dünyada bir marka FNSS, kurucularına rakip oluyor, kim bunu ister ki. Ama FNSS'de böyle olmuyor, bu projenin sonuna doğru kıpırdanmalar başlıyor, buradaki insanların vizyonu, Nurol'un vizyonu, yabancı tarafı biraz sıkıştırmaya başlıyor, ilk paket ZMA üretiminde sona doğru gelirken, FNSS büyük bir küçülme yaşıyor, 450-500 kişilerden 150'lere düşüyor, insanlarda biz başka bir şey yapmalıyız, ürün geliştirmeliyiz, ihracat yapmalıyız gibi kıpırdanmalar başlıyor, iki sermayedar arasında çekişmeler başlıyor, Türk tarafı biraz daha baskın rol üstleniyor ve yönetim pozisyonlarına birer birer gelmeye başlıyor, yavaş yavaş müdürlükler değişiyor. Nurol ve ortaklar kapatma kararı almayıp başka bir iş çıkar mı diye bekliyor, bu arada yine aynı ürünün ikinci paketi 551 adetlik Türk tarafında konuşulmaya başlıyor ve oluyor; ve şirket yine büyümeye başlıyor, bu arada Türk tarafının da zorlamasıyla ihracat fırsatları da kovalanmaya başlıyor. 1997'de Birleşik Arap Emirlikleri'ne, 2000'de de Malezya'ya bu ürünlerin küçük sayılarda da olsa ufak ufak ihracatına başlanıyor, şirkette bir yetenek birikmeye başlıyor, şirketi bir proje şirketi olmaktan çıkarıp, bir proje için yapıp kapatmaktan çıkarıp, biraz daha sürdürmeye çalışan bir gayret oluşuyor, 2005-2007 yılı arasında ikinci paket de bitince şirket yine küçülmeye gidiyor, tekrar 150 kişiye düşüyor. 2005'te de %51 Nurol, %49 yabancı ortak olarak hissedarlığa dönüşüyor, bu arada yabancı ortak da el değiştiriyor, İngiliz-ABD ortaklı başka bir ortaklığa dönüşüyor, dünyanın üçüncü büyük savunma sanayi firması, BAE Systems, o dönemde Türk tarafı yönetim kurulunda ve ortaklıkta bir adım öne geçiyor, ve Türk tarafı şirketin devam etmesini istiyor, ihracat faaliyetlerinin araştırılmasına da devam ediliyor, 20 milyon dolar kaynak veriliyor ve oradan projeler çıkıyor. 2000-2004 yılına kadar tekerlekli araçlar üzerine uğraşılıyor ve tekerlekli araç ortaya çıkıyor 2004'te, yabancı bir tasarımcı firma desteği var ama ürün bizim, sonra biz kendi ürünümüzü yapıp çeşitlendiriyoruz, O dönem burası sadece lisans altında üretim mi yapacak yoksa kendi ürünlerini mi yapacak tartışması sonucunda kendi ürünlerini yapma kararı alınıyor, 2007 yılına kadar zor bir dönem, farklı farklı alanlar araştırılıyor, farklı farklı alanlar için teklifler veriliyor ama en sonunda şuna karar veriliyor biz savunma firmasıyız ve savunma alanında devam etmeliyiz, tekerlekli aracı geliştiriyor, ihalelere teklif veriyor, yurt dışında ufak ufak işler alıyor, modernizasyon tarzı, 2007 yılında SSM'nin seyyar yüzücü hücum köprüsü (Samur) projesi var o projenin ihalesini kazanıyor, o dönem aslında mühendislik gelişimi yani FNSS'nin varlığı asıl o projeyle başlıyor. Samur dediğimiz araç 2004'te yapılan tekerlekli aracın üzerine bir görev dağılımı tasarımı yapmak, zemini o tekerlekli araç. 2007 yılında o ihale kazanılınca FNSS bir mühendislik firması haline geliyor, kendi kendine ürünler çıkarabilir hale geliyor ve pek çok alanda çalışmaya başlıyor, tekerlekli araçların 8X8'ini, 6X6'sını yapıyor, Samur'u yapıyor, Azmin ihalesi var ona giriyor, FNSS artık mühendislik kabiliyeti biriktirip, mühendislik-tasarım anlamında bir olgunluğa erişiyor, 2007'den sonra Samur ile birlikte gerçekten mühendisliği

öğreniyoruz, 2009’da Azmin’i kazanıyoruz, bunların ikisi de çok özel araçlar dünya çapında ve FNSS artık özel tasarımlar yapmaya başlıyor. Bu arada alt sistemler bazında yabancı ortağımızın hazır ürünleri var o tür şeyleri kullanıyoruz ama araçlar, sistem, mühendislik bizim. Sonra yabancılar yavaş yavaş ayrılmaya başlıyor, şu an yabancı firmanın tek bir temsilci var, sermaye haklarını temsilen burada olan yabancı bir genel müdür var, bilgi, know-how, yetkinlik şu an Türk, Türk mühendisler yapıyor.”

“Hala neden ortaklık devam ediyor, yabancıların yaklaşımı daha sistematik ve profesyonel, İngiltere/ABD kökenli bir firma, ihracat pazarlarında networkleri çok geniş, varlıkları çok uzun zamanlara dayanıyor, ilginç kapıları açabiliyor. Savunma sanayi siyasetten çok fazla etkilenir, iki ülke arasındaki ilişki bozulduğunda bazen kendimizi İngiliz, bazen ABD, bazen de Türk şirketi gibi anlatabiliyoruz, bu tip avantajlarımız oluyor. Biz daha da olgunlaştıkça, ürünlerimiz daha da olgunlaştıkça, Batı’ya BAE Systems şemsiyesi altında satış yapabiliriz, bizim şu anki klasik pazarlarımız Orta Doğu ve Asya, buralarda Müslüman bir ülke olmak, gelişmekte olan bir ülkeden geliyor olmak, daha önceden bu ülkeleri sömürmemiş olmak geçer akçe, bunlar avantaj ama İngiltere’ye İtalya’ya ABD’ye yani Batı’ya satış yapmakta bunlara sahip olmak avantaj değil dezavantaj ve asıl büyük işler de Batı’da, parayı harcayan ülkeler Batı ülkeleri, bizim Batı’da takip ettiğimiz projeler var, onlara satış yapacaksak bu ülkelerde bize başka bir şemsiye lazım. Yani BAE Systems’in bize bir zararı yok, faydası var. Böyle bir lobi gücü, sermaye gücü, dünyaca bilinen bir firmayı yanında bulundurup, masanda oturtmanın gelecekte avantajları olabilir, benim siyaseten kriz yaşadığım ülkelerde ya da gelişmekte olan bir ülke firması olarak girmekte sorun yaşayacağım Batılı ülkelerde ya da bağlantılara sahip olduğu ülkelerde bize faydası olabilir.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi savunma sanayinin zırhlı araç ihalesi için bu ürün ve teknolojiye sahip olan yabancı bir firma ile JV şeklinde kurulan FNSS, bu proje esnasında yabancı ortağından teknoloji ve bilgi transferi yolu ile gerekli bilgi birikimini elde etmiştir. Proje bitince kurucularının da vizyonunun etkisi ile ülke içindeki farklı projeler ve yurtdışı ihracat fırsatlarından yararlanmak için faaliyetlerine devam etme kararı alarak yatırımlarına devam etmiştir. Yıllar içinde oluşan bilgi birikimi, mühendislik-tasarım yeteneği ve uzmanlığı sayesinde tasarımı kendisine ait yeni ürünler ortaya çıkararak hem yurtiçi pazarda hem de yurtdışı pazarlarda ihracat yolu ile faaliyet göstererek uluslararasılaşma sürecine başlamıştır. Hala İngiliz-ABD ortaklı yabancı firma ile ortaklığı devam eden FNSS, bu ortaklık yolu ile ülkeler arası ikili ilişkilerin iyi olmadığı ülkelerde ve özellikle de ilerde gelişmekte olan bir ülke firması olarak satış yapmada dezavantajlı olacağı gelişmiş ülkelerde ortağının bilinirliliği ve bağlantılarından yararlanma gibi bir avantaja da sahiptir.

Firmanın yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar, bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüştüğümüz yöneticinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Suudi Arabistan’da, bir askeri fabrikayı işletiyoruz, ellerindeki ZMA’ları modernize ediyoruz, binden fazla aracın modernizasyonu yapıldı, bunlar kullanım ömrünü doldurmuş araçlar, tamamen sökülüyor, fiziki yapısı yenileniyor, sonra tamamen güncel donanım ile tekrar sil baştan araç üretiyoruz aslında. On yıldır devam ediyor, üç yıllık sözleşmeler imzalıyoruz, biri bitiyor, diğeri başlıyor, daha ellerinde yaklaşık 1000 ZMA var modernize edilecek, onların modernizasyonu gündemde, tabii bu bir yerde bitecek, ama bir ordunun ihtiyacı sadece ZMA değil, başka ihtiyaçlar da var, başka projeleri de takip ediyoruz, ZMA’lar biter başka projeler başlar. Orada ayrıca bir şirketimiz de var, ülke içindeki faaliyetlerimizi yürütüyor. Suudi Arabistan ana faaliyet alanlarımızdan biri, %50-50 JV yerel bir firma ile ortaklık yapıyoruz. Neden JV, bizim 1980’lerdeki kuruluşumuzun amacı belli, Türk tarafı diyor ki Türkiye’ye kabiliyet aktar, burada yetenek oluşsun, iş yapılsın, benim firmalarım olsun, savunma sanayim oluşsun, bunu Suudi Arabistan da söylüyor.”

“2011 yılında 2000’de başlayıp 2004’te bitirdiğimiz tekerlekli araçların ilk satışını Malezya’ya gerçekleştirdik, yaklaşık 550 milyon dolarlık bir proje, Türk Savunma Sanayisi’nin en büyük ihracat projesi, sadece Malezya ile de kalmadı, Umman’a satışı gerçekleşti, bizim sektörde mevcut ürünler satılmıyor, ihtiyaç tanımlanıyor, o ihtiyaca uygun yeniden mühendislik yapılıyor, yeni ürün olarak piyasaya çıkmış oluyor, hiçbirisi birbirinin aynı değil bu ürünlerin, Pars 1, Pars 2, Pars 3 gibi yeni nesiller oluşturuluyor. Özü itibarı ile Pars aracının bir karakteristiği, performansı var, herkese sunuyoruz ve ihtiyaca göre de yeniden mühendislik yapıp yeni ürün yapıyoruz. Biz bir ürün teklif etmiyoruz, onların isteğine göre ürün yapılıyor, şu an ürünler kalifikasyon testinde, yeni bir tasarım yapıyoruz, ihtiyaca göre uygun çözüm üretiyoruz. Bunu da birlikte yapıyoruz, onlara da öğreterek birlikte yapıyoruz. Bu projede ürün ortada yoktu, ihtiyaca uygun yeni bir ürün, tasarım ortaya çıkıyor. Malezya’da ortağımız var, Malezya’nın savunma sanayi şirketlerinden biri, o firmaya teknoloji transferi yaptık, araçların üretimini oraya devrettik, ilk başta burada biz yaptık üretimin bir kısmını, eğittik, sonra üretimi Malezya’ya kaydirdik, o firma bizim proje ortağımız, ortak ürün üretiyoruz.”

“Bu arada Endonezya’nın orta ağırlıklı tank ihtiyacı uzun yıllara dayanan bir iş geliştirme projesi, başarılı ve sözleşmesi imzalandı. Prototiplerini geliştirdik, biz bütün projelerimizde iş birliğine gidiyoruz, müşterinin isteklerine, ihtiyaçlarına göre bir şeyler yapıyoruz yoksa bu sektörde başarılı olma şansı yok, herkesin coğrafi koşulları, tehditleri, alışkanlıkları farklı, dolayısıyla da farklı ürünler oluşturuluyor. Endonezya tarafı bizim mühendislik kabiliyetlerimize güvendi, kendi ülkelerinden bir yüklenici firma belirledi, birlikte çalışıyoruz, burada ürünle ilgili know-how sahibi, bilgi sahibi olan FNSS. Teknoloji transferi yapıyoruz orada. Endonezya’da şu an 3 tane prototip üzerine çalışıyoruz, bunların maliyetlerini, Ar-Ge’sini bütçemizden karşılıyoruz, ortaya çıkacak, testlerden geçecek, başarılı olacak sonra Endonezya’da üretim alt yapısı kuracağız, o zaman yatırımı yapacağız. Endonezya şu anda üzerinde konuştuğumuz, çalıştığımız yerlerden biri. Endonezya’da yerel ortağımızla seri üretimimizi büyük ihtimalle oranın tesislerinde kurarız, üretim orada olur.”

“Umman’da da şirketleşiyoruz, orada da tekerlekli araç üretimi ile ilgili bir projemiz var. Pars aracının 3. versiyonu, ilişkiler iyi gidiyor, orada başka ihtiyaçlar da var ve Umman tarafının bir yatırım talebi var ülkelere, biz şimdi orada bir JV kuruyoruz, belki Umman projesi tamamen burada üretilip oraya gidiyordu ama projenin sonuna doğru bir kısım üretimi Umman’da yapabiliriz diye düşünüyoruz o şirket kurulumu tamamlanınca, ekip oluşturuluyor, sıfırdan bir fabrika kurulur, bu işler kademe kademe olan şeyler, proje ve ihtiyaçlarla alakalı olarak yatırımın fizibilitesinin olması lazım, o fizibiliteyi yakalamak gerek, şu andaki projenin el verdiği fizibilite orada belli ölçüde montaj yapmak, son birkaç adet aracın orada fizibilitesi uygun olduğu ölçüde montajını yapmak olur, sonra yeni ihtiyaçlar gelir, ikinci parti gelir, genelde öyle olur, iyi ilişkiler kurarsanız. Bir ülkede kalıcı olmanın yolu ardışık sözleşmeler almaktır, biz başarıyı öyle ölçüyoruz, Suudi Arabistan’dan Malezya’dan Endonezya’dan kaç sözleşme aldınız, yani ilk girişiniz hasbelkader olabilir, bir sözleşme yapabilirsiniz ama devamı gelmeyebilir, ama biz ardışık sözleşmeler imzalamak istiyoruz, devamlı olmak istiyoruz, o yüzden müşteri beklentilerini karşılamaya çok önem veriyoruz, şimdi Umman’da kademe kademe ilerliyoruz. İyi bir sözleşme yaptık, karşılıklı güveni sağladık, araçların bir kısmı gönderilmeye başlandı. Devam eden süreçte orada belli bir miktar üretim yapılacak ve sonra ikinci parti, üçüncü parti gelecek memnun kalırlarsa bunun devamı olacak, görüyoruz ki o potansiyel var, o zaman oraya yatırım yaparız.”

“Birleşik Arap Emirliklerine daha önce, 1997 yılında ilk ihracat, ZMA üretim teslim ettik, küçük çapta, burada üretim yapıp verildi, orada lojistik tesis var, bir ekibimiz var, bakım idame yapıyor, lojistik faaliyetler yapıyor.”

“Şu an Suudi Arabistan’da üretim devam ediyor, Malezya’da üretim devam ediyor, Endonezya’da prototip üretimi var, ileride orada üretim olacak, Umman’da şirketleşiyoruz, ileride orada da üretim olacak. İki yerde de FNSS’in JV şirketleri var, Umman’da ve Suudi Arabistan’da yerel üretim faaliyetlerini yürüten şirketler. Bizim yatırım yapıp da buradan bir şey çıkmıyormuş buradan çıkalım dediğimiz bir yer olmadı şimdiye kadar.”

Tablo 27: FNSS’nin Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Suudi Arabistan	2007	Mevcut askeri fabrika işletiliyor.	Yerel firma ile ortaklık	Pazar, Oraya bilgi, uzmanlık, teknoloji aktarımı
Malezya	2011	Mevcut fabrika işletiliyor	Yerel firma ile ortaklık	Pazar, Oraya bilgi, uzmanlık, teknoloji aktarımı

Tablo 27’de FNSS’nin yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili bilgiler özetlenmiştir. Yöneticinin ifadelerinden de anlaşıldığı gibi FNSS ihale alarak girdiği ülkelerde devam eden sözleşmeler sonucunda orada bir yerel ortakla doğrudan yatırım yaparak üretim faaliyetlerini sürdürmektedir, savunma sanayi firması olması nedeniyle söz konusu ülkeler kendi ülkelerine teknoloji transferi olması amacıyla bir yerel ortağı

zorunlu tutmaktadır, dolayısıyla bütün bu yatırımlar yerel ortakla birlikte yapılmaktadır. Firma sahip olduğu ürünleri her ülkenin şartlarına ve ihtiyaçlarına göre yeniden tasarlayarak her bir ülke için yeni ürün oluşturarak yurtdışındaki yatırımlarında başarı sağlamaktadır. Firma ihracat yolu ile başladığı uluslararasılaşma sürecine bugün Suudi Arabistan ve Malezya’da yerel ortaklarla birlikte üretim yapmaktadır. Endonezya ve Umman için söz konusu projelerinin ilerleyen safhasında yine yerel ortaklarla birlikte söz konusu ülkelerde üretime başlayacaktır.

FNSS’nin bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“FNSS’in ürün yelpazesi çok geniş, bir zırhlı araç üreticisinde ne varsa bizde o var, ama bu 30 yılda oldu, o zamanki FMC’nin desteği ile oldu. O bilginin bir şekilde aktarılması lazım, şu anda kendi savunma sanayisi az gelişmiş ülkelerin de bu tip talepleri var, ve bizim bunlara daha iyi empati yaptığımızı, bunların isteklerini daha iyi anlayabildiğimizi düşünüyorum, orada güzel bir işbirliği sağlayalım, birlikte bu yolda yürüelim yoksa ayakta kalmak kolay değil, çok büyük güçlü rakipleri yenerek ihracat yapıyoruz o da bu yaklaşımımız sayesinde oluyor, çok ısrarcıyız, faaliyetlerimiz çok uzun yıllar sürüyor, teklif verdik de oldu ile olmuyor, on yıl öncesinden güven sağlamanız gerekiyor, adamın sizi tanınması, bilmesi, ürünlerinizi görmesi, sağdan soldan olumlu dedikodular duyması, daha önceki satışların performans göstermesi vs. Bu işler uzun yıllar süren yatırımlar ve iş geliştirme faaliyetleri. O güveni, performansı sağladıktan sonra, uygun teklif de verdikten sonra ve ihtiyaçlarını da karşılıyorsanız, çok büyük firmalarla yarışıp ihaleyi alıyoruz, son beş yılın rakamlarına göre %85 ihracat yapan bir şirketz.”

“Türkiye’de rekabet çok yoğun, yurtiçi projelerin karlılığı çok düşük, yurtdışı odaklıyız biz o nedenle, yurtdışı daha karlı, bu ne söylüyor çok dikkatli proje yapmayı söylüyor, FNSS bunu başarıyorsa dünya devleri ile yarışıyor, yurtdışında, dünya devlerini yenerek bu işleri kazanıyorsa bir şeyleri iyi yapıyordur, neyi iyi yapıyor, planlı programlı gidiyor, kar-zarar, yatırımın geri dönüşü bunları iyi hesaplıyor ki oluyor, zarar etme lüksümüz yok, fizibilitesi olması lazım bir yatırımın, gelecek görüyorsam, somutlaşmış fırsatlar görüyorsam o pazarda yatırıma giriyorum.”

“Bizim pazarlarımız Orta Doğu ve Uzak Asya, şu an. Çünkü kendi sanayileri gelişmemiş, bu ürünleri kendileri yapamıyorlar, Batılı firmaların sömürmesinden, direktme ve dayatmalarından bıkmışlar, kendilerini daha iyi anlayan bizim gibi firmaları tercih ediyorlar. Müslüman olan bir ülkeden olmamız, bunlar etkili, ülkeler arası ikili ilişkiler olumlu ya da olumsuz olarak zemini oluşturur. Savunma sanayisinde iki ülkenin birbirine satış yapması için savunma işbirliği anlaşması yapması gerekir, yani dost ve müttefik ülke olmaları gerekir, ayrıca satış döneminde Dış İşleri Bakanlığı’ndan, Savunma Bakanlığı’ndan izin almadan herhangi bir savunma satışı yapamazsınız, savunma sanayinin kendine özgü dinamikleri vardır, buna uygun hareket etmeniz gerekir. O siyasi zemin olduğu için Endonezya’ya satış yaptım, o zemin hazır olmasaydı,

siyaseten uygun olmasaydı yapamazdım, ama ben orada on yıldır zaten pazarlama faaliyeti yürütüyordum, siyaseten de ortam uygundu, zemin de denk geldi oldu, o zemin hazır olmasaydı, on yıl daha bekler yirminci yılında satardım, biz hazır oluruz, konjonktür uygun olunca, ihaleyi alıyoruz. Bazen de siparişi imzalayacak oluyoruz, ama siyasi zemin yüzünden imzalayamıyoruz, öyle yerler de var, bekliyoruz, iki ülke arasında gerginlik var, o gerginliğin geçmesini beklediğimiz yerler de var mesela.”

“Ciro sürekli artan bir trendde, ciromuz 2007 yılında 20 milyon dolardı geçen yıl 2017’de 250 milyon dolardı, on yılda on kattan fazla büyüdük, hedefimiz 2020’lerde 500 milyon doları bulmayı istiyoruz, tabii bu projelere bağlı. İki üç tane büyük projeleri takip ediyoruz onlar olursa milyar doların üzerine taşır, milyar doları geçerse de global firmalardan biri olacağız, öyle bir hedefimiz de var ama daha kademeli, yönetilebilir bir büyümeyi sağlamaya çalışıyoruz.”

“ABD için takip ettiğimiz bir projemiz var, proje için hazırlıklara başladık üç dört yıl sürecek bu, teklif verebilmek için hazırlandığımız bir proje. ABD’de satış yapabilmek için orada üretim yapmak gerekiyor. Eğer teklif verip, teklifimiz kabul edilirse orada üretim yapmamız gerekecek. İngiltere için de teklif vermek için hazırlanıyoruz iki yıldır, İngiltere’nin seyyar yüzücü köprü projesine teklif vermek için hazırlanıyoruz, önümüzdeki üç yıl içinde ihaleye çıkılacağını bildiğimiz için bunun için prototip hazırlıyoruz.”

“Diğer taraftan pazar dinamiklerini takip ediyoruz, dünya büyük bir değişimden geçiyor, petrol temelli ekonomiler zorlanacak, pil teknolojisi, yeşil enerji bunların öne çıkması ve ucuzlaması ile alakalı bütün otomobiller elektriğe dönecek, teknolojinin değişeceği bir döneme doğru gidiyoruz, endüstri 4.0, yapay zeka ve otomasyondaki hızlı gelişmelerle de üretim faaliyetleri değişecek. Bütün bu alanlardaki değişimleri takip ediyoruz. Araştırdığımız teknoloji alanları var, yeni ürün arayışlarımız var, ürün portföyümüzü nasıl şekillendirebiliriz bunlara bakıyoruz, komşu alanlara bakıyoruz, ürün geliştirmek için. Ama şirket satın alarak büyüme stratejimiz yok, büyüme stratejilerinden biri satın almadır, genelde de aynı sektörde olur ama bizim böyle bir stratejimiz yok. Ama niş bir üründür, farklı bir teknoloji vardır o zaman alabiliriz, ama şu an gündemimizde öyle bir şey yok.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi firma ağırlıklı olarak savunma sanayi alanında teknolojik ve bilgi birikimi açısından yetersiz olan Orta Doğu ve Uzak Asya ülkelerinde o ülkelerin ihtiyaçlarını karşılamak için projeleri takip etmektedir. Firmanın yurtdışı yatırımlarında etkili olan faktörün, devletlerarası ikili ilişkilerin de etkisi ile, o ülkelere teknoloji transferi yapmak ve gerekli ürünün üretilmesi için yerel ortaklı yatırımlar yapmak olduğu görülmektedir. Şu an hali hazırda Endonezya ve Umman için söz konusu projelerinin ilerleyen safhasında yine yerel ortakla birlikte söz konusu ülkelere üretim yapma planları bulunmaktadır. Diğer taraftan firmanın ABD ve İngiltere için takip ettiği ve teklif için prototip hazırladığı projeler bulunmakta, ihaleye girip ve teklifleri kabul edilirse ileride bu ülkelere söz konusu projeler için yatırım yapacaktır. Dolayısıyla firmanın şimdiye kadar sahip olduğu teknoloji, ürün

ve bilgi birikimini diğer gelişmekte olan ülkelerde pazar payı elde etmek için kullandığı, bundan sonraki dönemde de savunma sanayi alanında global firmalardan biri olma vizyonu ile gelişmekte olan ülkelerin yanı sıra sahip olduğu teknoloji, bilgi birikimi ve oluşturacağı yeni ürünlerle gelişmiş ülkelerde de pazar payı elde etmek amacıyla uluslararasılaşmasına devam edeceği sonucu çıkarılabilir. Yöneticinin daha önceki ifadelerden de anlaşıldığı gibi firma, büyük pazarlar olan gelişmiş Batılı ülkelere girmede gelişmekte olan bir ülkeden geliyor olmanın dezavantajını bertaraf etmek için İngiliz-Amerika kökenli ortağının (BAE Systems) bilinirliği ve isminden yararlanacaktır. Diğer taraftan firma bulunduğu alandaki teknolojik değişimleri de yakından takip etmekte, üretim süreçlerini ve ürün özelliklerini bu değişimlere uygun hale getirmek için Ar-Ge faaliyetlerine ve yatırımlarına devam etmektedir.

Firmanın yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“Temel yeteneklerimiz, biz müşteriyi iyi anlayan, ona çok iyi cevap veren, verdiği sözü tutan bir şirkettiz, güven veriyoruz, Türkiye’de de yurtdışında da müşterilerimizde oturmuş algı bu, bizim gücümüz bu. Adil rekabet koşulları olduğu sürece sorun yok, rakiplerimizle başa çıkabiliyoruz, hem fiyat, hem teknik, hem müşteri beklentileri karşılama anlamında iyi bir firmayız, pozitif yapıcı çözümler üretebiliyoruz.”

Bu ifadelerden firmanın rekabet avantajı; sahip olduğu teknoloji (Turkishtime dergisinin yaptığı araştırmada 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde FNSS 10. sırada yer almaktadır⁵²²), bilgi birikimi, uzmanlığı, insan kaynağı, müşterinin ihtiyacı olan ürünü üretme, çözümler sunma ve müşteride oluşturduğu güvendir. Ülkeye özgü/müşteriye özgü ürün üretme, tasarlama yeteneği, projeleri yürütme yetkinliği ve değer zinciri üzerinde en baştan en sona yani üretimden müşteriye verilen hizmetteki (bilgi paylaşımı, öğretme) yetkinliği firmanın rekabet avantajını oluşturmaktadır.

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekildedir:

“Savunma sanayisi için bizim özelimizde Müslüman olmamızın bir kültürel yakınlık ve sempati oluşturduğunu kabul etmemiz lazım bu bir avantaj;

⁵²² (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

kültürden, tarihten gelen bir yakınlık var, bugüne kadar oralara satış yapmış olan ülkelerin oralarda çok olumlu bir miras bırakmamış olmaları, bizim kadar verici, paylaşımcı, açık olmamaları, bence onların dezavantajı bizim avantajımız, biz teknoloji transferinde, paylaşımında açık olarak davranıyoruz, çoğu vermez, biz de o şekilde oluştuk çünkü, bunlarda avantajlar sağlıyoruz, Müslüman kültürün bir avantajı var ama tek Müslüman şirket de biz değiliz, biz yapabiliyoruz çünkü o yetkinliğe, teknolojiye, bilgi birikimine, insan kaynağına sahibiz.”

“Bizim sektör özelinde devletin teşvik ve yönlendirmeleri ile ilgili olarak bir planlama ihtiyacı var, Türk ordusunun ihtiyaçları belli, bunun tedarikinin zamana iyi yayılması lazım, projelerinin hepsinin üst üste bindirilmemesi lazım, inişli çıkışlı belli dönemlere yüklenen savunma sektörünü zora sokan bir yapı var, bunlar daha net zamana yayılmış şekilde planlanabilir, o zaman firmalar da geleceğini daha iyi öngörür ve dünya firmaları çıkarabiliriz bu alanda. Biz hayatta kalmamızı ihracata borçluyuz. Yurtiçi projeler bizim kuruluşumuzu, zeminimizi, öğrenmemizi sağlamış, ama sürdürülebilirliğimizi, başarıımızı ihracata borçluyuz. Devletin Ar-Ge konusunda vermiş olduğu teşvikler var onlardan yararlanıyoruz. Turquality kapsamında onun sağlamış olduğu desteklerden de yararlanıyoruz.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi savunma sanayisi özelinde geçmişten günümüze ülkeler arası iyi ilişkiler, ortak kültürel ve dinsel bağ ve güven duygusu yatırımlarda ve ihalelerin alınmasında Batılı firmalara karşı önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ürün, teknoloji, bilgi kaynağına sahip Türk firmalarının bunlara sahip olmayan ülkelere ortak girişim yolu ile bilgi ve teknoloji transferi yaparak güven telkin etmesi, bu teknoloji transferine sıcak bakmayan Batılı firmalara kıyasla avantajlı hale gelmesinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca savunma sanayisi özelinde Türk firmalarının gerekli teknoloji, bilgi birikimi, nitelikli insan gücüne sahip olduğu bu durumun da bu açıdan yetersiz ülkelerde ihaleleri kazanmalarında etkili olduğu ifade edilmiştir. Diğer taraftan savunma sanayi firmaları için devletin en büyük etkisi ve teşviki ülkenin savunma sanayisinin gelişimi için 1980’lerden itibaren verdiği destek ve katkı olduğu, bu sayede savunma sanayi açısından bir alt yapının oluşturulduğu ifade edilebilir. Diğer taraftan ülkeler arası kurulan iyi ilişkiler ve anlaşmalar bu alandaki firmaların ihracatlarında ve yurtdışı yatırımlarında etkili olmaktadır. Firma Turquality kapsamında yer alarak devletin sağlamış olduğu teşvik ve desteklerden de yararlanmaktadır. Diğer taraftan yüksek rekabetin yaşandığı yerel piyasada savunma sanayi ihtiyacının tedarikinin zamana yayılımı ve teşvik sisteminin daha verimli planlanması ile bu alanda faaliyet gösteren firmaların gelişimi ve uluslararasılaşmasının daha başarılı olacağı da ifade edilmiştir.

Özetle, savunma sanayisinin ihtiyacını karşılamak için yabancı bir firma ile ortaklık şeklinde faaliyetlerine başlayan FNSS, yıllar içinde oluşan bilgi birikimi, mühendislik-tasarım yeteneği ve uzmanlığı sayesinde tasarımı kendisine ait yeni ürünler oluşturarak hem yurtiçi pazarda hem de yurtdışı pazarlarda ihracat yolu ile uluslararasılaşma sürecine başlamıştır. 2007 ve 2011 yıllarında sırasıyla Suudi Arabistan ve Malezya'ya o ülkelerin savunma sanayi ihtiyaçlarını karşılamak ve o ülkelere teknoloji ve bilgi birikimi transferi yapmak amacıyla o ülke firmaları ile ortaklık kurarak üretim yatırımlarında bulunmuştur. Firma şimdiye kadar sahip olduğu teknoloji, ürün ve bilgi birikimini diğer gelişmekte olan ülkelerde pazar payı elde etmek için kullanmanın yanı sıra, bundan sonraki dönemde alanında global firmalardan biri olma vizyonu ile gelişmekte olan ülkelerin yanı sıra oluşturacağı yeni ürünlerle gelişmiş ülkelerde de pazar payı elde etme amacı ile hareket etmektedir.

3.2.2.13.Aselsan

1975'te kurulan, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin haberleşme ihtiyaçlarının milli ve özgün olarak karşılanması amacıyla faaliyetlerine başlayan Aselsan, geliştirdiği ürünleri çok sayıda ülkeye ihraç etmektedir⁵²³.

Görüştüğümüz yöneticinin Aselsan ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“Aselsan hisselerinin %84,58'i Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı'na aittir, %15,3'lük kısım ise Borsa İstanbul'da işlem görmektedir. İhracatta son beş yılın ortalaması %20, 2017 satışı 1.430 milyar dolar, şu an 5341 kişi çalışıyor, bunların 3182'si Ar-Ge'de çalışıyor. Şirketi teknoloji transferi alıp teknoloji transferi verir duruma getiren şey araştırmaya ayırdığımız kaynak, biz Türkiye ortalamasının çok üstünde bir rakamı, ciromuzun %7'sini Ar-Ge'ye ayırıyoruz. Devletin çeşitli teşvikleri var, mesela Tübitak üzerinden 154 milyon dolarlık Ar-Ge'miz var. Toplamda 419 milyon dolarlık bir Ar-Ge faaliyetinden bahsediyoruz, 6 tane Ar-Ge merkezimiz var, 46 üniversite ile işbirliği yapıyoruz Ar-Ge'de. Devletin politikası vakıf şirketlerini en yukarıda konumlandırırken çevredeki savunma sanayi şirketlerinin de vakıf şirketlerinden aldığı işlerden ekonomik ve teknolojik gelişim anlamında yararlanmasını istiyor, bu Savunma Sanayi Müsteşarlığı'nın bir politikası, biz de bu kapsamda 770 alt yüklenici ile çalışıyoruz. Bunun 651'i KOBİ. Büyüklük olarak dünyanın en büyük 57. sıralamasındayız.”

⁵²³ (Çevrimiçi) <http://www.aselsan.com.tr/tr-tr/hakkimizda/Sayfalar/Tarihce.aspx>, 21 Şubat 2019.

“Aselsan 1975’te kuruluyor, 1974 Kıbrıs çıkartması sırasında yaşanan iletişim problemlerinin bertaraf edilmesi için kurulmuş bir şirket burası, ilk günlerde bütün oryantasyonumuz iletişim ekipmanları üzerine ve kendi tasarımlarımızı yapmak. Hollanda firması olan Philips’den aldığımız teknoloji transferi sonucunda telsiz (4600) üretimine başlıyor, hatta bu telsizler İran-Irak savaşı sırasında büyük rakamlarda ihraç edildi, Aselsan’ın ekonomik kalkınmasına ciddi katkı sağlayan bir ihracattı o dönemde. Dünyada teknoloji geliştikçe daha üst bir teknoloji geldi telsizlere (9600), onu biz kendimiz tasarladık, daha önceki 4600 telsiz üretimimizin bilgisinin içine yüksek teknolojiyi gömerek biz 9600 telsizini tamamen Aselsan’da tasarladık, dünyada 6 ülkenin vardı bizde yedinci olduk o telsiz üretiminde. O bizim için kendimize güven duymamızı sağlayan bir gelişme oldu, biz bu 4600’leri Azerbaycan’a ve Pakistan’a lisans transferini yaptık, 9600’un lisans transferini de Pakistan’a yaptık. Bu arada kendi özgün tasarımlarımızı yapmaya ve ihraç etmeye başlamıştık, daha sonra Hollanda silahlı kuvvetlerine satış yaptık, bu da bizim kendimize olan güvenimizi pekiştirdi, telsiz dışında bir işti, çok challenge bir işti.”

“Şu an Aselsan ürün yelpazesi açısından dünyadaki savunma sanayi şirketleri açısından en geniş ürün yelpazesine sahip olan şirkettir, 15 farklı alanda faaliyet gösteriyoruz ve her bir alanda da muazzam bir ürün çeşitliliği var.”

“Türkiye de savunma sanayi harcaması açısından da üst sıralarda (14-17 arası) yer alan bir ülke. Bu önemli bir yer. Fuarlarda varlığımız fark edildikçe, networking faaliyetleri yolu ile dünya ile çeşitli iletişim kanalları açıldıkça çeşitli ülkelere satış yapmaya başladık, ama kimse hazır mal almak istemiyor, kendi ülkesi de bir şeyler kazansın istiyor, diyor ki burada üretim yapın, teknoloji transferi yapın dolayısıyla bu bizim bazı işbirlikler kurmamıza neden oldu. Bu tüm dünyanın uyguladığı bir şey, biz de başta bu şekilde başladık. İlk başlarda teknoloji, lisans transferi alan bir şirketken şu an teknoloji, lisans transferi yapan şirket konumuna geldik.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi ülkenin savunma sanayi ihtiyacını karşılamak için yurtdışından teknoloji transferi yolu ile başlayan yolculuk, Ar-Ge’ye yaptıkları harcamalar yolu ile zamanla kendi ürünlerini üretmeye, onları ihraç etmeye ve firmanın teknoloji ve lisans transferi yapar hale gelmesine neden olmuştur. Ülkenin 1975’ten itibaren savunma sanayisini güçlendirme yolundaki girişim ve teşvikleri, firmanın da bu alanda yaptığı yüksek Ar-Ge harcamaları, sahip olduğu beşeri sermaye Aselsan’ın gelişiminde ve bugünkü uluslararasılaşmasında etkili olan faktördür.

Aselsan’ın yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar, bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüştüğümüz yöneticinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Güney Afrika, orada tasarım şirketi/dizayn ofisi var, %100 bize ait, Sahraaltı Afrika’da optik tasarımı yapan tek şirket, satın alma, zor durumda olan bir şirketti, uygun bir rakama satın aldık, 2011’de. Orada prototip üretimi, tasarımı yapıyor. Alma nedeni çok iyi bir optik tasarım şirketi idi, iyi bir tasarım ekibi

var, tasarım kabiliyetimizi güçlendirmek amacı ile alınmış bir şirket, bizim iş birimlerimizden biri elektro optik, onları almak bizim görmediğimiz, bilmediğimiz bir tasarım metodolojisi var ise bunu anlamak açısından yardımcı olacağını düşünerek alınmış bir şirket. Burası ile birlikte çalışıyor, bazı tasarım bilgileri bizim için kıymetli. İleride BRICS ülkelerine oradan ihracat yapmayı hedefliyoruz.”

“Birleşik Arap Emirlikleri (BAE), 2011 yılında, Aselsan ürünlerinin BAE’de üretilmesi, test edilmesi, entegrasyonu amacı ile yerel firma ile ortaklık şeklinde kuruldu. Orada teknolojiyi, değeri götüren bizdik, silah sistemleri üretimi üzerine, sadece o pazar içindi.”

“Kazakistan, 2011 yılında Kazakistan’ın askeri ve sivil ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak elektronik cihaz ve sistemlerin üretilmesi, geliştirilmesi ve bakım-onarım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla yerel firma ile ortaklık şeklinde kuruldu. Oradaki şirketimiz KAE büyüyen, gelecek vadeden bir şirket, optikle başladı, stabilize silah sistemleri var, telsiz var, yol haritamızda çeşitli sistemler var, tek fabrika, bu planlanarak kurulmuş bir şirket, kuruluşunun arkasında iki devlet başkanının ortak savunma şirketi kurma isteği ile kuruldu. Bu vizyonla büyük bir alt yapı ile kuruldu, oranın güçlendirme vakfı ile ortağız, Rusya’ya bağlı altı ülke pazarı bizim ilgimizi çeken ve üzerinde çalıştığımız bir pazar ilerisi için, ama şu an Kazakistan pazarı için faaliyet gösteriyoruz. Biz öğreten, teknoloji transferi yapan tarafız.”

“Ürdün, ortaklık, 2012 yılı, oranın silahlı kuvvetlerinin ihtiyacı için gece görüşü ve termal görüntüleme cihazlarının tasarımı, üretimi, geliştirilmesi ve pazarlanması faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla başladı, yol haritasında çok şey var ama şu an Ürdün’de bir finansal problem var, oradaki üretim kapasitemiz kapasitemizin altında, o nedenle yeni ürünleri üretime sokmak istemiyoruz, çünkü para ve kaynak ayırmadan önce Ürdün’ün bunları alacağına dair hissiyatımızın olması lazım. Aselsan’ın %49, devlete ait şirket olan ortağımızın da %51’lik payı var. Yol haritasında çok şey var ama ekonomik nedenlerle önümüzü görmek için bekliyoruz.”

“Suudi Arabistan 2016, %50-50 ortaklık, Suudi Arabistan’ın radar, elektronik harp ve elektro optik sistem ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak elektronik cihaz ve sistemlerin üretilmesi, geliştirilmesi ve bakım-onarım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla kuruldu. Orada iki iş var biri telsiz işi, diğeri de radar, önce telsizle başladık, radarda da sözleşmeler bitti fabrikasının kurulması bekleniyor.”

“Bütün bu yatırımlar o ülkeye girmek için kurulmuş şirketlerdir ama hiçbirinin amacı sadece orada kalmak değil, yayılmak ister. Diğer taraftan Pakistan’da haberleşme sisteminde lisans transferi yapıyoruz, fabrikamız yok, Endonezya’da da lisans transferi var bu konuda.”

“Ayrıca Azerbaycan Bakü’de askeri ve sivil haberleşme cihazlarının tanıtım, pazarlama ve satış faaliyetleri konularında çalışmak üzere, Aselsan’ın %100 iştiraki ile 1998 yılında şirket kuruldu. Malezya’da da 2017 yılında uzaktan kontrol silah sistemleri ile ilgili faaliyet göstermek amacıyla, %100’ü Aselsan’a ait olmak üzere şirket kuruldu.”

Tablo 28: Aselsan’ın Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Güney Afrika (dizayn ofisi)	2011	Satın alma	Ortaklık yok	Elektro optik konusunda deneyimi olan firmanın uzmanlığından yararlanma
BAE	2011	Sıfırdan yatırım	Yerel firma ile ortaklık	Pazar, Oraya teknoloji ve bilgi transferi yapılıyor.
Kazakistan	2011	Sıfırdan yatırım	Yerel firma ile ortaklık	Pazar, Oraya teknoloji ve bilgi transferi yapılıyor.
Ürdün	2012	Sıfırdan yatırım	Yerel firma ile ortaklık	Pazar, Oraya teknoloji ve bilgi transferi yapılıyor.
S. Arabistan	2016	Sıfırdan yatırım	Yerel firma ile ortaklık	Pazar, Oraya teknoloji ve bilgi transferi yapılıyor

Tablo 28’de Aselsan’ın yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili bilgiler özetlenmiştir. Firma sahip olduğu ürünlerin ihracatıyla başladığı uluslararasılaşma sürecine 2011 yılında Güney Afrika’da oradaki elektro-optik konusunda deneyimi olan firmanın uzmanlığından yararlanmak amacıyla bir satın alma gerçekleştirmiştir. BAE, Kazakistan, Ürdün ve Suudi Arabistan’da ise oradaki savunma sanayisi firmaları ile ortaklık yolu ile fabrikalar kurmuş ve sahip olduğu bilgi, uzmanlığı ve teknolojiyi transfer ederek o pazarlar için üretim yapmaktadır. Bu arada yöneticinin de ifade ettiği gibi bu yatırımlar şu an o pazarlar için üretim yapıyor olsalar bile ileride o pazarlardan diğer ülkelere ihracat yapma hedefleri de bulunmaktadır.

Firmanın bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Aselsan’ın küreselleşmesi ile ilgili olarak var olan ortaklıklarımız/yatırımlarımız üzerinden satmaya ve yeni pazarlara satış yapma arzusundayız. Öncelikli pazarlarımızdan biri Ukrayna ihracat olarak, Suudi Arabistan, Pakistan, Macaristan, Endonezya, Malezya, Türkmenistan bunlar bizim için büyük pazarlar ihracat açısından.”

“Satın almalarımızı teknolojik ihtiyaç ve fırsatlar belirliyor. Çok geniş bir ürün yelpazemiz var, bazı ürünlerdeki derinliğimizi arttıracak satın alma fırsatları olursa yatırım yapılabilir.”

“Pazar ve stratejik varlık için giriliyor yeni pazarlara, Kazakistan’da olmak da bir stratejik varlıktır, CIAS ülkelerinde satmak için Kazakistan’da olmak önemli. Ama ortaklardan stratejik varlık öğrenmesi durumu yok.”

“2014 yılından itibaren ulaşım, güvenlik, sağlık gibi alanlara girdik, orta vadede o alanın çok gelişeceğini düşünüyoruz. Ürünlerimiz var, ama çok yeni bir alan, burada da devlete ürün üretiyoruz, devletin projelerinde rol alacağız.”

“Diğer taraftan biz Ar-Ge çalışmalarına çok büyük bir pay ayırıyoruz. Bunun nedeni de savunma sanayi firması olduğumuz için biz burada bir millileştirme planı ile çalışıyoruz, bu işin can damarı olan bir parça vardır, o %1’lik parça, %99’u milli olan ürünün üretilmemesine yeter. Savunma sanayisi ihrac kısıtına tabi ne kadar malzeme kullandığınızla çok ilgilidir. O yüzden ürününüzü tamamen üretebilirliğiniz çok önemli, yani siz %80’ini kendi ülkenizde üretip kritik %20’yi bağımlı olduğunuz başka yerlerden alıyorsanız, o %20, %80’i engeller, işte Ar-Ge’mizin arkasındaki temel strateji budur, bunu gerçekleştirebilmek için uğraşıyoruz, yatırımlar yapıyoruz. Kendi kritik komponentlerimizle üretim yapmaya başladığımızda ihracatımız daha çok artacak.”

Bu ifadelerden firmanın Türkiye’deki ve diğer ülkelerdeki mevcut yatırım ve ortaklıkları üzerinden ihracat yolu ile pazarlarını arttıracak, diğer taraftan kendisine ürün ve teknolojik açıdan avantaj sağlayacak firmaları satın alırken, pazar açısından fırsat sunacak ülkelere de sıfırdan yatırım kurarak pazar payını arttıracakı anlaşılmaktadır. Firma savunma sanayisinde yer alması nedeniyle genel olarak söz konusu ülkelere girmek için o ülkelerin savunma sanayi firmaları ile ortaklık kurmakta ve onlara teknoloji transferi etmektedir, bu durumun ilerideki yatırımlarında da etkili olacağı açıktır. Firma 2014 yılından itibaren ulaşım, güvenlik, sağlık gibi yeni alanlara da girerek Ar-Ge çalışmaları ile yeni ürünler ortaya çıkarmakta ve bu alanda da başta yerel pazarda payını arttırmaya çalışacağı, ileride de ihracat ve yatırımlar yolu ile büyüyeceği de ifade edilebilir. Diğer taraftan savunma sanayisinin ihrac kısıtına tabi olması nedeniyle firmanın bu kısıttan daha az etkilenmek için kritik komponentlerini üretebilmek için yoğun bir Ar-Ge çalışması yürüttüğü, bu konuda elde edeceği başarının da ileride ihrac edeceği ürünlerin artması ve ihrac pazarlarının daha da artmasında etkili olacağı ifade edilebilir. Bu amaçla firmanın yoğun Ar-Ge çalışmalarına ek olarak teknoloji anlamında kendisine fırsat ve rekabet avantajı sağlayacak olan teknoloji ve Ar-Ge şirketlerini satın alabileceği de ifade edilmiştir. Firma, 13.02.2019 tarihinde KAP’a yaptığı açıklamaya göre; *“Başta arttırılmış gerçeklik, yapay zekâ ve simülasyon yazılımları olmak üzere; araştırma, tasarım, geliştirme ve mühendislik alanlarında faaliyet gösteren Türk firması olan BİTES Savunma Havacılık ve*

Uzay Teknolojileri Yazılım Elektronik Ticaret A.Ş.'nin %51'lik kısmını satın almıştır”⁵²⁴. Firmanın yapmış olduğu bu yatırım da söz konusu stratejiyi doğrulayan bir yatırım olarak değerlendirilebilir.

Firmanın yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“Aselsan’ın rekabet avantajı müşteri isteklerine tam uyumlu çözüm sunabilmektir, olanı empoze etmek değil. Müşterinin ihtiyacını karşılayacak çözümler üretmek konusunda çok yetkiniz, zaten bu sayede tercih ediliyoruz, bir ABD, İngiliz, Fransız firmasının önünden ihale ve iş almak için böyle olmanız gerekiyor, ayrıca ülkemizin kanunlarına ve teknoloji yol haritamızdaki hedeflerimize uygun bir şekilde teknoloji transferi yapmak konusunda destek veriyoruz bu da bizim tercih edilmemizde rol oynuyor. Ortaklık kurulurken ülke seçimi, dünyadaki ülkelerin savunma sanayisindeki gelişmişlik düzeyleri, bizim bu sıralamadaki yerimiz ve Türkiye’nin devletlerarası ilişkileri belirleyici. Yeteneklerimiz bizim tercih edilmemizi sağlıyor, ortaklık yapısını da savunma sanayi sektörünün özelliği belirliyor. Yeni pazarlara girmek temel hedefimiz olduğu için söz konusu bazı ülkelerde satış yapabilmek için o ülkede yatırım yapma, şirket kurma şartı konduğu için bunun gereği olarak orada şirket ya da yatırımlar kuruluyor.”

“İhracat yapmayı ve teknoloji transferi alan taraf olarak verenin ne yaptığını ve alanın ne beklediğini biliyoruz, bu birikimle yola çıktık ve şu an teknoloji transferi veren taraf olduk. Batılıların amacı satıp gitmek, karşı tarafa değer katmayı düşünmüyorlar, biz ise ülkemizin kanunları ve bizim teknoloji yol haritamıza uygunsa teknoloji transferine sıcak bakıyoruz bu bizim için avantaj sağlıyor, fiyat konusuna gelince bir Alman şirketinin işçilik maliyeti bizden daha yüksek ama bir Alman şirketinin malzeme maliyeti ise bizden daha az olabilir, burada en sonunda sizin ne kadar kar yapmaya razı olduğunuzla belirlendiğini düşünüyorum, maliyetle değil de sizin karı ne kadar aşağı çekebildiğinizle ilgili, biz burada biraz agresifiz, rakamları aşağı çekebiliyoruz, Batılılar bu konuda daha az esneklik sergiliyor. Bunlar temelde iki önemli etken bizim için ihaleleri almamızda, ya alıcıya verdiğimiz destek ya da kar marjımızı çekebildiğimiz seviyeden kaynaklanıyor.”

“İzlediğimiz temel stratejinin yani müşterimiz için esneklik ve değer yaratmanın çok güçlü bir strateji olduğunu düşünüyorum. Bunun bizi hedefimize ulaştırmaya devam edeceğini düşünüyoruz. Stratejimiz, Türk silahlı kuvvetlerinin ve güvenlik unsurlarının ihtiyaçlarını karşılayacaksın, bunu yaparken global pazarda paydaşların için değer katarak büyüyeceksin, bu sayede büyüyeceksin ve sürdürülebilir olacaksın, bu arada operasyonlarımızı iyileştireceğim, daha verimli olacağım daha az maliyetli üreteceğim, bu bana rekabet gücü verecek o yüzden tercih edileceğim.”

⁵²⁴ (Çevrimiçi) <https://www.aselsan.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/BistDuyurular/Sayfalar/kap1864.aspx>, 7 Mayıs 2019.

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi müşterilerinin isteklerine uygun ürün üretebilme esnekliği ve müşterileri için değer yaratma yetkinliği; ülkenin kanunları ve firmanın teknoloji yol haritasına uygun durumlarda müşterilerine teknoloji transferi yaparak onlara öğretmek konusundaki istekliliği; yaptığı Ar-Ge çalışmaları (Aselsan Turkishtime dergisinin yaptığı araştırmada 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 1. sırada yer almakta⁵²⁵), maliyet verimliliği sağlama konusundaki çalışmaları firmanın rekabet avantajları olarak sayılabilmektedir.

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekildedir:

“Yabancı rakiplerimizde kazan-kazan durumu yok sadece kazan var, bizim en büyük farkımız güven duyuluyor bize, biz masaya oturduğumuzda bir şey vermekten bahsediyoruz, vermeyi taahhüt ediyoruz, ama bu da bir kısıt getiriyor sadece dost ve müttefiklerle çalışmayı getiriyor, ama bu sorun değil bizim büyümemiz için yeterli bu aşamada. Avrupalı ve ABD’li firmalar savunma sanayi bilgisini vermek istemediği için genellikle diğer ülkelere teknoloji transferi yapmıyor. Biz teknolojik olarak sürekli ileriye gidiyoruz, dolayısıyla ülkemizin kanunları ve teknoloji yol haritamıza uygun olarak teknoloji transferi yapıyoruz yani biz yolda bizim için eski kalmış bir teknolojinin transferini yapmakta hiçbir beis görmüyoruz, çünkü daha ilerisi için ben çalışıyorum, olduğum yerde durmuyorum, bunu vermenin bana bir zararı yok ben daha iyilerini yapacağım. Bütün dünyada böyledir, en gelişmişin transferini yapmaz. Yatırımlarımızın yeterince büyük ve güçlü yatırımlar olduğunu ve bunların büyüme potansiyeline sahip olduğunu düşünüyorum, çünkü gittiğimiz yerler uluslararası anlamda problemlerimizin olmadığı yerler. Teknoloji geliştirmeye ayırdığımız kaynak nedeniyle biz ileriye gittikçe mevcudun paylaşılması devam edeceği için bu büyüme devam edecek, müşterilerimize yarattığımız değerle büyümeye devam edeceğimizi düşünüyorum.”

“Türkiye’deki işgücü bizim sektörde oldukça iyi eğitilmiş, dünya standardında olduğunu düşünüyorum, dünyanın herhangi bir ülkesine gidip çalışabilecek düzeyde.”

“Devletin sunduğu teşvik ve yönlendirmeler ile ilgili olarak devletin tepesinde yer alanların devlet başkanlarının aralarındaki işbirliği ve yapmış oldukları anlaşmalar bizim sektörde oldukça etkili, devletlerarasındaki ikili anlaşmalar çok etkili bizim sektörde. Turquality’e dahil değiliz, ama Ar-Ge’ye verilen katkıdan ve desteklerden yararlanıyoruz.”

Savunma sanayi firması olması nedeniyle Aselsan sahip olduğu bilgi ve teknolojiyi bu açıdan dezavantajlı olan ülkelere Türkiye Devleti’nin kanunları ve kendi teknoloji yol haritasına uygunluğu ölçüsünde o ülkelerin savunma firmaları ile

⁵²⁵ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

JV kurarak transfer etme konusundaki istekliliği böyle bir transferi yapmayan gelişmiş ülke firmalarına göre kendisini avantajlı hale getirmektedir. Yine savunma sanayi firması olması nedeniyle yatırım yaptığı ülkeler, ülkeler arasında iyi ilişkilerin kurulduğu “dost ve müttefik” ülke olarak kabul edilen ülkelerdir, bu nedenle devlet başkanları arasındaki ilişki ve anlaşmalar firmanın yatırımları üzerinde çok fazla etkiye sahiptir. Ayrıca Türkiye Devleti’nin savunma sanayisini geliştirme konusundaki politikaları, uyguladığı teşvikler, bu konuda Ar-Ge desteği de firmanın hem kuruluşu hem de daha sonraki gelişimi üzerinde etkiye sahip olmuştur. Ayrıca devletin savunma sanayisini geliştirme konusundaki uzun yıllara dayanan politikaları bu konuda bir alt yapının oluşmasında etkili olmuş, bu konuda yetişmiş kaliteli bir insan kaynağını da oluşturmuştur, bütün bunlar ülkeden kaynaklanan avantajlar olarak ifade edilmiştir.

Özetle, savunma sanayisinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla başlangıçta yurtdışından teknoloji transferi yaparak kurulan Aselsan, yapmış olduğu Ar-Ge çalışmaları sonucunda alanında uzmanlık elde etmeye ve kendi ürünlerini üretmeye ve ihraç etmeye başlamıştır. Firma 2011-2016 yılları arasında Güney Afrika (tasarım şirketi), BAE, Kazakistan, Ürdün, Suudi Arabistan’da yabancı doğrudan yatırımlar yapmıştır. Başlangıçta teknoloji transferi alan firma yapmış olduğu Ar-Ge çalışmaları sonucu elde etmiş olduğu uzmanlık, teknoloji birikimi ve ürün üretme bilgisini bu alanda yetersiz durumda olan ülkelere o ülke firmaları ile ortaklık kurarak onlara transfer etmekte ve o ülke pazarlarında pazarını büyütmektedir. Firma şu an genel olarak savunma sanayi açısından Türkiye’ye göre gelişmişlik seviyesi daha düşük olan ülke pazarlarında büyüme ve pazar payını arttırmaya devam etmektedir. Ayrıca savunma sanayisinin ihraç kısıtına tabi olması nedeniyle firma kritik komponentlerini kendi üretmek için yoğun bir Ar-Ge çalışması yürütmekte ve global pazar payını artırma amacı ile hareket etmektedir.

3.2.2.14.Havelsan

1982’de kurulan Havelsan, yurt içinde ve dışında askeri, kamu ve özel sektör için özgün sistemler geliştiren, en son teknoloji ile çözümler sunan Türkiye'nin entegratör şirketidir. Havelsan Komuta Kontrol Savunma Teknolojileri, Eğitim ve

Simülasyon Teknolojileri, Ülke ve Siber Güvenlik Çözümleri, Yönetim Bilgi Sistemleri olmak üzere dört ana alanda faaliyet göstermektedir⁵²⁶.

Görüştüğümüz yöneticinin Havelsan ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“1974’ten sonra Türkiye’de ciddi bir irade geliyor, bu irade de kendi uçağımızı, gemimizi kendimiz yapalım, elektronik sistemlerimizi yapalım, milli sistemler geliştirelim diye bunun üzerine kampanyalar başlıyor, halk bağışlarıyla vakıflar kuruluyor. Bu vakıflar üzerinden de şirketler kuruluyor. Bu vakıflar 1987’de birleştirilip Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı oluyor. 1980’li yıllarda Türkiye’de savunma sanayisi belli alanlarda milli olarak geliştirelim anlayışı var, belli alanlarda da teknolojiye sahip olmak için de bir geçiş evresi gerekiyor, 1980’lerde savunma sanayisindeki harcamaların artmasıyla birlikte yurtdışından alınan sistemlerin ana sahipleri Türkiye’de yatırıma zorlanıyor, üretim için de o yabancı firmayla vakfın bağlı olan şirketleri ortaklıklar kuruyor. O dönemlerde savunma sanayi sektörü Türkiye’de kademeli gelişen bir olay, her iki tarafın da kazandığı bir modelle önce yabancı firmalarla JV kur, teknolojiyi, bilgi birikimini öğren, belli bir olgunluğa geldikten sonra da ortaklığı bitir. Bu amaçla devletin kararıyla ve yönlendirmesi ile 1982 yılında yazılım firması olan ABD’li Aydın Corporation’la ortaklık yapılarak Türk-ABD şirketi olarak Havelsan kuruluyor. Havelsan Hava Kuvvetlerinin kendi elektronik ihtiyaçlarına odaklı Türkiye’de bir sanayi oluşturulması amacı ile kurulmuş olan bir şirkettir. 1985 yılından itibaren şirket yabancı ortağından ayrılarak sermayesinin %98’i Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı’na bağlı olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Havelsan yazılım yoğun sistem alanlarında faaliyet göstermekte olup uzmanlığını, Komuta Kontrol Muhabere, Bilgisayar, İstihbarat, Gözetleme ve Keşif Sistemleri kapsamında, Hava Savunma Sistemleri, Deniz Savaş Sistemleri, Simülasyon ve Eğitim Sistemleri, Yönetim Bilgi Sistemleri, Enerji Yönetimi ve Anayurt Güvenliği alanlarına odaklanmıştır.”

“Havelsan’da yazılım konusunda Türkiye’nin en iyi okullarının en iyi mühendislerini barındırıyor. Yazılım ve simülasyon gibi alanında bazı şeyleri tedarikçilerden hazır alırsınız, onlarla çalışırken o know-how’ı alırsınız, bazı şeyleri birlikte geliştirirsiniz, diğer örneklerle bakılır, proje grupları/partnerlikler oluşturulur, tersine mühendislik uygulanır, dolayısıyla gerekli bilgi birikimi ve uzmanlık bu şekilde oluşturulur. Havelsan’ın iş hacmi büyüyor, yetenekleri büyüyor, ürünleri artıyor, pazarı büyüyor ama büyümesine rağmen personel sayısı çok da artmıyor hatta bazen azalıyor da. Biz ekosistemi kullanarak ekosistemdeki firmalarla birlikte büyüzoruz. Herkesin kendi alanında özerk olduğu ama belli amaç için bir araya geldiği bir model bizimkisi.”

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı gibi 1980’li yıllarda Türkiye’de savunma sanayisini belli alanlarda milli olarak geliştirelim anlayışı sonucunda 1982’de devletin kararıyla ve yönlendirmesi ile ABD’li yazılım firması olan Aydın Corporation’la ortaklık yapılarak Türk-ABD şirketi olarak Havelsan kurulmuştur. Yabancı firmadan

⁵²⁶ (Çevrimiçi) <http://www.havelsan.com.tr/tr/kurumsal>, 7 Ocak 2019.

gerekli teknoloji ve bilgi birikimi öğrenildikten sonra 1985'te ortaklık bitirilerek firma faaliyetlerine devam etmiştir. Yıllar içinde yazılım alanında ülkenin en iyi mühendislerini bünyesinde barındırarak sahip olduğu yetenek ve ürünlerini geliştiren firma başta savunma sanayi olmak üzere kamu firmalarına iş yapmaktadır.

Firmanın yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar, bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüştüğümüz yöneticinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Savunma sanayi devlet politikası ile paralel gelişen bir alandır, esas olarak siyasi ortam, ülkeler arasındaki iyi ilişkiler çok önemlidir, geliştirilen bu ilişkilerle birlikte savunma sanayi ile ilgili projeler artar, bu bütün dünyadaki ülkelerdeki savunma sanayisi için geçerlidir. Savunma sanayi şirketlerimizin girdiği ülkeler Türkiye'nin stratejik anlamda iyi ilişkiler kurduğu ülkelerdir, başlangıç yerlerine, gelişme yerlerine bakın bunla paralel olduğunu görürsünüz, ilişkilerin yükselme evrelerinde bir şeylerin başladığını görürsünüz, yani devlet politikalarıyla birebir iç içe girmiş bir alan.”

“2002 Güney Kore'ye ilk ihracat yapılıyor simülasyon alanında. Bugün Pakistan, Güney Kore, Suudi Arabistan, Kuveyt, Azerbaycan, Gürcistan, Katar, Umman gibi pek çok ülkeye pek çok ürün ihracatı yapılmaktadır. Komuta kontrol çözümleri ve simülasyon alanında çok önemli ihracatlar yapıyoruz.”

“2016 yılında Amerikan Quantum 3D şirketini satın aldık onun amacı Amerikan şirketi olarak Amerika'ya girmek ve Amerikan pazarından belli ürünleri Güney Amerika ve Orta Amerika gibi bizim erişimimizin zor olduğu bölgelere onun ürünleri ile birlikte bizim ürünlerimizi de ona entegre ederek oradan satış yapmak. O firma Amerikan Savunma Bakanlığı'nın önemli bir tedarikçisi. O firma ile daha önceden bir ticaretimiz yoktu, simülatör içindeki görüntü üreteçlerini üreten bir şirket. O firmanın görüntü üreteçleri bizim sistemlerimizde, çözümlerimizde kullanılması için belli geliştirmeler yapılması gerekiyordu, o eksiklikleri vardı o nedenle tedarik edemiyorduk o ürünleri, o geliştirmeler yapılırsa ne kadarlık bir pazar çıkar ve bizim de tedarikçimiz olur diye strateji öyle kuruldu. Satışta olan bir firmaydı. Niş bir alanda çalışıyor, bizim temel stratejimiz ürün sahibi olmak, belli alanlarda kendi ürünlerimizi kendimiz geliştiriyoruz, belli alanlarda da hazır ürün hakkını da satın alabilmek, böyle fırsatlar çıktığında ürün sahibi olan şirketi satın almak. Neden ürün sahibi olmak istiyoruz çünkü yazılım şirketlerinin temel problemi hep proje bazlı çalışmak zorundasınız, bir tane yapayım bunu on yere satalım, bu sayede de karlılığımızı daha iyi noktalara götürelim ve bunu sürdürülebilir hale getirelim arzu edilen şey budur. Çalışanlarımızın %75'i geliştirme esaslı çalışan mühendisler, burada çok yetkin, çok donanımlı, çok ciddi bir kadro var, bu kadroyu sürekli projeler için tutmak zorundasınız ama ürünleşme olduğunda insanları yeni ürünler, yeni çözümler geliştirmek için daha verimli bir modele geçirebilir ve sürekli bir gelir akışı sağlanabilir, bu nedenle ürünleşme bizim için çok önemli. Aldığımız şirketin satışta olması, belli yapılacak geliştirmelerle o şirketten tedarik edilecek sistemin ve o şirketin alternatiflere göre maliyetinin ve ürün maliyetlerinin düşük olması dolayısıyla o aradaki geliştirme ve bizim satın alma maliyetimiz arasındaki kar payı ile bu yatırımı karşılarız, strateji buydu. Üçüncü strateji ise

yazılım sektöründe Silikon Vadisi çok önemli, yeniliklerin, gelişmelerin olduğu bir alan, orası bir ekosistem o ekosistemin içinde yer almak, o dinamizmi buraya yansıtabilmek. Bizim o şirketi satın almamız şirketimizin yetenekli insanlar için cazibesini arttırıyor, hem know-how, hem ajandayı takip edebilmek, oradaki insanlarla buradaki insanlar arasında etkileşimi sağlamak gibi doğrudan ve dolaylı pek çok kazançları olan bir stratejinin ürünü o şirketin satın alınması. 1 Ekim 2016 satın alma gerçekleşti. Satın almadan beri geçen bu bir buçuk sene içinde entegrasyon devam ediyor. Orası tamamen özerk bir yapı, ama şu an yapılan şey orası ile buranın ilişkisini kurmak, buranın ürünlerini de oraya anlatabilmek, o şirket üzerinden o pazarda bizim ürünlerimizi satabilmek, onun erişim sağladığı pazarlardaki ihtiyaçlardan buranın haberdar edilmesini sağlamak gibi bu tür stratejileri çizip onun için gerekli yapı uygun mu, orada bunları yapacak kadro var mı bu tartışmalar yapılıyor, bunun için neler yapılabilir gibi düzenlemeler yapılıyor şu an. 30 kişilik bir firma, büyük hedeflerimiz var ve o hedeflerimizi inşa edeceğimiz alt yapıyı doğru kurgulamaya çalışıyoruz. Teknolojik bir yatırım dolayısıyla beklenti çok yüksek, onu değere dönüştürmemiz lazım. Onun mevcut ürünlerini geliştiriyoruz, onun pazarı daha dar, niş odaklı bir pazardı, biz onun girebileceği pazarı daha da geliştirmeye çalışıyoruz, bu arada kendi ürünlerimizi de onun üzerinden satmaya çalışacağız. Mesela yangın simülatörümüz var, Havelsan olarak kendimizin sıfırdan geliştirdiğimiz, o ürünü Quantum üzerinden Amerikan pazarına satmak gibi. Mesela arttırılmış gerçeklik bir simülasyon alanı, bizim alanlarımızdan biri. Quantum’la birlikte bu alana giriyoruz, ona bu yol haritasını çizdik, bu alana odaklanacak, bizim geliştirdiğimiz projeler var bu konuda, o şekilde entegre edeceğiz, arttırılmış gerçeklikte sonsuz bir fırsat alanı var bizim de hedefimiz Havelsan olarak stratejimiz bunu Quantum ile entegre etmeye çalışmak ona yeni bir iş alanı yaratmaya çalışıyoruz. Amerika’da iş yapmak için Amerikan şirketi olmak gerekiyor, orada şirket kurmadan, tesis kurmadan iş yapılamıyor.”

“Şu an iki ofisimiz var Pakistan, Katar ve Quantum’la birlikte Amerika’da da iki ofisimiz oldu.”

Tablo 29: Havelsan’ın Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
ABD	2016	Satın alma (Quantum 3D firması)	Ortaklık yok	Amerika pazarı, Yazılımın ve teknolojinin merkezi olan Silikon Vadisi’nde yer almak, Satın aldığı firmanın ürünleri ile kendi ürünlerini entegre ederek iki tarafı öğrenmeyi sağlama ve başta Amerika pazarı olmak üzere hedef pazarlarına bu ürünleri sunmak

Tablo 29’da Havelsan’ın yurtdışı yatırımı ile ilgili bilgiler özetlenmiştir. Firma savunma sanayi firması olması nedeniyle Türkiye’nin stratejik anlamda iyi ilişkiler kurduğu ülkelere ihracat yolu ile uluslararasılaşma sürecine başlamıştır. 2016 yılında da ABD’de Silikon Vadisi’nde yer alan Quantum 3D firmasını satın alarak ilk yurtdışı

yatırımını yapmıştır. Bu satın almada etkili olan faktörler satın alınan firmanın ürünleri ile firmanın kendi ürünlerini entegre ederek Amerika pazarında yer almak, satın alınan şirketin de içinde bulunduğu teknolojinin ve yazılım sektörünün merkezi kabul edilen Silikon Vadisi'nde yer alarak gelişmelerden, oradaki insan kaynağından ve bilgi birikiminden yararlanmak, Havelsan'ın üzerine çalıştığı bir alan olan arttırılmış gerçeklik alanı ile ilgili olarak satın alınan şirketle işbirliği yapılarak o alana özgü ürünler çıkartmak şeklinde sıralanabilir. Teknolojik bir satın alma olarak kabul edilen bu yatırımla firma yazılım sektöründe hem kendi mevcut ürünleri hem de satın aldıkları şirketin ürünleri hem de ikisinin birlikte oluşturacakları yeni ürünlerle başta Amerika olmak üzere pazar payını arttırmaya çalışmaktadır. Ayrıca yöneticinin de ifade ettiği gibi Silikon Vadisi'nde yer alan bu şirketi satın almış olmak firmanın yetenekli insanlar açısından cazibesini arttırma gibi dolaylı bir etkiye de sahip olduğu ifade edilebilir.

Firmanın bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Yeni yatırımlarla ilgili olarak temel stratejimiz yurtiçi ve yurtdışı hedeflerimize uygun düşen fırsatlara açığız, antenlerimiz açık, 2023 hedeflerimiz 1.5 milyar ciro, şu anki ciromuz 200 milyon dolar civarında, hedeflerimize ulaşmak için büyümeyi tek taraflı beslenerek değil büyümeyi üç boyutta yürütmek istiyoruz, biri savunma, biri ihracat, biri de savunma dışı, bu üçünü dengeli hale getirebilmemiz gerekiyor, şu an savunma ağırlıklı gidiyor. Tek taraflı büyümek istemiyoruz, çünkü sürdürülebilirlik için dengeli bir büyüme, hem birbirleri arasında yetenek paylaşımı, hem kaynak geçirgenliğinin artması, hem de sürdürülebilir bir yapı sağlamak gerek. Dış pazarda şimdiye kadar yaptığımız yatırımlarımız var, ilişkiler anlamında olsun, daha önceki teslimatlarımız olsun, verdiğimiz teklifler olsun, şimdi onları sözleşmeye dönüştürme aşamasındayız buralarda ofisler kurma, partnerle ilişkiler kurma, teslim ettiğimiz sistemlerin geri dönüşleri ile önümüzdeki dönemlerde bunun geri dönüşü çok olacak ve o bölgelerde ihracat pazarlarında bize olan ihtiyaç artıyor, oraların büyümesi ve ihtiyaçlarının da artması ile birlikte, dolayısıyla da onu iyi değerlendirmek istiyoruz.”

“Ürünleşerek ekosistemle büyümek bundan sonraki stratejimiz bu. Bu ekosistemle birlikte yurtdışına gitmek, ekosistemdeki partnerlerimizle yurtdışına açılmak, siber güvenlik, sağlık yönetim sistemleri gibi alanlarda. Türkiye’de şehir hastanelerinin bilgi yönetim sistemlerini biz yapıyoruz, Pakistan’da da bu alanda ihaleyi aldık ve ofis kurduk ve sağlık alanı bizim için çok önemli alan, orada kalıcı olacağız o nedenle de o ofisi kurduk. Komuta kontrolle ilgili ürünleşmeye gitmeyi istiyoruz, her platforma yeniden tasarlamak değil de raftaki bir ürün gibi satabilmek. Önce bunu kendi ülkemiz için yapıyoruz, uzmanlaşıp sonra bunu yabancı ülkelere satıyoruz. Bu arada bir yazılım çözümü geliştirdik, bu ürünü

bizim silahlı kuvvetlerimiz için geliştirmiştik ama onlara satmadan Umman'a sattık.”

“Bizim için Kuzey Afrika çok önemli bir pazar, devletimiz, dış ticaret, Eximbank çok ciddi teşvikler sağlıyor, bizim şimdi orada çok büyük bir projemiz yok, projeler var ama çok büyük projelerimiz yok, ama orası bizim gelişmek istediğimiz pazarlardan biri.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi firmanın bundan sonraki hedefi ürünleşerek hem savunma sanayi için de hem de savunma sanayi dışındaki kamu kurumlarında, hem de yurtdışı pazarlarda ihracatçı olarak büyümeye çalışmaktır. Savunma sanayi içinde yer alması nedeniyle ihracat pazarları şimdiye kadar olduğu gibi bundan sonra da devletlerarası ikili ilişkilerin olduğu ülkeler olacağı açıktır. Diğer taraftan yöneticinin *“bizim temel stratejimiz ürün sahibi olmak, belli alanlarda kendi ürünlerimizi kendimiz geliştiriyoruz, belli alanlarda da hazır ürün hakkını da satın alabilmek, böyle fırsatlar çıktığında ürün sahibi olan şirketi satın almak”* ifadesinden de anlaşıldığı gibi firma ürün sahibi olma stratejisi doğrultusunda bundan sonra da kendisi için fırsat sağlayacak ürünlere sahip firmaları satın alarak uluslararasılaşmasına devam edeceği ifade edilebilir.

Şirketin yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“Yazılım alanında çalışmamız nedeniyle biz çok büyük bir rekabetin içindeyiz, rakiplerimiz çok büyük firmalar, bizim rekabet avantajımız yüksek bir kredibilitemiz var ve kredibilitemizin dayandığı nokta da güvenilirliğimiz, bizim girdiğimiz alanlar ülkenizin güvenliğinin zafiyetlerine açık olduğu alanlar yani yazılım alanları, müşterinin partneriyiz, müşterinin çözüm ortağıyız, satıcı değiliz en büyük gücümüz verdiğimiz sistem güvenlikle ilgili olduğu için güvenilirlik önemli, dolayısıyla müşteriyi de çalışanlarını da eğitiyoruz, geliştiriyoruz, müşteri ile kurulan o güvenilirlik ilişkisi çok önemli. İkincisi, maliyet olarak da kaynaklarımızı çok verimli yönettiğimiz için maliyet konusunda etkiliyiz, verimliyiz. Burası çok verimli bir yapı, benzer şirketlerle oranladığımızda yönetici, idari kadrosu çok büyük değildir, işimizi büyütüyoruz ama daha az insanla yapmaya çalışıyoruz. İşimiz büyüyüp çeşitlenmesine rağmen çalışan sayısını arttırmıyoruz hatta azaltıyoruz bunu da maliyet verimliliği ve süreç verimliliği ile başarıyoruz. Yazılım alanında olmamız nedeniyle de stratejik operasyonel alanlarda çalışan herkes işin içindedir, dolayısıyla da iş yapış tarzımızdaki, yönetim tarzımızdaki dinamiklik, çeviklik, hızlilik, sorgulayıcı ve iyileştirici takım yapısı bizim öncelikli rekabet avantajımızdır.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi yazılım alanında yıllara dayanan gücü, uzmanlığı, bilgi birikimi, Ar-Ge çalışmaları (Turkishtime dergisinin yaptığı araştırmada 2016 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde Havelsan 9.

sırada yer almaktadır⁵²⁷), beşeri sermayesi, ihracatçı olarak gittiği pazarlarda oluşturmuş olduğu güven, müşterilerine sunduğu hizmet ve maliyet verimliliği nedeniyle rakiplerine kıyasla sağlamış olduğu maliyet avantajı firmanın rekabet avantajları olarak kabul edilebilir.

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekilde:

“Yurtdışı yatırımlarımızda her birinde farklı dinamikler var, yurtdışı yatırımlarda Türkiye’ye özgü avantaj bence en önemlisi soft yetenekler yani Türk yöneticilerin girişimciliği sadece firma yöneticilerinin değil en tepeden en aşağıya, kamu yöneticilerinin girişimciliği, vizyonu bunlar önemli. Bizim yurtdışı yatırımlarımızda devlet ve firmalarımızın üst yöneticilerimizin girişimciliği, risk eşikleri yüksek. Devletin sunduğu teşvik ve yönlendirmeler çok etkili mesela Afrika pazarında bizim için çok önemli olacak, orada büyük bir işe gireceğimiz zaman bu çok etkili olacak. Diğer taraftan sadece yöneticiler değil iş gücü profilimiz de çok önemli o pazarlara uyum sağlamada, müşteriye anlamada, gerekli esnekliğe sahip. Gittiğimiz ülkeler mesela Pakistan yaşam şartlarının zor olduğu yerler ama çalışanlarımız o şartlara uyum gösterebiliyor.”

“Türkiye’de savunma sanayisinin genel olarak ülkenin teknolojik alt yapısının çok üstünde olduğunu düşünüyorum, bu da bizim yurtdışındaki yatırımlarımızda etkili. Ayrıca bizim firma olarak sunduğumuz teknoloji çok önemli çünkü spesifik bir alanda çalışıyoruz, ve bu konuda da gerekli uzmanlığa sahibiz. Devletin Ar-Ge konusundaki sağlamış olduğu teşvikler de bunda etkili.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi savunma sanayisi içinde olmaları nedeniyle devletlerarası iyi ilişkilerin etkili olması, bu alanda devletin üst yöneticilerinin kurmuş olduğu ikili anlaşmalar ve girişimler savunma sektörü firmalarının yatırımları üzerinde etkilidir. Ayrıca kaliteli, zorlu şartlara uyum yeteneğine sahip iyi bir işgücüne sahip olmamız da yaşam şartlarının zor olduğu gelişmekte olan ülkelerde yatırım yapma konusunda avantaj olduğu ifade edilmiştir. Ülkenin savunma sanayi alanında sahip olduğu teknolojik alt yapı, bilgi birikimi, uzmanlık, devletin bu konudaki destek ve teşviklerinin bu sektördeki firmaların bu alanda yeterli uzmanlığı ve alt yapısı olmayan gelişmekte olan ülkelerdeki yatırımlarında ve ihracatlarında büyük etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Özetle, Türkiye’de savunma sanayisini geliştirme anlayışı sonucunda 1982 yılında ABD’li bir yazılım firması ile ortaklık şeklinde kurulan Havelsan, gerekli

⁵²⁷ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2016 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

teknoloji ve bilgi birikimini elde ettikten sonra 1985 yılında ortaklığı bitirerek faaliyetlerine tek başına devam etmiştir. İhracat yolu ile uluslararasılaşma sürecine başlayan firma, 2016 yılında ABD’de ilk yabancı doğrudan yatırımını yapmıştır. Firma yapmış olduğu bu yurtdışı yatırımıyla ve Ar-Ge çalışmaları ile global pazar payını arttırma amacı ile hareket etmektedir.

3.2.2.15. Logo Yazılım

1984 yılında kişisel bilgisayarlar için uygulama yazılımları geliştirmek üzere kurulan Logo, ürettiği çözüm, hizmet ve inovasyonlarla Türkiye’de yazılım sektörünün en büyük kuruluşlarından. Logo, Avrupa, Ortadoğu, Afrika ve Asya’da birçok ülkenin diline, iş pratiğine ve yasal mevzuatına uyarlanan ürünlerini ilgili ülkelerdeki müşterilerine sunmaktadır⁵²⁸.

Görüştüğümüz yöneticinin Logo ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“Logo, 1984’te kuruldu, 2000’den beri halka açık bir firmadır, iş yazılımlarına odaklanmış bir yazılım firmasıyız, kullanıcı açısından Türkiye’nin %70’ine, ciro açısından da Türkiye pazarının %28-29’una sahip olan KOBİ’lere odaklı bir firmayız.”

“2009 ekonomik krizi nedeniyle 2010’da yeniden yapılandırma yapıldı. 2010’da sevkiyat sistemini sanal sevkiyata değiştirdik, bu değişiklik bizim ana distribütörleri aradan kaldırdı ve direkt bizi bayi kanalımızla muhatap etti. Bu büyük bir değişiklik yaptı ciro anlamında, ondan sonra satın almalar başladı, yurtiçi ve yurtdışı. 2011-2015 yıllarında önce yerel Türk yazılım firmalarını, Coretech, WorldBI, Netsis, Intermat, Sempa, Vardar Yazılım gibi firmaları, satın aldık. Kendine özel yazılımları vardı bu firmaların. Bu farklı iş alanlarını birleştirip, daha güçlendirip müşteriye bir çözüm olarak gidebiliyoruz artık. Bu firmalar bizim için tamamlayıcı ürünler sağladılar, bunları alıp bizim ürünlerimize katınca bizim ürünlerimiz daha güçlü oldu, daha fazla müşteri ihtiyaçlarını giderebiliyoruz ve daha fazla pazarımız büyüyor. Büyümemizde en büyük katman yapılandırmalardır, sanal sevkiyat sistemine geçiş, e-devlet mevzuatı, 2010 civarında mevzuat yasallaştı, Türk piyasasının %25’ine sahibiz, e-faturada.”

“Yurtdışı her zaman vardı, 2000’li yıllardan itibaren Azerbaycan’la başladı, baya bir Türk firması Azerbaycan’a giderken bizi de alıp oraya götürdüler, bizim muhasebe ürünlerini kullandılar ve yaygınlaştırdılar Azerbaycan’da. Mevcut müşterilerimiz oraya gidince bizim öyle bir hedefimiz olmasa da müşterinin çekişiyle oraya gitmiş olduk, yurtdışı iş geliştirme birimi açıldı, o birim yavaş

⁵²⁸ (Çevrimiçi) <https://www.logo.com.tr/bizi-taniyin/logo-hakkinda>, 20 Şubat 2019.

yavaş gelişti. İlk bayimiz 2003 yılında İran’da açıldı, yine İran’a giden müşterimizin çekişi ile gerçekleşti. Başta bir iş planı ile değil de müşterilerimiz yolu ile oralara açıldık, müşterilerimizin memnuniyeti bu yolu açtı, oradan bu departman büyümeye başladı, yavaş yavaş yatırım yapılmaya başlandı, profesyonel bir şekilde fuarlara katılarak, hedef koyarak, bayi kanalları genişleterek bu günlere geldik. Almanya, 2002-2003 gibiydi, Almanya piyasanın doğduğu, SAP’in doğduğu yerdir, eğer o tür yazılımlar geliştirmek istiyorsan gideceksin en iyilerden işleri öğreneceksin birincisi bu, daha çok yazılımı öğrenmek, iyi sistemler geliştirmek için oraya gidelim ama bunun için para da olması gerekiyor. Almanya Türkler’in, Türk firmalarının yoğun olduğu bir yer ama bu, ama denendi, yapıldı, ofis hala var ama çok başarılı rakamlar elde edilemedi. 2007’de Dubai’de ofis açıldı, satış operasyonlarına yönelik. Yazılım geliştirme Türkiye’de olduğu için desteği Türkiye’den veriyorduk, sadece satışlarla meşgul, proje yapıyorduk, hizmet veriyorduk orada. Oranın açılma amacı, Orta Doğu ve Kuzey Afrika’ya hizmet vermek için kurulmuş bir hub’dı, ekonomik açıdan istediğimiz hedefleri elde edemediğimiz için, doğru yönetim ve doğru kişilerle ortaklıklar yapamadığımız için ve en önemlisi de ekonomik kriz nedeniyle orayı kapattık, 2009’da. O dönem çok büyük firmalar oradaki ofislerini kapattılar, biri de bizdik.”

“Yaşanan ekonomik krizler ya da siyasi krizler nedeniyle bizim bayilerimizin ya da müşterilerimizin işleri etkilenince ya da müşterilerimiz aktif olmayınca bizim de işlerimiz etkileniyor ya da azalıyor. Mısır’da, Rusya’da, Irak’ta, Suriye’de bayilerimiz vardı ama yaşanan olaylar nedeniyle sıkıntılar yaşadık, o nedenle odak başka yerlere kaydırıldı: Romanya ve Hindistan. Türkiye piyasası Logo’nun ana gelir merkezidir, %90-95 ağırlıklı, ona odaklı stratejiler kuruldu, onun dışında %10 odakla yurtdışına açılışlar denendi, ama çok büyük yatırımlar yapılmadı ta ki Romanya ve Hindistan’a kadar. Şu an 20 ülkede 30 kusur bayi olarak varız.”

“Türkiye Ortadoğu kültürü, mantığı ve fiyatlarına sahip olan Avrupa standardında ürünler geliştiren bir ülkedir, yani Almanya standartlarında ürün geliştirip Ortadoğu mantalitesiyle hareket ediyorsun, bu nedenle KOBİ sektöründe Ortadoğu’da Oracle’dan daha başarılıydık, çünkü KOBİ sektörü kafası her dakika işimi geliştireyim, değiştireyim mantığında, büyük işletmeler gibi değildir, büyük işletmelerde iş süreçlerini hemen değiştiremezsin bunun için milyonlarca dolar harcamalısın ve ürünü hemen geliştiremezsin, KOBİ bu paraları veremez, iki üç yıl bekleyecek sabrı da yoktur, KOBİ’ler sürekli iş, alan değiştiriyor, yeni ürün geliştiriyor, Orta Doğu’da Mısır, İran, Azerbaycan, Kazakistan, Türkmenistan, Arap ülkelerinde KOBİ’lerde mantık aynı, Oracle gibi büyük firmalar büyük firmalara hizmet sunuyor, onlar çok aşağı inemiyor biz de çok yukarı çıkamıyoruz.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi KOBİ’lere hizmet sağlayan firma 2009 krizi nedeniyle yeniden yapılandırmaya giderek distribütörlerini ortadan kaldırarak direkt bayileri ile çalışmaya başlamış bu sayede de müşteri ihtiyaç ve beklentilerine daha hızlı cevap vermeye başlamıştır. 2011-2015 yılları arasında yerel pazarda yaptığı satın almalarla ürün ve hizmet portföyünü geliştirmiştir. Ayrıca 2010 yılı itibari ile ülke mevzuatındaki değişimler de firmanın Türkiye pazarında büyümesini arttırmıştır.

Firmanın ana pazarı Türkiye olmasına rağmen 2000’li yıllarda müşterilerinin yurtdışına açılması ile birlikte onların isteği ile onlara hizmet sağlamak için yurtdışında ofisler kurmaya başlamış, yerel piyasadaki KOBİ’ler konusundaki bilgi ve uzmanlığını oradaki müşterilerine sunmuştur, ancak bulundukları ülkelerde yaşanan siyasi ve ekonomik sebeplerle müşterilerinin etkilenmesi ile birlikte kendileri de etkilenmiştir. Bu dönemde de ana pazar (%90-95) Türkiye olmaya devam etmiştir. Diğer taraftan yöneticinin de ifade ettiği gibi Türk firmalarının Ortadoğu kültürü, mantığı ve fiyatlarına sahip olup Avrupa standardında ürünler geliştirmesi nedeniyle Ortadoğu ülkelerinde Batılı firmalara kıyasla daha başarılı olması Türk firmalarına özgü bir avantaj olarak da kabul edilebilir. Ayrıca firma 2000’li yıllarda Almanya’da da ofis kurmuştur. Diğer kurduğu ofislerden farklı olarak firma Almanya’da kurduğu bu ofisle hem yazılım alanında piyasanın doğduğu, en iyilerin bulunduğu yerde yazılımı öğrenmek ve iyi sistemler geliştirmek için hem de Almanya’da yoğun olarak bulunan Türk firmaları sayesinde pazar payı elde etme amacı ile hareket etmiştir.

Firmanın yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar, bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüştüğümüz yöneticinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“2016 Romanya, satın alma, Romanya’nın logosunu, TotalSoft, satın aldık. 2010’dan itibaren çok karlı bir firmaydık sanal sevkiyat sistemi, e-devlet mevzuatı, bizim ürünlerin mantığı değişti, Logo enterprise membership mantığı geldi, o mantıkla da büyümeler elde ettik, bu büyümeyi de devam ettirmek için yurtdışına açılmaya başladık. Romanya’nın firması bizim Logo kadar bir firma ama iki büyük fark var aramızda, birincisi ürün anlamında bizim olmadığımız banka/leasing/finans sektöründe olan ürünlere sahip, diğeri de biz KOBİ’ye onlar enterprise müşterisine bakıyorlar, onlar daha çok proje ağırlıklı çalışıyorlar, bir proje alıp üç dört yıl o proje üzerinde çalışıyorlar, Logo ise sanal üzerinden çalışıyor direkt müşteri ile çalışmıyor binlerce partneri var binlerce firması var onların üzerinden yavaş yavaş satış yapıp piyasayı büyütüyor, bu iki büyük farka rağmen birbirlerini güzel bir şekilde tamamlıyor bu iki firma. O zamanlar Avrupa tarafında dört ülkeye bakılıyordu, ama bizim için en uygunu Romanya’daki bilinen markalaşmış bir firma olan TotalSoft’tu. Ürün anlamında, yapı anlamında, ülkelerin yakınlığı anlamında, ayrıca Romanya Avrupa’nın yazılım bacağı olarak görünüyor. Romanya’daki şirket enterprise’lara bakıyor KOBİ’ye bakmıyor, KOBİ’ye kimse bakmıyorsa Romanya’yı alır aşağı yayılıp KOBİ’lere sen bakarsın, Türkiye’de enterprise’lara kim bakıyor Oracle, SAP gibi rakipler bakıyor, biz de onlarla ürün üzerinden gidip rekabet edebiliriz, iki taraflı öğrenme aslında onlar bize enterprise bilgisi biz de onlara KOBİ bilgisi sağlıyoruz.”

“Hindistan 2010 yıllarında kurucumuz Tuğrul Bey’in tesadüfen tanıştığı Garanti Bankası’nın o zamanki CFO’su olan Hintli bir yatırımcı ile kurulan bir şirket.

%66.6'sı Logo'ya ait. Bu Hintli yatırımcı zamanında Logo'ya yatırım yapıyor, hisse alıyor. Türkiye'deki Ortadoğu mantalitesi ile Almanya standartında ürün geliştirme know-how'ını ölkeme götüreyim, tabii bunun da ekonomik anlamda da bir getirisi olmalı düşüncesi ile. 2016 Haziran'da açıldı şirket, Hintli bir genel müdürümüz var, çünkü piyasada yabancıyı kabul etmiyorlar, şu an 47 kişiyiz. Hedefimiz neydi buraya gelmekte, Türk firmalarının yurtdışına açılmasındaki en büyük bariyerlerden biri İngilizce konuşulmuyor, İngilizce konuşabilecek insan çok az, ikincisi yurtdışına hizmet verebilecek bir hizmet (üretim değil hizmet) seviyesinde değiliz, Türkiye'de en tepede sensin, rekabet diye bir şey yok, o gurur yurtdışında bir start-up mantığı ile olmaz, çok dinamik olman gerekiyor, her şeyi çok hızlı yapman gerekiyor vs, o nedenlerle biz yurtdışında büyümeleri yapamadık, beceremedik, TotalSoft'un alınmasına kadar yurtdışı cirosu yaklaşık %2-5 arasındaydı, ve Türkiye pazarının büyümesi ile bu daha da küçülüyordu. Eğer biz Ortadoğu sektörüne, hatta Amerika, Avusturalya sektörü gibi bu yerlere açılmak istiyorsak bunu Türkiye'den yapamayız, mutlaka Hindistan üzerinden açılmamız gerekiyor, globalleşme ise hedefimiz direkt buradan Hindistan'dan yapılıyor, ana hedeflerimizden biri Hindistan'a gelme nedeni Logo'yu gerçekten uluslararası bir firma yapmaktır. Hindistan'da ana dil İngilizce, her yıl 6 milyon mezun veriyor üniversiteler, bunlar çok önemli etken.”

“Neden bir ortakla gittik, Hindistan tek başına imkansız, biz çok yabancıydık, büyük bir yatırım yapıyorsanız doğru yerel insanların olması gerek. Sonuçta ilişkiler çok önemli, doğru insanların seçimlerinde, mesela genel müdürün bulunmasında etkisi oldu, doğru ortak olmazsa işler doğru işlemez. Doğru kişilerle çalışmayınca zaman, finansal ve marka kayıplarına uğruyorsunuz, doğru kişilerle işbirliği yapmayınca sıkıntılar oluyor, Hintli ortağımız bu konuda doğru bir insandı, uluslararası iş deneyimi olan bir işadami, ‘nasıl iş yapılır’ı çok iyi biliyor. Bu açılardan en doğru kişi.”

“Hindistan'da ana hedefimiz buraya en iyi ürünümüzü, Almanya'da geliştirdiğimiz ürünümüzü, getirip buranın KOBİ'lerine hizmet vermektir. Hindistan KOBİ'nin gerçekten cenneti. Hindistan'daki yazılım firmalarının operasyonlarının %80'i yurtdışına odaklı, yurtiçine kimse bakmıyor, yurtiçinde o nedenle patlamak üzere bir piyasa var. İkincisi bizim buraya geldiğimizde 2017 Temmuz'da yeni vergi sistemi mevzuatı geçti, 65 yıldan sonra vergi sistemini değiştiriyor, e-dönüşüm mekanizmasını burada kurmaya çalışıyorlar. Onları görünce o fırsatlara odaklanmaya başladık. İlk hedefimiz burada iki tane ürünümüzü, ERP ürününü ve dağıtıcılar networkunu yönetmek için geliştirdiğimiz ürünü kullanmak. Hindistan dağıtım tarafında darmadağın bir ülke ve gerçekten ciddi anlamda buna ihtiyacı var, bu anlamda bakir bir pazar, bu anlamda know-how taşıma Türkiye'den Hindistan'a oluyor. Hizmet tarafında çok uzmanlığımız yok, proje yapmışız ama projeleri onlar bizden daha iyi yapıyorlar. Bizim onlardan öğrenebileceğimiz şeyler var, ilki hizmet, ikincisi yazılım ve geliştirme, üçüncü de test. Türkiye'de en büyük eksikliğimiz insan kapasitesi, ürün geliştireceksin ama bunun için gerekli insan kapasitesi yok. Hindistan çok büyük bir piyasa bu açıdan. Nasıl ürün geliştirilir, testleri öğretebilirler, outsourcing tam anlamı ile nasıl yapılırı öğretebilirler. Hindistan yatırımı sayesinde de bunları öğrenebileceğiz, bu bilgi know-how oradan buraya taşınacak.”

“Hindistan'da yeni vergi sisteminin kurulmasında devlet çok zorlanıyor, bunun için yazılıma ihtiyaç var, büyük firmalar, şirketler bir şey kullanıyor, küçük firmalar ise elde fatura kesiyorlar, karmakarışık bir vergi sistemi var ki bunu

yazılım olmadan yapman, idare etmen mümkün değil. Türkiye’de 400 milyon fatura kesiliyor yılda, burada ise 40 milyar fatura kesilecek, Türkiye’de mükellef sayısı 70 bin, burada 15 milyon mükellef var. Rakamlar inanılmaz büyük, devlet bu mikro KOBİ’ler için Aralık 2017’de bir ihale açtı, biz de bağlantılarımız yolu ile bu ihaleye girdik, iki şey sunduk orada ilki Türkiye’de toplamda 136 milyon faturayı prosess yapan firmayız ve bunu sekiz yıl önce yaptık, şimdi de bu konuda Avrupa’ya hizmet veriyoruz. İkincisi de mutabakat mevzusu vardır, onun için bizim yıllar önce geliştirdiğimiz bir ürün vardı, çünkü Türkiye de bunu geçirdi. Dolayısıyla bu konularda bilgimiz, deneyimimiz var. Bu işin içine girebilirsek bu çok büyük patlama olacak, rakamlar inanılmaz büyük. Bizim hedefimiz Logo’yu buraya getirip buradan da uluslararasına açmaktır. Dolayısıyla bu ihaleyi alabilirsek bizim açımızdan büyük bir patlama olacak. Ayrıca bu ürün Türkiye’de de bize fırsat sağlayacak. Türkiye’de mikro KOBİ’ye, yani bakkal gibi, ulaşamıyorduk, ona da ulaşma fırsatı sağlayacak, Türkiye’de de bu konuda yasal mevzuat geliyor. Dolayısıyla Hindistan’da öğrendiğimizi Türkiye’ye de uyarlayacağız.”

Tablo 30: Logo Yazılım’ın Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Romanya	2016	Satın alma	Ortak yok	Romanya’nın yazılımdaki gücü, Kaliteli işgünün varlığı, Satın alınan firmanın ürünleri Kendi KOBİ bilgilerini Romanya’ya taşıyarak iki taraflı öğrenmeyi sağlama.
Hindistan	2016	Sıfırdan yatırım (şirket)	Hintli yatırımcı ile ortaklık, Yerel ortağın uluslararası ve Hindistan’da iş yapma bilgisinden yararlanma	Hindistan’ın yazılımdaki gücü, İşgücünün kalitesi ve çokluğu, Hindistan pazarının büyüklüğü, Kendi KOBİ bilgilerini oraya aktarmak, oradaki yazılım bilgisinden yararlanarak iki taraflı öğrenmeyi sağlamak.

Tablo 30’da firmanın yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili bilgiler özetlenmiştir. Yöneticinin de ifade ettiği gibi firma 2000’li yıllardan itibaren yakın coğrafyalarda müşterilerinin yönlendirmesi ile ve oralardaki Türk firmalarına hizmet sağlamak amacıyla yurtdışı ofis yapılanması ile başladığı uluslararasılaşma sürecine o ülkelerde yaşanan siyasi ve ekonomik sebeplerle büyük başarılarla sahip olamamıştır ve bu ülkelerdeki operasyonları Türkiye operasyonlarına kıyasla çok küçük cirolarda kalmıştır. Yine o dönem Türk firmalarına hizmet sağlamanın yanı sıra yazılım alanında piyasadaki en iyilerden öğrenmek ve iyi sistemler geliştirmek için Almanya’da da ofis kurmuş, ancak öğrenme ve ürün geliştirme açısından fayda sağlamalarına rağmen pazar payı açısından çok başarılı rakamlar elde edememişlerdir. 2010’lardan itibaren

firma yoğun olarak Türkiye faaliyetlerine odaklanmış, yapmış olduğu yapılandırma ve kendisine tamamlayıcı hizmet sağlayacak yerel firma satın almaları ile Türkiye pazarında büyümüştür. Firmanın 2010 yılından itibaren Türkiye pazarında elde ettiği büyümeler 2016 yılında uluslararası bir firma olma amacı ile yurtdışına (Romanya ve Hindistan) açılmasına neden olmuştur. 2016 yılında Romanya’da TotalSoft’u satın almıştır, Romanya’ya girme nedenleri ülkenin yazılım alanındaki gücü ve bu alandaki kaliteli iş gücünden yararlanmaktır. TotalSoft’un satın alınma nedeni de ürün anlamında Logo’nun bulunmadığı banka/leasing/finans sektörü için ürünlere sahip olması, dolayısıyla da şimdiye kadar KOBİ’lere hizmet eden firmanın daha üst seviyede yer alan şirketlere hizmet sağlayabilecek olmasıdır. Aynı zamanda kendi uzmanlık alanları olan KOBİ bilgisini de oraya taşıyarak iki tarafın birbiri ile bilgi paylaşımını ve öğrenimini sağlayarak hem Türkiye’ye hem Romanya’ya bilgi ve ürün transferi yolu ile hem ürün bazında hem de müşteri grubu bazında pazar payını arttırmaktır. Yine 2016’da Logo Hindistan’da uluslararası iş yapma bilgisi olan Hintli bir yatırımcı ile ortak şirket kurmuştur. Yazılım alanında Hindistan’ın bir üst haline gelmesi, bu alanda yetişmiş çok sayıda yazılımcıya sahip olması, ana dilinin İngilizce olması, Hindistan’ın çok büyük bir pazar olması ve bu yatırımla ileride dünyaya açılma hedefiyle bu yatırım yapılmıştır. Firma Hindistan’da şirket kurarak kendi Türkiye pazarında geliştirdiği KOBİ’lere hizmet sağlama bilgi, uzmanlık ve ürünlerini KOBİ’ler açısından çok büyük bir pazar olan Hindistan’da kullanmanın yanı sıra, ülkedeki yazılım geliştirme, test etme ve outsourcing yapma bilgisini de oradaki yetenekli iş gücü sayesinde elde etmeye ve bu bilgiyi hem orada hem de Türkiye’de kullanma ve daha sonra da dünyaya açılma amacı ile hareket etmektedir. Firma bu iki yatırımı da, yazılım alanında önemli merkez haline gelen, yazılımda önemli ve yetkin bir işgücü piyasasına sahip olan ülkelerde yapmıştır. Dolayısıyla firma bu iki yatırımını pazar arayışı amacı ile yaparak hem o pazarlara kendi KOBİ alanındaki uzmanlık bilgisini taşımakta, hem de kendi uzmanlık alanı dışındaki alanlarda da bilgi elde ederek (stratejik varlık arayışı) iki taraflı öğrenme ile söz konusu pazarlarda pazar payı elde etmeye ve bu sayede de uluslararası bir firma haline gelmeye çalışmaktadır.

Logo’nun bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Ana hedefimiz dünyaya açılmak. Türkiye’de kendimizi ispat ettik, büyüdük Türkiye’nin devlerinden biriyiz, Türkiye’de artık büyüme olur da patlama olmaz, patlama Hindistan’dan olur, onların peşindeyiz, fırsatları değerlendirmeye çalışıyoruz, 2010-2015’de Logo’nun Türkiye’de yaşadığı patlama, eğer Hindistan’daki hedefler gerçekleşirse Logo için ikinci bir patlama olacak, hem de kaç katıyla. Bizim yurtdışı yatırımlarımız fırsatlar üzerinden gerçekleşti, Türkiye’de iyi bir pazar ve büyümeye sahibiz, tabii bu büyüme yavaşlayacak, dolayısıyla büyümek için yurtdışındaki fırsatları değerlendirmeye odaklandık.”

“Şu an elimizdekileri büyötmeye, geliştirmeye, düzeltmeye çalışıyoruz, tabii bir fırsat çıkarsa bunu da değerlendirmek isteriz, her zaman bir arayıştayız, hatta Figo diye bir fon kuruldu, Türkiye’de. Diğer firmalara yatırımlar yapmak, Türkiye’deki start-up’lara yatırım yapmak, bunu sistematik yapmak için Figo kuruldu. Güzel bir şey olursa yatırım yapar firma, sürekli fırsatlara bakıyoruz.”

“Ana pazar Türkiye, ikincisi Romanya, üçüncüsü Orta Doğu. Hindistan’da eğer beklediğimiz büyüme gerçekleşirse alıp başını gidecek, Hindistan’da Logo’nun Türkiye’den daha büyük olma fırsatı var, çünkü Hindistan’da firmalar devasa büyüyor.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi şu an ana pazarı Türkiye olan firmanın Türkiye’deki büyümesi ve pazardaki liderliği, uluslararası bir firma olma vizyonu ile Romanya ve Hindistan yatırımlarına neden olmuştur. Firma yazılım alanında büyük pazarlar olan bu iki ülkedeki yatırımı ile dünyaya açılma hedefi ile hareket etmektedir. Hindistan pazarının büyüklüğü ve oradaki hedeflerin gerçekleşmesi firmanın dünyaya açılma hedefine ulaşmasını sağlayacaktır. Firma şu an mevcut pazarlardaki büyümelerine odaklanmasına rağmen Türkiye’de kurmuş olduğu yatırım şirketi Figo yolu ile kendisine fırsatlar sunacak start-up’lara da yatırım yapma hedefindedir.

Firmanın yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“Bizim rekabet avantajımız, kaynak ve yeteneklerimiz, şirketin kültürü. Fırsatlar her firmaya gelir ama fırsatları değerlendirmeyi her firma yapamaz. Bizim gibi yazılım firmaları insanlardan oluşan firmalardır, eğer insanlar o fırsatları değerlendirebilirse büyüyor ve başarılı oluyor. Logo iyi bir insan kültürüne sahip, o da kurucumuz Tuğrul Bey’den gelen kültüre borçludur. Tuğrul Bey’in vizyonu ve adanmışlığı çok etkili, firmanın vizyonunu Tuğrul Bey veriyor.”

Yazılım alanında yer alması nedeniyle bu alanda uzman insan kaynağını barındıran ve Türkiye’de büyümesini gerçekleştiren firma, kurucusunun vizyonu ile da dünyaya açılma hedefiyle fırsatları değerlendirmektedir. Bu ifadelerden firmanın rekabet avantajının sahip olduğu insan gücü ve kültürü olduğu açıktır. Firmanın 2017 faaliyet raporuna göre; “Firmanın çalışanlarının yaklaşık %70’i Ar-Ge alanında

çalışmaktadır, firma 2017 yılında toplam gelirlerinin %45'ini Ar-Ge faaliyetlerine ayırmıştır”⁵²⁹. Firmanın Ar-Ge konusundaki yatırımları (Logo, Turkishtime dergisinin yaptığı araştırmada 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 13. sırada yer almaktadır⁵³⁰) da firmanın hem yerel piyasada hem de uluslararası piyasada kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynağını oluşturmaktadır.

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekildedir:

“Türkler olarak biz çok keskin kararlar veriyoruz, ilişkilerde de Türkler çok keskinler. Daha hızlı hareket ediyoruz biz. Bizde hemen gidelim yapalım, hemen kara geçelim olayı var, ama bir yatırım yapıldığında bu olmuyor, sabretmek gerek, zamana bırakmak gerek. Bu durum hem avantajımız hem dezavantajımız.”

“Logo’yu, farklı ülkelere taşıyan bizim Türk müşterilerimiz, bir küçük topluluk var Türkler arasında birbirini tutan, bu bizim için avantaj, ama dışarıya da açılmak lazım, dışardaki farklı kültürlerle de bağlantı kurup, o kültürün öğrenilip yönetilmesi network oluşturulması, fırsatları yakalamak gerek bana göre.”

“Dünyayla kıyaslandığında bizim teknolojik altyapı gayet iyi, ama bazı yönlerden de geriden gidiyoruz, yazılım geliştirme standartlarında, ödeme sistemlerinde gibi geriden geliyoruz. Hindistan bu konularda bizden çok önde.”

“Devlet desteği ile ilgili olarak devlet desteklerinden yararlanıyoruz, Ar-Ge harcamalarındaki, ihracattaki teşviklerden yararlanıyoruz, yenilerde Turquality’e de başvurduk, faydalı olduğunu düşünüyoruz”

Bu ifadelerden Türk firmalarının fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirip, hızlı bir şekilde kararlar alması ve uygulaması bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Yazılım alanında ülkenin iyi bir iş gücüne sahip olduğu ancak bazı alanlarda Hindistan gibi bir yazılım ülkesine göre geride olduğu ifade edilmiştir. Firma devletin sunduğu teşviklerden yararlanmaktadır. Ayrıca yöneticini daha önce ifade ettiği “*Türkiye Ortadoğu kültürü, mantığı ve fiyatlarına sahip olan Avrupa standardında ürünler geliştiren bir ülkedir*” ifadesi de konum olarak Doğu ve Batı arasında yer alan Türkiye’nin iki kültüre de uyum sağlayabilmesi, Avrupa standartlarında ürün ve hizmet sunma yeteneğine sahip olması da ülkeye özgü bir avantaj olarak kabul edilebilir.

⁵²⁹ (Çevrimiçi) <https://www.logo.com.tr/yatirimcilar/faaliyet-raporlari>, 2017 Faaliyet raporu, s.35, 20 Şubat 2019.

⁵³⁰ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

Özetle, Türkiye’de yazılım alanında yoğunluklu olarak KOBİ’lere hizmet sunan ve bu konuda bilgi birikimi bulunan Logo, müşterilerinin isteği ve Türk firmalarının varlığı nedeniyle yakın coğrafyalarda ofis yapılanmaları ile başladığı uluslararasılaşma sürecine yazılım alanında üst haline dönüşen Romanya ve Hindistan’da doğrudan yatırım yaparak devam etmiştir. Firma KOBİ alanındaki bilgi birikimini söz konusu pazarlara aktararak ve o pazarlardaki yazılım alanındaki beşeri sermayeden yararlanarak ve yeni bilgi birikimi, ürün ve uzmanlıkları sağlayarak bulunduğu pazarlarda pazar payını artırma ve dünyaya açılma amacı ile hareket etmektedir.

3.2.2.16.Kron Telekomünikasyon

Kron, başta telekomünikasyon olmak üzere, finans, enerji ve sağlık sektöründeki kurumsal işletmelerin operasyonel verimlilik ve güvenlik ihtiyaçlarına yönelik yüksek teknoloji çözümleri üretmekte ve dünya çapında ürün ve hizmetlerini müşterilerine sunmaktadır⁵³¹.

Görüşüğümüz yöneticinin Kron ve firmanın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

“Lütfi Yener tarafından 2007 yılında kurulan bir firma, Telekom sektörünün duayenlerinden olan bir insan, bir iş ortağı ile birlikte Kron’u kuruyor, Kron’u kurmadaki amaç Türkiye’deki Telekom sektörünün ihtiyacı olan yazılımları Türkiye’deki mühendislik kaynağını kullanarak yaratmak, tamamen bir yazılım ürünleri şirketi kurmak. Kendi bildiği sektör olduğu için, o sektörün ihtiyaçlarını da bildiği için hedef o şirketlere yönelik yazılım üretmek, biz yazılım yapalım, Telekom sektörünü hedefleyelim, çünkü Telekom sektöründeki regülasyonlar bizim üretmeyi düşüğümüz ürünlerin kullanılmasını zorunlu tutabilir, bu da bize bir iş kapısı açar.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi firma Türkiye pazarında telekom sektörü için yazılım ürünleri üretmek amacı ile kurulmuştur.

Firmanın yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan motivasyonlar, bu yatırımlardaki sahiplik ve giriş biçimi seçimleri hakkında görüşüğümüz yöneticinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

⁵³¹ (Çevrimiçi) <https://www.kron.com.tr/about-us/>, 15 Şubat 2019.

“Türk Telekom’un personel yazılım işi vardı, o iş alındı, 2009’da ve teslim edildi, aynı ürünü 2010’da İran’ın Telekom’una verecektik ve orada da büyüyen bir iş modeli vardı, o kullanıldıkça büyüyecek ve ciddi bir gelir getirecek bir üründü, onun oradaki Telekom şirketine satılması için o Telekom şirketinin bir alt yüklenicisi ile ortak şirket kuruluyordu, sözleşmeler yapılmıştı ama sonra İran’daki yaptırımların ağırlaşması, ambargonun başlaması, onların donanım yatırımlarını yapamamaları, Türkiye ile olan ilişkileri filan bir anda elimizden kaydı o proje ve durdurmak zorunda kaldık. Sonrasında Suriye, Mısır, Irak gibi pazarlara açılma gibi bir durumumuz vardı, onlara çok ciddi yatırım yaptık Arap Baharı geldi, onların hepsini sildi götürdü.”

“Ürünü gönderme şeklinde biz genellikle o ülkelerdeki partnerlerle anlaşmalar yapıyoruz ve ürünümüzü onlara anlatıyoruz, onlar gidip müşteriye anlatıyor, bu zamana kadar mühendislik şirketiydik, şimdi biraz daha satış ekipleri de kurulmaya başlandı, 2012 Nisan’da da Pakistan’a satış yaptık, kendimiz gittik, sonra orada şirket kurduk, şirketi satışı yaptıktan sonra kurduk, oranın Telekom’u ile sözleşme yapıldı, buradaki çözümlerimizi sunuyoruz, hala da büyüyerek devam ediyoruz, sonrasında burada kalıcı olduğunuzu göstermek için bir şirket kurun dedikleri için orada şirket kurduk, baştan şirket kurarak gitmedik, Pakistan’da bir Türk eleman iki de yerel destek elemanı var. Yazılım buradan yapılıp oraya gönderiliyor.”

“2016’da şirketin borsa değeri 4 kat arttı, 2016’da satışlarımız (%102 oranında) ve karlılığımız ciddi oranlarda arttı, kendi ürünlerimizin belli bir seviyeye gelip onu istediğimiz fiyatlara birden çok müşteriye satabilme durumundan kaynaklandı bu durum. 2016’nın en fazla değer kazanan ikinci şirketi olduk, bizde hep ürünlerin geliştirilmesi, yetkinliklerinin arttırılması söz konusuydu, 2017 yılına kadar ürünler Telekom sektörü içindi, çünkü bizim için kolay bir oyun alanıydı, belli bir fiyata satabiliyorsunuz, müşterileri tanıyorsunuz, tahsilatlar belli, bize ait olan beş tane ürün var, kullanım hakkı bize ait olan tamamen bizim ürettiğimiz ve bunların Türkiye’de Türk üreticide muadili yok, yurtdışında rakipleri var ama bu ürünlerin Türkiye’de rakibi yok, böyle olunca da bu ürünleri sadece Telekom sektöründe değil de finans ve holding düzeyinde de satabileceğimizi düşündük, 2017’de bunun için bir ekip kurduk, satışlar başladı ama henüz hedeflediğimiz rakamlara ulaşamadı.”

“Türkiye’de Türk rakibimiz yok, o nedenle rekabet nedeniyle dışarı açılmadık, ama burada pazarı bitirdik, pazarı bitirince yurtdışına açılmaya başladık.”

“2016 sonunda ABD yatırımı, bizim beş tane ürünümüz var ve bunlardan biri network güvenlik yazılımı, Türkiye’de geliştirildi, Türkiye’de de Turkcell, Türk Telekom ve Vodafone kullanıyor bu ürünü, finans ve holding pazarına da bu ürünle girdik. Bu pazarın uzun süredir büyüdüğünün farkındayız, bu pazarda ABD’de bir rakibimiz var, İsrail’de kurulmuş ama sonradan ABD’li olmuş, 2016 cirosu 220 milyon dolar olan, Nasdaq’da işlem gören, şirket değeri de 1.6 milyar dolar olan bir firma. Onların ürünü ile karşılaştırdığımızda bizim ürünümüzden ileri değil hatta bazı açılardan bizim ürün daha ileri, ne farkı var o şirketin, onlar ABD’de ve çok büyük bir satış ağı ile bütün dünyaya yayılmış hatta Türkiye’ye bile gelip satış yapabilen bir firma, biz de dedik aynı ürün, biz de gidelim, bakalım bir pazar var mı yok mu, çok güzel gelişmeler oluyor, dünyanın en büyük bankaları ile görüşmeler oldu, umutluyuz. Şu an Amerika’da GTT firması ile anlaşma imzalandı ürünümüzü kullanıyorlar, ABD’de kişisel bilgilerin güvenliği/korunması çok önemli o nedenle bu pazar daha büyük, Türkiye’de

henüz bu kadar önem verilmiyor bu konuya, bu nedenle ABD’deki projeler çok umut verici. ABD’de şu an buradan gönderdiğimiz iki kişi var, bir tane ABD’li var, bir de danışmanlık şirketi ile çalışıyoruz onun da beş kişilik bir ekibi var. Danışmanlık firmasının pazara sokma, web sitesini hazırlama, müşteriler ile konuşma, müşterilerle toplantıları ayarlama gibi konularda faydası oluyor. Bu işler dünyanın hiçbir yerinde kolay değil ama ABD’de hiç kolay değil. ABD’de büyük bir şirket, Türkiye’den kalkıp gelmiş iki kişi ile görüşür ama çok ciddiye almaz, o yüzden ön yüzde ABD’li ve onun ekibi, arkada da bu desteği verecek, maliyetinin ABD’ye göre düşük olduğu ama ürünlerin iyi olduğu bir Türk mühendislik şirketi güzel bir hikâye, o nedenle bunu tercih ettik. ABD’de buradan göndermekle satış mümkün değil, şirket kurmanız lazım, ilk üç ay şirket kurmamıza rağmen kendi başımıza uğraştık, ama o kadar zorlanıldı ki o toplantıların/görüşmelerin alınması, oralardan bir şeyler çıkması çok zor, o nedenle de danışmanlık şirketi ile çalışmaya başladık, o da o kapıları açtı, kimle konuşması gerektiğini biliyor. Biz ABD’yi hiç bilmiyoruz ABD çok kurallar ülkesi, o kuralları bilip kurallara uyarmanız o kapılar açılıyor, yoksa çok zor, yurtdışında çalışıyorsanız kuralları onların sistemine göre oynamalısınız.”

“Neden ABD, Türkiye’de üç Telekom operatörü varken ABD’de 220 tane operatör var, biz burada pazarı bitirdiğimiz için başka yerlere bakmamız gerekiyordu, maliyetler ABD’ye bakıldığında kısmen daha kontrol edilebilir seviyede burada, biz burada teknoparkta bulunduğumuz için avantajlarımız var, gelir vergisi, kurumlar vergisi avantajları gibi, onları da kullanarak ciddi anlamda maliyet avantajı yaşıyoruz.”

“Yazılım, mühendis ekibi Türkiye’de, ABD’de orası fikir getiriyor, orada bir Ar-Ge kurmadık. Orası sektör şuraya gidiyor, şu ürünümüz var ama şu özellikleri de olsun, bu ürünü geliştirelim diyor, buradaki ekip de bu ürünü geliştiriyor, 2016 Temmuz’da kuruldu ABD, şu ana kadar iki firmaya satış yaptık, biri GTT ye diğeri de Meksika’da bir belediyeye satıldı, İkisi de aynı ürün, ürün ulaşabildiği her yerde kendini gösteriyor ve satışa dönüyor, ama pazarlanması ve süreçler zaman alıyor, şu an devam eden böyle 7-8 proje var onların gerçekleşmesini bekliyoruz, ABD yatırımının amacı Kuzey Amerika ve Güney Amerika pazarı.”

Tablo 31: Kron’un Yabancı Doğrudan Yatırımları

Ülke	Yıl	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Pakistan	2012	Sıfırdan yatırım (şirket kurma)	Ortaklık yok	Pakistan pazarı, Sahip olduğu ürünlerle pazar payı elde etmek.
ABD	2016	Sıfırdan yatırım (şirket kurma)	Ortaklık yok	Amerika pazarı, Sahip olduğu ürünlerle pazar payı elde etmek.

Kron’un yabancı doğrudan yatırımları ile ilgili bilgiler Tablo 31’de özetlenmiştir. Yöneticinin ifadelerinden de anlaşıldığı gibi firma öncelikle yakın pazarlar olan Orta Doğu ülkelerinde ürünü sunmaya ve oralarda pazar arama amacı ile hareket etmiş ancak o dönem yaşanan siyasi, ekonomik krizler bu yatırımların

gerçekleşmesini engellemiştir. Firma Türkiye pazarında yakaladığı başarı ve ürünün kalitesi ile Pakistan pazarına girmiş, oraya satış yapmış, orada devletin isteği üzerine 2012 yılında şirket kurarak pazar payını arttırmaya devam etmektedir. Firma Türkiye’de pazarındaki büyümesini tamamlayınca, sahip olduğu ürünlerin kalitesine güvenerek daha büyük bir pazar olan ABD’de 2016 yılında şirket kurmuştur. ABD pazarında ürününün kalitesi ve ABD’deki rakip firmalara göre daha az maliyetli sunma avantajı ile ABD pazarında pazar payı elde edip büyüme amacı ile hareket etmektedir. ABD’de gelişmekte olan bir ülkeden geliyor olmanın dezavantajını yok etmek için de müşterilerle ilişki kurma, ürünü anlatmada ABD’li bir danışman firması ile çalışmaktadır.

Firmanın bundan sonraki yatırımlarında hangi pazarlarda olacağı ile ilgili sorumuza yöneticinin verdiği yanıtlar şu şekildedir:

“Rusya ile ilgili olarak pazar hedefimiz, pazar yaratma planımız vardı, üç senelik proje, bir sene boyunca bir fuara hazırlandık ama o sırada Rusya ile uçak krizi başladı bu nedenle olmadı, ama orada şirket kurma çalışmaları var şu an, 2017 yılında küçük de olsa satış yaptık Türkiye’den. Rusya’da şu an şirket kurma aşamasındayız o pazarda olmak için, yerel bir ortak yok, Kron olarak olacağız. Uzak Doğu, Arap ülkeleri de ciddi olarak ele alınıyor şirket kurmada, şu an yeni ürün yok ama bu beş ürünün özelliklerinin artırılması var, müşteriye ihtiyaca göre yenilenmesi, yeni özelliklerin eklenmesi var. Ana hedef tamamen yurtdışına açılmak, bizde nüfusun yüksek olduğu ülkelerdeki Telekom operatörleri bizim için iyi müşteri, Pakistan öyle mesela, Endonezya da olabilirse oraya da bakıyoruz, görüşmeler yapıyoruz. Şu an ciromuz 27 milyon tl civarı, bunun yıllık %10-15’i ihracat, hedefimiz seneye bu oranı %50-50 yapmak.”

“Şu an için bir satın alma veya ortaklık projesi yok ama bize rekabet avantajı sağlayacak bir durum olursa yani bazı pazarlara girmemize imkan sağlayacaksa satın alma ve ortaklık olabilir. Bir pazara açılmak için elinde müşterileri olan portföyü olan şirketler vardır, bir stratejik ortaklık ya da satın alma yapılabilir. Şu an gündemde olmasa da bu tip şeylere de açığız.”

Bu ifadelerden firmanın sahip olduğu ürünlerle kendine pazar payı sunacak ülkelerde büyümeye devam edeceği açıktır. Bunun için de sahip oldukları ürünleri söz konusu pazarlar için geliştirmeye devam etmektedir.

Firmanın yurtdışı yatırımlarında kendisine rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri ile ilgili olarak yöneticinin ifadeleri ise şu şekildedir:

“Türkiye’de geliştirdiğimiz mühendislik ürünleri bizim rekabet avantajımız. Ayrıca Lütfi Bey’in vizyonu çok etkili, vizyoner bir iş adamı, en baştan beri

uluslararasılaşma hedefi var, küresel bir marka olma hedefi konulmuştu en baştan itibaren bunun da etkili olduğunu düşünüyorum.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi Türkiye’de Türk mühendisleri ile kendilerinin geliştirdikleri ve bütün dünya pazarına sunma potansiyeli olan ürünleri şirketin rekabet avantajıdır. Turkishtime dergisinin yaptığı araştırmada 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 79. sırada yer alan⁵³² firmanın ana rekabet avantajı Ar-Ge çalışmaları ve bu çalışmalar sonucu oluşturduğu ürünleridir. Şirketin 2017 faaliyet raporundaki *“Kron’un kuruluş ve varoluş felsefesinin temelini Ar-Ge oluşturmaktadır. Şirket bünyesinde Ar-Ge yaparak ortaya çıkarılan fikri hakları Kron’a ait dünyanın tüm pazarlarında herhangi bir müşterisine kimseden izin alma zorunluğu olmadan özgün ürünlerini satmak Kron’un ana stratejisini oluşturmaktadır”*⁵³³ ifadesi de bunu doğrulamaktadır. Şirket önce Türkiye pazarında büyümüş, pazarın sınırlarına gelince de ürünlerini diğer pazarlara sunmuştur. Bunda da kurucunun en baştan itibaren katma değeri yüksek ürün üretme ve uluslararası bir firma yaratma vizyonu etkilidir.

Yöneticinin Türk firmalarının yurtdışı yatırımlarda Türkiye’den kaynaklanan avantajları olup olmadığı konusundaki ifadeleri ise şu şekildedir:

“Bizim sektör için personel bulmada çok büyük sorun yaşamıyoruz, ama alttan yetişen elemanların seviyesinin çok düştüğünü görüyoruz. Bizim en büyük problemimiz beyin göçü, çok iyi mühendislerimiz var ama var olanlar yurtdışına gidiyorlar, elimizden kaçırıyoruz. Şu ana kadar yaşamıyorduk bir sıkıntı, ama son zamanlarda yeni gelenlerde de sıkıntı yaşamaya başladık, yaratıcı insan kaynağını tutmada sorun yaşıyoruz.”

“Devletin teşvik ve yönlendirmeleri ile ilgili olarak genel olarak Ar-Ge merkezinde bulunmaktan dolayı ve takip edince çok güzel teşvikler var, danışmanlık firmaların %50’sini ödüyor, yurtdışı seminerlere fuarlara katıldığımızda bunun %50’sini ödüyor, yurtdışında kiraladığımız ofislerin dört sene boyunca da kirasının %50’sini ödüyor, çok önemli şeyler bunlar, bence yeterli derecede destek sağlıyor devlet, ama bürokrasi çok yoğun ve uğraştırıcı.”

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi ülkenin yazılım alanında çok iyi bir mühendislik gücü bulunduğu, yalnız son dönemlerde kaliteli işgücünün yurtdışına gitmesi ve yeni gelenlerin de o kalitede olmamasının dezavantaj olduğu ifade edilmiştir. Diğer taraftan devletin sunmuş olduğu teşvik ve desteklerden firma olarak

⁵³² (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

⁵³³ (Çevrimiçi) <https://www.kron.com.tr/mali-tablolar/>, 2017 Faaliyet raporu, s.20, 15 Şubat 2019.

yararlandıkları ve çok faydalı olduğu ancak bu teşviklerle ilgili bürokratik işlemlerin çok yoğun ve uğraştırıcı olduğu da ifade edilmiştir.

Özetle, Telekom sektörünün ihtiyacı olan yazılım ürünlerini Türkiye’deki mühendislik kaynağını kullanarak üreten Kron, sahip oldukları ürünlerle Türkiye pazarında elde ettiği büyümeyi yakın coğrafyalarda da sürdürmek amacıyla ihracat yolu ile uluslararasılaşma sürecine başlamıştır. İlk olarak 2012 yılında Pakistan’da, 2016 yılında da ABD’de şirket kurarak yabancı doğrudan yatırımlarını yapan firma global pazar payını artırma amacı ile hareket etmektedir.

Bu başlıkta görüştüğümüz 16 firmanın herbiri ayrı bir vaka olarak ele alınıp, herbirinin yabancı doğrudan yatırımları ve uluslararasılaşması ile ilgili sorduğumuz sorulara verdikleri cevaplar vaka raporu olarak sunulurken, her bir firmanın yabancı doğrudan yatırımları ve uluslararasılaşması kendi içinde analiz edilmiştir. Bundan sonraki başlıkta her bir firma ile ilgili vaka raporlarından elde edilen bulgular karşılaştırılarak bu 16 firmanın yabancı doğrudan yatırımlarındaki ve uluslararasılaşmalarındaki benzerlik ve farklılıklar ile ilgili değerlendirmeler sunulmaya çalışılacaktır.

3.3.ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRMESİ

Bu başlıkta Türk firmalarının yabancı doğrudan yatırımları ve uluslararasılaşması ile ilgili bulguların değerlendirilmesi sunulacaktır.

3.3.1.Türk Firmalarının Yabancı Doğrudan Yatırımlarının ve Uluslararasılaşmasının Değerlendirilmesi

Türk firmalarının yabancı doğrudan yatırımları ve uluslararasılaşmasını incelediğimiz araştırmamızla ilgili bu başlıkta ilk olarak araştırma sorularımız olan firmaların yabancı doğrudan yatırımlarındaki motivasyonları, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri, uluslararasılaşma süreçleri, ülkeye özgü ve firmaya özgü avantajları, uluslararasılaşma stratejileri ile ilgili olarak incelediğimiz 16 firma arasındaki benzerlik ve farklılıklar analiz edilerek (cross-case analiz) değerlendirilecek, daha sonra alandaki gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olup olmadığı dolayısıyla

gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamada, gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için geliştirilmiş olan mevcut teori ve modellerin yeterli olup olmadığı hakkındaki tartışmaya katkı sağlamak için mevcut teori ve modellerin Türk firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını ve uluslararasılaşmasını ne derecede açıklayıp açıklayamadığı değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Tablo 32’de 16 firmanın yatırımlarındaki motivasyonları, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri gösterilmektedir. Bu tablo yardımı ile firmaların yabancı doğrudan yatırımlarındaki motivasyonları, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri karşılaştırılıp, benzerlik ve farklılıklar belirlenerek genel bir değerlendirme sunulacaktır.

Tablo 32: Firmaların Yabancı Doğrudan Yatırımları, Giriş ve Sahiplik Biçimi Seçimleri, Motivasyonları

Firma		Ülke	Giriş biçimi	Sahiplik biçimi	Motivasyon
Şişecam Topluluğu	Trakyacam	Bulgaristan (2), Mısır, Romanya, Hindistan, Almanya (2), Macaristan, Slovakya, Rusya (2), İtalya (2)	Sıfırdan yat. (5) Satın alma (8)	Ortak yok (9) Ortaklı (4) (biri bitmiş)	Pazar arayışı. Verimlilik arayışı (ucuz işgücü, ucuz enerji).
	Anadolucam	Gürcistan, Rusya (5) (biri kapanmış) Ukrayna (kapanmış)	Sıfırdan yat. (2) Satın alma (5)	Ortak yok (2) Ortaklı (5) (ortaklıklar bitmiş)	Pazar arayışı. Verimlilik arayışı (ucuz işgücü, ucuz enerji).
	Paşabahçe	Rusya, Bulgaristan, Mısır	Sıfırdan yat. (1) Satın alma (2)	Ortak yok	Pazar arayışı. Verimlilik arayışı (ucuz işgücü, ucuz enerji). ABD’ye gümrüksüz mal gönderebilme (Mısır).
	Kimyasallar	Bulgaristan, İtalya, Mısır (maden işlet.), Bosna (2) (biri maden işlet.)	Satın alma (5)	Ortak yok (2) Ortaklı (3)	Hammadde arayışı. Pazar arayışı.

Arçelik	Tunus (kapanmış), Romanya (2), Rusya, Çin, G. Afrika (3), Tayland, Pakistan (3), Hindistan	Sıfırdan yat. (5) Satın alma (8)	Ortak yok (12) Ortaklı (1)	Gümrük vergisi engeli (Tunus, Rusya). Türkiye'ye tedarik edilecek malzemelerde sinerji (Çin). Yerel markanın pazar payı (Romanya, G.Afrika, Pakistan). Pazar arayışı. Verimlilik arayışı.
	Avusturya markası Elektra Bregenz, Alman markası Blomberg, İngiliz markaları Leisure ve Flavel, Alman markası Grundig satın alınmış			Marka ve markanın pazar payı.
Vestel	İngiltere (yazılım şirketi); Rusya (2) (kapanmış)	Satın alma (yazılım şirketi); Sıfırdan yat. (2)	Ortak yok	Teknolojik uzmanlıktan yararlanma (İngiltere). Pazar arayışı. Gümrük vergisi engeli (Rusya).
	İskandinav Finlux ve Luxor; Danimarkalı Vestfrost; Alman Graetz; İngiliz Electra ve Servis; İtalyan Atlantic, Dikom; İspanyol New Pol markaları satın alınmış			Marka ve markanın pazar payı.
	TV'de Telefunken ve Toshiba markasının üretimi ve Avrupa'da satış ve pazarlama hak ve yetkileri Beyaz eşyada Sharp markasının üretimi ve Avrupa'da satış ve pazarlama hak ve yetkileri			Marka lisans anlaşmaları ile markanın ilgili pazarlardaki pazar payı.
Kordsa	Mısır (çıkılmış), Almanya (çıkılmış), Arjantin DuSa (çıkılmış), Brezilya DuSa (sonraki Brezilya yatırımıyla birleştirilmiş), İran (çıkılmış), ABD	Sıfırdan yat. (1) (Mısır); Satın alma (5) (Almanya, Brezilya, Arjantin, İran, ABD)	Ortaklı (3) (Mısır, İran, Almanya); DuSa Ortaklığı (2) (Brezilya, Arjantin); Ortak yok (ABD)	Pazar arayışı; Teknoloji (Almanya).
	Kordsa 1 Ekim 1999 tarihinde DuSa iplik fabrikası ile birleşmiştir. Bu birleşmeyle Dupont'un Orta Doğu, Afrika ve Avrupa'daki tüm endüstriyel iplik üretim ve pazarlama faaliyetleri bu ortaklığa taşınmıştır.			
	2001 yılı %50-50 Dupont-Sabancı Ortaklığı (Dupont'a ait ABD'deki tesis; Kordsa'ya ait tesisler Türkiye, Mısır, İran, Almanya, ABD; DuSa ortaklığı Brezilya, Arjantin tesislerinin birleştirilmesi)			

	2005’de Dupont’un hisselerini alarak DuSA hisselerine %100 sahip olma (Ortaklığın bitmesi ile ABD (2), Arjantin, Brezilya, Almanya, Mısır, İran’daki grup şirketlerine %100 sahip olma)			
	Brezilya, Çin (çıkılmış), Endonezya, Tayland, ABD, ABD (4 Kompozit teknolojileri)	Satın alma (9)	Ortak yok (7); Ortaklı (2) (Endonezya ve Tayland)	Pazar arayışı. Lastik güçlendirme teknolojisi (Brezilya). Hammadde kaynağına erişim (ABD). Kompozit teknolojileri (ABD).
Eczacıbaşı Yapı Grubu	İrlanda (kapanmış), Almanya (6), Fransa (2), Rusya (2)	Sıfırdan yat. (3) (biri kapanmış); Satın alma (8)	Ortak yok (8); Ortaklı (3) (ortaklık bitirilmiş)	Marka, markanın pazar gücü, dağıtım kanalları. Teknoloji ve bilgi transferi (Almanya, Fransa). Pazar arayışı. Verimlilik arayışı. Gümrük vergisi engeli (Rusya).
Kastamonu Entegre	Romanya, Bulgaristan, Bosna Hersek, Rusya, İtalya, ABD (şirket)	Sıfırdan yat. (2) (biri şirket); Satın alma (7)	Ortak yok	Hammadde arayışı. Pazar arayışı. Verimlilik arayışı,
Aksa Jeneratör	Çin ABD	Sıfırdan yatırımlar	Ortak yok (Çin); Ortaklı (ABD)	Ekipman tedarikinin kolay ve ucuz olması (Çin). Pazar arayışı. Verimlilik arayışı (gümrük vergisi, lojistik maliyetler).
Borusan Mannesmann	İtalya ABD	Satın alma (İtalya); Sıfırdan yat. (ABD)	Ortak yok	Pazar arayışı. Olası gümrük vergisi engeli (ABD). Uluslararası firma kimliğine sahip olma.

Erbakır	ABD	Sıfırdan yat.	Ortak yok	Pazar arayışı. Gümrük vergisi. Verimlilik arayışı (nakliye maliyeti). Hammaddeye ve müşteriye yakın olma.
LC Waikiki/ Taha Tekstil	Fransız markası LC Waikiki satın alma			Marka oluşturma. Markanın Türkiye'deki bilinirliği.
	Türkiye, Mısır, Çin, Hindistan, Endonezya, Bangladeş, Pakistan, Vietnam, Kamboçya'daki tedarikçilerden hazır giyimi tedarik etme (LC Waikiki)			Verimlilik arayışı.
	Bangladeş (LC Waikiki) (sonradan kapanmış); Mısır (Taha Tekstil)	Sıfırdan yat.	Ortaklı (Bangladeş); Ortak yok (Mısır).	Verimlilik arayışı (ucuz üretim maliyeti). ABD'ye gümrüksüz gidiş imkanı (Mısır).
	Gelişmekte olan 41 ülkede perakendede büyüme (LC Waikiki)	Kendi mağazaları ya da ülkedeki şartlara göre franchise yolu ile büyüme		Pazar arayışı.
Söktaş Tekstil	Hindistan	Sıfırdan yat.	Ortak yok	Pazar arayışı. Verimlilik arayışı (ucuz işgücü ve hammadde).
FNSS	Suudi Arabistan, Malezya	Mevcut askeri fabrikalar işletiliyor	Yerel savunma firmaları ile ortaklık	Pazar arayışı. Söz konusu ülkelere bilgi, uzmanlık, teknoloji aktarımı.
Aselsan	G. Afrika (dizayn ofisi), BAE, Kazakistan, Ürdün, Suudi Arabistan.	Satın alma (G.Afrika); Sıfırdan yat. (4)	Ortak yok (G. Afrika); Yerel savunma firmaları ile ortaklık (4)	Elektro-optikteki uzmanlıktan yararlanma (G.Afrika). Pazar arayışı. Söz konusu ülkelere teknoloji ve bilgi transferi.

Havelsan	ABD (yazılım şirketi)	Satın alma	Ortak yok	ABD pazarı. Firmanın bilgi, uzmanlığından yararlanma. İki taraflı bilgi aktarımı. Silikon Vadisinde yer alma.
Logo Yazılım	Romanya (yazılım şirketi); Hindistan (yazılım şirketi)	Satın alma (Romanya); Sıfırdan yat. (Hindistan)	Ortak yok (Romanya); Ortaklı (Hindistan)	Firmanın ürünlerini (Romanya). Her iki ülkenin yazılımdaki gücünden ve insan kaynağından yararlanmak. Söz konusu ülkelerdeki bilgiyi buraya, kendi bilgilerini de oraya aktararak iki taraflı öğrenme sağlamak. Pazar arayışı.
Kron	Pakistan (şirket), ABD (şirket)	Sıfırdan yat.	Ortak yok	Pazar arayışı.

3.3.1.1. Türk Firmalarının Yabancı Doğrudan Yatırımlarındaki Motivasyonları

Firmalar ya doğal kaynak, pazar ve verimlilik arama motivasyonu ile mevcut varlık ve yeteneklerini kullanmak ya da sahip olmadığı stratejik varlıkları elde etme motivasyonu ile varlık ve yeteneklerini arttırmak için yabancı doğrudan yatırımlara girişirler⁵³⁴. Görüştüğümüz 16 firmanın gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki doğrudan yatırımlarındaki ana motivasyonları genel olarak pazar arayışıdır, firmalar daha önceden ihracatçı olarak var oldukları ülkelerde pazarlarını korumak ve pazar

⁵³⁴ Dunning, Kim ve Park, a.g.e, 2008; Makino, Lau, Yeh, a.g.e, 2002; Kang ve Jiang, a.g.e, 2012; Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014.

paylarını arttırmak ya da ürünleri için pazar potansiyeli olan ülkelerde müşterilere yakın olup pazar payı elde etmek için doğrudan yatırım yapmaktadırlar. Bu 16 firmadan Havelsan, Logo ve Kron yazılım firması oldukları için üretim tesisi olarak değil, şirket yapılanması ile (satın alma ya da sıfırdan kurarak) söz konusu ülkelerde pazar arayışı ile yatırım yaparken, perakendeci olarak faaliyet gösteren LC Waikiki ise mağazalar kurarak pazar arayışı ile yatırım yapmaktadır.

Pazar arayışının yanı sıra üretimlerindeki ana hammadde kaynağına erişmek de firmaların yatırımlarında etkili olmaktadır. Kastamonu Entegre'nin Romanya, Bulgaristan, Bosna Hersek ve Rusya yatırımlarında pazar arayışının yanı sıra ana motivasyon söz konusu ülkelerdeki hammadde kaynağının varlığıdır. ABD'deki şirket yatırımındaki ana motivasyon yine hammadde kaynağı olup, Türkiye'deki fabrikalarının ihtiyacını karşılamaktır. Şişecam'ın kimyasallar grubunun yatırımlarındaki ana motivasyon da söz konusu ülkelerdeki ya da Türkiye'deki tesislerinin hammadde ihtiyacını karşılamak amacı ile hammadde arayışıdır. Kordsa'nın ABD'deki naylon üretim hammaddesi yatırımında da ana motivasyon Endonezya ve Türkiye'deki fabrikalarının hammadde ihtiyacını karşılamak amacı ile hammadde arayışıdır.

Pazar arayışı dışında gelişmekte olan ülkelerdeki ucuz işgücü, enerji maliyetlerinin düşüklüğü ya da üretim girdilerinin düşüklüğü nedeniyle verimlilik arayışı da firmaların yatırımlarında etkili olmaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı dolayısıyla da üretim maliyetlerinin çok önemli olduğu hazır giyim sektöründe perakendeci olarak faaliyet gösteren LC Waikiki'nin Bangladeş'te kurmuş olduğu (sonradan kapattığı) üretim tesisi ile aynı gruba ait dünyaca ünlü markalara üretici olarak faaliyet gösteren Taha Tekstil'in Mısır'da kurmuş olduğu üretim tesisindeki ana motivasyon ucuz üretim maliyetleri nedeniyle verimlilik arayışıdır. Şu an üretim faaliyeti bulunmayan sadece perakendeci olarak faaliyet gösteren LC Waikiki, üretim maliyetlerinin düşük olduğu gelişmekte olan ülkelerdeki tedarikçilerle çalışarak verimlilik arayışı ile hareket ederken; ürünleri için yüksek pazar potansiyeline sahip gelişmekte olan ülkelerde ise mağazalar açarak pazar arayışı ile hareket etmektedir. Yatırım yaptıkları dönemde söz konusu ülkedeki ucuz işgücü, ucuz enerji kaynakları gibi ucuz üretim girdileri nedenlerle maliyet avantajı sağlamak özellikle rekabetin

yoğun olduğu sektörlerdeki firmaların yatırımlarında pazar arayışının yanı sıra verimlilik arayışına da neden olmaktadır. Pazar arayışının yanı sıra verimlilik arayışı ile hareket eden firmalar Şişecam topluluğuna ait olan Trakyacam, Anadolucam, Paşabahçe şirketleri; Arçelik; Eczacıbaşı Yapı Grubu; Kastamonu Entegre; Söktaş Tekstil'dir. Erbakır'ın ABD'deki yatırımında ana motivasyon pazar arayışı olmakla birlikte fabrikanın kuruluş yeri seçiminde ise hammadde kaynağına yakınlık etkili olmuştur, bu sayede pahalı bir maden olan bakırın depolama ve lojistik maliyetlerinden tasarruf sağlayarak maliyet avantajı sağlanmıştır. Diğer taraftan Aksa Jeneratör ve Arçelik Çin'deki üretim tesisleri yolu ile, Vestel de Çin'de kurmuş olduğu Ar-Ge merkezi yolu ile başta Türkiye olmak üzere çeşitli ülkelerdeki üretim tesislerinin ekipman tedariki konusunda sinerji yaratma gibi avantajlara da sahiptirler. Bu yolla gerekli ekipmanları daha kolay ve ucuza elde ederek maliyet avantajı sağlayarak verimlilik elde etmektedirler.

Ayrıca gümrük vergisi engeli de, pazar potansiyeli olan ülkelerde gümrük vergisi engelleri ülkeye ihracat yolu ile mal satışını zorlaştırdığı için, firmaların o ülkede doğrudan yatırım yapmasına ya da gümrük vergisi engelini olmadığı üçüncü bir ülkeye yatırım yapıp oradan hedef ülkeye ulaşmaya çalışmasına neden olmaktadır⁵³⁵. Erbakır'ın ABD'deki yatırımındaki ana motivasyonlardan biri Türkiye'den ABD'ye gönderdikleri ürünlerin kotayı aşması nedeniyle ABD'nin gümrük vergisi uygulayacak olmasıdır. Borusan'ın ABD yatırımında da ABD'nin ileride gümrük vergisi uygulama olasılığı etkili olan nedenlerden biridir. Arçelik'in Tunus, Rusya yatırımında; Vestel'in Rusya yatırımlarında; Eczacıbaşı'nın Rusya yatırımında; Aksa Jeneratör'ün ABD'deki yatırımında da gümrük vergisi engelleri söz konusu ülkelerde yatırımların yapılmasında etkili olmuştur. Diğer taraftan Mısır'dan ABD'ye gümrüksüz mal girişi imkanı; ABD pazarına ürün göndermek isteyen firmaların, Paşabahçe ve Taha Tekstil, Mısır'ın bu avantajından ve ucuz üretim maliyetleri avantajlarından yararlanarak ABD'ye Mısır üzerinden ihracat yapmak için Mısır'da doğrudan yatırım yapmalarına neden olmuştur. Benzer şekilde Eczacıbaşı'nın ilk yatırımı olan ve sonradan kapatılan İrlanda yatırımında da ana motivasyon ana pazarı Avrupa ülkeleri olan firmanın o dönem Türkiye ile AB arasında

⁵³⁵ Luo ve Tung, a.g.e, 2007; Yang, Jiang, Kank ve Ke, a.g.e, 2009.

Gümrük Birliği anlaşmasında yaşanabilecek olası sorunlar nedeniyle gümrük vergisi engellerine karşı önlem almak için AB üyesi olan İrlanda'da yatırım yaparak AB ülkelerine gümrüksüz mal gönderme imkanınıdır. Dolayısıyla firmalar üretim maliyetlerinin düşük olduğu yerlere üretimlerini kaydırarak ya da pazara girişteki gümrük vergisi gibi engelleri aşmak için söz konusu ülkelerde yatırım yaparak verimlilik arayışı ile hareket edip rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır.

Gelişmekte olan ülke firmalarının genel olarak kendilerine rekabet avantajı sağlayacak stratejik varlıkları (marka, teknoloji, üretim know-how'ı) elde etme arayışı ile yabancı doğrudan yatırımlara giriştikleri ve uluslararasılaştıkları ifade edilmektedir⁵³⁶. Doğrudan tüketiciye ürün satan Arçelik, Vestel, Eczacıbaşı Yapı Grubu, LC Waikiki'nin yatırımlarında marka ve markanın pazar payı ana motivasyonlardan biridir. Arçelik'in Romanya'da (Artric), Güney Afrika'da (Defy), Pakistan'da (Dawlance) yüksek bilinirliğe ve pazar payına sahip yerel markaları ve onların tesislerini alması, gelişmiş Avrupa ülkelerinde de yüksek bilinirliğe ve pazar payına sahip Avusturya markası Elektra Bregenz, Alman markası Blomberg, İngiliz markaları Leisure ve Flavel, Alman markası Grundig'i satın alması stratejik varlık arayışı yatırımlarındandır. Vestel'in de gelişmiş Avrupa ülkelerinde yapmış olduğu marka satın almaları (İskandinav markası Finlux ve Luxor; Danimarkalı Vestfrost markası; Alman Graetz markası; İngiltere'de Electra ve Servis markaları; İtalya'da Atlantic markası; İspanya'da New Pol markası; İtalya'da Dikom markası) ve marka lisans anlaşmaları (Telefunken markalı TV, Sharp markalı beyaz eşya ve Toshiba markalı TV üretimi ve Avrupa'da satış ve pazarlama hak ve yetkileri) Vestel'in söz konusu markaların pazar payı ve bilinirliğinden yararlanmak amacı ile yaptığı stratejik varlık arayışı yatırımlarıdır. Yine Eczacıbaşı'nın dünyaca ünlü Engers, Villeroy&Boch, Burgbad markalarını ve onların Avrupa'daki üretim tesislerini satın alması da söz konusu markaların bilinirliği ve pazar payını elde etme ve dağıtım kanallarına erişme şeklindeki stratejik varlık arayışı yatırımlarındandır. Yine Taha Tekstil'in ilk başlarda Fransız markası olan LC Waikiki'nin fason üreticisi olup, markanın Fransa pazarında satışlarının düşüp Türkiye'deki marka bilinirliği ve

⁵³⁶ Deng, a.g.e, 2009; Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014; Deng ve Yang, a.g.e, 2015; Buckley, Munjal, Enderwick ve Forsans, a.g.e, 2016.

satışları artınca fason üretici olmak yerine markaya sahip olup kendi ürünlerini satmak isteyen Taha Tekstil tarafından LC Waikiki markasının satın alınması ve Türkiye’de ve yurtdışında Ortadoğu, Rusya ve Doğu Bloku ülkelerinde bu marka ile satış yapması da stratejik varlık arayışı olan marka yatırımdır. Doğrudan tüketiciye ürünlerini sunan bu firmalar yapmış oldukları bu marka satın almaları ile söz konusu pazarlarda sıfırdan bir marka yaratmak yerine mevcut markayı alarak onun bilinirliği, pazar payı, dağıtım kanallarından yararlanarak pazara hızlı bir şekilde giriş yaparak rekabet avantajı (stratejik varlık avantajı) elde etmişlerdir. Özellikle bu firmaların gelişmiş Avrupa ülkelerinde yapmış oldukları marka satın almaları firmaların yerel markayı alarak pazara hızlı bir şekilde girme amacına ilave olarak tüketicilerdeki gelişmekte olan ülke firması ile ilgili olumsuz çağrışımını azaltma amacı da taşımaktadır⁵³⁷. Diğer taraftan Borusan’ın İtalya ve ABD’deki yatırımda firmanın uluslararası müşterileri açısından gelişmekte olan bir ülkeden gelen yatırımcıdan ziyade gelişmiş ülkelere yatırımları olan uluslararası yatırımcı kimliğine sahip olmak da etkilidir. Benzer şekilde Havelsan’ın ABD’deki Silikon Vadisi’nde yer alan firmayı satın almasında firmanın dünya çapındaki yetenekli insanlar açısından cazibesini artırma gibi dolaylı bir etkiye sahip olduğu da ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu firmaların gelişmiş ülkelere yapmış oldukları bu yatırımlarda müşterileri ve çalışanları açısından gelişmekte olan ülke firması algısını değiştirmek de etkilidir⁵³⁸.

Gelişmekte olan ülke firmaları genel olarak gelişmiş ülkelere teknoloji, know-how, bilgi kaynaklarına erişme amacı ile stratejik varlık arayışı ile hareket etmektedirler⁵³⁹. Vestel’in İngiltere’de dijital yayıncılığa yönelik yazılım yapan sektördeki ilk firmalardan biri olan Cabot’u alarak bu firmanın alandaki uzmanlığından, bilgi birikiminden ve insan kaynağından yararlanması ve sektördeki gelişmeleri takip etmek için o pazarda faaliyet göstermesi; Kordsa’nın lastik güçlendirme alanı ile ilgili Almanya’da yüksek teknolojili tek kord üretimi yapan fabrikayı satın alması, ABD’de Dupont’a ait olan üretim tesisini satın alması ve yeni girdiği kompozit teknolojileri ile ilgili olarak yüksek teknolojili ABD’deki dört firmayı satın alarak yeni girdiği kompozit teknolojileri ile ilgili yüksek teknoloji ve

⁵³⁷ Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b.

⁵³⁸ Barnard, a.g.e, 2014; Madhok ve Keyhani, a.g.e, 2012.

⁵³⁹ Buckley, Forsans ve Munjal, a.g.e, 2012; Li, Li ve Shapiro, a.g.e, 2012.

bilgi birikimini elde etmesi; Eczacıbaşı'nın Almanya ve Fransa'da üretim tesisleri olan lüks banyo mobilya markası olan Burgbad'ı alarak hem firmanın marka değerinden hem de üretim konusundaki bilgi birikimi ve teknolojisinden yararlanması; Havelsan'ın ABD'deki Silikon Vadisi'nde yer alan Quantum 3D firmasını satın alarak firmanın ürünleri, bilgi birikimi, insan kaynağından yararlanması ve Silikon Vadisi içinde yer alarak sektörle ilgili son gelişmelerden haberdar olmaya çalışması; yine Arçelik'in ve Vestel'in İngiltere ve ABD'deki sahip olduğu Ar-Ge merkezleri yolu ile de söz konusu ülkelerdeki bilgi birikiminden, alandaki uzmanlığından, insan kaynağından yararlanması da stratejik varlık arayışı yatırımlarındandır. Dolayısıyla bu firmaların gelişmiş ülkelerde teknoloji ve bilgi kaynaklarına erişmek için yaptıkları bu stratejik varlık arayışı yatırımları alandaki gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülkelerde stratejik varlık arayışı ile hareket ettiklerini ileri süren diğer çalışmaları⁵⁴⁰ doğrulamaktadır.

Gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmekte olan ülkelerdeki inovasyon temelli bilgi kaynağı eksikliğinden dolayı bu ülkelerde genel olarak teknoloji, bilgi birikimi gibi stratejik varlık arayışı ile yatırım yapmadıkları ifade edilmektedir⁵⁴¹. Kordsa, gelişmekte olan bir ülke olan Brezilya'da Güney Amerika'da polyester endüstriyel iplik ve kord bezi üretiminde lider olan Cobafi'yi alarak hem söz konusu firmanın pazar payını hem de polyester iplik ve kord bezi üretimindeki üretim know-how'ı, teknolojisi ve bilgi birikimini elde etmeye yönelik stratejik varlık arayışı ve pazar arayışı yatırımı yapmıştır. Aselsan, gelişmekte olan bir ülke olan Güney Afrika'da elektro-optik konusunda uzman olan yazılım firması satın alarak söz konusu firmanın bilgi birikimi ve uzmanlığından yararlanma amacı ile stratejik varlık arayışı yatırımı yapmıştır. Logo Yazılım, gelişmekte olan bir ülke olan Romanya'da TotalSoft'u satın alarak kendisinin o zamana kadar ürün anlamında bulunmadığı banka/leasing/finans sektörüne yönelik söz konusu firmanın ürünlerine, bilgi birikimine ve müşteri segmentine erişimi sağlamıştır. Yine gelişmekte olan bir ülke olan Hindistan'da şirket kurarak Hindistan'ın yazılım konusundaki bilgi birikimi, yetkin işgücüne ulaşmayı amaçlamıştır. Dolayısıyla firmanın gelişmekte olan bu iki

⁵⁴⁰ Buckley, Forsans ve Munjal, a.g.e, 2012; Deng ve Yang, a.g.e, 2015; Elango ve Pattnaik, a.g.e, 2015; Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014.

⁵⁴¹ Deng ve Yang, a.g.e, 2015; Elango ve Pattnaik, a.g.e, 2011.

ülkedeki yatırımı söz konusu ülkelerin yazılım konusunda merkez haline gelmeleri, donanımlı işgücüne sahip olmaları nedeniyle bilgi birikimi elde etmeye yönelik stratejik varlık arayışı ve pazar arayışı yatırımlarıdır. Ayrıca Vestel'in yerel yazılımcı ve donanımcılardan faydalanmak, ülkedeki uzmanlaşmalardan yararlanmak ve bilgi birikimi elde etmek için geliştirmekte olan ülkelere Çin, Hong Kong, Tayvan'da Ar-Ge merkezi kurması; aynı amaçlarla Arçelik'in de geliştirmekte olan ülkelere Tayvan ve Portekiz'de Ar-Ge merkezi kurması ve yakın gelecekte de Çin ve Romanya'da Ar-Ge merkezi kurma planları son zamanlarda geliştirmekte olan ülkelere de firmaların bilgi birikimi, teknoloji, üretim know-how'ı elde etmek için stratejik varlık arayışı yatırımları yaptığını ve yapacaklarını göstermektedir. Bunun nedeni adı geçen geliştirmekte olan ülkelerin son dönemlerde yüksek endüstrileşmeye sahip ülkeler olmasıdır. Dolayısıyla geliştirmekte olan ülkelere ekonomik büyüme gerçekleştikçe, bunun sonucu olarak da ülkedeki endüstrileşme ve teknolojik altyapı geliştikçe, bu ülkeler yabancı yatırımcılar için stratejik varlık arayışı nedeniyle de tercih edilmektedirler. Söz konusu ülkelerin gelişmiş ülkelere kıyasla hala işgücünde ucuz olması da bu yatırımlarda etkilidir. Görüştüğümüz Arçelik yöneticisinin *“Dünyada en fazla araştırma yapan ülke ABD’ydi, en iyi üniversiteler oradaydı, ama şu anda birçok Çin üniversitesinin aslında Stanford kalitesine ulaştığı söyleniyor ve bunlar çok daha ucuz, bunlara yakın olmak için Çin’de Ar-Ge merkezi kurulacak.”* ifadesi de bunu doğrulamaktadır.

Sonuç olarak görüştüğümüz 16 firmanın hem gelişmiş ülkelerdeki hem de geliştirmekte olan ülkelere yabancı doğrudan yatırımlarında ana motivasyon pazar arayışıdır. Geliştirmekte olan ülkelere pazar arayışının yanı sıra ülkedeki ucuz işgücü, ucuz enerji, ucuz üretim girdileri nedeniyle maliyet avantajları yani verimlilik arayışı da büyük etkiye sahiptir. Diğer taraftan hem gelişmiş ülkelere hem de geliştirmekte olan ülkelere gümrük vergisi engelleri pazar arayışı ile hareket eden firmaların söz konusu ülkelere doğrudan yatırım yapmalarına ya da söz konusu ülkeye girişteki gümrük vergisi engelini aşmak için gümrükten muaf üçüncü bir ülkede doğrudan yatırım yapmalarına neden olmaktadır. Üretimlerinde hammadde kaynağı büyük etkiye sahip olan bu nedenle de yurtdışı yatırımlarında hammadde arayışı ile hareket eden firmalar ise söz konusu hammadde açısından zengin olan ülkelere (gelişmiş ya

da gelişmekte olan ülke ayrımı olmaksızın) doğrudan yatırımlar yapmaktadır. Doğrudan tüketiciye mal satan firmalar hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde pazara hızlı giriş yapmak için yerel markaları satın alarak stratejik varlık arayışı ile hareket ederken; teknoloji, üretim know-how'ı, bilgi birikimi gibi stratejik varlık arayışı ile hareket eden firmalar ise bu kaynaklar açısından kendisine rekabet avantajı sağlayacak gelişmiş ülkelerde ve son zamanlarda da endüstrileşmenin yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelerde firma satın alarak ya da Ar-Ge merkezleri kurarak ve satın alarak yatırım yapmaktadır. Diğer taraftan firmaların gelişmekte olan ülkelerdeki yatırımlarından farklı olarak gelişmiş ülkelerdeki marka satın almaları, sıfırdan yatırım ya da firma satın almalarında hem müşteriler açısından hem de yetenekli çalışanları firmaya çekme açısından gelişmekte olan bir ülkeden geliyor olma algısını yok etme amacı da söz konusudur.

3.3.1.2. Türk Firmalarının Yabancı Doğrudan Yatırımlarındaki Sahiplik ve Giriş Biçimi Seçimleri

Firmalar yabancı doğrudan yatırımlarını ya tek başına/tam sahipli ya da bir ortakla yapmaktadırlar. Ortak seçeneği firmaya partnerinin değerli kaynakları ile bağlantı oluşturmasına ve yatırım risklerini minimize etmesine olanak sağlarken, tam sahipli yapılar ise yönetsel özerklik ve faaliyetler üzerinde tam kontrol avantajı sağlarken, yerel bir partnerin sağlayacağı yabancılık sorunsalının üstesinden gelme süreci bu yapılarda sorun yaratabilmektedir⁵⁴². Görüştüğümüz firmalar genellikle yatırımlarını ortaksız olarak gerçekleştirmelerine rağmen bazı yatırımlarda ortaklık yolu ile giriş yapmışlardır. 16 firma içinde Vestel, Kastamonu Entegre, Erbakır, Borusan Mannesmann, Söktaş Tekstil, Havelsan, Kron Telekomunikasyon bütün yatırımlarını ortak olmadan yapmıştır. Diğer firmalar ise bazı yatırımlarında ortaklık yolu ile giriş yapmıştır. Bir ortakla yatırım yapmayı tercih eden firmalar genellikle yatırım yaptıkları ülkelerdeki yerel firmalarla ortaklık kurarak gerek riskli ülkelerde ortağın bağlantılarından yararlanarak yatırımın riskini azaltmakta ya da bilmedikleri bir ülkede yerel ortak yolu ile ortağın piyasa bilgilerinden ve bağlantılarından

⁵⁴² Dikova ve Witteloostuijn, a.g.e, 2007.

yararlanmaktadır. Şişecam Topluluğu'nun ortaklık seçimlerinde; Rusya yatırımlarında (bu ortaklıklar sonradan bitirilmiş) yerel ortak yolu ile riskli bir ülke olan Rusya'da iş yapma ve bürokratik zorlukların önüne geçme, Hindistan yatırımında (bu ortaklık sonradan bitirilmiş) çok da bilgi sahibi olmadığı yepyeni bir coğrafyada yerel ortağın piyasa bilgisinden ve dağıtım kanallarına olan hakimiyetinden yararlanma etkiliyken, diğer yatırımlarındaki ortaklıklarında ise (Mısır ve Rusya'da Fransız firma ile, Bulgaristan'da Belçikalı firma ile, İtalya'da İtalyan firma-sonradan bitirilmiş-ile, Bosna'da Avusturyalı firma ile) söz konusu pazarda rekabet etmek yerine birlikte iş yapma amacı etkilidir. Arçelik'in tek ortaklı yatırımı olan Hindistan'daki ortaklık seçiminde güçlü bir grup olan Hintli Tata Grubu'na bağlı olan firmanın dağıtım ağı, pazar bilgisi, yerel yönetim ve hükümetle olan iyi ilişkilerinden (bağlantılarından) ve ortağın pazardaki bilinirliliği ve gücünden yararlanmak etkili olmuştur. Kordsa'nın Mısır ve İran'daki ortaklık seçimlerinde yerel ortağın piyasa bilgisinden yararlanmak ve ülke riskini paylaşmak etkili iken, Almanya yatırımında Alman ortağının teknoloji ve piyasa bilgisinden yararlanmak (bu ortaklık sonradan bitirilmiş), dünya devi Dupont'la yaptığı ortaklıklarda Dupont'un bilgi, teknoloji, uzmanlığından yararlanmak ve söz konusu pazarlarda işbirliği yaparak güçlerini birleştirmek etkili olmuştur (2005 yılında Dupont'un payları alınarak ortaklık bitirilmiş). Kordsa'nın Endonezya ve Tayland'daki yatırımlarında ise söz konusu ülkelerde fabrikaları olan Endonezya merkezli PT Branta Mulia ile %51.29 oranında ortak olarak firmanın söz konusu ülkelerdeki bilgi birikiminden yararlanmak etkili olmuştur. Eczacıbaşı da Almanya ve Fransa'da fabrikaları olan Villeroy&Boch markasına başlangıçta %51 oranında ortak olarak firmanın bilgi birikimi, bağlantıları ve uzmanlığından yararlanmıştır. Daha sonra kalan paylar da alınarak ortaklık bitirilmiştir. Aksa Jeneratör'ün ABD yatırımındaki ortaklığında ABD'de iş yapmada, bağlantıları kurmada, pazarlamada ABD'li ortağından yararlanmak; LC Waikiki'nin Bangladeş'teki üretim yatırımında da yerel ortağın iş ve piyasa bilgisinden yararlanmak etkili olmuştur. Logo Yazılım da Hindistan yatırımında yerel ortaklı giriş yaparak, yerel ortağın uluslararası alanda ve Hindistan'da iş yapma bilgisinden ve bağlantılarından yararlanmayı amaçlamıştır. Savunma sanayi firmaları olan Aselsan ve FNSS'nin bütün üretim yatırımları söz konusu ülkelerin savunma sanayi firmaları ile ortaklık şeklinde gerçekleşmiştir. Bunun nedeni de söz konusu ülkelerin kendi

savunma sanayilerini oluşturup, kendi ülke firmalarının gerekli bilgi ve teknolojiye ulaşması amacı ile bu yatırımlarda ortaklığı zorunlu tutmalarıdır. Bu ortaklıklar dışında Söktaş Tekstil'in Hindistan yatırımında bir ortak olmamasına rağmen girişte Dünya Bankası Yatırım kuruluşu ile (%12'lik pay) pay ortaklığı yapılarak yatırım için finansal destek sağlamanın yanı sıra yatırımın arkasında Dünya Bankası'nın güveninin olması gibi nedenler etkili olmuştur. Borusan Mannesmann da ABD'deki yatırımında bir ortak olmamasına rağmen ABD'li rakibinden yerel yönetici ve onun on kişilik ekibini transfer ederek hem kendi boru üretimi uzmanlığı dışındaki ABD pazarı için gerekli olan ısıtıl işlem ve diş açma bilgisini elde etmiş hem de bu ABD'li yönetici ve ekibinin ABD pazarında iş yapma, müşterilerle iletişime geçme, satış ve pazarlama bilgisinden yararlanmıştır. Yazılım firması olan Kron, ABD'deki yatırımında bir ortağa sahip olmamasına rağmen ABD'de gelişmekte olan bir ülkeden geliyor olmanın dezavantajını yok etmek ve müşterilerle ilişki kurma, ürünü anlatmada ABD'li bir danışman firma ile çalışmaktadır. Benzer şekilde FNSS firması da gelecekte gelişmiş ülkelere ihracat yapma ve ihaleleri almada ortağı olan İngiltere/ABD kökenli BAE Systems'ın dünyaca bilinirliğinden, bağlantılarından, lobi gücünden yararlanmayı ve bu sayede gelişmiş ülkelere satış yapmada gelişmekte olan bir ülkeden geliyor olma dezavantajını yok etmeye çalışacağını ifade etmiştir. Dolayısıyla görüştüğümüz firmalar ortaklık yolu ile ya ortağının sahip olduğu bilgi, teknoloji, bağlantıları gibi değerli varlıklarından yararlanmaya çalışmakta ya da riskli ve/veya çok fazla bilgi ve bağlantılara sahibi olmadığı ülkelerde yerel bir firma ile ortaklık kurarak yabancılık engelini aşmaya çalışmaktadır.

Firmalar yabancı doğrudan yatırımlarında giriş biçimi seçimi olarak ya sıfırdan bir tesis kurmayı ya da satın almayı tercih etmektedirler. Firmaların satın alma tercihlerindeki ana motivasyonu piyasa gücünü arttırmak, teknoloji ve bilgiye erişmek, Ar-Ge becerileri elde etmek ve uluslararası markaları edinmektir. Firmalar satın alma yolu ile sahip olmadığı kaynak ve yeteneklere hızlı bir şekilde ulaşmanın yanı sıra rakiplerinin bunlara ulaşmasını da engellemektedir⁵⁴³. Görüştüğümüz bütün firmalar genellikle söz konusu ülkelerde uygun fiyatlı satışta olan bir firma varsa sıfırdan bir tesis kurmak yerine söz konusu firmayı alma fırsatını değerlendirmektedir. Böyle

⁵⁴³ Child ve Rodrigues, a.g.e, 2005; Elango ve Pattnaik, a.g.e, 2011.

yaparak hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde pazardan çıkan, zor durumda olan veya iflas etmiş firmaları satın alarak söz konusu firmanın pazar payını elde etmekte, söz konusu ülkede yeni bir kapasite artışı yaratmadan pazara girmekte ve satışıta olan firmanın başka bir firma tarafından alınmasının önüne geçerek pazara yeni bir rakibin girmesini engellemektedir, ayrıca sıfırdan bir fabrika kurmak yerine satın alarak pazara daha hızlı giriş yapmaktadırlar. Yabancı doğrudan yatırımlarda etkili olan motivasyonlarda da anlatıldığı gibi bazı durumlarda da firmalar satın almalarında kendilerine üretim know-how'ı ve teknolojik avantaj sağlayacak firmayı/fabrikayı alırken (Kordsa'nın ABD'deki kompozit teknolojileri alanındaki satın almaları, Brezilya'da Cobafi'yi, ABD'de Dupont'un tesisini satın alması; Vestel'in İngiltere'de yazılım firması Cabot'ı alması; Aselsan'ın Güney Afrika'daki elektro-optik konusundaki dizayn şirketini alması; Havelsan'ın ABD'li yazılım firması Quantum 3D'yi satın alması; Logo'nun Romanya'daki TotalSoft'u alması); bazı durumlarda da satın alınacak firmanın marka bilinirliliği ve pazar payı satın almalarında etkili olmaktadır (Arçelik'in Romanya, Güney Afrika ve Pakistan'daki yerel markaları ve onların fabrikalarını alması, Avrupa'da marka satın almaları yapması; Vestel'in Avrupa'da marka satın almaları ve marka lisans anlaşmaları yapması; Eczacıbaşı'nın Avrupa'da markalar ve onların fabrikalarını satın alması; fason üretici olan Taha Tekstil'in markalaşmak için Fransız LC Waikiki markasını satın alması). şişecam'ın kimyasallar grubunun yapmış olduğu satın almalarında ve Kordsa'nın ABD'deki naylon üretim hammaddeyi ilgili satın almasında ise hammadde kaynağına erişim etkilidir.

Sonuç olarak görüştüğümüz 16 firma genel olarak yabancı doğrudan yatırımlarında bir ortak yerine tek başına giriş yapmayı tercih etmektedirler. Ortaklık seçimlerinde ise gelişmekte olan ülkelerde yerel firmalarla kurmuş olduğu ortaklıklarda ortağın piyasa bilgisi, bağlantıları, riskli ülkelerde ülke ile ilgili riski paylaşma ya da ülkede yatırım yapmak için yerel ortak zorunluluğu etkili iken; gelişmiş ülkelerde yerel firmalarla kurmuş olduğu ortaklıklarda ise yerel ortağın piyasa bilgisi, bağlantıları, üretim konusundaki bilgi birikimi/teknolojisi ve pazarda rekabet etmek yerine güçlerini birleştirmek etkilidir. Ayrıca firmaların gelişmekte olan ülkelerdeki gelişmiş ülke firmaları ile kurduğu ortaklıklarda ise pazarda rekabet etmek yerine güçlerini birleştirmek etkilidir. Görüştüğümüz 16 firma hem gelişmekte olan

hem de gelişmiş ülkelerde sıfırdan yatırım kurmak yerine satın alma fırsatlarını daha fazla değerlendirmektedir. Bu satın almalarında ise firmanın pazar arayışı (satın alınan firmanın pazar payı); stratejik varlık arayışı (satın alınan firmanın yerel markaya, üretim know-how'ına, teknolojiye sahip olması); hammadde arayışı (satın alınan firmanın hammadde kaynaklarına sahip olması) etkili olmaktadır.

3.3.1.3. Türk Firmalarının Uluslararasılaşma Süreçleri

Firmaların daha önceki ihracat deneyiminin firmalara uluslararası iş yapma bilgisi sağlayarak yabancı doğrudan yatırımlarını olumlu etkilediği ifade edilmektedir⁵⁴⁴. Görüştüğümüz firmaların hepsinin yabancı doğrudan yatırımlara başlamadan önce ihracat deneyimi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla firmalar uluslararasılaşmalarına ihracat ile başlamaktadırlar. Ayrıca gelişmiş ülkelerden ana ülkeye gelen yabancı firmalarla kurulan çeşitli işbirlikleri ve ortaklıkların gelişmekte olan ülke firmalarına teknoloji transferinin yanı sıra uluslararası iş yapma deneyimi de sağladığı ve bunun firmaların daha sonraki yabancı doğrudan yatırımlarında ve uluslararasılaşmasında büyük etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir⁵⁴⁵. Arçelik, Vestel, Eczacıbaşı Yapı Grubu, yabancı doğrudan yatırımlarına başlamadan önce gelişmiş ülke firmalarına OEM üreticisi olarak hizmet vermişlerdir. Bu yolla teknoloji, bilgi birikimi, uluslararası iş yapma deneyimlerini arttırmışlardır. Benzer şekilde Aksa Jeneratör de ABD'ye kendi markası ile ihracat yapmaya başlamadan önce ABD'li firmalara fason üretici olarak faaliyet göstererek ABD'de iş yapma ile ilgili bilgi birikimini ve ABD pazarı için gerekli ürün bilgisini elde etmiştir. Kordsa yabancı doğrudan yatırımlarına başlamadan önce dünya devi ve buluş sahibi Dupont'la 1987 yılında JV şeklinde hammadde ihtiyacına yönelik Türkiye'de iplik şirketi DuSa'yı kurmuştur, bu ortaklık firmaya teknoloji, bilgi birikimi, üretim know-how'ının yanı sıra uluslararası iş yapma deneyimi de sağlamıştır. Daha sonraki yıllarda Kordsa Dupont'la çeşitli işbirlikleri yaparak (1998 Güney Amerika'da JV şeklinde yatırımlar) ve 2001-2005 yılları arasında iki şirketin bütün yatırımlarını bileştirdikleri %50-50'lik

⁵⁴⁴ Gaur, Kumar ve Singh, a.g.e, 2014; Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014; Chari, a.g.e, 2013; Meyer ve Thaijongrak, a.g.e, 2013.

⁵⁴⁵ Luo ve Wang, a.g.e, 2012; Deng, a.g.e, 2009; Li, a.g.e, 2007; Bonaglia, Goldstein ve Mathews, a.g.e, 2007.

Dupont-Sabancı (DuSa) ortaklığına giderek lastik güçlendirme alanında güçlerini birleştirmiş, bu sayede firma global pazar payını arttırmıştır. Alanında dünya devlerinden biri olan ve buluş sahibi firma (Dupont) ile yaptığı bu ortaklıklar Kordsa'nın hem bilgi birikimi ve teknoloji ediniminde hem de globalleşmesinde büyük etkiye sahip olmuştur. Taha Tekstil olarak kurulan ve kuruluşundan itibaren yabancı firmaların fason üreticisi olarak faaliyet gösteren, daha sonra da Fransız firması LC Waikiki'nin tek tedarikçisi olan ve devam eden süreçte markalaşmak için LC Waikiki markasını satın alan LC Waikiki de bütün bu süreçte uluslararası iş yapma deneyimi elde etmiştir. Söktaş Tekstil ise ilk başlarda faaliyet gösterdiği ham ve mamul kumaşta gelişmiş ülke firmaları için fason üretici olarak uluslararası iş deneyimi elde etmiştir. Savunma sanayi firmaları olan Havelsan ve FNSS ise kurulurken uluslararası yabancı firmalarla ortak şeklinde kurularak gerekli bilgi, teknoloji ve know-how transferini sağlamıştır. Benzer şekilde Borusan Mannesmann da yabancı doğrudan yatırımlarına başlamadan önce Türkiye'de faaliyet gösteren Türk devleti ile Alman şirketi ortak firması olan Sümerbank Mannesmann'ın özelleştirilmesinde Türk devletine ait hisselerin alımı ile daha önce faaliyet göstermediği büyük çaplı boru pazarına girmiş ve bu alanda satın alma yolu ile yabancı ortağının teknoloji ve bilgi birikiminden yararlanmıştır.

Sonuç olarak görüştüğümüz 16 firmanın hepsi yabancı doğrudan yatırımlara başlamadan önce ihracat deneyimine sahiptirler ve bu deneyim daha sonraki yabancı doğrudan yatırımlarını olumlu olarak etkilemektedir. Ayrıca görüştüğümüz firmalardan yabancı doğrudan yatırımlara başlamadan önce gelişmiş ülke firmalarıyla çeşitli işbirlikleri ve ortaklıklar kuran firmalar bu yolla üretim bilgisi, teknoloji, uluslararası iş yapma bilgisi elde ettikleri için bu tür işbirlikleri ve ortaklıklar bu firmaların daha sonraki yabancı doğrudan yatırımlarını kolaylaştırmaktadır. Görüştüğümüz firmaların yabancı doğrudan yatırımlarına başlamadan önceki ihracat deneyiminin varlığı ve gelişmiş ülke firmaları ile kurdukları işbirliği/ortaklıklar ile ilgili bilgiler Tablo 33'te görülmektedir.

Tablo 33: Firmaların Yabancı Doğrudan Yatırımlara Başlamadan Önce Uluslararası İş Yapma Deneyimi

Firmalar	İhracat deneyimi	Gelişmiş ülke firmaları ile kurulan işbirlikleri/ortaklıklar
Şişecam	+	
Arçelik	+	OEM
Vestel	+	OEM
Kordsa	+	Dupont'la kurulan ortaklıklar
Eczacıbaşı	+	OEM
Kastamonu Entegre	+	
Aksa Jeneratör	+	ABD firmaları için fason üretim
Borusan Mannesmann	+	Türk devleti/Alman şirketi ortaklığı olan Sümerbank Mannesmann'ın özelleştirilmesinde Türk hisselerinin alımı ile Alman firmasına ortak olma
Erbakır	+	
LC Waikiki	+	Fransız LC Waikiki ve gelişmiş ülke firmaları için fason üretim
Söktaş Tekstil	+	Gelişmiş ülke firmaları için fason üretim
FNSS	+	Kurulurken ABD firması ile ortaklık
Aselsan	+	
Havelsan	+	Kurulurken ABD firması ile ortaklık
Logo Yazılım	+	
Kron	+	

Uluslararasılaşma süreç modeline göre yabancı ülkeler hakkındaki bilgi eksikliğinden ve belirsizlikten kaçınma eğiliminden dolayı firmaların ilk olarak yakın ülkelerden ya da nispeten iyi bildiği ve benzer ticari uygulamalara sahip ülkelere uluslararasılaşmaya başlayacağı; firmanın bilgi ve deneyimi arttıkça firmanın coğrafi ve psikolojik (dil, eğitim, ticari uygulamalar, kültür, endüstriyel gelişme seviyesi) olarak uzak ülkeleri seçmeye başlayacağı ileri sürülmektedir⁵⁴⁶. Tablo 34'te firmaların yatırım yaptıkları ülkeler ve bu ülkelere ilk giriş yılları ile ilgili bilgiler sunulmaktadır. 1997 yılından itibaren sırasıyla Bulgaristan, Gürcistan, Mısır, Rusya, İtalya, Bosna, Ukrayna, Romanya, Almanya, Macaristan, Slovakya, Hindistan'a yatırımlar yapan Şişecam Topluluğu'na ait şirketlerin Hindistan dışındaki yatırımlarının hepsi coğrafi olarak yakın olan ve uzun yıllara dayanan ticari ve kültürel ilişkilerin olduğu Orta Doğu ve Avrupa ülkelerindedir. 1997 yılından itibaren yabancı doğrudan yatırımlarla büyümesini sürdüren firma 2013 yılında coğrafi ve psikolojik olarak uzak bir ülke olan ancak büyük bir pazar potansiyeline sahip olan Hindistan'a yatırım yaparak pazarını büyütmeyi amaçlamıştır. Arçelik, 1998 yılından itibaren yabancı doğrudan

⁵⁴⁶ Johanson ve Wiedersheim-Paul, a.g.e, 1975; Johanson ve Vahlne, a.g.e, 1977.

yatırımlarına başlamıştır. Ana pazarı olan Avrupa’da marka satın almaları ve sırası ile Tunus, Romanya, Rusya, Çin, Güney Afrika, Tayland, Pakistan, Hindistan’da doğrudan yatırımlar yapan firma ilk doğrudan yatırımlarını coğrafi olarak yakın ve uzun yıllara dayanan kültürel ve ticari ilişkilerinin olduğu Orta Doğu ve Avrupa ülkelerinde yapmıştır. Firma devam eden süreçte coğrafi ve psikolojik olarak uzak ülkelere, Çin (2007), Güney Afrika (2011), Tayland (2015), Pakistan (2015), Hindistan (2017), yatırım yaparak pazarını global olarak büyütmek amacı ile hareket etmiştir. Vestel, 2000 yılından itibaren sırasıyla İngiltere ve Rusya’da doğrudan yatırımlar, 2006 yılından itibaren de Avrupa’da marka satın almaları ve marka lisans anlaşmaları yolu ile Avrupa’da pazar payını arttırmak amacı ile yatırımlar yapmıştır. Vestel’in bütün yatırımlarının coğrafi olarak yakın olan ve uzun yıllara dayanan ticari ve kültürel ilişkilerin olduğu Avrupa pazarında olduğu görülmektedir. Kordsa, ilk yabancı doğrudan yatırımına 1993 yılında başlamış ve sırası ile Mısır, Almanya, Arjantin-Brezilya (1998/DuSa ortaklığı), ABD (2000), İran’da doğrudan yatırımlar yapmıştır. 2001-2005 yılları arasında %50-50 Dupont-Sabancı ortaklığı ile yatırımlarını birleştiren, 2005 yılında ortaklık bitince bütün bu tesislere %100 sahip olan ve devam eden süreçte de Brezilya, Çin, Endonezya, Tayland, ABD’de yatırımlar yapan firma ilk yatırımlarını coğrafi olarak yakın, kültürel ve ticari ilişkilerin olduğu Orta Doğu (Mısır) ve Avrupa’da (Almanya) yapmıştır. Firma, alandaki devlerden biri olan Dupont’la kurmuş olduğu ortaklıklarla birlikte kültürel ve coğrafi olarak daha uzak ülkelere yatırımlar yaparak (Güney Amerika ve Kuzey Amerika) yatırımlarının hızını ve coğrafyasını arttırmıştır, devam eden süreçte Dupont’la ortaklığı biten ve pazarını büyütmek amacı ile coğrafi ve psikolojik olarak uzak ülkelere büyümesini sürdüren firma bulunduğu sektörde global firmalardan biri haline gelmiştir. Yeni girmiş olduğu kompozit teknolojileri ile ilgili olarak 2018’den itibaren stratejik varlık arayışı ile ABD’de yatırımlar yapan firma farklı coğrafyalardaki yatırımları ile büyümesine devam etmektedir. Eczacıbaşı, yabancı doğrudan yatırımlarına 1998 yılında başlamış, sırasıyla İrlanda, Almanya, Fransa, Rusya’da yatırımlar yapmıştır. Bütün yatırımlarını ana pazarı olan ve coğrafi olarak yakın ve uzun yıllara dayanan ticari ve kültürel bağların olduğu Avrupa ülkelerine yapmıştır. İlk yabancı doğrudan yatırımına 1998 yılında başlayan, sırasıyla Romanya, Bulgaristan, Bosna, Rusya, İtalya’da üretim yatırımları yapan Kastamonu Entegre bütün yatırımlarını coğrafi ve

kültürel olarak yakın olan ve uzun yıllara dayanan ticari ilişkilerin olduğu Avrupa ülkelerine yapmıştır. Firma Türkiye'deki fabrikalarının hammadde ihtiyacını karşılamak için 2016 yılında coğrafi ve psikolojik olarak uzak olan ABD'de şirket kurmuştur. İlk yabancı doğrudan yatırımını 2007'de Çin'de, 2017'de de ABD'de yatırım yapan, her iki yatırımını da pazar arayışı ile coğrafi ve psikolojik olarak uzak ülkelere yapan Aksa Jeneratör global pazar payını artırma amacı ile hareket etmiştir. İlk yatırımını 2001 yılında ana pazarı olan ve coğrafi olarak yakın olan ve uzun yıllara dayanan ticari ve kültürel bağlantıların olduğu Avrupa ülkesine (İtalya) yapan Borusan Mannesmann, 2014'te de coğrafi ve psikolojik olarak oldukça uzak bir ülke olan ancak ana pazarlarından biri olan ABD'ye yatırım yapmıştır. Erbakır, ilk yabancı doğrudan yatırımını 2014 yılında coğrafi ve psikolojik olarak uzak olan ABD'ye yapmıştır. Firma uzun yıllar ihracat yaptığı ABD'ye pazar arayışı ile yatırım yapmıştır. Taha Tekstil olarak kurulan ve fason üreticisi olduğu Fransız LC Waikiki markasını marka oluşturmak amacı ile 1997'de satın alan, 2001 krizinde verimlilik amacı ile perakende (LC Waikiki) ve üretimini (Taha Tekstil) ayırarak faaliyet gösteren firma ilk yabancı doğrudan yatırımını 2005 yılında LC Waikiki olarak verimlilik arayışı nedeniyle coğrafi ve psikolojik olarak uzak bir ülke olan Bangladeş'te, 2007'de de Taha Tekstil olarak yine verimlilik arayışı nedeniyle coğrafi ve kültürel olarak yakın bir ülke olan Mısır'da yapmıştır. Perakende alanında faaliyet gösteren LC Waikiki 2010'dan itibaren coğrafi ve kültürel olarak yakın ülkelere başlayarak (Balkan ülkeleri) gelişmekte olan 41 ülkede mağazalar açarak perakendede yatırımlarını sürdürmektedir. Söktaş Tekstil, ilk yabancı doğrudan yatırımını 2008'de coğrafi ve psikolojik olarak uzak bir ülke olan ancak büyük bir pazar potansiyeli olan ve ucuz üretim maliyetleri nedeniyle Hindistan'da yapmıştır. FNSS firması, ilk yabancı doğrudan yatırımını 2007'de Suudi Arabistan'a, 2011'de de Malezya'ya yapmıştır. İki yatırımını da savunma sanayisi açısından geri almış ülkelere teknoloji transferi yaparak pazar arayışı ile yapan firmanın bu yatırımlarında savunma sanayi firması olması nedeniyle ülkeler arasındaki ikili ilişkiler ve anlaşmalar etkilidir. Aselsan ilk yabancı doğrudan yatırımlarını 2011'de Güney Afrika'da dizayn şirketi satın alarak, Birleşik Arap Emirlikleri ve Kazakistan'da fabrikalar kurarak yapmış, devam eden süreçte Ürdün ve Suudi Arabistan'da üretim yatırımları yapmıştır. Coğrafi ve psikolojik olarak oldukça uzak olan Güney Afrika yatırımında stratejik varlık arayışı

ile yatırım yapan firma, üretim yatırımlarını geliştirmekte olan ülkelerde yapmıştır ve bu üretim yatırımlarının hepsinde savunma sanayi firması olması nedeniyle ülkeler arasındaki anlaşmalar ve ikili ilişkiler etkili olmuştur ve firma savunma sanayisi açısından geri kalmış bu ülkelere oranın yerel firmaları ile ortaklık kurarak teknoloji ve bilgi transferi yapmaktadır. Havelsan, ilk yabancı doğrudan yatırımını stratejik varlık arayışı ve pazar arayışı ile 2016'da coğrafi ve psikolojik olarak uzak olan ABD'de yazılım şirketi satın alarak yapmıştır. Logo Yazılım, ilk yabancı doğrudan yatırımlarını 2016'da coğrafi ve kültürel olarak yakın olan Avrupa ülkesi olan Romanya'da yazılım şirketi satın alarak ve yine 2016'da coğrafi ve psikolojik olarak uzak olan Hindistan'da da şirket kurarak yapmıştır. Yazılım alanında merkez haline gelen bu iki ülkedeki bu yatırımların amacı stratejik varlık arayışı ve pazar arayışıdır. Kron, ilk yabancı doğrudan yatırımını 2012'de Pakistan'da şirket kurarak yapmış, 2016'da da ABD'de şirket kurmuştur. İlk yatırımını coğrafi ve psikolojik olarak uzak olmasına rağmen ülkeler arasında yakın ilişkilerin olduğu geliştirmekte olan bir ülke olan Pakistan'a, ikinci yatırımını da coğrafi ve psikolojik olarak uzak, gelişmiş ülke ABD'ye yapan firmanın her iki yatırımında da ana amacı sahip olduğu ürünlerle söz konusu pazarlarda pazar payı elde etmektir.

Tablo 34: Firmaların Yabancı Doğrudan Yatırımlarının Seyri

Firmalar	Ülkeler ve İlk Yatırım Yapma Yılı
Şişecam Topluluğu	Gürcistan (1997), Rusya (2002), Bulgaristan (1997), Mısır (1999), İtalya (2005), Bosna (2006), Ukrayna (2011), Romanya (2012), Almanya/Macaristan/Slovakya (2013), Hindistan (2013)
Arçelik	Tunus (1998), Avrupa'da marka satın almaları (2002), Romanya (2002), Rusya (2006), Çin (2007), Güney Afrika (2011), Tayland (2015), Pakistan (2015), Hindistan (2017)
Vestel	İngiltere (2000), Rusya (2003), Avrupa'da marka satın almaları (2006)
Kordsa	Mısır (1993), Almanya (1998), Arjantin-Brezilya (DuSa ortaklığı, 1998), ABD (2000), İran (2001), Brezilya (2005), Çin (2006), Endonezya-Tayland (2006), ABD (2017), ABD (kompozit teknolojileri 2018)
Eczacıbaşı	İrlanda (1998), Almanya (2006), Fransa (2007), Rusya (2011)
Kastamonu Entegre	Romanya (1998), Bulgaristan (2000), Bosna (2005), Rusya (2014), ABD (şirket/2016), İtalya (2017)
Aksa Jeneratör	Çin (2007), ABD (2017)
Borusan Mannesmann	İtalya (2001), ABD (2014)
Erbakır	ABD (2014)
LC Waikiki	Fransız LC Waikiki markasının alımı (1997), Bangladeş (2005), Mısır (2007), Perakendede Balkan ülkelerinden başlayarak 41 geliştirmekte olan ülkede mağazalar açarak büyüme (2010)

Söktaş Tekstil	Hindistan (2008)
FNSS	Suudi Arabistan (2007), Malezya (2011)
Aselsan	Güney Afrika (2011), BAE (2011), Kazakistan (2011), Ürdün (2012), Suudi Arabistan (2016)
Havelsan	ABD (2016)
Logo Yazılım	Romanya (2016), Hindistan (2016)
Kron	Pakistan (2012), ABD (2016)

Genel olarak görüştüğümüz firmaların coğrafi ve kültürel olarak yakın ve uzun yıllara dayanan ticari ilişkilere sahip olduğu Avrupa ve Orta Doğu ülkelerine yatırımlar yaptığı gözlenmektedir. Uluslararası yatırımlarına 1990'ların ikinci yarısından itibaren başlayan firmaların ilk yatırımlarında coğrafi ve kültürel olarak yakın ve uzun yıllara dayanan ticari ilişkilere sahip olduğu Avrupa ve Orta Doğu ülkelerini seçtiği, devam eden süreçte yabancı doğrudan yatırımlardaki bilgi ve deneyimleri arttıkça coğrafi ve psikolojik olarak uzak ülkelere de yatırımlar yaparak pazarlarını arttırdıkları görülmektedir. Dolayısıyla uluslararası yatırımlarında “Uluslararasılaşma Süreç Modeli”nde belirtilen sırayı izledikleri görülmektedir. Ayrıca Kordsa örneğinde olduğu gibi uluslararası firmalarla yapılan ortaklıkların firmaların uluslararası faaliyetlerdeki uygulamaları ve bilgileri öğrenmesine katkıda bulunarak uluslararasılaşma sürecini hızlandırmalarına ve coğrafi ve psikolojik olarak uzak ülkelere daha erken evrelerde yatırım yapmalarına neden olduğu da görülmektedir⁵⁴⁷. Yabancı doğrudan yatırımlarına 2000'lerin ikinci yarısından itibaren başlayan firmaların ise pazar arayışı amacı ile ilk yatırım yeri olarak coğrafi ve psikolojik olarak uzak ülkeleri seçebildikleri dolayısıyla böyle bir sırayı izlemeyebildikleri de görülmektedir. Dolayısıyla bu durum Ramamurti'nin⁵⁴⁸ son zamanlarda globalleşmenin etkisi ile firmaların daha hızlı uluslararasılaştıkları ve Uluslararası Süreç Modelindeki sırayı izlemeyebileceği konusundaki görüşlerini doğrulamaktadır. Ayrıca Aksa Jeneratör ve Erbakır gibi işletmeler arası alım satımın gerçekleştiği endüstrilerde faaliyet gösteren firmaların Uluslararasılaşma Süreç Modelindeki sırayı izlemeden coğrafi ve psikolojik olarak daha uzak ülkeleri ilk yatırım için seçmelerinde bu firmaların ürünlerinin müşterisi diğer şirketler olduğu için son tüketiciye satış yapan firmalara göre ticari bilgilerini ülkeler arasında daha

⁵⁴⁷ Meyer, a.g.e, 2014.

⁵⁴⁸ Ramamurti, a.g.e, 2012b.

kolay bir şekilde kullanabildikleri şeklinde de yorumlanabilir⁵⁴⁹. Diğer taraftan savunma sanayi firmaları (FNSS ve Aselsan) yurtdışı üretim yatırımlarında savunma sanayi açısından geri kalmış gelişmekte olan ülkelerde yatırım yaparak onlara teknoloji ve bilgi birikimi transfer etmekte ve bu üretim yatırımlarında ülkeler arasındaki ikili ilişkiler ve anlaşmalar önemli etkiye sahip olmaktadır.

Sonuç olarak, firmaların uluslararasılaşma süreçleri ile ilgili olarak, görüştüğümüz 16 firmanın hepsinin yabancı doğrudan yatırımlarına başlamadan önce ihracat deneyiminin olduğu, bazı firmaların da yabancı doğrudan yatırımlara başlamadan önce gelişmiş ülke firmaları ile çeşitli işbirliklerine ya da ortaklıklara sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, firmaların yurtdışı yatırımlara başlamadan önce sahip olduğu ihracat deneyimi ve gelişmiş ülke firmaları ile kurmuş oldukları işbirlikleri/ortaklıklar firmaların yabancı doğrudan yatırımlarını kolaylaştırmaktadır. Diğer taraftan görüştüğümüz firmaların genel olarak yabancı doğrudan yatırımlarına coğrafi ve kültürel olarak yakın ve uzun yıllara dayanan ticari ilişkilere sahip olduğu Avrupa ve Orta Doğu ülkelerinden başlayıp, devam eden süreçte bilgi ve deneyimleri arttıkça coğrafi ve psikolojik olarak uzak ülkelere yatırım yaparak sıralı/kademeli bir şekilde uluslararasılaştıkları gözlenmiştir. 2000'lerin ikinci yarısından itibaren yabancı doğrudan yatırımlarına başlayan bazı firmaların ise ilk yabancı doğrudan yatırımlarına coğrafi ve psikolojik olarak uzak ülkelere başladığı, dolayısıyla sıralı bir şekilde uluslararasılaşmadıkları gözlenmiştir. Bu durumu açıklayan şeyin de globalleşme nedeniyle firmaların artık bu sırayı izlemeyebileceği ya da firmanın faaliyet gösterdiği endüstrinin (ürünlerinin müşterisi diğer şirketler olan) firmaların sırayı izlemeden daha kolay bir şekilde uluslararasılaşmasına neden olabileceği şeklinde yorumlanmıştır.

3.3.1.4. Türk Firmalarının Ülkeye Özgü Avantajları

Gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşması ile ilgili çalışmalarda bu firmaların gelişmiş ülke firmalarının sahip olduğu firmaya özgü avantajlara (marka, teknoloji gibi) sahip olmamalarına rağmen kendi ülke bağamlarına özgü şartlar (ülkeye özgü avantaj) tarafından biçimlenen ve bu şartların bir yansıması olan firmaya

⁵⁴⁹ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2011.

özgü avantajlara sahip oldukları ve uluslararasılaşmalarında ve yabancı doğrudan yatırımlarında bu avantajların etkili olduğu ifade edilmektedir⁵⁵⁰. Gelişmekte olan ülke firmaları ile ilgili çalışmalarda bu firmaların çoğunun ülkelerindeki liberalleşme öncesi dönemdeki yerel olarak korunmuş piyasada doğup, güçlü büyüme imkanına sahip oldukları, çoğunun rekabet avantajlarını yüksek derece korunmuş bu çevrede sağladığı, ülkenin liberalleşmesi ile birlikte de sahip oldukları finansal güçle yabancı doğrudan yatırımlara giriştikleri ifade edilmektedir⁵⁵¹. Görüştüğümüz 16 firmadan Kron dışındaki bütün firmalar 1980 öncesi ve 1980’lerde kurulan firmalardır. Şişecam Topluluğu (1935), Arçelik (1955), Eczacıbaşı Yapı Grubu (1958), Borusan Mannesmann (1958), Aksa Jeneratör (1968), Kastamonu Entegre (1969), Söktaş Tekstil (1971), Kordsa (1973), Aselsan (1975), Erbakır (1981), Havelsan (1982), Vestel (1984), Logo Yazılım (1987), FNSS (1988), LC Waikiki (1988) ve Kron (2007) yılında kurulmuştur. Görüldüğü gibi Kron dışındaki bütün firmaların ya 1980 öncesi yerel olarak korunmuş piyasada doğup büyüdüğü ya da rekabetin henüz yoğun olarak yaşanmadığı 1980’lerde kurulup büyüdüğü görülmektedir. Bu firmaların aynı zamanda ya ülkenin en büyük sanayi kuruluşları/holdinglerine ait olması ya da bulundukları sektördeki en büyük firmalardan biri olması yerel piyasada elde ettikleri finansal güç ve rekabet avantajlarını yabancı doğrudan yatırımlarında kullanmalarına neden olmuştur. Savunma sanayi firmaları olan Aselsan, Havelsan ve FNSS’nin kuruluşunda ise devletin kendi savunma sanayisini oluşturmak amacı ile uyguladığı politika ve teşvikler hem bu firmaların kuruluşunda hem de gelişiminde etkili olmuştur. Bu firmalardan farklı olarak 2007 yılında Türkiye’deki Telekom sektörünün ihtiyacı olan yazılım ürünlerini üretmek için kurulan Kron’un ise 1990’ların sonunda oluşan ve büyümeye başlayan Telekom sektörüne özgü kendi geliştirdiği ve yerel piyasada muadili olmayan ürünlerle yerel sektörde pazar payı elde ederek büyüdüğü, daha sonra yerel pazarda büyüme imkanı bitince, bu sahip olduğu ürünlerle yurtdışı pazarlara açılarak yatırımlarını gerçekleştirdiği görülmektedir.

Gelişmekte olan ülke firmaları ile ilgili çalışmalarda ülkeye özgü avantaj olarak ülke ekonomisinde yaşanan dönüşümün, devlet denetiminin azalıp serbest

⁵⁵⁰ Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b; Xu ve Meyer, a.g.e, 2013; Ramamurti, a.g.e, 2012b; Narula, a.g.e, 2012; Tan ve Meyer, a.g.e, 2010.

⁵⁵¹ Narula, a.g.e, 2006; Fleury ve Fleury, a.g.e, 2009; Goldstein ve Prichard, a.g.e, 2009.

piyasa sistemine geçilmesi ve istikrarlı makroekonomi politikaların sürdürülmesinin firmaların uluslararasılaşmasında ve yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olduğu ifade edilmektedir. Ekonomik liberalleşme akımları ile birlikte serbest piyasa sistemine geçen, bununla ilgili kurumsal ve ekonomik reformları ve düzenlemeleri uygulamaya sokan, ülke piyasalarını dış yatırımcılara açan ve ekonomik büyümeyi sağlayan gelişmekte olan ülkelerde artan rekabetin firmaları rekabet avantajlarını geliştirmeye ve yurtdışı yatırımlara yönlendirdiği ifade edilmektedir⁵⁵². Türkiye ekonomisinin 1980'lerden itibaren dışa açılması, yıllar itibari ile yapılan ekonomik ve kurumsal reform ve düzenlemeler, 1996'da Avrupa Birliği ile gümrük birliği anlaşması, 2000'lerin başından itibaren ekonomik istikrarın artması ve bunun sonucu olarak GSYH ve kişi başı gelirdeki artış, büyüme oranının yükselmesi ve ülkeye gelen doğrudan yabancı sermaye yatırımların yıllar itibari ile artması⁵⁵³; 1980'lerden itibaren Türk firmalarının artan rekabetle birlikte hayatta kalmak için rekabetçiliklerini arttırmalarına, yeniden yapılanmalarına, ülke ekonomisinin büyümesine paralel olarak yerel piyasada büyümelerine ve yabancı doğrudan yatırımlarının artmasına neden olmuştur. İkinci bölümde detaylı olarak incelediğimiz Türkiye'nin 1991-2017 yılları arasındaki yabancı doğrudan yatırım değerlerinin (Tablo 5) yıllar içinde artışı da bunu doğrulamaktadır. Ayrıca, Türkiye'de 1980'lerden itibaren yaşanan bu gelişim ve dönüşüm Türkiye'nin bazı sektörlerde (tekstil, beyaz eşya, televizyon, seramik, otomotiv) yıllar içinde üretim üssü haline gelmesine ve yabancı yatırımcılar tarafından bu alanlara yatırımlar yapılmasına ve bu sektörlerde faaliyet gösteren ya da bu sektörlerle yan sanayi olarak girdi sağlayan sektörlerdeki yerel firmaların büyümelerine, gelişmelerine, rekabet avantajı kazanmalarına neden olmuştur. Tekstil sektöründe LC Waikiki ve Söktaş Tekstil, beyaz eşya ve televizyonda Arçelik ve Vestel, seramik sektöründe Eczacıbaşı Yapı Grubu, otomotiv sektörüne yan sanayi olarak faaliyet gösteren Erbakır ve Kordsa'nın gelişiminde, büyümesinde, rekabet

⁵⁵² Aguilera, Ciravegna, Cuervo-Cazurra ve Gonzalez-Perez, a.g.e, 2017; Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014; Stoian, a.g.e, 2013; Luo ve Wang, a.g.e, 2012; Goldstein ve Prichard, a.g.e, 2009; Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2008.

⁵⁵³ Eğilmez, a.g.e, 2018; Eğilmez ve Kumcu, a.g.e, 2016; Pamuk, a.g.e, 2012; Yaprak, Yosun ve Cetindamar, a.g.e, 2018.

avantajı geliştirip uluslararasılaşmasında söz konusu sektörlerde Türkiye'nin üretim üssü haline gelmesinin de etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşma ve yabancı doğrudan yatırımlarında ülkeden kaynaklanan avantaj olarak devletin sunmuş olduğu teşvik ve desteklerin etkisi çalışmalarda sıklıkla bahsedilmektedir⁵⁵⁴. Her ne kadar Contractor'un⁵⁵⁵ çalışmasında gelişmekte olan ülke firmaları için devlet desteğinin devletin baskın rol oynadığı Çin ve Rusya'da yaygın ve büyük etkiye sahipken, diğer gelişmekte olan ülke firmalarında ise bu derecede büyük etkiye sahip olmadığı ifade edilse de ülkeler çeşitli teşvik ve desteklerle firmalarının uluslararasılaşmasını desteklemektedir. Firmaların uluslararasılaşması ile ilgili olarak Türkiye'de devlet; ihracat⁵⁵⁶ desteklerine ek olarak firmaların uluslararası marka olması için 24 Kasım 2004 tarihinde yürürlüğe giren Turquality⁵⁵⁷ destek programını uygulamaktadır. *"...Turquality destek programı ülkenin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip firmalarının, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlayarak uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla global bir oyuncu olabilmeleri ve söz konusu markalar aracılığıyla olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş devlet destekli markalaşma programıdır. Turquality Programının odağında, klasik ihracat desteklerinden farklı olarak firmaların markalaşma hedeflerine katkıda bulunmak yer almaktadır"*⁵⁵⁸. Bu program kapsamında marka destek programına dahil olan firmaların markalarına ilişkin yapmış olduğu bazı harcamalar %50 oranında desteklenmekte⁵⁵⁹ ve "Markalaşma Yol Haritası" oluşturması ve hayata geçirilmesine destek sağlanmak için firmalar dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden hizmet alabilmekte ve danışmanlık giderleri %50 oranında karşılanmaktadır⁵⁶⁰. Ayrıca Ticaret Bakanlığı

⁵⁵⁴ Hoskisson, Wright, Filatotchev ve Peng, a.g.e, 2013; Deng, a.g.e, 2013; Rios-Morales, Louis Brennan, a.g.e, 2010.

⁵⁵⁵ Contractor, a.g.e, 2013.

⁵⁵⁶ (Çevrimiçi) <https://www.ticaret.gov.tr/destekler/ihracat-destekleri>, 15 Haziran 2019.

⁵⁵⁷ (Çevrimiçi) <http://www.turquality.com/>, 16 Haziran 2019.

⁵⁵⁸ (Çevrimiçi) <http://www.turquality.com/hakimizda/turquality-nedir>, 16 Haziran 2019.

⁵⁵⁹ (Çevrimiçi) <http://www.turquality.com/destekler/marka-destekleri>, 16 Haziran 2019.

⁵⁶⁰ (Çevrimiçi) <http://www.turquality.com/destekler/markalasma-gelisim-yol-haritasi>, 16 Haziran 2019.

tarafından firmalara yatırım yapacakları ülkelere yönelik bilgi desteğinin⁵⁶¹ yanı sıra “Yurtdışındaki Yatırımcılara Verilen Destekler” adı altında “Uluslararası kuruluşlara yaptırılan ve satın alınan sektör, ülke, yabancı şirket veya marka odaklı raporlara (mali ve hukuki raporlar dahil) ilişkin giderler” ve “Sadece yabancı şirket alımlarına yönelik olarak uluslararası kuruluşlardan alınacak danışmanlık hizmetlerine (mali ve hukuki danışmanlık dahil) ilişkin giderler” gibi konularda destekler de sağlamaktadır⁵⁶². Görüştüğümüz bütün firmalar devletin teşvikleri ile ilgili olarak kendi sektörleri ile ilgili olarak ihracata uygulanan teşviklerden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. LC Waikiki ve Borusan Mannesmann dışındaki bütün firmalar ayrıca yabancı doğrudan yatırımlara yönelik devletin sunduğu çeşitli teşvik ve destek programlarından yararlandıklarını da ifade etmişlerdir. Ayrıca Şişecam (Paşabahçe), Arçelik, Vestel, Kordsa, Eczacıbaşı, Kastamonu Entegre, Söktaş Tekstil, FNSS firmaları da Turquality programından yararlanmaktadır. Sadece LC Waikiki ve Borusan Mannesmann devletin sunmuş olduğu bu teşvik ve destekleri faydalı bulmalarına rağmen ihracat teşvikleri hariç bu teşviklerden yararlanmayıp kendi kaynaklarını kullanmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan doğrudan uluslararasılaşma ile ilgili bir teşvik programı olmamasına rağmen ülkedeki katma değeri yüksek ürün üretmeye yönelik olarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın sunmuş olduğu Ar-Ge teşvik programlarından⁵⁶³ çalışmamızda yer alan özellikle Ar-Ge yoğun sektörlerde faaliyet gösteren firmalar yararlandıklarını (Ar-Ge harcamaları, teknoloji geliştirme merkezinde yer alma nedeniyle vergi indirimleri gibi) ve bu sayede maliyet avantajı elde ettiklerini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak Türk firmalarının uluslararasılaşmasında devletin sunmuş olduğu teşvik ve destekler, devletin güçlü etkiye sahip olduğu Çin ve Rusya’da olduğu gibi baskın olmamasına rağmen, firmalara sağlamış olduğu çeşitli maliyet avantajları ve uluslararası marka olma konusunda sunmuş olduğu vizyon (Turquality destek programı) nedeniyle rekabet avantajı sağlamaktadır. Buna ek olarak kendine özgü dinamikleri olan savunma sanayinde yer alan firmaların ihracat ve yabancı doğrudan yatırımlarında devletlerarası anlaşmaların

⁵⁶¹ (Çevrimiçi) <https://www.ticaret.gov.tr/hizmet-ticareti/yurtdisi-yatirimlar/yurtdisinda-yatirim-ve-ortaklik-firsatlari>, 16 Haziran 2019.

⁵⁶² (Çevrimiçi) <https://www.ticaret.gov.tr/hizmet-ticareti/yurtdisi-yatirimlar/yurtdisindaki-yatirimcilara-verilen-destekler>, 16 Haziran 2019.

⁵⁶³ (Çevrimiçi) <https://agtm.sanayi.gov.tr/>, 16 Haziran 2019.

ve ikili ilişkilerin önemli olması nedeniyle bu sektörde yer alan firmaların uluslararasılaşmasında firmaya özgü avantaj ve yetkinliklerinin yanı sıra devletlerarası ilişkiler ve politikaların özel öneme sahip olduğu ve devletin 1980'lerden itibaren kendi savunma sanayini oluşturmak amacı ile uyguladığı politika ve düzenlemelerin etkili olduğu, dolayısıyla savunma sanayi içinde yer alan firmalar için devletin politika, teşvik ve düzenlemelerinin bu firmaların uluslararasılaşmasında daha fazla etkili olduğu ifade edilebilir.

Çalışmalarda ülkeye özgü avantaj olarak gelişmekte olan ülkelerin birçoğunda piyasa eksikliklerini ikame etmek için ortaya çıkan iş gruplarının/holdinglerin, çeşitli sektörlerde birikmiş kaynak, bilgi, yetenek ve deneyimin grup içinde paylaşılmalı ve işlem maliyetlerini azaltmayı (içselleştirme avantajı) sağlayan baskın örgütsel yapılar olduğu; dolayısıyla bu içselleştirme avantajı ve piyasa gücü nedeniyle bir iş grubuna/holdinge ait olan firmaların uluslararasılaşmada ve yabancı doğrudan yatırımlara girişmede avantajlı olduğu ifade edilmektedir⁵⁶⁴. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde iş gruplarının, sahip oldukları kaynak havuzları, kurulu markaları ve hükümetten aldıkları destekler gibi nedenlerden dolayı da ülkelere gelen yabancı yatırımcılarla işbirliği yapmada bağımsız firmalara göre daha büyük avantajlara da sahip olduğu ifade edilmektedir⁵⁶⁵. Görüştüğümüz firmalardan Arçelik Koç Holding'e, Vestel Zorlu Holding'e, Eczacıbaşı Yapı Grubu Eczacıbaşı Holding'e, Kordsa Sabancı Holding'e, Kastamonu Entegre Hayat Holding'e, Aksa Jeneratör Kazancı Holding'e, Borusan Mannesmann Borusan Holding'e, Erbakır Erikoğlu Holding ve Abalıoğlu Holding'e, FNSS Nurol Holding'e ait olan çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren holdinglere bağlı firmalar iken, Şişecam Topluluğu altında incelediğimiz Anadolucam, Trakyacam, Paşabahçe ve Kimyasallar Şişecam Topluluğu'na ait iş gruplarıdır. Dolayısıyla bu firmalar bir holding ya da iş grubuna bağlı olmanın sağladığı içselleştirme avantajlarını ve piyasa gücünü kullanabilmektedirler. Ayrıca Arçelik, Vestel, Eczacıbaşı Yapı Grubu, Aksa Jeneratör başlangıçta gelişmiş ülke firmaları için OEM olma konusunda, Kordsa dünya devi Dupont'la kurmuş olduğu çeşitli ortaklıklarda, FNSS de yabancı ortakla kuruluşunda

⁵⁶⁴ Buckley, Munjal, Enderwick ve Forsans, a.g.e, 2016; Gaur, Kumar ve Singh, a.g.e, 2014; Chari, a.g.e, 2013; Yiu, Ng ve Ma, a.g.e, 2013; Contractor, a.g.e, 2013.

⁵⁶⁵ Yiu, a.g.e, 2011.

ait oldukları holdinglerin yerel piyasadaki gücü ve bilinirliğinden yararlanmışlardır. Yine bu firmaların yurtiçi ve yurtdışı yatırımlarında dünyaca ünlü firmalarla kurmuş oldukları ortaklıklarda da sahip oldukları firmaya özgü avantajlarının yanı sıra ülkenin güçlü holding ve iş gruplarına ait olmanın avantajlarından da yararlandıkları ifade edilebilir.

Contractor'un⁵⁶⁶ çalışmasında gelişmekte olan ülke firmalarındaki yüksek orandaki aile kontrolü ya da özel sermayeli sahiplik yapısının ana ülkeye özgü avantaj olarak firmaların yabancı doğrudan yatırımlarında bir nevi rekabet avantajına dönüşebileceği ifade edilmiştir. Çalışmamızda yer alan Arçelik, Vestel, Eczacıbaşı Yapı Grubu, Kordsa, Kastamonu Entegre, Aksa Jeneratör, Borusan Mannesmann, Erbakır, FNSS (%51 Nurol Holding, %49 BAE Systems), LC Waikiki, Söktas Tekstil yüksek oranda aile kontrollü firmalarken; Logo Yazılım ve Kron girişimci şirket, Şişecam Topluluğu %67.11 iştirak oranı ile İş Bankası A.Ş.'ye ait şirket, savunma sanayi firması olan Aselsan ve Havelsan Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı'na ait vakıf şirketleridir. Bu firmaların hepsinin ortak özelliği, aile şirketleri olmaları ya da yoğun sahipliğe sahip firmalar olması nedeniyle çok sayıda dağınık hissedara sahip gelişmiş ülke çok uluslu firmalarına göre daha hızlı karar alma, riskli yatırımlara girişme gibi avantajlara sahip olmalarıdır. Görüştüğümüz Vestel yöneticisinin ülkeden kaynaklanan avantajlarla ilgili olarak *"Türkiye'de daha çok aile şirketleri var, hissedarlar dağınık olmadığı için ve genellikle aralarında akrabalık ilişkisi de olduğu için hissedarlar daha çabuk anlaşabiliyor aralarında ve çok daha hızlı karar verebiliyor"* ve Arçelik yöneticisinin *"yurtdışına açılma konusunda Arçelik yabancı ortaklı da olmadığı için Koç grubunun en hızlı karar alan şirketidir"* ifadeleri de bunu doğrulamaktadır.

Gelişmekte olan ülke firmaları ile ilgili çalışmalarda bu firmaların kendi ülkelerindeki eksik kurumsal yapı, ekonomik ve siyasi krizler nedeniyle sahip oldukları zorlu şartlarda faaliyet gösterme yeteneğinin bu firmaların benzer şartlardaki diğer gelişmekte olan ülkelerde yatırım yapmada kendileri için avantaj sağladığı ifade

⁵⁶⁶ Contractor, a.g.e, 2013, s.316-321.

edilmektedir⁵⁶⁷. Görüştüğümüz yöneticilerden FNSS, Aselsan, Logo Yazılım ve Kron hariç diğer 12 firma yöneticisi ülkeden kaynaklanan avantaj olarak Türk yöneticilerinin risk ve belirsizliğe karşı tahammül güçlerinin yüksek olduğunu, krizleri iyi yönetebildiklerini, riskli kararları daha kolay alabildiklerini bunun nedeninin de Türkiye’deki risk ve belirsizlik şartları altında faaliyet gösterme yeteneklerinin ve deneyimlerinin benzer durumdaki diğer gelişmekte olan ülkelerde kendileri için bir avantaj olduğunu ifade etmişlerdir. Geçmişte uzun yıllar boyunca yüksek enflasyon, ekonomik ve siyasi krizlerle yaşamayı öğrenen ve zayıf kurumsal çevrede faaliyet gösteren Türk firmalarının⁵⁶⁸ sahip olduğu bu zorlu şartlarda faaliyet gösterme yeteneği benzer şartlara sahip diğer gelişmekte olan ülkelerde kendisine avantaj sağlamaktadır. Çalışmamızda yer alan firmalarının yatırımlarının büyük çoğunluğunun (Borusan Mannesmann, Erbakır ve Havelsan dışındaki bütün firmaların bir ya da daha fazla doğrudan yatırımı gelişmekte olan ülkededir) ekonomik ve siyasi krizlerin yaşandığı ve zayıf kurumsal çevrelere sahip olan gelişmekte olan ülkelerde olması da bunu doğrulamaktadır. Diğer taraftan ülkeye özgü avantaj olarak risk algısından bahsetmeyen dört firmadan Aselsan, FNSS, Logo’nun bütün yatırımlarının, Kron’un da yatırımlarından birinin gelişmekte olan ülkelerde olması bu firmalar için de zorlu şartlarda faaliyet gösterme yeteneğinin varlığını göstermektedir. Diğer taraftan görüştüğümüz yöneticilerden Şişecam, Arçelik, Vestel, Eczacıbaşı Yapı Grubu, Kastamonu Entegre, Erbakır, LC Waikiki, Söktaş Tekstil, Havelsan firmaları ülkeye özgü avantaj olarak Türk insanı ve yöneticilerin girişimciliğinin yurtdışı yatırımlarda avantaj sağladığını, riskli kararları daha rahat almada, hızlı karar vermede ve oluşan fırsatları hızlıca değerlendirmede ülkedeki girişimci ruhun avantaj sağladığını belirtmişlerdir. İncelediğimiz 16 firmadan savunma sanayinde faaliyet gösteren vakıf şirketi olan Aselsan ve Havelsan; 1935 yılında İş Bankası tarafından kurulan Şişecam topluluğu dışındaki bütün firmaların bireysel girişimcilerin kurduğu şirket ve holding şirketleri olması da Türkiye’deki uzun yıllara dayanan girişimcilik ruhunun/geleneğinin bir yansıması olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca firma

⁵⁶⁷ Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b; Contractor, a.g.e, 2013; Kang ve Jiang, a.g.e, 2012; Guillen ve Garcia-Canal, a.g.e, 2009; Cuervo-Cazurra ve Genc, a.g.e, 2008.

⁵⁶⁸ Cuervo-Cazurra ve Genc, a.g.e, 2008; Pamuk, a.g.e, 2012; Eğilmez ve Kumcu, a.g.e, 2016; Yaprak, Yosun ve Cetindamar, a.g.e, 2018.

yönetici ve kurucularındaki girişimcilik ruhu da firmaların yabancı doğrudan yatırımlar konusunda oluşan fırsatları hızlı değerlendirmelerine, riskli kararlar alabilmesine imkan vermektedir. Bu durum Hindistan firmalarının uluslararasılaşmasında ülkeye özgü avantaj olarak ülkedeki tarihsel olarak güçlü girişimci geleneğinin etkili olduğunu ifade eden Ramamurti ve Singh'i⁵⁶⁹ ve gelişmekte olan ülke firmalarındaki girişimci ve yönetsel becerilerin varlığının bu firmalara içsel ve dışsal şartları doğru analiz etmede ve firma için uygun yabancı firmaları satın alma kararını vermede yardımcı olduğunu ifade eden Rui ve Yip'i⁵⁷⁰ doğrular niteliktedir. Türk yönetici ve girişimcilerinin fırsatları iyi değerlendirme ve hızlı karar alması ile ilgili olarak Kastamonu Entegre yöneticisinin İtalya'daki satın almaları ile ilgili *"Mesela İtalya'da bir Avusturyalı ya da Alman firması bu firmayı alsaydı bizim oraya girme sürecimiz çok daha zor olurdu. Dönemsel fırsatlar var ve bu fırsatı ilk değerlendiren avantajlı oluyor."* ifadesi de bunu doğrulamaktadır.

Gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını inceleyen çalışmalarda ana ülkeye özgü avantaj olarak bu ülkelerdeki ucuz iş gücü ve/veya teknik ve yönetsel açıdan becerikli insan sermayesinin bu firmalar için rekabet avantajı sağladığı belirtilmektedir⁵⁷¹. Görüştüğümüz yöneticilerin hepsi Türk iş gücünün hem mavi yakada hem beyaz yakada kaliteli ve çalışkan olduğunu ifade etmişlerdir, ve firmalarına özgü avantaj olarak da sahip oldukları beşeri sermayenin gücünden bahsetmişlerdir. Ülkedeki çalışkan, kaliteli ve gelişmiş ülkelere göre daha ucuz insan kaynağı, ülkedeki mühendislik gücü ve üst yönetimin yönetsel becerisi firmaların uluslararasılaşmasında avantaj sağlamaktadır. Hatta bazı firmalar sadece üst yönetimini değil bazı durumlarda mavi yakalı iş gücünü de söz konusu yurtdışı tesislerine göndererek oradaki yerel işgücünü eğitmede kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum Türkiye'ye özgü avantaj olarak ucuz ve kaliteli insan sermayesini Türk firmalarının uluslararasılaşma ve yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olduğunu ifade eden Yaprak ve diğerlerinin⁵⁷² çalışmasını da doğrulamaktadır.

⁵⁶⁹ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009.

⁵⁷⁰ Rui ve Yip, a.g.e, 2008.

⁵⁷¹ Contractor, a.g.e, 2013; Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009; Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009; Aharoni, a.g.e, 2009.

⁵⁷² Yaprak, Yosun ve Cetindamar, a.g.e, 2018.

Türk firmalarının uluslararasılaşma ve yabancı doğrudan yatırımlarında ülkeye özgü avantaj olarak Yaprak ve diğerleri⁵⁷³ Doğu ve Batı arasında bir köprü olan Türkiye'nin coğrafi konumunun etkili olduğunu, Türk firmalarının kültürel ve coğrafi yakınlık nedeniyle Orta Doğu ve Avrupa ülkelerine daha kolay adapte olabildiklerini, ticari ve sosyal bağlar oluşturabildiklerini ifade etmişlerdir. İkinci bölümde TCMB'nin verilerine dayanarak detaylı bir şekilde değerlendirdiğimiz Türk firmalarının 2002-2017 yılları arasındaki yabancı doğrudan yatırımlarının bölgesel dağılımında Avrupa bölgesinin en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir (Tablo 6), bu verileri doğrular şekilde incelediğimiz 16 firmanın yatırımlarının çok büyük bir kısmının da Avrupa bölgesinde yer alması ve bu firmaların ihracat paylarında da Avrupa ülkelerinin büyük orana sahip olması Türkiye'nin coğrafi konumu nedeniyle sahip olduğu ülkeye özgü stratejik bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Görüştüğümüz Vestel yöneticisinin *“Avrupa'nın içinde Avrupalı üretici yok, dolayısıyla lojistik Çinliler için önemli bir sorun onlar daha uzak mesafeden mal getiriyorlar, bunu gemi ile yapmak zorundalar, biz hem gemi hem kara yolu ile yapabiliyoruz, ürünü daha hızlı ve daha ucuz götürebilmek bizim için daha kolay, dolayısıyla lojistik bizim önemli bir avantajımız”* ifadesi de bunu doğrulamaktadır. Benzer şekilde McKinsey'in *“Giyim Üretimi Evine mi Dönüyor”*⁵⁷⁴ başlıklı Ekim 2018 raporunda hazır giyimde lojistik avantaj nedeniyle Avrupalı üreticiler için üretimi Çin'den Türkiye'ye kaydırmanın daha ekonomik olduğu ifade edilmiştir. Yine görüştüğümüz firmaların Mısır, Tunus, İran gibi Orta Doğu ülkelerindeki yatırımları ve bu bölgeye olan ihracatları da Türkiye'nin coğrafi konumu nedeniyle elde ettiği bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla Türkiye'nin coğrafi olarak Doğu ve Batı arasında bir köprü olması nedeniyle söz konusu ülkelerle uzun yıllara dayanan kültürel ve ticari ilişkilerinin olması hem Batı'nın hem de Doğu'nun iş yapış tarzına, ürün/hizmet ihtiyaçlar ve beklentilerine daha kolay adapte olabilmesine imkan sağlamaktadır. Görüştüğümüz Logo Yazılım'ın yöneticisinin *“Türkiye Ortadoğu kültürü, mantığı ve fiyatlarına sahip olan Avrupa standardında ürünler geliştiren bir ülkedir”* ifadesi; Aksa Jeneratör'ün yöneticisinin *“Türkiye daha kozmopolit bir yer, hem Avrupa hem Orta Doğu iş kültürünü biliyoruz, eskiden gelen Kuzey Afrika ile kültürel bağımız var,*

⁵⁷³ Yaprak, Yosun ve Cetindamar, a.g.e, 2018.

⁵⁷⁴ (Çevrimiçi) <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/is-apparel-manufacturing-coming-home>, 10 Haziran 2019.

Rusya ile çok yakın iş yapıyoruz, o yüzden uluslararası iş kültürüne daha entegre, daha kolay adapte olan, daha hızlı dönüşebilen, gittiği yerin dinamiklere alışabilen bir yapımız var bunlar bizim avantajlarımız” ifadesi; Eczacıbaşı Yapı Grubu’nun yöneticisinin “Türk yöneticiler gerek ilişki geliştirmede, gerek iş davranışında, gerek hızlı davranmada diğerlerine göre farklı oluyor, formal yapıda insanlar değiliz, çok kolay ayak uydurabiliyoruz şartlara, çok hızlı adapte olabiliyoruz, girişkeniz, esneğiz” ifadesi ve LC Waikiki’nin yöneticisinin “Yurtdışında mağazalar açmamızda en etkili olan şey coğrafya, coğrafyanın sunduğu fırsatlar, önce Romanya, Bulgaristan, Balkanlar, Rusya, Orta Doğu, İran, Mısır ve diğerleri. Bize coğrafi olarak yakın olmaları, bize benzerlikleri” ifadesi de bunu doğrulamaktadır. Tablo 35’te görüştüğümüz firmaların Türkiye bağlamına özgü şartlar tarafından biçimlenen ve uluslararasılaşmalarında kendileri için firmaya özgü avantaja dönüşen ülkeye özgü avantajları özetlenmiştir.

Tablo 35: Firmaların Ülkeye Özgü Avantajları

Ülkeye özgü avantajlar	Firmalar
Ülkedeki liberalleşme öncesi korumacı piyasa ve firmaların bu ortamda büyüüp, güçlenmeleri	Kron dışındaki diğer 15 firma için geçerli
Liberalleşme ile birlikte yıllar içinde yaşanan kurumsal ve ekonomik reform ve düzenlemeler, bunun sonucu ülkenin ekonomik anlamda büyümesi ve firmaların da yaşanan bu dönüşüme ve rekabet yoğun ortama ayak uydurarak rekabet avantajlarını geliştirmeleri ve büyümeleri	Bütün firmalar için geçerli
Ülkenin bazı alanlarda üretim üssü haline gelmesi, bu sektörlerde ya da bu sektörlerle girdi sağlayan yan sektörlerdeki firmaların gelişmesi	Tv ve beyaz eşyada: Arçelik ve Vestel, Seramikte: Eczacıbaşı Yapı Grubu, Tekstilde: Söktaş Tekstil ve LC Waikiki, Otomotivde: Kordsa ve Erbakır (yan sanayi olarak)
Devletin firmaların uluslararasılaşması için sunmuş olduğu destek ve teşvikler	*İhracat teşviklerinden bütün firmalar yararlanıyor; *Turquality programından yararlananlar: Şişecam (Paşabahçe), Arçelik, Vestel, Kordsa, Eczacıbaşı, Kastamonu Entegre, Söktaş Tekstil, FNSS; *Ar-Ge konusunda verilen desteklerden bütün firmalar Ar-Ge yoğunluklarına göre yararlanıyorlar; *LC Waikiki ve Borusan dışındaki bütün firmalar devletin yurtdışında yatırım yapan firmalara vermiş olduğu çeşitli desteklerden (fuarlara katılma, ajanslardan bilgi alma vb.) yararlanmakta, *Aselsan, Havelsan ve FNSS’nin kuruluşunda ve gelişiminde devletin savunma sanayini geliştirme konusundaki politika ve teşvikleri etkili

Ülkedeki eksik piyasa şartlarını ikame etmek için firmaların holding/iş grupları şeklindeki gelişimi ve büyümesi	Şişecam Topluluğu, Arçelik (Koç Holding), Vestel (Zorlu Holding), Eczacıbaşı Yapı Grubu (Eczacıbaşı Holding), Kordsa (Sabancı Holding), Kastamonu Entegre (Hayat Holding), Aksa Jeneratör (Kazancı Holding), Borusan Mannesmann (Borusan Holding), Erbakır (Erikoğlu Holding ve Abaloğlu Holding), FNSS (Nurol Holding)
Ülkedeki aile kontrollü ve yoğun sahipli şirket yapılanmasının yoğunluğu	Arçelik, Vestel, Eczacıbaşı Yapı Grubu, Kordsa, Kastamonu Entegre, Aksa Jeneratör, Borusan Mannesmann, Erbakır, FNSS (%51 Nurol Holding, %49 BAE Systems), LC Waikiki, Söktaş Tekstil yüksek oranda aile kontrollü firmalarken; Logo Yazılım ve Kron girişimci şirket, Şişecam Topluluğu %67.11 iştirak oranı ile İş Bankası A.Ş.'ye ait şirket, savunma sanayi firması olan Aselsan ve Havelsan Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı'na ait vakıf şirketleridir.
Ülkedeki eksik kurumsal yapı, ekonomik ve siyasi krizler nedeniyle firmaların bu zorlu şartlarda faaliyet gösterme konusundaki deneyimi	Bütün firmalar için geçerli, (Borusan Mannesmann, Erbakır, Havelsan dışındaki bütün firmaların bir ya da daha fazla yatırımı gelişmekte olan ülkelerdedir)
Ülkedeki çok uzun yıllara dayanan girişimci geleneğinin/ruhunun varlığı; firmaların yurtdışı yatırımlarda daha girişimci olması ve fırsatları değerlendirmesi	Bütün firmalar için geçerli
Ülkedeki beyaz yaka, mavi yaka ve yönetsel açıdan çalışkan, kaliteli ve gelişmiş ülkelere göre daha ucuz insan kaynağı	Bütün firmalar için geçerli
Ülkenin coğrafi konumu nedeniyle uzun yıllara dayanan ticari ve kültürel bağlar sonucu firmaların hem Batı'nın hem de Doğu'nun şartlarına uyum yeteneği	Bütün firmalar için geçerli

Sonuç olarak yukarıda ülkeye özgü avantajlar olarak bahsettiğimiz Türkiye bağlamına özgü şartlar, Türk firmalarının bu bağlama özgü şartlar tarafından biçimlenen ve bu şartların bir yansıması olan firmaya özgü avantajlarına dönüşerek onların uluslararasılaşma ve yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olmuştur. Firmaya özgü avantajlara dönüşen Türkiye'ye özgü şartları/avantajları tekrar belirtmek gerekirse bunlar: ülkedeki liberalleşme öncesi korumacı piyasa ve firmaların bu korumacı ortamda büyümeleri ve finansal açıdan güçlenmeleri; liberalleşme ile birlikte yıllar içinde yaşanan kurumsal ve ekonomik reform ve düzenlemeler, bunun sonucu ülkenin ekonomik anlamda büyümesi ve beraberinde firmaların da yaşanan bu dönüşüme ve rekabet yoğun ortama ayak uydurarak rekabet avantajlarını geliştirmeleri ve büyümeleri; ülkenin bazı alanlarda üretim üssü haline gelmesi bunun sonucu olarak

bu sektörlerdeki ya da bu sektörlerle girdi sağlayan yan sektörlerdeki firmaların gelişmeleri; devletin firmaların uluslararasılaşması için sunmuş olduğu destek ve teşvikler ve firmaların bu yolla maliyet avantajı sağlaması; tarihsel bağlam içinde ülkedeki eksik piyasa şartlarını ikame etmek için firmaların holding/iş grupları şeklindeki gelişimi ve büyümesi, bunun sonucu olarak bu holding/iş grubuna bağlı şirketlerin içselleştirme avantajı nedeniyle kaynak kullanımında daha avantajlı hale gelmesi; ülkedeki aile kontrollü ve yoğun sahipli şirket yapılanmasının yoğunluğu, dolayısıyla bu firmaların daha hızlı karar alması ve riskli yatırımları gerçekleştirebilmeleri; ülkedeki eksik kurumsal yapı, ekonomik ve siyasi krizler nedeniyle firmaların bu zorlu şartlarda faaliyet gösterme konusundaki deneyimi; ülkedeki çok uzun yıllara dayanan girişimci geleneğinin/ruhunun varlığı bunun sonucu olarak firmaların yabancı doğrudan yatırımlarda daha girişimci davranabilmesi ve fırsatları değerlendirmesi; ülkedeki hem beyaz yaka hem mavi yaka hem de yönetsel açısından çalışkan, kaliteli ve gelişmiş ülkelere göre daha ucuz insan kaynağı; ülkenin coğrafi konumu nedeniyle uzun yıllara dayanan ticari ve kültürel bağlar sonucu firmaların hem Batı'nın hem de Doğu'nun şartlarına uyum yeteneğidir. Sonuç olarak Türkiye bağlamına özgü bu şartlar Türk firmalarının uluslararasılaşmasında onlar açısından firmaya özgü avantaja dönüşerek rekabet gücü sağlamaktadır.

3.3.1.5. Türk Firmalarının Firmaya Özgü Avantajları

Tablo 36'da görüştüğümüz firma yöneticilerinin kendi firmalarına özgü avantajları/rekabet avantajları ve bundan sonraki hedefleri hakkındaki ifadeleri yer almaktadır. Ayrıca tabloda firmaların Ar-Ge çalışmaları ve bulunduğu sektördeki pazar payı ile ilgili bilgilere de yer verilmiştir. Bu tabloda yer alan bilgiler ışığında görüştüğümüz firmaların firmaya özgü avantajları hakkındaki bulgular aşağıda değerlendirilmektedir.

Tablo 36: Firmaların Firmaya Özgü Avantajları

Firmalar	Firmaya Özgü Rekabet Avantajları
Şişecam	Rekabet Avantajı: “Bizim rekabet avantajımız Şişecam’ın insan gücü. Şişecam girdiği işin gerektirdiği uzmanlıkları barındıran bir insan kaynağı ile hareket ediyor. Şişecam’ın 1935 yılından bu yana bir deneyim seti var, iş yapma bilgisi var yani bir işin değer yaratma zincirindeki en başından en sonuna kadar nasıl yapılacağına ilişkin bu işten anlayan, bu işi icra eden, bu işi uygulamaya koyan bir beşeri sermayem var. Ayrıca sermaye açısından şirketin bilançosuna bakın orada bir özkaynak zengini olduğumuzu göreceksiniz bu şu anlama geliyor, borçlanma ile ilgili önemli bir potansiyelimiz var... Pazarları çok iyi biliyorum, özellikle ihraç pazarlarımda yarın üretici olarak gittiğimde yeni bir durumla karşılaşmayacağım.” “...Bizim için maliyetin yönetimi ölümcül derecede önemli... Klasik olan yapının devamı için de sizin muhteşem bir maliyet kontrolü gerçekleştirmeniz gerekir...” “Yöneticilerin vizyonu etkili... 1980’lerden sonra ihracat bir yönetim politikasına dönüyor. O dönemki şirketi yönetenler sadece Anadolu’ya hapsolmuş bir cam endüstrisinin yarını olmayacağına fark etmişler ve bunun için adım atmışlar. Dolayısıyla 80’lerdeki ülkedeki ihracata dayalı büyüme Şişecam’ı hazırlıksız yakalamıyor.” Ar-Ge: Şişecam Topluluğu, Türkiye’de 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 19. sırada yer almaktadır⁵⁷⁵. “Şişecam 2016 yılından bu yana 40 adet patent başvurusu yapmış, 2017 yılında da 4 adet patent tescili gerçekleştirmiştir. Şişecam Bilim ve Teknoloji Merkezi, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından düzenlenen 144 Ar-Ge Merkezinin katıldığı 2017 yılı Performans Endeksi sıralamasında Fikri Mülkiyet Yetkinliği alanında 1. olmuştur”⁵⁷⁶. Sektördeki Yeri: “Şişecam camın tüm alanlarında ve soda-krom bileşiklerini kapsayan kimyasallar üretiminde Türkiye’de liderdir”⁵⁷⁷. “Şişecam, düzcamda Avrupa’nın 1., dünyanın 5. büyük üreticisi; cam ev eşyasında Avrupa’nın 2., dünyanın 3. büyük üreticisi; cam ambalajda Avrupa’nın ve dünyanın 5. büyük üreticisi; soda külü üretiminde Avrupa’nın 4., dünyanın 10. büyük üreticisidir”⁵⁷⁸. Hedef: “Bütün cam operasyonlarında bütün dünyada ilk üç arasında olmak gibi bir hedefi de konuşabilecek kıvamda olan bir şirketiz.”
Arçelik	Rekabet Avantajı: “Arçelik’in en güçlü olduğu noktalardan biri, kendi ürününü geliştirebilmesi ve Ar-Ge merkezinin güçlü olması, mühendislik gücü, bizim araştırma hızımızın yüksek olması, yaptığımız işleri hızlı yapmamız. Bunlar sayesinde kendi ürünlerimizi gittiğimiz pazarlara uygun olarak tasarlayıp sunma avantajı sağlıyoruz, bulunduğumuz sektörde know-how’ımız çok güçlü, bunları daha ekonomik maliyetlerle gerçekleştirebiliyoruz... Üretim maliyetlerimizde fabrikalarımız çok verimli, verimlilik konusunda Avrupalı ve Amerikalılar’dan çok ötedeyiz. Ar-Ge ve rekabetçi maliyet yapımız bizim avantajımız... Bir know-how’ınız olunca, onu yapacak güce ulaşıncı müşteri odaklı oluyorsunuz, uluslararası iş tecrübeniz zaten yurtdışı satışlarla, ihracatla o ülkelere girip çıkarak, o ülkelerin nasıl işlediğini çalıştığını öğreniyorsunuz.” “Kurucuların vizyonu etkili, büyüme hedefi ihracattan itibaren var, başlangıçta ihracat yaparken ilk yıllarda zararına satış yapıldı markanın yerleşmesi için beş

⁵⁷⁵ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

⁵⁷⁶ (Çevrimiçi) <http://www.sisecam.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/sunumlar-ve-raporlar/yillik-faaliyet-raporlari>, 2017 faaliyet raporu, s.16, 2 Ocak 2019.

⁵⁷⁷ (Çevrimiçi) <http://www.sisecam.com.tr/tr/hakkimizda/sisecam-toplulugu>, 2 Ocak 2019.

⁵⁷⁸ (Çevrimiçi) <http://www.sisecam.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/sunumlar-ve-raporlar/yillik-faaliyet-raporlari>, 2017 faaliyet raporu, s.2, 2 Ocak 2019.

	on yıl sabredilmiştir, ondan sonra da kar edilmiştir. Mustafa Koç'un zamanında bizim büyüme ataklarımızın arttığı bir dönemdir, bu hala da devam ediyor.” Ar-Ge: “14 Ar-Ge merkezimiz var, bunlardan 4 tanesi yurtdışında.” “Arçelik 3000 buluşla Türkiye Patent Ligi şampiyonu ve Dünya Patent Ligi’nde ilk 100’deki tek Türk şirkettir (74. Sırada). Arçelik dünyada en fazla Ar-Ge harcaması yapan ilk 2500 firma listesindeki 6 Türk firmasından biridir”⁵⁷⁹. Arçelik, Türkiye’de 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 6. sırada yer almaktadır⁵⁸⁰. Sektördeki Yeri: “Arçelik Avrupa’nın en büyük 3. Beyaz eşya şirketi, Türkiye’de beyaz eşya ve klimada %50 pazar payı ile sektöründe lider, Romanya’da Arctic, Güney Afrika’da Defy, Pakistan’da Dawlance markalarıyla pazar lideri, Global markası Beko ile Avrupa’nın toplam beyaz eşya pazarında 2’nci, solo beyaz eşya pazarında lideridir”⁵⁸¹. Hedef: “Stratejimizin ana hedefinde mevcut bulunduğumuz sahada üretim alanında dünyada güçlü firmalardan biri haline gelmek var, Avrupa’da ikinciyiz, dünyada da ilk onun içindeyiz.”
Vestel	Rekabet Avantajı: “Vestel’in en büyük avantajı Vestel çok iyi customizasyon yapabiliyor, ürününü ülkeye göre özelleştirebiliyor ve Vestel bu büyük operasyonu yönetmeyi öğrenmiş, çok başarılı bir operasyon yönetiyor... Vestel çok esnek en önemli özelliği bu, çok hızlı hareket edebiliyor, yeni fırsatları görüyor, çok hızlı değişebiliyor, bir pazarda bir şey mi oluyor çok çabuk karar verip çok hızlı adım atıyor, yeni pazarlara giriyor, yatırım kararı alıyor, çok risk alıyor, en büyük avantajı çevik olması. Mesela Çin Avrupa’ya mal satmada zorlanıyor, çünkü çok fragmente bir yer, her ülkede ürünün biraz farklı olması gerekmekte, Vestel öyle tasarımlar yapıyor ki, Lego parçaları gibi bin tane değişik ürün çıkarabiliyor, buna özgü bir yapı kurmuş, hızlı değiştirmeye özgü bir yapı, Vestel bu büyük operasyonu yönetmeyi öğrenmiş bir firma, bu da bize avantaj sağlıyor.” “Ahmet Zorlu’nun ve üst yönetimin vizyonu etkili... Zorlu Vestel’i alınca o dönemki üst yönetim bir dünya satış organizasyonunu kurmaya başlıyor ve satış ve üretimdeki güç bir araya gelince Vestel hızlıca büyümeye başlıyor, her yıl hedef büyütüyorlar...” Ar-Ge: “Türkiye’deki Ar-Ge merkezlerimiz dışında İngiltere, Çin, Hong Kong, ABD, Tayvan’da Ar-Ge merkezlerimiz var.” “Vestel dünyada en çok Ar-Ge harcaması yapan ilk 1.000 firma arasında yer alan üç Türk şirkettinden biridir ve 2017 yılsonu itibarıyla tescil almış toplam patentli buluş sayısı 108’dir. Avrupa Patent Ofisi’nin (EPO) 2017 istatistiklerine göre Vestel EPO’ya en çok başvuru yapan şirketler arasında 49. sırada yer almaktadır”⁵⁸². Türkiye’de 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde Vestel Elektronik 8. Sırada, Vestel Beyaz Eşya 24. sırada yer almaktadır⁵⁸³. Sektördeki Yeri: “Dünyanın önde gelen ODM üreticilerinden biri olan Vestel, Avrupa TV pazarının ilk 3, beyaz eşya pazarının ise ilk 5 üreticisinden biridir. Vestel, Türkiye TV pazarında lider, beyaz eşyada ise ilk üç üreticiden biri

⁵⁷⁹ (Çevrimiçi) http://www.arcelikas.com/sayfa/152/Yillik_Faaliyet_Raporlari, 2017 yılı faaliyet raporu, s.44, 10 Mart 2019.

⁵⁸⁰ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

⁵⁸¹ (Çevrimiçi) http://www.arcelikas.com/sayfa/152/Yillik_Faaliyet_Raporlari, 2017 yılı faaliyet raporu, s.30, 10 Mart 2019.

⁵⁸² (Çevrimiçi) <http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari.aspx>, 2017 Faaliyet Raporu, s.64, 15 Mart 2019.

⁵⁸³ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

	konumundadır. Türkiye'nin TV ihracatının yaklaşık %90'ını, beyaz eşya ihracatının ise yaklaşık %30'unu gerçekleştirmektedir"⁵⁸⁴. Hedef: "Bundan sonraki hedef artık Vestel, ya da her ne ise yaratacağımız o marka, buradan daha büyük bir dünya markası çıkartmak."
Kordsa	Rekabet Avantajı: "Kordsa insan yetiştiren, teknoloji üreten bir fabrika gibi, kabiliyetleri çok bir şirket. Sürekli büyüme, inovasyon, sürdürülebilirlik, sürekli bir şey üretmek ihtiyacı duyan, kabına sığmayan insanlardan oluşan bir şirket burası... Kordsa'nın operasyonel mükemmelliği üst düzeyde olan bir firmadır. Maliyet rekabetinde, ürün ve hizmet kalitesinde, yalın ve çevik süreç ve takımlarda operasyonel mükemmelliği üst düzey olan bir firmadır... Kordsa'nın rekabet avantajı, doğru stratejik kurgu, bir doküma üreticisinin endüstriyel dokümaya geçmesi oradan dünyanın devi Dupont'la ortaklık kurması burada bir vizyonerlik, ciddi bir stratejik kurgu var... Kendi maliyetlerini bu kadar rekabetçi bir ortamda bu kadar tutumlu olarak gerçekleştirmesi ve üretim kabiliyetini bu kadar kuvvetli geliştirip, teknolojileri kendi üretim kabiliyeti ile örtüştürüp, Çin, Kore, Asya Pasifik rekabeti içinde herkes kadar ya da herkesten daha iyisini yapabilen global bir oyuncu olabilmek için gerekli kasları çok kuvvetli Kordsa'nın. Bunun üstüne Ar-Ge ve şirket içi inovasyon kültürünün çok gelişmiş olması ve kabına sığmayan bir çalışanı var bütün bunlar da bizim rekabet avantajımızı oluşturuyor." "Kurucuların ve üst yönetimin vizyonu etkili... İlk başlarda Güler Sabancı'nın organizasyona dahil olması ile birlikte belli bir vizyon geliyor. Bakış açısında da şu var, işi nasıl büyütürüz..." Ar-Ge: Kordsa 2017 Türkiye'de en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 16. sırada yer almaktadır"⁵⁸⁵. "2017 yılsonu itibarıyla Kordsa'nın patent portföyü dünya genelinde toplam 664 patent başvurusuna ulaşmıştır. Kordsa'nın 168 tescilli patenti ve 167 buluşu bulunmaktadır"⁵⁸⁶. Sektördeki Yeri: "Dünyada üretilen her üç otomobil lastiğinden biri ve her üç uçak lastiğinden ikisi Kordsa tarafından güçlendirilmektedir. Lastik güçlendirme alanında Kuzey Amerika'da naylon kord bezi üretiminde pazar lideri, Güney Amerika'da polyester ve kord bezi üretiminde tek üretici, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'da naylon kord bezi ve polyester kord bezi üretiminde pazar lideri, Asya Pasifik'te naylon kord bezi ve polyester kord bezi üretiminde ikinci büyük üretici olarak dört kıtada faaliyet göstermektedir"⁵⁸⁷. Hedef: "Şu an ciromuz 700 milyon dolar, bunu önce 1 milyar dolara, sonra 2 milyar dolara çıkarma hedefimiz var. Bunun için de organik ve inorganik büyümelerle bunu başarmaya çalışıyoruz. Çevik olmak, global olmak, karlılığı yüksek, sürdürülebilir büyüme, vizyon bu, sürdürülebilir büyüme için katma değeri yüksek çevik global bir işletme olmak... Odağımız belli biz güçlendiriciyiz. Güçlendirme ile ilgili bir teknoloji varsa, ortada bir konu varsa bu konu ile ilgileniyoruz. Amacımız lastik güçlendirmede yeni teknoloji ile bu alanı büyütme, onun dışında kompozit ve inşaat alanlarında da büyümek."
Eczacıbaşı Yapı Grubu	Rekabet Avantajı: "En eski firmayız dolayısıyla çok ciddi bir bilgi birikimimiz var, en son teknolojileri kullanıyoruz, gerek üretimde gerek ürün geliştirmede çok hızlıyız, Türkiye'nin belki de dünyanın en iyi insan kaynağına sahibiz. Bizim için satıştan sonra iş bitmiyor, satış sonrası hizmetlerimiz, müşteri duyarlılığımız çok yüksek, bu nedenle de Türkiye'de sahip olduğumuz tüm markalarda pazar

⁵⁸⁴ (Çevrimiçi) <http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari.aspx>, 2017 Faaliyet Raporu, s.45, 15 Mart 2019.

⁵⁸⁵ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

⁵⁸⁶ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2017&finansal=2017 Faaliyet Raporu, s.43, 11 Şubat 2019.

⁵⁸⁷ (Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2017&finansal=2017 Faaliyet Raporu, s.6-7, 11 Şubat 2019.

	lideriyiz. Biz kalitede de hep diğer firmaların önünde gittik, bizim müşteriye bakış açımız, algımız çok farklı, çok uzun süreli müşteri ilişkileri kuruyoruz bunlar bizim avantajımız. Bizim fabrikalarımız teknolojik olarak dünyada çok üst sıralarda, ürün portföyümüz çok geniş, dolayısıyla en baştan beri kaliteye, bilgi sistemlerine, insan kaynağına yatırım yapan bir şirketiz, bütün bunlar ürünlerinize yansıyor, üründen sonraki hizmetlerinize, müşteriye bakışınıza yansıyor... Türkiye'nin ihracatının yarısını yapan firmayız. Müşteri hizmetlerimiz, müşteriye yaklaşımımız, lojistiğimiz, uzun vadeli ilişkilerimiz nedeniyle rekabet avantajı sağlıyoruz, hem yurt içinde hem yurt dışında.” “Vizyon önemli, ilk ihracatımızı 1981’de yapmıştık, o dönem sektörde ihracat düşünülmezken yerel pazar çok büyükken biz ihracata başlamışız, vizyonla alakalı biraz da bu durum. Kurucumuz Nejat Eczacıbaşı’nın vizyonu çok etkili. Sağlık alanında yer alan, buna yatırım yapan bir vizyona göre kurulmuş, kendini Türkiye ile sınırlandırmamış bir kuruluş burası.” Ar-Ge: “Vitra İnovasyon merkezi 2017 yılında 57 patent başvurusu yapmıştır. 2017 yılı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın Ar-Ge Merkezleri Performans Endeksi sonuçlarına göre Vitra İnovasyon Merkezi, üst üste 5. kez cam ve seramik sektörünün en başarılısı seçilmesinin yanı sıra 751 Ar-Ge merkezi arasında yapılan değerlendirmede, Vitra İnovasyon Merkezi, Türkiye’nin en başarılı 2. Ar-Ge merkezi olmuştur”⁵⁸⁸. Sektördeki Yeri: “Türkiye’de pazar lideri, İngiltere ve Fransa’da vitrifiyede dördüncü, Almanya’da vitrifiye ve banyo mobilyalarında dördüncü, karoda ikinci sırada yer almaktadır”⁵⁸⁹. Hedef: “Avrupa’da en iyi bilinen üçüncü marka olmak... Şu an dünyada ilk ondayız”
Kastamonu Entegre	Rekabet Avantajı: “Bizim en güçlü kaynağımız insan kaynağımız, sonra uluslararası vizyonumuz, dünyanın ilk beş üreticisinden biri olma arzusu çok net bir vizyon. İnsan en önemli şey, bu insanla birlikte hedeflere yönelik sizi götürecek sistemleri, alt yapıları kurmak ve bunu da doğru liderlikle icra etmek, bunda da CEO’muz ve patronlarımızın çok önemli motive edici gücü var. Özetle çalışanlar, liderlik, altyapılar, bu altyapıları ve insan kaynağını kullanıp harekete geçiren, sonuçlara dönüştüren aksiyona geçme gücü ve tüm bunlarla birlikte de risk iştahı var, bütün bunların toplamı da Kastamonu Entegre’nin rekabet avantajıdır. Vizyonun en başından itibaren doğru kurulması önemli ama tek başına yeterli değil, buna uygun kadronun, ekiplerin kurulması, o ekiplerle birlik beraberliğin devam etmesi, güven duygusunun inşa edilmesi, mesela bayilerimizle müşterilerimizle o güven ilişkisinin/bağının kurulması da çok önemli, bunlar bir bütün. Biz B2B’e çalıştığımız için rakipler arasında üründe farklılaşmak çok zor... Farklılaşmanın yönü aslında hizmette farklılaşmak kendi bayi ve müşterilerimize güven ve adalet hissini çok iyi bir noktaya taşımak. Farklılaşmanın birincisi hizmet, müşterilerimizle ve iş ortaklarımızla olan etkileşimde farklılaşmak, devamında üretim maliyetlerini sürekli optimumda tutabilmek ve fiyatlandırmayı etkin yapmak, doğru fiyatlandırma stratejisi izlemek ve doğru bir satış stratejisi ile bunları pekiştirmek rakiplerden farklılaşmanın yolu buradan geçiyor. Doğru ürünü doğru zamanda vereceksiniz, istenen kalitede olacak bunun için maliyetleri iyi yönetmeniz gerekiyor, sürekli satışın olduğu bir akış yaratacaksınız, akışın durmaması gerekiyor.” Ar-Ge: Firma Türkiye’de 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 129. sırada yer almaktadır⁵⁹⁰.

⁵⁸⁸ (Çevrimiçi) <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/faaliyet-raporu-yatirimci-iliskileri>, Eczacıbaşı Topluluğu Faaliyet Raporu 2017, s.10-11, 21 Mart 2019.

⁵⁸⁹ (Çevrimiçi) <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/faaliyet-raporu-yatirimci-iliskileri>, Eczacıbaşı Topluluğu Faaliyet Raporu 2017, s.25, 21 Mart 2019.

⁵⁹⁰ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

	Sektördeki Yeri: “Kastamonu Entegre şu an sektöründe Türkiye’de 1’inci, Avrupa’da 4’üncü, dünyada ise 7’inci sırada yer almaktadır”⁵⁹¹. Hedef: “Hedefimiz dünyada ilk beşte yer almak.”
Aksa Jeneratör	Rekabet Avantajı: “Dünyada jeneratör işini her yerde yapabileceğimizi düşünüyoruz, bunun için ciddi bir bilgi ve tecrübemiz var 35 senedir... Türkiye pazarında 20 yıldır pazar lideriyiz, yerel firmalardan en büyük farkımız global olmamız, hacmimiz, yerel piyasada bizim dışında yurtdışında yapılanmış bu kadar fazla ürün çeşitliliğine sahip yerel bir firma yok. Bunda kurucularımızın vizyonu çok etkili. Global firmalardan da en büyük farkımız hızımız esnekliğimiz, yani bir yere gittiğimizde çok hızlı aksiyon alabilmemiz, hızlı karar alabilmemiz ve harekete geçebilmemiz, esnek olmamız yani işi bitirmek ya da hayata geçirme konusunda daha esnek ve özverili bir çalışma sistemimizin olması, daha girişken ve adaptasyonu kolay bir iş yapımız var Avrupalı ve Amerikalılar’a göre. Çok özverili ve esnek çalışıyoruz, hızlı şekilde aksiyon alıyoruz, hayata geçiriyoruz, hızlıyız yani. Üründe aslında çok büyük bir farklılaşma yok, ticari stratejilerinizin ne kadar doğru olduğu ve o pazarı ne kadar iyi analiz edip buna ilişkin doğru hamleleri yaptığınıza bağlı.” Ar-Ge: “2019’da İstanbul’da kurmayı planladığımız yeni fabrikamızın içinde Ar-Ge merkezi kurma konusunda bir plan var. Çin’de oldukça büyük Ar-Ge ile ilgili mühendislik departmanımız var, oradaki ürünlerimizle ilgili olarak dizayn, geliştirmeler yapıyor, pazar ihtiyaçlarına, proje ihtiyaçlarına istinaden dizayn geliştirmeleri yapıyor, ayrıca buradaki birimimiz ile oradaki birimimiz entegre çalışıyor.” “Doğal gazlı jeneratörlerin dünyadaki ilk üreticilerinden olan Aksa Jeneratör’ün, senkron jeneratör projelerinde üstünlüğü bulunmakta, Ar-Ge yatırımları ile daha düşük yakıt sarfiyatlı, daha düşük ses seviyeli ve çevre dostu jeneratörler üzerinde çalışan Aksa Jeneratör, 2016 yılında tamamen kendi Ar-Ge çalışmalarıyla ürettiği, enerjisini rüzgâr ve güneş gibi yenilenebilir enerji kaynaklarından alan hibrit jeneratörü ürün portföyüne eklemiştir”⁵⁹². Sektördeki Yeri: “Türkiye jeneratör pazarının lideri Aksa Jeneratör, Asya, Avrupa, Afrika ve Amerika’da bulunan ofisleri ile küresel sektörde ilk 5 firma arasında yer almaktadır”⁵⁹³. Hedef: “Aksa şu an kendi sektöründe ilk beş üretici içerisinde. Bir milyar ciro hedefimiz var ama dünya çok değişiyor, şu an dünyanın bu gidişatıyla bir milyara sıçramak kolay değil. Dünya ekonomisinin gidişatı da etkili yeni yatırımlar yapma konusunda... İlk etapta mevcut durumu koruyup ciromuzu yarım milyar dolara arttırmak şu an önceliğimiz.”
Borusan Mannesmann	Rekabet Avantajı: “İş yapma becerisi bizim rekabet avantajımızdır, boru yapan bir sürü firma var, aynı kalitede boru üretiyor belki ama benim girdiğim pazarlara giremiyor, çünkü ben çok iyi satış sonrası hizmet veriyorum bütün ekibimle, o açıdan fark yaratıyoruz. Boru alanında her şeyi biliyoruz, Borusan Mannesmann dünyadaki en iyi teknik know-how’a sahip olan şirkettir. Temel rekabet düzlemimizde fiyatta rekabet etmiyoruz, ürün kalitesi, satış sonrası hizmet ve ürün gamının geniş olmasında rekabet ediyoruz. Geniş bir ürün yelpazesıyla hizmet vermek, kaliteli ürün vermek, söz verdiğin kalitede söz verdiğin malı sağlayabilmek ve malla ilgili bir sorun çıktığında arkasında durabilmek yani satış sonrası hizmet çok önemli bizde. Bunlar da bizim temel yeteneğimiz... Boruyu üretip satmak değil, projeyi yönetmek de gerekiyor. Hammaddenin alımından, üretiminden, sevkiyatının yapılmasından, stok sahasına getirilmesinden, stok sahasında müşteri double joint istiyorsa onun yapılmasından ve bütün bu tedarik zinciri boyunca boruya bir hasar gelmemesinden sorumluyuz. Çünkü bu sadece boru üretim know-how’ı değil proje yönetim know-how’ıdır. Aynı zamanda orada

⁵⁹¹ (Çevrimiçi) <http://www.kastamonuentegre.com.tr/tr/keas-kurumsal>, 17 Mart 2019.

⁵⁹² (Çevrimiçi) <http://www.kazanciholding.com.tr/FaaliyetRaporlari.aspx>, Kazancı Holding 2017 Yılı Faaliyet Raporu, s.68, 20 Mart 2019.

⁵⁹³ (Çevrimiçi) <http://www.aksa.com.tr/tr-tr/kurumsal/hakkimizda>, 20 Mart 2019.

	çok büyük müşterilerle çalışıyoruz. Onlarla iş yapabilme becerisine sahip olmanız gerekiyor.” “Kurucumuz Asım Bey’in vizyonu etkili, Asım Bey’in 1975’de büyük atılım yaparak Gemlik’te Türkiye’nin en büyük ve en modern boru fabrikasını kurması önemli bir mihenk taşıdır... Bu da Asım Bey’in Türkiye ile sınırlı olmayıp dünyaya açılma vizyonunun bir göstergesidir.” Sektördeki Yeri: Borusan Mannesmann çelik boru sektöründe Avrupa’nın ve dünyanın önde gelen üreticileri arasında yer almaktadır⁵⁹⁴. Hedef: “Genel olarak yeni yatırımlar konusunda fırsat var mı, stratejimize uygun mu ve doğru zaman mı buna hep bakıyoruz. Şimdi yeni bir yabancı yatırım kararı yok gündemde, ama yine de fırsatlar olursa değerlendirebiliriz. Pazar neredeyse orada olmalıyız bizim stratejimizde bu var, öyle bir vizyonumuz var.”
Erbakır	Rekabet Avantajı: “Bizim yaptığımız iş işçiliğe ve ustalığa dayalı bir iş, yoksa makineler herkesin alabildiği makineler. Neden farklılaşıyorsunuz ya da bakırda know-how nerede dersiniz; bir üründe daha az bakır kullanarak bütün standartları karşılayabilirsiniz, maliyetleri düşürdüğünüz için farklılaşıyorsunuz, bizdeki know-how bu. Çünkü %2’lik daha az bakır kullanarak bütün standartları karşılıyorsanız, bu sizin know-how’ınızdır. Bu bilgi herkese, her firmaya göre değişiyor, herkesin ürünü farklı, nasıl yapacağı, hangi verimlilikle yapacağı bunların hepsi önemli. Bizim rekabet avantajımız sahip olduğumuz bu know-how’dır, ve bunu geliştiriyoruz sürekli. Sürekli teknolojiye yatırım yapmak zorundayız. Rekabetle nasıl baş ediyoruz, çok kaliteliyiz demek bizim için avantaj değil çünkü rakibim de kaliteli üretiyor, bunun dışında ne kalıyor servis kalıyor, insan ilişkileri kalıyor, dünyada bakır sektörü o kadar küçük bir sektör ki herkes birbirini bilir, dolayısıyla ürün dışında, zamanında teslim çok önemlidir, bu konuda çok hassasız, maliyetlerimizi düşük tutmak zorundayız, her sene hız arttırmamız lazım, otomasyon yapmamız lazım, yeni ürün yapmamız lazım. Bütün bunlar bizim rekabet avantajımız.” “Kurucularımızın vizyonu çok etkili... İhracat hep vardı, en baştan beri, o zaman İran’a, Irak’a gönderiliyordu, o zaman 10 bin ton kapasite şimdi 200 bin ton kapasite, şimdi tamamen Avrupa’ya bunun nedeni de daha katma değerli yüksek ürünle, kabiliyetimizle alakalı çünkü otomotive kolay kolay iş yapılamaz.” Sektördeki Yeri: “Bizim sektörde Türkiye pazarında iki büyük rakip var biri biziz.” Hedef: “Bundan sonraki Erbakır’ın stratejik planında farklı lokasyonlarda üretim yapmak var... Strateji olarak hem şimdi hem de ilerisi için ABD ve diğer üretim yerleri üretim hupları olacak yani know-how tamamen Türkiye’de olacak, oralara üretim reçetesi gidip böyle üret denilecek ve üretimde verimliliğin artırılmaya çalışıldığı yerler olacak.”
LC Waikiki	Rekabet Avantajı: “Bizim için odakta müşteri var, müşterinin vereceği fiyatı verebilmemiz için ürünü o fiyatın altında bir fiyata tedarik etmemiz gerekir...” “LC Waikiki’de genel toplum kesiminin bütçesine, kalite ve moda beklentisine uygun ürün bulunur, bunu sağlayacak planlama, tedarik ve sunum altyapılarımız güçlü. Bu altyapıyı da son 10-15 senede oluşturduk, tedarik ağıımız, tedarik edebilme yetkinliğimiz, hangi ürün nereden nasıl tedarik edilebilir, mağazacılık operasyon yeteneğimiz, mesela bir ayda koca bir mağazayı sıfırdan açabiliriz, bu konularda öğrenilmişliklere dayalı kaslar var. Bunlar bizim rekabet avantajlarımız. Bizim değer önermemiz: geniş kitlelere hitap edeceğiz, geniş kitlelerin beklentilerini karşılayacak koleksiyonları yapıp, onların ödemeye razı olacakları fiyatlarda fiyatlayıp, onların beklediği asgari kalitede yapıp, onların rahat bir şekilde alışveriş yapabilecekleri ortamlarda onlara sunmak... Mağazacılık nasıl yapılır ile ilgili son on-on beş yılda Türkiye’de oldukça uzmanlaştık, şimdi bu bilgimizi yurtdışında kullanıyoruz.”

⁵⁹⁴ (Çevrimiçi) <http://www.borusanmannesmann.com/kurumsal/hakimizda/default.aspx>, 17 Şubat 2019.

	<i>“En baştan beri kurucularımızın belirlediği vizyonla işimize odaklandık, başka alanlarda yokuz, bildiğimiz işi yapıyoruz, ona odaklanıp o konuda en iyi olmaya çalışıyoruz, sektörde lider olmak, üst sıralarda olma vizyonumuz var.”</i> Sektördeki Yeri: <i>“Hazır giyimde Türkiye’de pazar lideriyiz, %15 pazar payına sahibiz, bizden sonrakinin payı %4’lerde, çünkü pazar çok parçalı, çok sayıda oyuncu var...”</i> Hedef: <i>“1997’de Türkiye’de 2000’li yıllarda Türkiye liderliği vizyonu vardı, bu gerçekleşti, 2010’da da 2023’te Avrupa’daki en başarılı ilk üç perakendecisi içine girme vizyonunu koyduk.”</i>
Söktaş Tekstil	Rekabet Avantajı: <i>“Sonuçta özellikli bir ürün üretiyoruz, dünya ile yarışıyoruz, bu yarış üretim miktarı açısından değil, yaratıcılık, koleksiyon oluşturma, bunda süreklilik, servis kalitesi, ürün kalitesi bunların toplamında yarışır durumundayız... Tasarım yapıyoruz, bu servisi verebilecek donanımına sahibiz, çok geniş bir koleksiyon hazırlıyoruz, çalıştığımız markalar çok özellikli markalar...”</i> <i>“Bizim yol haritamız belli, ne yaptığımızı biliyoruz, buna göre kaynak kullanımının sağlanmış olması çok büyük bir avantaj, böyle bir iş için doğru know-how’ı oluşturacak kaynakların bugüne kadar konulmuş, oluşturulmuş olması, piyasayı çok iyi biliyor olmamız, yaratıcı gücümüz, bu gücü her gün daha fazla geliştiriyor olmamız bunlar bizim rekabet avantajlarımız. İşimizi çok iyi biliyoruz. Günceli takip etmek, teknolojiyi iyi tanımak, güncelin de önünde olmak, piyasanın önünde olmak, öncü olmak, müşterilerimizin, tedarikçilerimizin hedeflerini, ilgilendikleri alanları, neler yaptıklarını biliyor olmak ve ona göre ürünü üretiyor, yaratıyor olmak, piyasanın birkaç adım önünde olmak bunlar bizim rekabet avantajımız.”</i> <i>“Söktaş kurulduğundan beri yaptığının en iyisini yapma, sektörde en iyi olma, lider olma gayretinde... 1994-1995’te kendi koleksiyonumuzu yaparak bir kabuk değişimi oldu, sadece kendi koleksiyonumuzu yapmaya başladık, herkesin yaptığı işi yapmak yerine daha spesifik bir alana kayılıyor. Bunda da kurucularımızın vizyonu çok önemliydi.”</i> Ar-Ge: Firma Türkiye’de 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 145. sırada yer almaktadır⁵⁹⁵. Sektördeki Yeri: <i>“Dünyadaki bilinen birkaç gömleklik kumaş üreticisinden biriyiz, Türkiye’deki ise tek firmayız.”</i> Hedef: <i>“2000’lerin başından itibaren vizyonumuzu ipliği boyalı gömleklik kumaşta dünya lideri olmak üzerine kurduk. Şu anda Söktaş kendi dalında bir dünya markası, gömleklik kumaşta bilinirliği yüksek bir marka.”</i>
FNSS	Rekabet Avantajı: <i>“Temel yeteneklerimiz, biz müşteriyi iyi anlayan, ona çok iyi cevap veren, verdiği sözü tutan bir şirketiz, güven veriyoruz, Türkiye’de de yurtdışında da müşterilerimizde oturmuş algı bu, bizim gücümüz bu. Adil rekabet koşulları olduğu sürece sorun yok, rakiplerimizle başa çıkabiliyoruz, hem fiyat, hem teknik, hem müşteri beklentileri karşılama anlamında iyi bir firmayız, pozitif yapıcı çözümler üretebiliyoruz.”</i> <i>“...bilgi, know-how, yetkinlik şu an Türk, Türk mühendisler yapıyor... FNSS’nin ürün yelpazesi çok geniş, bir zırhlı araç üreticisinde ne varsa bizde o var... Bizim sektörde mevcut ürünler satılmıyor, ihtiyaç tanımlanıyor, o ihtiyaca uygun yeniden mühendislik yapılıyor, yeni ürün olarak piyasaya çıkmıyor, hiçbirisi birbirinin aynı değil bu ürünlerin... Biz bir ürün teklif etmiyoruz, onların isteğine göre ürün yapılıyor, biz bütün projelerimizde iş birliğine gidiyoruz, müşterinin isteklerine, ihtiyaçlarına göre bir şeyler yapıyoruz yoksa bu sektörde başarılı olma şansı yok, herkesin coğrafi koşulları, tehditleri, alışkanlıkları farklı, dolayısıyla da farklı ürünler oluşturuluyor.”</i> <i>“...Şu anda kendi savunma sanayisi az gelişmiş ülkelerin de bu tip talepleri var, ve bizim bunlara daha iyi empati yaptığımızı, bunların isteklerini daha iyi</i>

⁵⁹⁵ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

	anlayabildiğimizi düşünüyorum, çok büyük güçlü rakipleri yenerek ihracat yapıyoruz o da bu yaklaşımımız sayesinde oluyor, çok ısrarcıyız, faaliyetlerimiz çok uzun yıllar sürüyor, teklif verdik de oldu ile olmuyor, on yıl öncesinden güven sağlamanız gerekiyor... Bu işler böyle çok uzun yıllar sürüyor, çok uzun yatırımlar ve iş geliştirme faaliyetleri. O güveni, performansı sağladıktan sonra, uygun teklif de verdikten sonra ve ihtiyaçlarını da karşılıyorsanız, çok büyük firmalarla yarışıp ihaleyi alıyoruz, son beş yılın rakamlarına göre %85 ihracat yapan bir şirketiz. FNSS bunu başarıyorsa, yurtdışında dünya devlerini yenerek bu işleri kazanıyorsa bir şeyleri iyi yapıyordur, neyi iyi yapıyor, planlı programlı gidiyor, kar-zarar, yatırımın geri dönüşü bunları iyi hesaplıyor ki oluyor.” “Kurucularımızın, yöneticilerimizin vizyonu etkili... İlk paket ZMA üretiminde sona doğru gelirken, FNSS büyük bir küçülme yaşıyor, 450-500 kişilerden 150'lere düşüyor, insanlarda biz başka bir şey yapmalıyız, ürün geliştirmeliyiz, ihracat yapmalıyız gibi kıpırdanmalar başlıyor, buradaki insanların vizyonu, Nurol'un vizyonu, yabancı tarafı sıkıştırmaya başlıyor... ihracat faaliyetlerinin araştırılmasına devam ediliyor, 20 milyon dolar kaynak veriliyor ve oradan projeler çıkıyor...” Ar-Ge: 2017 yılı Türkiye’de en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde FNSS 10. sırada yer almaktadır⁵⁹⁶. Sektördeki Yeri: “FNSS, ihtiyaca özel, etkin, güvenilir ve yenilikçi paletli ve tekerlekli zırhlı araçlar tasarlayan, üreten ve alanında dünya liderleri arasında kabul edilen bir kara savunma sistemleri firmasıdır”⁵⁹⁷. Hedef: “Ciro sürekli artan bir trendde, ciromuz 2007’de 20 milyon dolardı, 2017’de 250 milyon dolar, on yılda on kattan fazla büyüdük, hedefimiz 2020’lerde 500 milyon doları bulmayı istiyoruz, tabii bu projelere bağlı. İki üç tane büyük proje takip ediyoruz onlar olursa milyar doların üzerine taşır, milyar doları geçerek de global firmalardan biri olacağız, öyle bir hedefimiz de var ama daha kademeli, yönetilebilir bir büyümeyi sağlamaya çalışıyoruz.”
Aselsan	Rekabet Avantajı: “Aselsan’ın rekabet avantajı müşteri isteklerine tam uyumlu çözüm sunabilmektir, olanı empoze etmek değil. Müşterinin ihtiyacını karşılayacak çözümler üretmek konusunda çok yetkiniz, zaten bu sayede tercih ediyoruz, bir ABD, İngiliz, Fransız firmasının önünden ihale ve iş almak için böyle olmanız gerekiyor, ayrıca ülkemizin kanunlarına ve teknoloji yol haritamızdaki hedeflerimize uygun bir şekilde teknoloji transferi yapmak konusunda destek veriyoruz bu da bizim tercih edilmemizde rol oynuyor... Batılıların amacı satıp gitmek, karşı tarafa değer katmayı düşünmüyorlar, biz ise ülkemizin kanunları ve bizim teknoloji yol haritamıza uygunsa teknoloji transferine sıcak bakıyoruz bu bizim için avantaj sağlıyor, fiyat konusuna gelince bir Alman şirketinin işçilik maliyeti bizden daha yüksek ama bir Alman şirketinin malzeme maliyeti ise bizden daha az olabilir, burada en sonunda sizin ne kadar kar yapmaya razı olduğunuzla belirlendiğini düşünüyorum, maliyetle değil de sizin karı ne kadar aşağı çekebildiğinizle ilgili, biz burada biraz agresifiz, rakamları aşağı çekebiliyoruz, Batılılar bu konuda daha az esnek. Bunlar temelde iki önemli etken bizim için ihaleleri almamızda, ya alıcıya verdiğimiz destek ya da kar marjımızı çekebildiğimiz seviyeden kaynaklanıyor.” “Stratejimiz, Türk silahlı kuvvetlerinin ve güvenlik unsurlarının ihtiyaçlarını karşılayacaksın, bunu yaparken global pazarda paydaşların için değer katarak büyüyeceksin, bu sayede büyüyeceksin ve sürdürülebilir olacaksın, bu arada operasyonlarımızı iyileştireceğim, daha verimli olacağım, daha az maliyetli üreteceğim, bu bana rekabet gücü verecek, o yüzden tercih edileceğim.” Ar-Ge: “Biz Türkiye ortalamasının çok üstünde bir rakamı, ciromuzun %7’sini, Ar-Ge’ye ayırıyoruz. Devletin çeşitli teşvikleri var, mesela Tübitak üzerinden 154

⁵⁹⁶ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

⁵⁹⁷ (Çevrimiçi) <https://www.fnss.com.tr/kurumsal/hakkimizda/firma-profil>, 7 Nisan 2019.

	milyon dolarlık Ar-Ge'miz var. Toplamda 419 milyon dolarlık bir Ar-Ge faaliyetinden bahsediyoruz, 6 Ar-Ge merkezimiz var, 46 üniversite ile işbirliği yapıyoruz Ar-Ge'de." Firma Türkiye'de 2017 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 1. sırada yer almaktadır⁵⁹⁸. "Aselsan Araştırma Merkezinin iki tanesi ABD, altı tanesi PCT olmak üzere tescil işlemi devam eden toplam sekiz patent başvurusu bulunmaktadır"⁵⁹⁹. Sektördeki Yeri: "Aselsan ürün yelpazesi açısından dünyadaki Savunma Sanayi şirketleri açısından en geniş ürün yelpazesine sahip şirkettir, 15 farklı alanda faaliyet gösteriyoruz ve her alanda da muazzam bir ürün çeşitliliği var... Büyüklük olarak dünyanın en büyük 57. sıralamasındayız." (100 savunma sanayisi şirketi sıralaması içinde) Hedef: "Aselsan'ın küreselleşmesi ile ilgili olarak var olan ortaklıklarımız/yatırımlarımız üzerinden satmaya ve yeni pazarlara satış yapma arzusundayız... Savunma sanayi firması olduğumuz için biz burada bir millileştirme planı ile çalışıyoruz... Savunma sanayisi ihraç kısıtına tabi ne kadar malzeme kullandığınızla çok ilgilidir. O yüzden ürününüzü tamamen üretebilirliğiniz çok önemli... Ar-Ge'mizin arkasındaki temel strateji budur, bunu gerçekleştirebilmek için uğraşıyoruz, yatırımlar yapıyoruz. Kendi kritik komponentlerimizle üretim yapmaya başladığımızda ihracatımız daha çok artacak."
Havelsan	Rekabet Avantajı: "Çalışanlarımızın %75'i geliştirme esaslı çalışan mühendisler, burada çok yetkin, çok donanımlı bir kadro var... Bizim firma olarak sunduğumuz teknoloji çok önemli çünkü spesifik bir alanda çalışıyoruz, ve bu konuda da gerekli uzmanlığa sahibiz." "Yazılım alanında çalışmamız nedeniyle biz çok büyük bir rekabetin içindeyiz, rakiplerimiz çok büyük firmalar, bizim rekabet avantajımız yüksek bir kredibilitemiz var ve kredibilitemizin dayandığı nokta da güvenilirliğimiz, bizim girdiğimiz alanlar ülkenizin güvenliğinin zaafiyetlerine açık olduğu alanlar yani yazılım alanları, müşterinin partneriyiz, müşterinin çözüm ortağıyız, satıcı değiliz en büyük gücümüz verdiğimiz sistem güvenlikle ilgili olduğu için güvenilirlik önemli, dolayısıyla müşteriyi de çalışanlarını da eğitiyoruz, geliştiriyoruz. İkincisi, maliyet olarak da kaynaklarımızı çok verimli yönettiğimiz için maliyet konusunda etkiliyiz, verimliyiz. Burası çok verimli bir yapı, benzer şirketlerle oranladığımızda yönetici, idari kadrosu çok büyük değildir, işimizi büyütüyoruz ama daha az insanla yapmaya çalışıyoruz. İşimiz büyüyüp çeşitlenmesine rağmen çalışan sayısını artırmıyoruz hatta azaltıyoruz bunu da maliyet verimliliği ve süreç verimliliği ile başarıyoruz... İş yapış tarzımızdaki, yönetim tarzımızdaki dinamiklik, çeviklik, hızlilik, sorgulayıcı ve iyileştirici takım yapısı bizim öncelikli rekabet avantajımızdır." Ar-Ge: Firma Türkiye'de 2016 yılı en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 9. sırada yer almaktadır⁶⁰⁰. Sektördeki Yeri: "Havelsan, hem yurt içinde hem yurt dışında askeri, kamu ve özel sektör için özgün sistemler geliştiren, günümüzün en son teknolojileri ile akıllı çözümler sunan Türkiye'nin entegratör şirketidir"⁶⁰¹. Hedef: "Yeni yatırımlarla ilgili olarak temel stratejimiz yurtiçi ve yurtdışı hedeflerimize uygun düşen fırsatlara açığız, hedefimiz 1.5 milyar ciro, şu anki ciromuz 200 milyon dolar civarında, hedeflerimize ulaşmak için büyümeyi tek taraflı beslenerek değil büyümeyi üç boyutta yürütmek istiyoruz, biri savunma,

⁵⁹⁸ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

⁵⁹⁹ (Çevrimiçi) <https://www.aselsan.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/Sayfalar/Yillik-Faaliyet-Raporlari.aspx>, 2017 faaliyet raporu, s.34, 20 Mart 2019.

⁶⁰⁰ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2016 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

⁶⁰¹ (Çevrimiçi) <http://www.havelsan.com.tr/tr/kurumsal>, 7 Ocak 2019.

	<i>biri ihracat, biri de savunma dışı, bu üçünü dengeli hale getirebilmemiz gerekiyor, şu an savunma ağırlıklı gidiyor. Tek taraflı büyümek istemiyoruz, çünkü sürdürülebilirlik için dengeli bir büyüme, hem birbirleri arasında yetenek paylaşımı, hem kaynak geçirgenliğinin artması, hem de sürdürülebilir bir yapı sağlamak gerek.”</i>
Logo Yazılım	Rekabet Avantajı: “Bizim rekabet avantajımız, kaynak ve yeteneklerimiz, şirketin kültürü. Fırsatlar her firmaya gelir ama fırsatları değerlendirmeyi her firma yapamaz. Bizim gibi yazılım firmaları insanlardan oluşan firmalardır, eğer insanlar o fırsatları değerlendirebilirse büyüyor ve başarılı oluyor. Logo iyi bir insan kültürüne sahip, o da kurucumuz Tuğrul Bey’den gelen kültüre borçludur. Tuğrul Bey’in vizyonu ve adanmışlığı çok etkili.” Ar-Ge: Firma 2017 yılı Türkiye’de en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 13. sırada yer almaktadır⁶⁰². Sektördeki Yeri: Logo, ürettiği çözüm, hizmet ve inovasyonlarla Türkiye’de yazılım sektörünün en büyük kuruluşlarından biridir⁶⁰³. Hedef: “Ana hedefimiz dünyaya açılmak. Türkiye’de kendimizi ispat ettik, büyüdük Türkiye’nin devlerinden biriyiz, Türkiye’de artık büyüme olur da patlama olmaz, patlama Hindistan’dan olur, onların peşindeyiz şimdi, fırsatları değerlendirmeye çalışıyoruz... Globalleşme ise hedefimiz direkt buradan Hindistan’dan yapılıyor, ana hedeflerimizden biri Hindistan’a gelme nedeni Logo’yu gerçekten uluslararası bir firma yapmak.”
Kron	Rekabet avantajı: “Türkiye’de geliştirdiğimiz mühendislik ürünleri bizim rekabet avantajımız... Bize ait olan beş tane ürün var, kullanım hakkı bize ait olan, bizim ürettiğimiz ve bunların Türkiye’de, Türk üreticide muadili yok, yurtdışında rakipleri var ama bu ürünlerin Türkiye’de rakibi yok... Biz burada pazarı bitirdiğimiz için başka yerlere bakmamız gerekiyordu, maliyetler ABD’ye bakıldığında kısmen daha kontrol edilebilir seviyede, biz burada teknoparkta bulunduğumuz için avantajlarımız var, gelir vergisi, kurumlar vergisi avantajları gibi, onları da kullanarak ciddi anlamda maliyet avantajı yaşıyoruz.” “Lütfi Bey’in vizyonu çok etkili, vizyoner bir iş adamı, en baştan beri uluslararasılaşma hedefi var, küresel bir marka olma hedefi konulmuştu en baştan itibaren...” Ar-Ge: 2017 yılı Türkiye’de en çok Ar-Ge harcaması yapan 250 firma listesinde 79. sırada yer alan⁶⁰⁴ “Kron’un kuruluş ve varoluş felsefesinin temelini Ar-Ge oluşturmaktadır. Şirket bünyesinde Ar-Ge yaparak ortaya çıkarılan fikri hakları Kron’a ait dünyanın tüm pazarlarında herhangi bir müşterisine kimseden izin alma zorunluğu olmadan özgün ürünlerini satmak Kron’un ana stratejisini oluşturmaktadır”⁶⁰⁵. Sektördeki Yeri: “Türkiye’de Türk rakibimiz yok, o nedenle rekabet nedeniyle dışarı açılmadık, ama burada pazarı bitirdik, pazarı bitirince yurtdışına açılmaya başladık.” Hedef: “Şu anda ABD pazarı var, Rusya var, Uzak Doğu var, yeni ürün yok ama bu beş ürünün özelliklerinin arttırılması var, müşteriye ihtiyaca göre yenilenmesi, yeni özelliklerin eklenmesi var. Ana hedef tamamen yurtdışına açılmak, bizde nüfusun yüksek olduğu ülkelerdeki Telekom operatörleri bizim için iyi müşteri, Pakistan öyle mesela, Endonezya da olabilirse oraya da bakıyoruz, görüşmeler yapıyoruz.”

⁶⁰² (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

⁶⁰³ (Çevrimiçi) <https://www.logo.com.tr/bizi-taniyin/logo-hakkinda>, 20 Şubat 2019.

⁶⁰⁴ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

⁶⁰⁵ (Çevrimiçi) <https://www.kron.com.tr/mali-tablolar/>, 2017 Faaliyet raporu, s.20, 15 Şubat 2019.

Görüştiğimiz bütün yöneticiler, kurucu ve üst yönetimlerinin vizyonu ve uluslararasılaşma konusundaki yönelimlerinin firmalarının başarısında ve uluslararasılaşmasında çok fazla etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Aselsan ve Havelsan gibi savunma sanayisinde yer alan vakıf şirketlerinde ise devletin savunma sanayisini geliştirme konusundaki politikaları bu firmaların gelişmesinde, uluslararasılaşma ve yabancı doğrudan yatırımlarında etkiye sahiptir. Bütün firmalar ihracat yaparak başladıkları uluslararasılaşma süreçlerine yabancı doğrudan yatırımlarla devam etmişler ve bundan sonra da uluslararasılaşma/globalleşme hedefleri doğrultusunda fırsat ve pazar şartlarına göre yurtdışı yatırımlarına devam edeceklerini ifade etmişlerdir. Bu durum uluslararası alanda başarılı olan ve markalaşan gelişmekte olan ülke firmalarının üst yönetiminin belirlemiş olduğu vizyon ile ilgili olarak hırslı olmalarına ve global oyuncu haline gelme istekleri ile ilişkili olduğu ifade eden diğer çalışmaları⁶⁰⁶ doğrulamaktadır.

Görüştiğimiz firmaların hepsinin kendi yerel piyasalarında bulundukları alandaki en büyüklerden biri olması ve yerel piyasada elde ettikleri piyasa gücü sonucu sahip oldukları finansal kaynakları bu firmaların yabancı doğrudan yatırımlarını gerçekleştirmelerine imkan sağlamaktadır. Yerel piyasada belli bir büyüklüğe gelen firmalar yerel piyasada pazarı bitirmeleri ya da pazarın sınırına gelmeleri nedeniyle ya da yurtdışındaki fırsatları değerlendirmek amacı ile sahip oldukları finansal gücü yabancı doğrudan yatırımlarda kullanarak bulundukları alanda uluslararası/global firma olma vizyonu ile hareket etmektedirler. Bu durum bazı gelişmekte olan ülkelerin genel olarak büyük yerel piyasaya sahip olması dolayısıyla bu ülke firmalarının çoğunun kendi ülke piyasalarına hizmet ederek büyüdüğü ve yabancı doğrudan yatırımları için gerekli finansal kaynağı biriktirdiğini ifade eden⁶⁰⁷ ve güçlü finansal kaynaklara ve yerel pazarda belli bir büyüklüğe sahip olan gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlara girişmesinin daha olası olduğunu ifade eden çalışmaları doğrulamaktadır⁶⁰⁸.

⁶⁰⁶ Deng, a.g.e, 2012; Duysters, Jacob, Lemmens ve Jintian, a.g.e, 2009; Deng, a.g.e, 2009.

⁶⁰⁷ Buckley, Munjal, Enderwick ve Forsans, a.g.e, 2016.

⁶⁰⁸ Bhaumik, Driffield ve Pal, a.g.e, 2010; Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014.

Görüştiğimiz firmaların hepsi kendi bulundukları sektörle ilgili uzun yıllara dayanan iş yapma bilgi ve uzmanlıklarının yüksek olduğunu ve bunun kendilerinin rekabet avantajı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu iş yapma bilgi ve uzmanlığı Şişecam, Arçelik, Vestel, Kordsa, Eczacıbaşı Yapı Grubu, Kastamonu Entegre, Aksa Jeneratör, Borusan Mannesmann, Erbakır, Taha Tekstil (LC Waikiki'nin üretim yapılanması), Söktaş Tekstil, FNSS, Aselsan gibi üretim firmaları için sahip oldukları üretim know-how'ı, müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun ürün üretebilme yetkinliği ve ürün çeşitliliği iken; yazılım firmaları olan Havelsan, Logo Yazılım, Kron için müşterilerinin ihtiyacına uygun yazılım geliştirme konusundaki yetkinliği; perakende firması olan LC Waikiki için ise hedef müşteri kitlesi açısından fiyat-kalite-moda beklentisine uygun ürünleri tedarik edebilme ve onlara sunabilme yetkinliğidir. Bu firmaların kendi yerel piyasalarında uzun yıllara dayanarak elde ettikleri bu iş yapma bilgi ve uzmanlığı onların yabancı doğrudan yatırımlarını yapmalarında etkili olmuştur. Diğer taraftan firmaların uluslararasılaşma sürecinde detaylı olarak incelediğimiz gibi bazı firmalar teknoloji, bilgi birikimi, üretim know-how'larını yabancı doğrudan yatırımlarına başlamadan çok önce yerel piyasada yabancı firmalarla kurmuş oldukları çeşitli işbirlikleri ve ortaklıklar yolu ile geliştirmişlerdir (yabancı firmalara OEM üreticisi hizmet veren Arçelik, Vestel, Eczacıbaşı Yapı Grubu, Aksa Jeneratör; Fransız LC Waikiki'nin fason üreticisi olan Taha Tekstil; gelişmiş ülke firmalar için fason üretim yapan Söktaş Tekstil; dünya devi ve buluş sahibi Dupont'la Türkiye'de hammadde ihtiyacına yönelik JV kuran Kordsa; kurulurken yabancı firmalarla ortak şeklinde kurulan Havelsan ve FNSS; Türkiye'de faaliyet gösteren Sümerbank Mannesmann'ın özelleştirilmesinde Türk devletine ait hisselerin alımı ile daha önce faaliyet göstermediği büyük çaplı boru pazarına giren Borusan Mannesmann). Yine firmaların yabancı doğrudan yatırımlarındaki motivasyonlarında detaylı şekilde incelediğimiz gibi firmalar sıfırdan yatırım ya da satın almalarla sözkonusu iş yapma bilgi ve uzmanlıklarını diğer ülkelerde de pazar payı elde etmek için kullanmanın yanı sıra sahip oldukları bu bilgi ve uzmanlıklarını geliştirmek/arttırmak amacı ile (stratejik varlık arayışı) kendisine rekabet avantajı sağlayacak olan yabancı firmaları satın alarak ve/veya ortaklık oluşturarak ya da yurtdışındaki uzmanlık, bilgi ve teknolojiye yararlanmak amacı ile Ar-Ge merkezleri kurarak ya da satın alarak da yabancı doğrudan yatırımlarını gerçekleştirmişlerdir. Dolayısıyla firmaların sahip oldukları bu

bilgi ve uzmanlıkları yabancı firmalarla kurmuş oldukları çeşitli işbirlikleri ya da yapmış oldukları yabancı doğrudan yatırımlarla yıllar içinde sürekli olarak gelişmiştir. Ayrıca görüştüğümüz firmaların hepsi kendi bulundukları alanla ilgili teknolojik gelişmeleri takip ettiklerini ve buna yatırım yaptıklarını ifade etmektedirler. Görüştüğümüz bu 16 firmadan 11 tanesi (Aselsan, Arçelik, Vestel, Havelsan, FNSS, Logo Yazılım, Kordsa, Şişecam, Kron, Kastamonu Entegre, Söktaş) ülkenin en fazla Ar-Ge harcamasını yapan firmalarını⁶⁰⁹ oluşturmaktadır. Ayrıca Arçelik, Vestel, Kordsa, Şişecam, Eczacıbaşı Yapı Grubu, Aselsan da yaptıkları Ar-Ge çalışmaları ile çok sayıda patent ya da patent başvurusuna sahip firmalardır. Diğer taraftan yazılım firması olan Kron'un sahip olduğu mühendislik gücü ve Ar-Ge çalışmaları sonucu ürettiği fikri hakları kendisine ait olan ürünleri firmanın hem Türkiye'de hem de uluslararası pazarlarda ana rekabet avantajını oluşturmaktadır. Dolayısıyla firmaların yıllar içinde bulundukları alanla ilgili yapmış oldukları teknoloji ve Ar-Ge yatırımları ve/veya sahip olmadıkları teknoloji, know-how, bilgi birikimini elde etmek için yurtdışında stratejik varlık arayışı ile gerçekleştirdikleri yatırımları firmaların teknolojide yaşanan değişimlere hızlı bir şekilde adapte olmasına, dolayısıyla da müşteri ihtiyaçlarına uygun, katma değeri yüksek, geniş çeşitliliğe sahip ürünler sunmasına neden olarak rekabet avantajı sağlamaktadır.

Görüştüğümüz firmaların hepsinin değer zinciri üzerinde yer alan (tedarik süreci, üretim, satış, satış sonrası hizmet) bütün faaliyetleri verimli, etkin ve hızlı şekilde yönetme konusundaki uzmanlıkları firmaların bir diğer rekabet avantajını oluşturmaktadır. Üretim alanında faaliyet gösteren görüştüğümüz bütün firmalar gelişmekte olan veya gelişmiş ülkelerde finansal açıdan zor durumda olan firmaları uygun fiyatla satın alıp onları daha etkin ve verimli bir şekilde işler hale getirerek, modernize ederek ve/veya üretim yerlerini üretim maliyetlerinin daha uygun olduğu yerlere taşıyarak üretim faaliyetlerini verimli ve daha az maliyetli şekilde yürütmekte ve rekabet avantajı elde etmektedirler. Ayrıca firmalar ya üretimde kullanılan

⁶⁰⁹ (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019; (Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2016 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

girdilerin tedarikini güvenceye alarak ya da kalite-fiyat-termin açısından uygun tedarikçilerle uzun yıllara dayanan ilişkiler kurarak tedarik konusundaki operasyonlarında verimlilik sağlamaktadırlar. Şişecam'ın hammadde kaynaklarına yönelik kurmuş olduğu Kimyasallar Grubu, Eczacıbaşı Yapı Grubu'nun hammadde kaynağına yönelik kurulan Esan şirketi, Arçelik, Vestel, Aksa Jeneratör'ün üretim için gerekli ekipmanları ucuz şekilde karşılamak için Çin'deki yapılanmaları, Kastamonu Entegre ve Kordsa'nın hammadde kaynaklarına yönelik yurtdışındaki yatırımları, LC Waikiki'nin kalite-fiyat-termin açısından ucuz iş gücüne sahip farklı ülkelerdeki en uygun tedarikçilerle çalışması, Aselsan ve Havelsan'ın alt yüklenicilerle çalışması, Erbakır'ın hammadde kaynağına yakın yerde üretim tesisi kurması gibi faaliyetleri firmaların üretimle ilgili bütün tedarik sürecini etkin, verimli, hızlı ve daha az maliyetli gerçekleştirmelerine neden olmaktadır. Ayrıca firmalar Türkiye'de uzun yıllar yüksek enflasyon ve ekonomik kriz şartları altında faaliyet gösterme ve yüksek rekabette hayatta kalma becerilerinin bir sonucu olarak bütün operasyonlarını daha az maliyetle gerçekleştirme konusunda çözüm yolları geliştirmedeki bilgi birikimlerini yabancı doğrudan yatırımlarında da kullanarak ve/veya satın aldıkları verimsiz şekilde yönetilen firmalara aktararak rekabet avantajı elde etmektedirler. Eczacıbaşı yöneticisinin “Krizlere alışkınız, 1980’lerden beri her dört beş senede bir kriz yaşıyoruz, bu da bizi ayakta kalmak için çözüm yolları bulmaya itiyor, çözüm yollarını bulmayı biliyoruz.” ifadesi; Kordsa yöneticisinin kompozit teknolojilerinde ABD’de aldıkları yüksek teknolojlili firmalar ile ilgili olarak “buradan oraya aktarılacak çok muazzam bir operasyonel mükemmellik bilgisi var ve bizim kurduğumuz sistemleri orada da kurgulamamız lazım” ifadesi; Arçelik yöneticisinin “Başkaları belki bizden daha çok insanla daha maliyetli çalışıyor. Üretim maliyetlerimizde fabrikalarımız çok verimli, verimlilik konusunda Avrupalı ve Amerikalılar’dan çok ötedeyiz.” ifadesi; Havelsan yöneticisinin “Burası çok verimli bir yapı, benzer şirketlerle oranladığımızda yönetici, idari kadrosu çok büyük değildir, işimizi büyütüyoruz ama daha az insanla yapmaya çalışıyoruz. İşimiz büyüyüp çeşitlenmesine rağmen çalışan sayısını arttırmıyoruz hatta azaltıyoruz bunu da maliyet verimliliği ve süreç verimliliği ile başarıyoruz.” ifadesi de bunu doğrular niteliktedir. Bu bilgi her firmada farklı olmakla birlikte Türk firmalarının genel olarak ülkede yaşanan ekonomik krizler nedeniyle hayatta kalabilmek için yıllar içerisinde faaliyetlerini/operasyonlarını daha verimli şekilde yönetme konusunda uzmanlaştıkları şeklinde yorumlanabilir. Yine

bütün firmaların hem yerel piyasada hem de yurtdışında kurmuş oldukları satış organizasyonları, müşterileri ile kurmuş oldukları uzun yıllara dayanan güven ilişkisi ve bağlantıları, onların ihtiyaçlarını karşılama konusunda vermiş oldukları hizmet ve ürün çeşitliliği, satış sonrası hizmetleri bu firmaların hem yerel piyasada hem de uluslararası piyasalarda rekabet avantajını oluşturmaktadır. Dolayısıyla görüştüğümüz firmaların değer zinciri üzerinde yer alan bütün operasyonları (tedarik, üretim, satış, satış sonrası hizmet) etkin, verimli, hızlı ve daha az maliyetli bir şekilde yönetme konusundaki uzmanlıkları bu firmaların rekabet avantajını oluşturmaktadır.

Görüştüğümüz bütün yöneticiler firmalarına özgü yetenek ve avantaj olarak yaptıkları işin gerektirdiği uzmanlıkları barındıran insan sermayesine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Ülkeye özgü avantajlarda da belirtilen ülkedeki çalışkan, kaliteli ve gelişmiş ülkelere göre daha düşük ücretli insan sermayesinin varlığı (hem mavi yaka, hem beyaz yaka, hem de üst yönetim) firmalar açısından sahip oldukları insan sermayesi olarak onların uluslararasılaşmasında ve yabancı rakiplerine göre rekabet gücü elde etmesine neden olan firmaya özgü avantaj olarak ifade edilmiştir. Sahip oldukları insan sermayesi olarak, üretim sektöründe yer alan firmalar hem mavi yakadaki işgücünün kaliteli ve çalışkan olmasını hem de beyaz yaka ve üst yönetiminin bilgi ve becerilerinin yüksek olmasını firmaları için avantaj olduğunu ifade ederken, yazılım sektöründe çalışan firmalar da sahip oldukları mühendislik gücü ve üst yönetiminin bilgi birikimini firmaları için avantaj olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak; incelemiş olduğumuz Türk firmalarının uluslararasılaşmasındaki firmaya özgü avantajlarını sıralamak gerekirse, bunlar: bulundukları alanla ilgili uzun yıllara dayanan üretim ve iş yapma bilgisi; değer zinciri üzerinde yer alan (tedarik süreci, üretim, satış, satış sonrası hizmet) bütün operasyonları etkin, verimli ve daha az maliyetli yönetme konusundaki uzmanlığı; kendi bünyelerinde yapmış oldukları teknoloji ve Ar-Ge yatırımları ve/veya yurtdışında teknoloji, bilgi, know-how elde etme amacı ile yaptıkları stratejik varlık arayışı yatırımları yolu ile teknolojiye meydana gelen değişim ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere hızlı cevap verme becerileri; yerel piyasada bulundukları alanla ilgili piyasa gücü ve bunun sonucu elde ettiği finansal gücü; sahip oldukları insan sermayesinin (hem beyaz yakada hem mavi yakada hem de yönetsel seviyede) bilgi, beceri, yetkinliği ve gelişmiş ülkelere kıyasla

daha az maliyetli olması ve uluslararası/global bir firma olma konusunda kurucu ve üst yöneticilerinin vizyon ve yönelimleridir. Bu sonuçlar Türk firmalarının uluslararasılaşma süreçlerinde firmaya özgü avantaj olarak finansal ve operasyonel üstünlük, değer zinciri faaliyetlerindeki mükemmellik, yüksek kaliteli ancak az maliyetli insan sermayesi, üretim ve teknoloji gelişiminde hızlı öğrenme yeteneği olduğunu ileri süren Yaprak ve diğerlerinin⁶¹⁰ çalışmasını da doğrular niteliktedir. Ayrıca bu sonuçlar gelişmekte olan ülke firmalarının Batılı firmalara kıyasla daha fazla işgücü ve daha az sermaye kullanarak, girdileri daha verimli kullanarak ya da daha az genel giderlere sahip olarak üretim ve operasyonel üstünlüğe sahip olduklarını; yeni ürünleri hızlı ve ucuz bir şekilde üreterek basit inovasyonda iyi olduklarını ifade eden Ramamurti'yi⁶¹¹ de doğrulamaktadır.

3.3.1.6. Türk Firmalarının Uluslararasılaşma Stratejileri

Firmalar ya mevcut varlık ve yeteneklerini kullanmak ya da varlık ve yeteneklerini arttırmak amacı ile yabancı doğrudan yatırımlara girişmektedirler. Varlık kullanma yatırımlarının altında yatan motivasyon firmanın doğal kaynak, pazar ve verimlilik arayışı iken, varlık arama yatırımlarının altında yatan motivasyon ise firmanın sahip olmadığı stratejik varlıkları elde etme arayışıdır⁶¹². Gelişmekte olan ülke firmalarını inceleyen çalışmalarda bu firmaların gelişmiş ülke firmalarının sahip olduğu firmaya özgü avantajlara (marka, teknoloji, bilgi birikimi gibi) sahip olmadıkları için genel olarak kendilerine rekabet avantajı sağlayacak stratejik varlıkları elde etme arayışı ile yatırım yaptıkları ifade edilmektedir⁶¹³. Firmaların rekabet dezavantajının üstesinden gelmek ve gelişmiş ülke firmalarını yakalamak için ülkelerine gelen yabancı yatırımcılarla çeşitli ortaklıklar ya da gelişmiş ülkelerde satın almalar yolu ile yaptıkları bu stratejik varlık arayışı yatırımları yakalama stratejisi olarak da adlandırılmaktadır⁶¹⁴. Diğer taraftan Ramamurti ve Singh⁶¹⁵ Jenerik

⁶¹⁰ Yaprak, Yosun ve Cetindamar, a.g.e, 2018, s.202.

⁶¹¹ Ramamurti, a.g.e, 2012a.

⁶¹² Dunning, Kim ve Park, a.g.e, 2008; Makino, Lau ve Yeh, a.g.e, 2002.

⁶¹³ Deng, a.g.e, 2009; Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014; Deng ve Yang, a.g.e, 2015; Buckley, Munjal, Enderwick ve Forsans, a.g.e, 2016.

⁶¹⁴ Child ve Rodrigues, a.g.e, 2005; Awate, Larsen ve Mudambi, a.g.e, 2012; Madhok ve Keyhani, a.g.e, 2012; Cui, Meyer ve Hu, a.g.e, 2014; Li, Li ve Shapiro, a.g.e, 2012; Rui ve Yip, a.g.e, 2008.

⁶¹⁵ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009.

Uluslararasılaşma Stratejileri olarak adlandırdıkları geliştirmekte olan ülke firmalarına özgü dört strateji türü tanımlamışlardır: Yerel İyileştirici, Düşük Maliyet Partneri, Global/Bölgesel Konsolidator ve Global İlk Giren. Yazarlar geliştirmekte olan ülkelerdeki düşük gelirli tüketici, düşük ücretli işgücü, yüksek büyüme oranlarına sahip yerel piyasa ve az gelişmiş kurumsal yapı gibi bu ülkelere özgü şartlardan kaynaklanan bu nedenle de geliştirmekte olan ülke firmalarına özgü olduğunu ifade ettikleri bu stratejilerin genellikle uluslararasılaşmanın erken evresinde yer alan firmalar tarafından uygulandığını; ve bu firmaların rekabet avantajlarının büyük ölçüde kendi ülke piyasalarında oluşturdukları varlık ve yetenekler tarafından biçimlendiğini ifade etmektedirler.

Bu stratejilerden Yerel İyileştirici Stratejisini izleyen firmaların firmaya özgü avantajları kendi ülke piyasalarının özel koşulları için, yani düşük gelirli tüketicilerine ve az gelişmiş altyapı sistemlerine uygun, ürün ve süreçleri optimize etmelerinden kaynaklanmaktadır. Kendi ülke piyasaları için ürün ve süreçleri başarılı bir şekilde optimize eden firmalar bu yeteneklerini benzer koşullara sahip diğer geliştirmekte olan ülkelere de kullanabilmekte, gerekli yeteneklere sahip olmayan yerel firmaların bulunduğu diğer geliştirmekte olan ülkelere ihracat ve yerel üretim kombinasyonlarını kullanarak kademeli bir şekilde yayılmaktadır⁶¹⁶. Düşük Maliyet Partneri Stratejisi ise geliştirmekte olan ülkelerdeki düşük ücretleri yüksek ücretli ülkelerdeki şirketlerin tedarikçi partneri olmak için arbitraj yapan, OEM tedarikçileri gibi, firmalar tarafından kullanılmaktadır. İhracat için hedef pazarı gelişmiş ülkeler olan bu firmalar, gelişmiş ülkelerdeki müşterilerine yakın olup yerinde hizmet vermek için gelişmiş ülkelerde doğrudan yatırım yapabildikleri gibi gelişmiş ülkelerdeki müşterilerine hizmet sağlayabilecekleri düşük maliyetli ülke miktarını genişletmek için geliştirmekte olan diğer ülkelerde de yatırım yapabilmektedir⁶¹⁷. Global Konsolidator Stratejisi genel olarak global olarak standardize olmuş ürün ve süreçleri kullanan; çimento, çelik, alüminyum, otomobil parçaları, kişisel bilgisayar, içecek gibi olgun, orta teknoloji endüstrilerde faaliyet gösteren ve global ölçek oluşturmaya çalışan firmaların izlediği stratejidir. Bu stratejiyi izleyen firmalar genellikle kendi ülke piyasalarından başlayan,

⁶¹⁶ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009; Ramamurti, a.g.e, 2009b; Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009; Contractor, a.g.e, 2013; Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2017.

⁶¹⁷ Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009; Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009; Ramamurti, a.g.e, 2009b.

diğer gelişmekte olan ülkelerdeki satın almalarla devam eden ve gelişmiş ülkelerdeki satın almalarla sonuçlanan bir süreçle endüstriyi global olarak konsolide etmeye çalışmaktadır⁶¹⁸. Global ilk giren stratejisini izleyen firmalar ise yeni bir endüstri ya da segmentte global bir iş yaratmaktadırlar. Firmanın ilk giren statüsü ya diğer firmalardan önce yeni bir iş fırsatını değerlendirmesinden ya da mevcut bir endüstride yeni bir iş modeli gerçekleştirmesinden ya da teknolojik inovasyondan kaynaklanmaktadır. Hedef piyasaları hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler olan bu firmalar genellikle gelişmiş ülkelerde birleşme ve satın alma yatırımları yoluyla, gelişmekte olan ülkelerde de sıfırdan yatırım yolu ile büyümektedir⁶¹⁹.

Aşağıda görüştüğümüz 16 firmanın yatırımlarını varlık kullanma ve/veya varlık arama amacıyla mı yaptıkları ve Ramamurti ve Singh'in⁶²⁰ gelişmekte olan ülke firmalarına özgü olarak tanımladıkları jenerik stratejilerinden hangisi veya hangilerini izledikleri ile ilgili değerlendirmeler yer almaktadır. Tablo 37'de de görüştüğümüz firmaların izledikleri jenerik stratejiler özet olarak sunulmaktadır.

Şişecam Topluluğu şu ana kadar Bulgaristan, Gürcistan, Mısır, Rusya, İtalya, Bosna, Ukrayna, Romanya, Almanya, Macaristan, Slovakya, Hindistan'da yapmış olduğu yabancı doğrudan yatırımlarında pazar arayışı, verimlilik arayışı ve hammadde arayışı (Kimyasallar Grubu) ile yatırım yaparak varlık kullanma amacı ile hareket etmiştir. 154 ülkeye ihracatı olan, bulunduğu alanlarda Türkiye'de lider; düzcamda Avrupa'nın 1., dünyanın 5. büyük üreticisi; cam ev eşyasında Avrupa'nın 2., dünyanın 3. büyük üreticisi; cam ambalajda Avrupa'nın ve dünyanın 5. büyük üreticisi; soda külünde Avrupa'nın 4., dünyanın 10. büyük üreticisi olan Şişecam bulunduğu mevcut faaliyet alanı olan olgun, orta teknoloji cam endüstrisinde pazar potansiyeli olan ve üretim maliyetlerinin düşük olduğu gelişmekte olan ülkelerde sıfırdan yatırımlar ve satın almalarla, kapasitelerin yaratılmış olduğu gelişmiş ülkelerde de zor duruma düşmüş ya da pazardan çıkan firmaları satın alarak pazarını global olarak konsolide etmeye çalışmaktadır. Firma bundan sonra da bulunduğu bu alanda global pazar payını

⁶¹⁸ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009; Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009; Ramamurti, a.g.e, 2009b; Fleury ve Fleury, a.g.e, 2009.

⁶¹⁹ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009; Williamson ve Zeng, a.g.e, 2009; Ramamurti, a.g.e, 2009b; Fleury ve Fleury, a.g.e, 2009.

⁶²⁰ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009.

arttırmak ve dünyadaki ilk üç üreticiden biri olma vizyonu ile yeni satın alma ve sıfırdan yatırımlara devam edecektir. Yöneticinin bundan sonraki yatırımları ile ilgili olarak *“Biz dünya üçüncüsü olmak istiyoruz, üçüncü olmak demek 10 milyar dolar ciroyu yakalamak demektir... Dünyanın herhangi bir coğrafyasında bir satın alma olabilir. Pek çok firma pozisyonlarını değiştiriyor, bugün camla uğraşan firmalar bu alandan çıkabilir, biz de onların çıkması durumunda o şirketleri alabiliriz”* ifadeleri de bunu doğrulamaktadır. Diğer taraftan Şişecam teknolojinin değişmesi nedeniyle ortaya çıkan yeni, yüksek katma değerli, yüksek teknolojili alanlarda da faaliyet göstermek için cam sektörü ile ilgili yeni alanları takip etmekte, bu alanlardaki start-up’ları izlemekte, teknolojisini ve insan kaynağını bu yeni alanlara hazırlamak için yatırım yapmakta ve Ar-Ge faaliyetleri yürütmektedir. Yöneticinin *“Büyümenin bir eksenini de şu ana kadar girmedığımız ama bizim için anlam ifade edecek, yepyeni bir alan, start-up benzeri hikayeler, bu da bizim Ar-Ge konusundaki iştahımızdan beslenecek olan bir şey... Bundan sonra yeni yeteneklere sahip olmaya da bakacağız. Bundan sonrakilerde cam ürünü olacak ama onu yeni teknolojiyle buluşturarak camı camdan çıkarıp yeni bir ürün haline getirecek alanlara girmem gerekecek. Bundan sonra Şişecam’dan katlamalı camlar, özellikli camlar gibi şeyler duyacaksınız. Şişecam’ın geleceğinde ürün portföyü içine ne girebilir, camı elektrik devreleri ile buluşturabilir, bu camlara yöneliyoruz, bu teknoloji çok yeni, start-up’lar bunlarla uğraşıyor... Şu an start-up firmalarıyla yoğun ilişki içindeyim ve böyle bir durum olursa satın almayı tercih ederiz... Şirketlerin gelecekteki kazançları bu yeni alanlardan gelecek, ne olacak hali hazırda yapmakta olduğumuz işlerin büyük bir kısmını bilerek gelecekte terk edeceğiz, para oradan kazanılmayacak, başka şeylerden kazanılacak, cam da öyle olacak, düzcami herkes yapabilir ama parayı teknolojiyi üreten kazanacak, benim eninde sonunda tek edeceğimi bildiğim alanları ben her coğrafyada revize etmeye çalışacağım, dünyanın pek çok yerinde ambalaj fabrikaları, düzcam fabrikaları alacağım büyük olduğunuz sürece piyasayı kontrol etme şansınız var, düşük de olsa katma değerli, yüksek teknolojili ürünlere kıyasla bir gelir garantisi de var, pazarı elinde tutuyorsunuz birilerinin girip pazarı elinden alması çok zor, ama öte yandan da diğer alanlarda da olmayan ürünleri üretmek ve yüksek karlılıkla bunları sermaye birikimime dönüştürmek benim kaçınamayacağım gerçeklerden biri.”* ifadeleri de firmanın mevcut olgun, orta teknolojili faaliyet alanında **Global Konsolidator** stratejisini izlerken, yeni oluşmaya başlayan, yüksek teknolojili, katma değeri yüksek alanlarda da faaliyet gösterebilmek için gerek bu alanda çalışan

teknoloji firmalarını/start-up'ları satın alarak gerek de yoğun Ar-Ge faaliyetleri yürüterek **Global İlk Giren** stratejisini izlemeyi hedeflediği şeklinde yorumlanabilir.

Arçelik faaliyet gösterdiği olgun, orta teknoloji beyaz eşya sektöründe en başta gelişmiş ülke firmaları için OEM olarak **Düşük Maliyet Partneri** stratejisini izlemiştir. Devam eden süreçte elde ettiği bilgi birikimi, uzmanlık, üretim know-how'ı ve yatırımlarla kendi markasını oluşturmaya başlayarak yabancı doğrudan yatırımlar yapmıştır. Şimdiye kadar Tunus, Romanya, Rusya, Çin, Güney Afrika, Tayland, Pakistan, Hindistan'da doğrudan yatırımlar yapan ve Avrupa'da markalar satın alan firmanın bu yatırımlarında pazar, verimlilik ve marka arayışı etkili olmuş ve firma varlık kullanma ve varlık arama amacı ile hareket etmiştir. Avrupa'nın en büyük 3. beyaz eşya şirketi, Türkiye'de beyaz eşya sektöründe lider, Romanya'da Arctic, Güney Afrika'da Defy, Pakistan'da Dawlance markalarıyla pazar lideri, global markası Beko ile Avrupa'nın toplam beyaz eşya pazarında 2., solo beyaz eşya pazarında lideri olan Arçelik bulunduğu olgun, orta teknoloji alanda kapasite artışları, yeni satın alma (marka ve/veya fabrika) ve sıfırdan yatırımlarla pazarını global olarak konsolide etme amacı ile hareket etmektedir. Yöneticinin *"Stratejimizin ana hedefinde mevcut bulunduğumuz sahada, üretim alanında dünyada güçlü firmalardan biri haline gelmek (Avrupa'da ikinciyiz, dünyada da ilk onun içindeyiz), beyaz eşya sektöründe coğrafi olarak daha fazla yayılmak, ürün gruplarını çeşitlendirmek, olmadığımız yerlere, coğrafyalar girmek var."* ifadeleri de firmanın **Global Konsolidator** stratejisini izlediğini doğrulamaktadır. Diğer taraftan firma teknolojiye yaşanan değişimler nedeniyle ortaya çıkan ve katma değerli, yüksek teknoloji yeni iş alanlarında da kendine yer açmak amacıyla hem Türkiye'de hem de teknoloji, Ar-Ge ve beşeri sermaye açısından güçlü ülkelerde Ar-Ge faaliyetleri yürüterek, bu yeni alanlarda da var olmaya çalışmaktadır. Yöneticinin *"Şu an Arçelik'te uğraştığımız işler; rekabetin çok yoğun olduğu, emtia haline gelmiş ürünlerin üretildiği bir şirketin uzun dönemde rekabete çok açık olması nedeniyle sıkıntı yaşayacağı, karlılığının düşeceği işler. Eğer ürünlerimizi daha yüksek teknoloji ürünlerine dönüştürmezsek, farklı hizmetler sunmazsak ve hizmetten de para kazanmazsak işimizin zor olacağı görüşündeyiz. Yani daha rekabetin oluşmadığı, yeni niş sahalara girmek, yeni iş alanlarına girmek, ödeme sistemleri, akıllı ev sistemleri, medikal, görüntü işleme teknolojileri gibi yeni iş alanları açmak, servis hizmetlerinden de para kazanacak işler yapmak. Her yıl yaptığımız toplantılarda Arçelik'in hangi işlere girebileceği*

*konuşuluyor, bunlar akıllı ev sistemlerinin geliştirilmesi, sağlık teknolojileri alanları ve ürünlere geçiş, ilerde ev aletleri şirketinden sağlık şirketi haline gelebiliriz, buna doğru evrilebiliriz, kurulan Ar-Ge şirketleri de bu çalışmalarını hızlandıracak. Digital teknolojilerde, özellikle ürüne yönelik digital teknolojilerde bir atılım bekliyoruz. Odaklanacağımız konulardan biri veri analitik konuları, sensörler konusu var, algılayıcılar çok önemli geleceğin alanı, üretim işine bile girebiliriz gelecekte. Şimdi ödeme sistemlerinde varız, diğerleri araştırma seviyesinde, şu anda geliştiriliyor.” ifadeleri de firmanın mevcut faaliyet alanında **Global Konsolidator** stratejisini izlerken, yeni oluşan yüksek teknoloji alanlarında da var olabilmek için **Global İlk Giren** stratejisini izlemeyi hedeflediği şeklinde yorumlanabilir.*

Benzer şekilde Vestel bulunduğu olgun, orta teknoloji beyaz eşya ve televizyon sektöründe başlangıçta gelişmiş ülke firmaları için OEM olarak **Düşük Maliyet Partneri** stratejisi izleyerek başladığı uluslararasılaşma sürecine zamanla elde ettiği üretim know-how’ı, bilgisi, yapmış olduğu Ar-Ge yatırımları ile bugün gelişmiş ülke firmalarının ODM üreticisi olarak kendi tasarımları ile o markalar için üretim yaparak **Düşük Maliyet Partneri** stratejisini izlemeye devam etmektedir. Şimdiye kadar yurtdışında İngiltere’de yazılım firması satın alarak stratejik varlık arayışı ile, Rusya’da doğrudan yatırımlar kurarak pazar ve verimlilik arayışı ile, Avrupa’da yerel markaları satın alarak ve marka lisans anlaşmaları yaparak stratejik varlık arayışı ile yatırım yapan firma yabancı doğrudan yatırımlarında varlık arama ve varlık kullanma amacı ile hareket etmiştir. Şu an bütün üretimini Türkiye’de yaparak, Avrupa’da satın aldığı markalarla ve marka lisans anlaşmaları ile, Türkiye ve Türkiye ile aynı zaman diliminde olan bazı ülkelerde de sahip olduğu Vestel markası ile satış yapan firma başta ana pazarı olan Avrupa pazarında ve diğer ülkelerde pazar payını arttırmaya çalışmaktadır. Dünyanın önde gelen ODM üreticilerinden biri olan, Avrupa TV pazarının ilk 3, beyaz eşya pazarının ise ilk 5 üreticisinden biri olan Vestel, Türkiye TV pazarında lider, beyaz eşyada ise ilk 3 üreticiden biri konumundadır. Firma ilerleyen süreçte pazar potansiyeli yüksek olan ancak giriş için yüksek gümrük vergisi engelleri ve lojistik olarak uzak gelişmekte olan ülkelerde sıfırdan yatırımlarla ya da satın almalarla; yine gelişmiş ülkelerde de marka satın almaları ve marka lisans anlaşmaları ile yatırımlarına devam edecektir. Yöneticinin “şimdi bizim de içimizde olduğumuz aşama, pazarda yer etmiş markaları satın almak... Bundan sonraki hedef artık

*Vestel, ya da her ne ise yaratacağımız o marka, buradan daha büyük bir dünya markası çıkartmak” ifadesi de bunu doğrulamaktadır. Dolayısıyla şu an gelişmiş ülke firmaları için ODM üreticisi olarak **Düşük Maliyet Partneri** stratejisini izleyen firma, aynı zamanda kendi markası, Avrupa’da yapmış olduğu marka satın almaları ve marka lisans anlaşmaları yolu ile de ana pazarı olan Avrupa’da **Bölgesel Konsolidator** stratejisini izlemektedir, bundan sonra da markalaşma stratejisi doğrultusunda yapacağı doğrudan yatırım ve marka satın almaları ile global pazar payını arttırma amacı ile hareket edeceği ifade edilebilir. Diğer taraftan firma bulunduğu mevcut olgun, orta teknolojili faaliyet alanındaki büyüme hedeflerinin yanı sıra değişen teknolojiler nedeniyle ortaya çıkan yüksek teknolojili yeni alanlarda da faaliyet göstermek için Ar-Ge yatırımları yapmakta, kendisine bilgi, uzmanlık, teknoloji avantajı sağlayacak olan ülkelerde Ar-Ge faaliyetleri yürüterek, bu yeni alanlardaki start-up’ları takip ederek ve uygun durumlarda bunları satın alarak bu yeni oluşan teknoloji yoğun alanlarda faaliyet göstermek ve büyümek istemektedir. Yöneticinin “Bizim stratejimiz gelişen, yeni olan alanlara girelim, bu alanlarda da büyüyelim. Bunların bazıları bizim yeteneklerimizle ya da müşterilerimizle ya da pazarlarımızla da örtüşüyor... Yani strateji şu büyümek istiyoruz, büyürken de yenilikçi ve de az da olsa yetkinlik-pazar-müşteride örtüştürdüğümüz alanlara girmek istiyoruz. Yenilenebilir enerji, rüzgar enerjisi, elektrikli araç, dağıtım istasyonu, nesnelerin interneti gibi bu alanların hepsi yeni ve bizim olmak istediğimiz, büyümek istediğimiz alanlar.” ifadeleri de firmanın yeni ortaya çıkan yüksek teknolojili alanda da faaliyet gösterebilmek için **Global İlk Giren** stratejisini izlemeyi hedeflediği şeklinde yorumlanabilir.*

Kordsa ana faaliyet alanı olan olgun, orta teknolojili lastik güçlendirme alanında şimdiye kadar Mısır, Almanya, Arjantin, Brezilya, ABD, İran, Çin, Endonezya, Tayland’da doğrudan yatırımlar yaparak pazar arayışı ve kendisine teknoloji, üretim know-how’ı sağlayacak firmaları satın alarak stratejik varlık arayışı ile yatırımlar yaparak varlık kullanma ve varlık arama amacı ile hareket etmiştir. Ayrıca firmanın alandaki devlerden biri ve buluş sahibi olan Dupont’la kurmuş olduğu çeşitli işbirlikleri ve ortaklıklar firmaya hem Dupont’un teknoloji, bilgi ve uzmanlığından yararlanma hem de bulunduğu lastik güçlendirme alanında güçlerini birleştirerek global hale gelme imkanı sağlamıştır. Bugün lastik güçlendirme alanında Kuzey Amerika’da naylon kord bezi üretiminde pazar lideri, Güney Amerika’da

polyester ve kord bezi üretiminde tek üretici, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika’da naylon kord bezi ve polyester kord bezi üretiminde pazar lideri, Asya Pasifik’te naylon kord bezi ve polyester kord bezi üretiminde ikinci büyük üretici olarak dört kıtada (Türkiye, Brezilya, ABD, Tayland, Endonezya) faaliyet gösteren firma bu alanda pazarını global olarak konsolide ederek **Global Konsolidator** stratejisini izlemektedir. Diğer taraftan 2014 yılından itibaren girdiği kompozit teknolojileri ve inşaat güçlendirme alanları ile ilgili Ar-Ge faaliyetleri ve yatırımları yapan firma lastik güçlendirmedeki liderliğinin yanı sıra bu iki alanda da büyümek için yatırımlarına devam etmektedir. Kompozit teknolojilerinde 2018 yılından itibaren yüksek teknolojiye ve pazar payına sahip olan ABD’li 4 firmayı satın alarak stratejik varlık arayışı ile hareket eden firma, lastik güçlendirmeye göre daha büyük bir büyüme potansiyeli sunan bu yüksek teknoloji alanda yapmış olduğu satın almalar, Ar-Ge çalışmaları ile söz konusu kompozit teknolojileri pazarında büyümeye çalışmaktadır. Yöneticinin “*Mevcut işimizde zaten dünya çapında bir liderliğimiz var, dünyanın en büyük altı oyuncunun içinde en büyük pazar payına sahip olan biziz. Bu beceri ve başarının üstüne bu yetkinliklerle yeni bir ürün çıkarsın o da kompozitin içine girip kompozit malzemelerin dokuması ve üretilmesi ile ilgili sorumluluk alsın, inşaat güçlendirmeye de aynı bakış açısı ile girildi... Kompozitteki büyüme lastik pazarındaki büyüme göre daha büyük, dolayısıyla büyüme potansiyeli yüksek bir pazarın içinde olmak iyi bir yatırım. Lastik bizim için son derece başarılı ve iyi yönettiğimiz bir alan, bu kaslarımızla bu kabiliyetlerimizle başka alanlar da yaratmak istiyoruz biri kompozit biri inşaat, sonra da güçlendirici konseptinde yeni alanlarda Kordsa’yı büyütmek istiyoruz. Ama odağımız belli biz güçlendiriciyiz. Güçlendirme ile ilgili bir teknoloji varsa, ortada bir konu varsa bu konu ile ilgileniyoruz. Amacımız lastik güçlendirmede yeni teknoloji ile bu alanı büyütmek, onun dışında kompozit ve inşaat alanlarında da büyümek... İnşaat güçlendirme alanı ile ilgili olarak da beton güçlendirme ve toprak güçlendirme ile ilgili çalışıyoruz, bunun için de yeni ürün geliştirmek için açık inovasyon şeklinde birçok kişi/işletme/kuruluş ile birlikte çalışıyoruz... Şu an bulunduğumuz pazarların hepsi ayrıca inşaat pazarları açısından da büyük pazarlar, dolayısıyla inşaat güçlendirme alanının seçilmesinin nedenlerinden biri de bu.*” ifadeleri de firmanın lastik güçlendirme alanında **Global Konsolidator** stratejisini izlerken yeni girmiş olduğu yüksek teknoloji ve büyüme potansiyeli daha yüksek alanlar olan kompozit teknolojileri ve inşaat güçlendirme alanlarında da **Global İlk Giren** stratejisini izlemeye çalıştığı şeklinde yorumlanabilir.

Eczacıbaşı Yapı Grubu faaliyet gösterdiği olgun, orta teknoloji endüstri olan vitrifiye ve karo sektöründe başlangıçta gelişmiş ülke firmaları için OEM üreticisi olarak **Düşük Maliyet Partneri** stratejisini izlemiştir. Zamanla elde ettiği üretim know-how'ı ve bilgisi ve yapmış olduğu Ar-Ge yatırımları ile kendi markası ile yurtdışına açılmıştır. Şu ana kadar İrlanda, Almanya, Fransa ve Rusya'da doğrudan yatırımlar yapan firma ana pazarı olan Avrupa'da pazara hızlı giriş yapabilmek için markalaşma stratejisi doğrultusunda dünyaca bilinen markaları ve onların fabrikalarını alarak varlık arama amacı ile hareket ederken, İrlanda'da ve Rusya'da ise pazar ve verimlilik arayışı ile varlık kullanma amacı ile hareket etmiştir. Türkiye'de pazar lideri, İngiltere ve Fransa'da vitrifiyede 4., Almanya'da vitrifiye ve banyo mobilyalarında 4., karoda 2. sırada yer alan firma sahip olduğu markalarla Avrupa pazarını bölgesel olarak konsolide etmeye çalışmaktadır. Firma Avrupa'da en iyi bilinen 3. marka olma vizyonu ile bulunduğu pazarlarda pazar payını arttırmaya çalışırken, pazar potansiyeli olan ülkelerde de yeni yatırımlar yaparak global pazar payını arttırmayı planlamaktadır. Yöneticinin *“Bizim için yatırımlarımızda en önemli motivasyon pazar ve marka bilinirliği. Markamıza daha fazla güç katacak, satışımızı arttıracak, inovasyon gücümüzü arttıracak firmalara bakıyoruz satın almalarda, bize birşey kazandırması gerek... Hedefimiz Avrupa'da en iyi bilinen üçüncü marka olmak... Şu an dünyada ilk ondayız.”* ifadesi de firmanın **Bölgesel Konsolidatör** stratejini izlediğini doğrulamaktadır.

Kastamonu Entegre şu ana kadar Romanya, Bulgaristan, Bosna Hersek, Rusya, İtalya, ABD'de (şirket) yapmış olduğu yatırımlarda pazar arayışı ve hammadde arayışı ile varlık kullanma amacı ile hareket etmiştir. Firma faaliyet gösterdiği olgun, orta teknoloji ağaç bazlı panel endüstrisinde hammadde kaynakları açısından ve pazar açısından kendisine fırsat sunan gelişmekte olan ülkelerde sıfırdan yatırım ve satın almalarla gelişmiş ülkelerde de zor durumdaki firmaları satın alarak pazarını global olarak konsolide etmeye çalışmaktadır. Türkiye'de 1., Avrupa'da 4., dünyada ise 7. sırada yer alan firma dünyadaki ilk 5 üreticiden biri olma vizyonu ile pazar ve hammadde açısından kendisine fırsat sağlayacak ülkelerde yatırımlarına devam edecektir. Yöneticinin *“Şirketin aslında kendi yatırım patikasında bir sürü alternatifi var, Asya bölgesinde de, Kuzey Amerika'da da, Avrasya'da da, Avrupa'da da alternatifleri var. Bizim özelimizde fırsatların, hem pazarın hem de hammaddenin olması önemli. Zaten*

*fırsatlara göre yatırım yapmak isteyebileceğin coğrafyalar belli, bunu ne etkiler daha hızlı yatırım yapabilmek için dünyadaki büyüme hızının, global büyüme hızının artması yani dünya ekonomisinin hareketlenmesi gerekiyor. Kendi sektörümüzde dünyada ilk beş firma arasında olmak istiyoruz” ifadeleri de firmanın bulunduğu mevcut alanda **Global Konsolidator** stratejisini izlediğini doğrulamaktadır.*

Aksa Jeneratör faaliyet gösterdiği olgun, orta teknoloji endüstri olan jeneratör üretiminde başlangıçta ABD pazarı için ABD’li firmalarına fason üretim yaparak **Düşük Maliyet Partneri** stratejisini izlemiştir. Daha sonra kendi markası ile pazar arayışı ve verimlilik arayışı ile Çin ve ABD’de sıfırdan yatırımlar kurarak varlık kullanma amacı ile hareket etmiştir. Şu an kendi sektöründe Türkiye’de pazar lideri olan, dünyada da ilk 5 üretici arasında yer alan firma yapmış olduğu Çin ve ABD yatırımları ile pazarını global olarak konsolide etmeye çalışmaktadır. Firma bundan sonra da pazar açısından yüksek potansiyele sahip ülkelerde ya da gümrük vergisi nedeniyle pazara girmede sorun yaşayacağı ülkelerde satın almalarla ya da sıfırdan yatırımlarla global pazar payını arttırmaya çalışacaktır. Yöneticinin “*Şu an Hindistan, Brezilya ve Nijerya bizim için büyük pazarlar, gümrük vergisinden dolayı orada üretim yapmak gerek... Bu arada Afrika pazarına girmek için Avrupa’da firma satın alma ile ilgili bir planımız var onun için ciddi bir portföyü olan ve vereceğiniz paraya değecek hacimde, sizin giremediğiniz yerlere girmiş bir firma olması lazım... Dünyada jeneratör işini her yerde yapabileceğimizi düşünüyoruz. Aslında dünyada her yerle alakalı bir projemiz, planımız var, Aksa şu an kendi sektöründe ilk beş üretici içerisinde. Bir milyar ciro hedefimiz var ama dünya ekonomisinin gidişatı da etkili yeni yatırımlar yapma konusunda, ilk etapta mevcut durumu koruyup ciromuzu yarım milyar dolara arttırmak şu an önceliğimiz.*” ifadeleri de firmanın global pazar payını arttırmak amacı ile **Global Konsolidator** stratejisini izlediğini doğrulamaktadır.

Borusan Mannesmann şu ana kadar bulunduğu olgun, orta teknoloji çelik boru sektöründe İtalya ve ABD’de pazar arayışı ile yatırımlar yaparak varlık kullanma amacı ile hareket etmiştir. Avrupa’nın lider çelik boru üreticisi olan, çelik boru sektöründe Avrupa’nın ve dünyanın önde gelen üreticileri arasında yer alan ve Amerika, Avrupa, Afrika ve Asya’nın çeşitli ülkelerine ihracat yapan firma bundan sonra da pazar potansiyeli yüksek olan ülkelerde yatırım yaparak global pazar payını arttırmaya çalışacaktır. Yöneticinin “*Genel olarak yeni yatırımlar konusunda fırsat var mı,*

stratejimize uygun mu ve doğru zaman mı buna hep bakıyoruz. Şimdi yeni bir yabancı yatırım kararı yok gündemde, ama yine de fırsatlar olursa değerlendirebiliriz. Pazar nerdeyse orada olmalıyız bizim stratejimizde bu var.” ifadeleri de firmanın **Global Konsolidator** stratejisini izlediğini göstermektedir.

Erbakır, ana pazarı Avrupa ve ABD olan, tedarikçisi olduğu uluslararası firmalar için bakır iletkenler üreten firma müşterilerine yakın olmak, gümrük vergisi ve lojistik maliyetler nedeniyle ABD’de sıfırdan yatırım kurarak varlık kullanma amacı ile hareket etmiştir. Yakınlarda yine Avrupa’daki müşterilerine yakın olmak, lojistik ve vergi avantajları sağlamak amacı ile AB üyesi bir ülkeye doğrudan yatırım yaparak varlık kullanma amacı ile hareket edecek olan firma **Düşük Maliyet Partneri** stratejisini izlemektedir. Diğer taraftan firma teknolojiye meydana gelen değişimler sonucu ortaya çıkan katma değeri yüksek, yüksek teknolojlili alanlar olan elektrikli araçlar ve hızlı trenler için kendi uzmanlık bilgisini ve üretim know-how’ını kullanarak yeni ürünler geliştirmiştir. Bu alanda az sayıdaki üreticiden biri olarak katma değeri yüksek bu niş alanda pazar payı elde etmek için çalışmalar yürütmektedir. Yöneticinin “2017’de Türkiye’de ilk defa alalım dökimünü gerçekleştirdik. Bu işe girme amacımız otomotive yönelikti. Dünyadaki bütün otomotivciler, bakırın pahalı olmasından dolayı azaltmaya çalışıyorlar bir de karbon emisyonundan dolayı arabaları hafifletmeye çalışıyorlar... Avrupa’da bir fabrika üretiyor, Türkiye’den de biz üretiyoruz. Ciddi bir Ar-Ge çalışması, üç sene boyunca uğraştık. Yeni girdiğimiz alışımlarla ilgili iki alan var otomotiv ve hızlı tren. Hızlı tren Türkiye için çok ciddi bir yatırım alanı şu anda ve tamamen ithal ediliyor bu. Otomotiv nedeniyle alışımlara girdik, otomotiv bizi zorladı diye bu alana girdik, ama iş sonra değişti hem otomotiv çok ciddi kullanmaya başladı özellikle karbon emisyonu nedeniyle lüks araçlar kullanmaya başladı, bir de hızlı trenler gündeme geldi, hızlı trenlerde tepedeki elektriği yapan bütün bakır sisteminin alışım olması gerek... Türkiye’de ve Avrupa’da bir sürü teklif veriyoruz. Şu an üretim var ama büyük rakamlarda değil, hem Türkiye hem Avrupa pazarı için bu yatırım, şimdi kendimizi tanıtmaya çalışıyoruz. Bu iş butik iş 5-10 bin tonluk bir iş ama katma değeri çok yüksek, Amerika’da yapan yok, Avrupa’da bizle birlikte iki firma var.” ifadeleri de yeni ortaya çıkan katma değeri yüksek bu niş alan ile ilgili olarak firmanın **Global İlk Giren** stratejini izlemeye çalıştığı söylenebilir.

LC Waikiki; hazır giyim alanında Taha Tekstil olarak kurulup, gelişmiş ülke firmaları için fason üretici olarak faaliyetine başlayan ve devam eden süreçte Fransız markası LC Waikiki'nin ana tedarikçisi olan firma bu dönemde **Düşük Maliyet Partneri** stratejisini izlemiştir. Devam eden süreçte firma markalaşma stratejisi doğrultusunda LC Waikiki'yi satın alarak stratejik varlık arayışı ile hareket etmiştir. İlerleyen süreçte verimlilik arayışı ile üretim (Taha Tekstil) ve perakende (LC Waikiki) bölümlerini ayıran firma üretimde Taha Tekstil olarak Avrupalı ve ABD'li markalar için verimlilik arayışı ile Mısır'da doğrudan yatırım yaparak varlık kullanma amacı ile hareket etmiştir. Firma Taha Tekstil olarak üretim alanında Avrupalı ve ABD'li markalar için tedarikçi olmaya devam ederek **Düşük Maliyet Partneri** stratejisini izlemeye devam etmektedir. Diğer taraftan Türkiye pazarında mağazalar kurarak perakendeci olarak faaliyet gösteren LC Waikiki de Türkiye pazarında düşük ve orta gelirli tüketicilerin fiyat-kalite beklentilerini karşılamak için ucuz üretimin olduğu ülkelerdeki tedarikçilerle çalışarak ve bu ülkelerden biri olan Bangladeş'te üretim tesisi kurarak varlık kullanma amacı ile doğrudan yatırım yapmıştır. Türkiye'de perakende alanında pazar lideri olan firma Türkiye ile benzer ekonomik yapıya ve giyim kuşam açısından benzer kültürel yapıya sahip ve perakende açısından patlama yaşayan gelişmekte olan ülkelerde mağazalar açarak sahip olduğu değer önermesini söz konusu gelişmekte olan ülkelerde de uygulayarak **Yerel İyileştirici** stratejisini izlemektedir. Bugün gelişmekte olan ülke olarak kabul edilen, alt ve orta gelir seviyesi yüksek olan bu nedenle de perakende alanında yüksek büyümeye sahip, gelişmiş ülke firmalarının girmede riskli buldukları bu nedenle rekabet açısından bakir olan 41 ülkede açmış olduğu mağazalar yolu ile perakende faaliyetleri yürüten firma, devam eden süreçte de yüksek büyüme potansiyeline sahip gelişmekte olan ülkelere mağazalaşma yatırımlarına devam ederek Avrupa'daki en başarılı ilk üç perakendecisi içine girme vizyonu ile hareket etmektedir. Yöneticinin *“Mağazacılık nasıl yapılır ile ilgili son on-on beş yılda Türkiye'de oldukça uzmanlaştık, şimdi bu bilgimizi yurtdışında kullanıyoruz... Yurtdışında mağazalar açmamızda en etkili olan şey bize coğrafi olarak yakın olmaları, Türk toplumunun giyim kuşam tercihlerine benzerlikleri, milli geliri de aşağı yukarı Türkiye kadar olan ya da Türkiye'nin altında olan ülkeler bizim için mükemmel pazarlar, bu pazarlar nispeten bakir, rekabetin fazla olmadığı pazarlar, dolayısıyla da bizim için hedef pazarlar... 2023 yılında Avrupa'daki en başarılı ilk üç perakendecisi içine girme vizyonunu*

koyduk... Rekabetin çok yoğun olduğu, büyük oyuncuların çok derinlikli bir şekilde yer aldığı pazarlardan uzak duruyoruz şu anda, çünkü oralarda farklı stratejiler, farklı yetkinler gerekiyor, bizim mevcut değer önermemizin oralarda da kabul göreceğinden emin olmamız lazım, şu an girdiğimiz pazarlarda kabul görüyoruz, mağaza sayımızı arttırıyoruz, büyüyüyoruz ama gelişmiş ülkeler daha karmaşık bir yapı, çok yoğun rekabetin olduğu yerler... Şu an önceliğimiz gelişmekte olan ülkeler, rekabetin daha düşük olduğu, pazarın doymadığı, daha bakir pazarlara girmeye öncelik vermiş durumdayız.” ifadeleri de firmanın izlemiş olduğu

Yerel İyileştirici stratejisini doğrulamaktadır.

Söktaş Tekstil, başlangıçta iplik ve kumaş üreten ve bunu gelişmiş ülkelerdeki müşterilerine ihraç eden ve onlar için fason üretici olarak **Düşük Maliyet Partneri** stratejisini izlemiştir. Firma, tekstil sektöründe yaşanan krizler nedeniyle daha niş bir alan olan, daha fazla üretim know-how’ı, Ar-Ge ve tasarım becerisi isteyen ipliği boyalı gömleklik kumaş üretimine geçmiş, bu alanda Türkiye’deki tek, dünyadaki sayılı üretici durumuna gelerek müşterisi olan dünya çapındaki büyük ve üst segment markalara kendi tasarımları ile veya onlarla birlikte oluşturduğu tasarımlarla üretim yapmaya başlamıştır. Firma ilerleyen dönemde verimlilik ve pazar arayışı ile varlık kullanma amacı ile Hindistan’da doğrudan yatırım kurarak Hindistan içinde marka haline gelmiştir. Bugün hem Türkiye’de hem Hindistan’da bu niş alanda üretim yaparak kendi markası ile başta büyük ve üst segment markalar olan Avrupalı ve ABD’li müşterilerine, bulunduğu ülkelerdeki üreticilere (Hindistan’da ayrıca distribütör ağı oluşturup Hindistan’ın %60-70’ine kendi markası ile) ve bütün dünya üzerinde kişiye özgü dikim yapan özel terzilere satış yaparak bulunduğu katma değeri yüksek, yoğun Ar-Ge ve tasarım becerisi gerektiren bu niş alanda **Global İlk Giren** stratejisini izlemektedir. Firma bundan sonra da tasarım ve pazarlama faaliyetlerine devam ederek bu niş alanda global pazar payını arttırmaya çalışacaktır. Yöneticinin “2000’lerin başından itibaren vizyonumuzu ipliği boyalı gömleklik kumaşta dünya lideri olmak üzerine kurduk. Şu anda Söktaş kendi dalında bir dünya markası, gömleklik kumaşta bilinirliği yüksek bir marka. Dünyadaki bilinen birkaç gömleklik kumaş üreticisinden biriyiz, Türkiye’deki ise tek firmayız. Üst ürün grubunu temsil eden bir marka değeri var, fiyat-servis-kalite anlamında en değerli markalardan biri. %70’in üzerinde bir dış pazar payımız var. Dünya markaları içinde 2000’in üzerinde bir müşteri portföyümüz var, yüksek ürün grubunda yer alan ürünlerinin kumaşlarını bizden alıyorlar. Çok büyük bir tasarım ve pazarlama

grubumuz, Ar-Ge'miz var. Sonuçta özellikli bir ürün üretiyoruz, dünya ile yarışıyoruz, bu yarış üretim miktarı açısından değil, yaratıcılık, koleksiyon oluşturma, bunda süreklilik, servis kalitesi, ürün kalitesi bunların toplamında yarışır durumundayız, yoksa Çin'de üretim açısından büyük miktarlarda üretim yapan bir sürü fabrika var. Biz o açıdan farklılaşıyoruz.” ifadeleri de firmanın izlemiş olduğu **Global İlk Giren** stratejisini doğrulamaktadır.

Zırhlı araç üretici olan FNSS firması ülkenin savunma sanayi ihtiyacını karşılamak için gelişmiş bir ülke firması ile ortaklık şeklinde kurularak yabancı ortağından bilgi birikimi ve teknoloji transferi yolu ile gerekli uzmanlığı elde etmiştir ve devam eden süreçte yapmış olduğu Ar-Ge harcamaları ve yatırımları ile sahip olduğu üretim know-how ve bilgisini savunma sanayi açısından geri kalmış ülkelere (gelişmekte olan ülkeler) onların ihtiyaçlarına uygun ürünler üretip ihraç ederek ve o ülke savunma sanayi firmalarına teknoloji transferi yapıp doğrudan yatırımlar kurarak varlık kullanma amacı ile hareket etmiştir. Şu ana kadar Suudi Arabistan ve Malezya'ya oranın yerel firmaları ile ortak olarak onlara teknoloji ve bilgi transferi yaparak doğrudan yatırımlar yapan, ilerleyen dönemde de Endonezya ve Umman'da oranın yerel firmaları ile ortak olarak onlara teknoloji ve bilgi transferi yaparak doğrudan yatırım kurma hedefleri bulunan firma **Yerel İyileştirici** stratejisini izlemektedir. Yöneticinin “*Şu anda kendi savunma sanayisi az gelişmiş ülkelerin de bu tip talepleri var ve bizim bunlara daha iyi empati yaptığımızı, bunların isteklerini daha iyi anlayabildiğimizi düşünüyorum... Bizim pazarlarımız Orta Doğu ve Uzak Asya, şu an. Çünkü kendi sanayileri gelişmemiş, bu ürünleri kendileri yapamıyorlar, Batılı firmaların sömürmesinden, direktme ve dayatmalarından bıkmışlar, kendilerini daha iyi anlayan bizim gibi firmaları tercih ediyorlar*” ifadeleri de firmanın izlemiş olduğu **Yerel İyileştirici** stratejisini doğrulamaktadır. Diğer taraftan firma sürekli Ar-Ge çalışmaları yürüterek, teknoloji yatırımları yaparak savunma sanayi alanında yeni ürün, araç ve tasarımlar geliştirmeye çalışmaktadır. Bundan sonra savunma sanayi açısından büyük pazarlar olan gelişmiş ülke pazarlarına da girebilmek için yeni ürün prototipleri üzerinde çalışarak ABD ve İngiltere pazarı için açılan ihalelere teklif vermeye hazırlanan firma, söz konusu gelişmiş ülkelerde de pazar payı elde etmeyi amaçlamaktadır. Firma söz konusu ihaleleri kazanırsa o pazarlar için yerinde üretim yapması gerekeceği için o ülkelerde doğrudan yatırım yapacaktır. Yöneticinin “*ABD için takip ettiğimiz bir projemiz var, proje için hazırlıklara başladık üç dört yıl sürecektir bu, teklif verebilmek için*

*hazırladığımız bir proje. ABD’de satış yapabilmek için orada üretim yapmak gerekiyor. Eğer teklif verip, teklifimiz kabul edilirse orada üretim yapmamız gerekecek. İngiltere için de teklif vermek için hazırlanıyoruz iki yıldır, İngiltere’nin seyyar yüzücü köprü projesine teklif vermek için hazırlanıyoruz, önümüzdeki üç yıl içinde ihaleye çıkılacağını bildiğimiz için bunun için prototip hazırlıyoruz.” ifadeleri de firmanın bulunduğu alanda yapmış olduğu Ar-Ge çalışmaları ve geliştirdiği ürünlerle gelişmekte olan ülke pazarlarının yanı sıra gelişmiş ülke pazarlarında da faaliyet gösterip global pazar payını arttırarak **Global Konsolidator** stratejisini izlemeyi hedeflediği şeklinde yorumlanabilir.*

Aselsan, savunma sanayi alanında faaliyet gösteren firma şimdiye kadar yurtdışında Güney Afrika (dizayn şirketi), BAE, Kazakistan, Ürdün ve Suudi Arabistan’da doğrudan yatırımlar yapmıştır, Güney Afrika yatırımında stratejik varlık arayışı ile hareket ederken, diğerlerinde sahip olduğu bilgi ve teknolojiyi söz konusu ülkelere aktararak varlık kullanma amacı ile hareket etmiştir. Dolayısıyla firma sahip olduğu üretim know-how ve bilgisi ile savunma sanayi alanında geri kalmış ülkelere onların ihtiyaçlarına uygun ürünler üreterek ve onlara teknoloji transferi yaparak **Yerel İyileştirici** stratejisini izlemektedir. Yöneticinin “*Aselsan’ın rekabet avantajı müşteri isteklerine tam uyumlu çözüm sunabilmektir, olanı empoze etmek değil. Müşterinin ihtiyacını karşılayacak çözümler üretmek konusunda çok yetkiniz, zaten bu sayede tercih ediliyoruz, bir ABD, İngiliz, Fransız firmasının önünden ihale ve iş almak için böyle olmanız gerekiyor, ayrıca ülkemizin kanunlarına ve teknoloji yol haritamızdaki hedeflerimize uygun bir şekilde teknoloji transferi yapmak konusunda destek veriyoruz bu da bizim tercih edilmemizde rol oynuyor... Aselsan’ın küreselleşmesi ile ilgili olarak var olan ortaklıklarımız/yatırımlarımız üzerinden satmaya ve yeni pazarlara satış yapma arzusundayız. Suudi Arabistan, Pakistan, Macaristan, Ukrayna, Endonezya, Malezya, Türkmenistan bunlar bizim için büyük pazarlar ihracat açısından.” ifadesi de firmanın izlediği **Yerel İyileştirici Stratejisini** doğrular niteliktedir. Diğer taraftan firma yoğun Ar-Ge yatırımları yaparak kendi yüksek teknoloji ürünlerini üretmek için çalışmalar yürütmektedir. Bu doğrultuda firma 2019 yılında başta arttırılmış gerçeklik, yapay zekâ ve simülasyon yazılımları olmak üzere; araştırma, tasarım, geliştirme ve mühendislik alanlarında faaliyet gösteren bir Türk firmasına ortak olmuştur. Yöneticinin “*Satın almalarımızı teknolojik ihtiyaç ve fırsatlar belirliyor. Çok geniş bir ürün yelpazemiz var, bazı ürünlerdeki derinliğimizi arttıracak satın alma fırsatları olursa yatırım yapılabilir... Biz Ar-Ge çalışmalarına çok büyük bir pay**

ayırıyoruz. Bunun nedeni de savunma sanayi firması olduğumuz için biz burada bir millileştirme planı ile çalışıyoruz, bu işin can damarı olan bir parça vardır, o %1'lik parça, %99'u milli olan ürünün üretilmemesine yeter. Savunma sanayisi ihrac kısıtına tabi ne kadar malzeme kullandığınızla çok ilgilidir. O yüzden ürününüzü tamamen üretebilirliğiniz çok önemli, Ar-Ge'mizin arkasındaki temel strateji budur, bunu gerçekleştirebilmek için uğraşıyoruz, yatırımlar yapıyoruz. Kendi kritik komponentlerimizle üretim yapmaya başladığımızda ihracatımız daha çok artacak.” ifadeleri de firmanın yüksek teknoloji alanlarda yapmış olduğu Ar-Ge çalışmaları ve satın almalarla **Global İlk Giren** stratejisini izlemeyi hedeflediğini göstermektedir.

Havelsan; yazılım alanında faaliyet gösteren ve başlangıçta ABD’li bir firma ile ortaklık (JV) şeklinde ülkenin savunma sanayi alanındaki yazılım ihtiyacını karşılamak için kurulan firma yabancı ortağından gerekli teknoloji, bilgi birikimini elde ederek ve sürekli olarak bu alanda Ar-Ge yatırımları yaparak kendi ürünlerini üretmeye ve bu ürünleri yoğun olarak bu alanda geri kalmış ülkelere onların ihtiyaçlarına uygun şekilde ihrac ederek **Yerel İyileştirici** stratejisini izlemektedir. Yöneticinin “Bugün Pakistan, Güney Kore, Suudi Arabistan, Kuveyt, Azerbaycan, Gürcistan, Katar, Umman pek çok ülkeye pek çok ürün ihracatı yapılmaktadır. Komuta kontrol çözümleri ve simülasyon alanında çok önemli ihracatlar yapıyoruz... Yazılım alanında çalışmamız nedeniyle biz çok büyük bir rekabetin içindeyiz, rakiplerimiz çok büyük firmalar, bizim rekabet avantajımız yüksek bir kredibilitemiz var ve kredibilitemizin dayandığı nokta da güvenilirliğimiz... müşterinin partneriyiz, müşterinin çözüm ortağıyız, satıcı değiliz en büyük gücümüz verdiğimiz sistem güvenlikle ilgili olduğu için güvenilirlik önemli, dolayısıyla müşteriyi de çalışanlarını da eğitiyoruz, geliştiriyoruz, müşteri ile kurulan o güvenilirlik ilişkisi çok önemli. İkincisi, maliyet olarak da kaynaklarımızı çok verimli yönettiğimiz için maliyet konusunda etkiliyiz, verimliyiz.” ifadeleri de firmanın izlediği **Yerel İyileştirici** stratejisini doğrulamaktadır. Firma stratejik varlık arayışı ile ABD’de Silikon Vadisi’nde yer alan bir yazılım firmasını satın alarak kendisinin sahip olduğu ürünler, satın almış olduğu firmanın ürünleri ve ikisinin birlikte üreteceği ürünlerle Amerika pazarında faaliyet gösterme hedefi ile varlık arama ve varlık kullanma amacı ile yatırım yapmıştır. ABD’de yapmış oldukları yatırımla ilgili yöneticinin “Teknolojik bir yatırım dolayısıyla beklenti çok yüksek, onu değere dönüştürmemiz lazım. Onun mevcut ürünlerini geliştiriyoruz, onun pazarı daha dar, niş odaklı bir pazardı, biz onun girebileceği pazarı daha da geliştirmeye çalışıyoruz, bu arada kendi ürünlerimizi de onun üzerinden

*satmaya çalışacağız. Mesela yangın simülatörümüz var Havelsan olarak kendimizin sıfırdan geliştirdiğimiz, o ürünü Quantum üzerinden Amerikan pazarına satmak gibi. Mesela arttırılmış gerçeklik bir simülasyon alanı, bizim alanlarımızdan biri. Quantum'la birlikte bu alana giriyoruz, ona bu yol haritasını çizdik, bu alana odaklanacak, bizim geliştirdiğimiz projeler var bu konuda, o şekilde entegre edeceğiz, arttırılmış gerçeklikte sonsuz bir fırsat alanı var bizim de hedefimiz Havelsan olarak stratejimiz bunu Quantum ile entegre etmeye çalışmak ona yeni bir iş alanı yaratmaya çalışıyoruz.” ifadeleri de firmanın satın aldığı bu firma yolu ile kendi ürünlerini ABD pazarına satmanın yanı sıra kendi yapmış olduğu Ar-Ge çalışmalarına ek olarak satın almış olduğu Silikon Vadisi'nde yer alan bu firma ile yüksek teknolojili, gelişen alanlarda geliştireceği yeni ürünlerle, özellikle arttırılmış gerçeklik alanı ile ilgili, **Global İlk Giren** stratejini izlemeyi hedeflediği şeklinde yorumlanabilir.*

Logo Yazılım; faaliyet gösterdiği yazılım alanında öncelikle yerel pazarda büyüyen, daha sonra sahip olduğu KOBİ bilgisini ihracat ve satış ofisleri yolu ile yakın coğrafyadaki diğer gelişmekte olan ülkelere girişte kullanan firma, devam eden süreçte yazılım alanında merkez haline gelen Romanya'da bir yazılım firması satın alarak kendi KOBİ bilgisi ve uzmanlığını o pazara aktarmak ve almış olduğu firmanın ürünlerine sahip olmak ve iki firmanın uzmanlığı ve bilgi birikimi ile birlikte yeni ürünler üretmek amacı ile yazılım alanında pazar ve müşteri segmentini arttırmıştır. Aynı yıl yine yazılım alanında merkez haline gelen Hindistan'da şirket kurarak sahip olduğu KOBİ bilgisi ve uzmanlığını çok büyük bir pazar potansiyeli olan Hindistan pazarında pazar payı elde etmek ve Hindistan'daki yazılım alanındaki bilgi ve uzmanlıktan yararlanarak yeni ürünler oluşturmayı amaçlamıştır. Dolayısıyla firma yazılım alanında üst haline gelen bu iki ülkede yapmış olduğu bu yatırımlarla hem söz konusu iki ülkede kendi ürünleri için pazar arayışı ile varlık kullanma amacı ile hem de söz konusu ülkelerin yazılım alanındaki gücünden yararlanmak için varlık arama amacı ile hareket etmiştir. Yöneticinin “Eğer biz Ortadoğu sektörüne, hatta Amerika, Avusturalya sektörü gibi bu yerlere açılmak istiyorsak bunu Türkiye'den yapamayız, mutlaka Hindistan üzerinden açılmamız gerekiyor, globalleşme ise hedefimiz direkt buradan Hindistan'dan yapılıyor, ana hedeflerimizden biri Hindistan'a gelme nedeni Logo'yu gerçekten uluslararası bir firma yapmak... Ana hedefimiz dünyaya açılmak. Türkiye'nin devlerinden biriyiz, Türkiye'de artık büyüme olur da patlama olmaz, patlama Hindistan'dan

olur, onların peşindeyiz şimdi, fırsatları değerlendirmeye çalışıyoruz” ifadeleri de bunu doğrulamaktadır. Şu an Avrupa, Ortadoğu, Afrika ve Asya’da birçok ülkenin diline, iş pratiğine ve yasal mevzuatına uyarlanan ürünlerini kullanıcılarına ulaştıran firma bulunduğu alanda uluslararası firmalardan biri olmak için hem sahip olduğu ürünlerle hem de yazılım alanında üst haline gelmiş olan bu iki ülkedeki insan kaynağı ile geliştireceği yeni ürünlerle bulunduğu alandaki global pazar payını arttırma amacı ile hareket etmektedir. Dolayısıyla firmanın **Global Konsolidator** stratejisini izlemeye çalıştığı ifade edilebilir.

Kron; Türkiye’deki Telekom sektörünün ihtiyacı olan yazılım ürünlerini üretmek amacı ile kurulan ve kullanım hakları kendisine ait yazılım ürünleri ile yoğunluklu olarak telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firma, başlangıçta geliştirdiği ürünleri pazar potansiyeline sahip olan diğer gelişmekte olan ülkelere pazar payı elde etmek için o ülkelere ihraç etmiş ve oralarda ofisler kurmuştur. Geliştirmiş olduğu bu ürünler için pazar arayışı ile ilk Pakistan’da, devam eden süreçte de ABD’de şirket kurarak varlık kullanma amacı ile hareket eden firma sahip olduğu mühendislik gücü, tamamen kendisinin geliştirmiş olduğu ürünler ve yapmış olduğu Ar-Ge çalışmaları ile hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelere global olarak pazar payını arttırmaya çalışmakta bu amaçla da pazarlama faaliyetleri yürütmektedir. Yöneticinin *“Türkiye’de Türk rakibimiz yok, o nedenle rekabet nedeniyle dışarı açılmadık, ama burada pazarı bitirdik, pazarı bitirince yurtdışına açılmaya başladık..., bizim beş tane ürünümüz var ve bunlardan biri network güvenlik yazılımı, Türkiye’de geliştirildi... Bu pazarın uzun süredir büyüdüğünün farkındayız, bu pazarda ABD’de bir rakibimiz var, İsrail’de kurulmuş, sonradan ABD’li olmuş, Nasdaq’da işlem gören, şirket değeri de 1.6 milyar dolar olan bir firma. Onların ürünü ile karşılaştırdığımızda bizim ürünümüzden ileri değil hatta bazı açılardan bizim ürün daha ileri, ne farkı var o şirketin, onlar ABD’de ve çok büyük bir satış ağı ile bütün dünyaya yayılmış hatta Türkiye’ye bile gelip satış yapabilen bir firma, biz de dedik aynı ürün, biz de gidelim, bakalım bir pazar var mı yok mu,.. Neden ABD, Türkiye’de üç Telekom operatörü varken ABD’de 220 tane operatör var, biz burada pazarı bitirdiğimiz için başka yerlere bakmamız gerekiyordu... Şu anda ABD pazarı var, Rusya var, Uzak Doğu var, yeni ürün yok ama bu beş ürünün özelliklerinin arttırılması, müşteriye ihtiyaca göre yenilenmesi, yeni özelliklerin eklenmesi var. Ana hedef tamamen yurtdışına açılmak, bizde nüfusun yüksek olduğu ülkelerdeki Telekom operatörleri bizim için iyi müşteri,*

Pakistan öyle mesela, Endonezya da olabilirse oraya da bakıyoruz, görüşmeler yapıyoruz.” ifadeleri de firmanın bulunduğu, gelişen ve büyüyen, Ar-Ge yoğun ve niş bir alan olan Telekom sektöründe sahip olduğu ürünlerle hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde pazar payı elde etmeye çalışarak **Global İlk Giren** stratejisini izlemeye çalıştığı şeklinde yorumlanabilir.

Aşağıdaki Tablo 37’de Jenerik Uluslararasılaşma Stratejileri⁶²¹ ile ilgili olarak firmaların izledikleri stratejiler sunulmaktadır:

Tablo 37: Firmaların Geçmiş-Bugün-Gelecek Uluslararasılaşma Stratejileri

Firmalar	İzlenen Strateji
Şişecam Topluluğu	Mevcut olgun, orta teknoloji cam endüstrisinde Global Konsolidator stratejisini izlemektedir.
	Yeni oluşmaya başlayan yüksek teknoloji, Ar-Ge yoğun alanlarda Global İlk Giren stratejisini izlemeyi hedeflemektedir.
Arçelik	Başlangıçta gelişmiş ülke firmaları için OEM üreticisi olarak Düşük Maliyet Partneri stratejisini izlemiştir.
	Şu an mevcut olgun, orta teknoloji endüstri olan beyaz eşya sektöründe Global Konsolidator stratejisini izlemektedir.
	Yeni oluşmaya başlayan yüksek teknoloji, Ar-Ge yoğun alanlarda Global İlk Giren stratejisini izlemeyi hedeflemektedir.
Vestel	Başlangıçta gelişmiş ülke firmaları için OEM üreticisi olarak Düşük Maliyet Partneri stratejisini izlemiştir.
	Şu an kendi tasarımları ile gelişmiş ülke markaları için ODM üreticisi olarak Düşük Maliyet Partneri stratejisi izlemenin yanı sıra; Bulunduğu olgun, orta teknoloji televizyon ve beyaz eşya sektöründe markalaşarak Bölgesel/Global Konsolidator stratejisini izlemektedir.
	Yeni oluşmaya başlayan yüksek teknoloji, Ar-Ge yoğun alanlarda Global İlk Giren stratejisini izlemeyi hedeflemektedir.
Kordsa	Mevcut olgun, orta teknoloji lastik güçlendirme alanında Global Konsolidator stratejisini izlemektedir.
	Yeni girdiği yüksek teknoloji ve yüksek büyümeye sahip kompozit teknolojileri ve inşaat güçlendirme alanında Global İlk Giren stratejisini izlemeye çalışmaktadır.
Eczacıbaşı Yapı Grubu	Başlangıçta OEM üreticisi olarak Düşük Maliyet Partneri stratejisini izlemiştir.
	Mevcut olgun, orta teknoloji vitrifiye ve karo sektöründe Bölgesel/Global Konsolidator stratejisini izlemektedir.
Kastamonu Entegre	Mevcut olgun, orta teknoloji ağaç bazlı panel endüstrisinde Global Konsolidator stratejisini izlemektedir.
Aksa Jeneratör	ABD pazarı için başlangıçta OEM üreticisi olarak Düşük Maliyet Partneri stratejisini izlemiştir.
	Mevcut olgun, orta teknoloji endüstri olan jeneratör üretiminde Global Konsolidator stratejisini izlemektedir.
Borusan Mannesmann	Mevcut olgun, orta teknoloji çelik boru sektöründe Global Konsolidator stratejisini izlemektedir.

⁶²¹ Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009.

Erbakır	Uluslararası firmaların tedarikçisi olarak Düşük Maliyet Partneri stratejisini izlemektedir.
	Yeni girdiği alışımlarla ilgili elektrikli otomobiller ve hızlı trenler için ürettiği ürünlerle (niş pazar) Global İlk Giren stratejisini izlemeye çalışmaktadır.
LC Waikiki	Üretimde Taha Tekstil olarak en baştan itibaren gelişmiş ülke firmaları için fason üretim yaparak Düşük Maliyet Partneri stratejisini izlemektedir.
	Perakendede LC Waikiki olarak gelişmekte olan ülkelere mağazalaşarak Yerel İyileştirici Stratejisini izlemektedir.
Söktaş Tekstil	Başlangıçta iplik ve kumaş üreticisi olarak gelişmiş ülkelere fason üretim yaparak Düşük Maliyet Partneri stratejisi izlemiştir.
	Şu an bulunduğu ipliği boyalı gömleklik kumaş üretimi olan niş alanda yapmış olduğu tasarım ve koleksiyonlarla Global İlk Giren stratejisi izlemektedir.
FNSS	Şu an bulunduğu alanda savunma sanayi açısından yetersiz gelişmekte olan ülkelere sahip olduğu teknoloji, bilgi birikimini aktararak ve onlara uygun ürünler geliştirerek Yerel İyileştirici stratejisini izlemektedir.
	Bulunduğu alanda geliştirmiş olduğu ürün ve Ar-Ge çalışmaları ile gelişmiş ülke pazarlarından da pay elde edip pazarını global olarak arttırmaya çalışarak Global Konsolidator stratejisini izlemeyi hedeflemektedir.
Aselsan	Şu an bulunduğu alanda savunma sanayi açısından yetersiz gelişmekte olan ülkelere sahip olduğu teknoloji, bilgi birikimini aktararak ve onlara uygun ürünler geliştirerek Yerel İyileştirici stratejisini izlemektedir.
	Yapmış olduğu Ar-Ge çalışmaları ile yüksek teknolojlili alanlarda kritik komponentlerini üreterek Global İlk Giren stratejisini izlemeyi hedeflemektedir.
Havelsan	Şu an bulunduğu yazılım alanında gelişmekte olan ülkelere uygun çözümler sunarak Yerel İyileştirici stratejisini izlemektedir.
	Silikon vadisinde yapmış olduğu satın alma ile yüksek teknolojlili (arttırılmış gerçeklik) alanlarda ürünler geliştirerek Global İlk Giren stratejisini izlemeyi hedeflemektedir.
Logo Yazılım	Bulunduğu yazılım alanında Global Konsolidator stratejisini izlemeye çalışmaktadır.
Kron	Gelişen ve büyümeye başlayan teknoloji yoğun telekom sektörü için geliştirdiği yazılım ürünleriyle (niş alan) Global İlk Giren stratejisini izlemeye çalışmaktadır.

Özetle, görüştüğümüz 16 firmadan 7 tanesi; Arçelik, Vestel, Eczacıbaşı Yapı Grubu, Aksa Jeneratör, Söktaş Tekstil, Taha Tekstil, Erbakır; başlangıçta Türkiye’deki düşük üretim maliyetleri avantajını kullanarak gelişmiş ülke firmaları için OEM/fason üretici veya tedarikçi firma olarak **Düşük Maliyet Partneri** stratejisini izlemişlerdir. Bugün bu firmalardan 3 tanesi; Vestel kendi tasarımları ile Türkiye’den üretim yaparak gelişmiş ülke markaları için ODM üreticisi olarak, LC Waikiki’nin üretim yapılanması olan Taha Tekstil Mısır ve Türkiye’deki tesislerinde gelişmiş ülke firmaları için fason üretici olarak, Erbakır ABD’li ve Avrupalı uluslararası müşterilerine tedarikçi firma olarak Türkiye’den ve ABD’den ve yakınlarda Avrupa’da kuracağı tesisten hizmet sağlayarak **Düşük Maliyet Partneri** stratejisini izlemeye devam etmektedir. Görüştüğümüz 16 firmadan 9 tanesi; Şişecam, Arçelik,

Vestel, Kordsa, Eczacıbaşı Yapı Grubu, Kastamonu Entegre, Aksa Jeneratör, Borusan Mannesmann, Logo Yazılım; bulundukları endüstride yapmış oldukları stratejik varlık arayışı yatırımları (marka, teknoloji, bilgi birikimi, know-how) ve/veya varlık kullanma yatırımları ile (pazar, verimlilik, hammadde arayışı) önce yerel piyasada sonra diğer gelişmekte olan ülkelerde, daha sonra da gelişmiş ülkelerdeki satın alma ve sıfırdan yatırımlarla bulundukları endüstriyi global olarak konsolide etmeye çalışarak **Global/Bölgesel Konsolidator** stratejisini izlemektedirler. Diğer taraftan kendi ülke piyasaları için ürün ve süreçleri başarılı bir şekilde optimize eden 4 firma; LC Waikiki (perakende), Aselsan, FNSS, Havelsan; bu bilgi birikimlerini diğer gelişmekte olan ülkelerin ihtiyacını karşılamak için kullanmakta ve söz konusu ülkelere ihracat veya doğrudan yatırımlarla yayılarak **Yerel İyileştirici** stratejisini izlemektedir. Görüştüğümüz firmalardan 4 tanesi; Söktaş Tekstil şu an bulunduğu Ar-Ge, tasarım yoğun niş bir alan olan ipliği boyalı gömleklik kumaş üretiminde Türkiye'deki tek üretici dünyadaki sayılı üreticilerden biri olarak, Kron Telekom sektörünün ihtiyaç duyduğu Türkiye'de muadili olmayan yazılım ürünlerini üreterek, bulunduğu Ar-Ge yoğun, gelişen pazarda (telekom sektörü) kendi geliştirdiği ürünlerle (niş alan) Telekom sektörü açısından pazar fırsatlarının olduğu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere pazar payı elde etmeye çalışarak, Erbakır değişen teknolojiler sonucu ortaya çıkan elektrikli ve hızlı trenler için geliştirdiği yüksek katma değerli ürünle (niş bir alan) Avrupa'daki iki üreticiden biri olarak, Kordsa da yüksek teknolojlili kompozit teknolojileri alanında ABD'de yapmış olduğu satın almalarla ve yüksek büyüme potansiyeli sunan kompozit ve inşaat güçlendirme alanlarındaki Ar-Ge çalışmaları ile **Global İlk Giren** stratejisini izlemekte ya da izlemeye çalışmaktadırlar. Bu arada görüştüğümüz firmalardan 5 tanesi; Şişecam, Arçelik, Vestel, Aselsan, Havelsan firmaları; teknolojide yaşanan değişimler sonucu ortaya çıkan katma değeri yüksek yeni alanlarda da faaliyet gösterebilmek için gerek Ar-Ge yatırımları ile gerek yüksek teknolojlili firmaları/start-up'ları alarak **Global İlk Giren** stratejisini izlemeyi hedeflemektedirler. Görüştüğümüz firmalardan 1 tanesi de; FNSS firması, bundan sonra gelişmiş ülkelere de pazar payı elde edebilmek için bulunduğu mevcut alanda gelişmiş ülkeler için geliştirmeye çalıştığı ürünlerle pazarını global olarak arttırmaya çalışarak; **Global Konsolidator** stratejisini izlemeyi hedeflemektedir.

Tablo 38’de firmalar tarafından izlenen ve izlenmesi hedeflenen stratejiler özet halinde gösterilmektedir.

Tablo 38: Firmaların Geçmiş-Bugün-Gelecek Uluslararasılaşma Stratejilerinin Genel Görünümü

Stratejiler	Firmalar
Geçmişte Düşük Maliyet Partneri stratejisini izleyenler (7 tane)	Arçelik, Vestel (OEM), Eczacıbaşı Yapı Grubu, Akxa Jeneratör, Söktaş Tekstil, Taha Tekstil, Erbakır
Hala Düşük Maliyet Partneri stratejisini izleyenler (3 tane)	Vestel (ODM), Taha Tekstil, Erbakır
Yerel İyileştirici stratejisini izleyenler (4 tane)	LC Waikiki (perakendede), FNSS, Aselsan, Havelsan
Global/Bölgesel Konsolidatör stratejisini izleyenler ve izlemeye çalışanlar (9 tane)	Şişecam, Arçelik, Vestel, Kordsa, Eczacıbaşı Yapı Grubu, Kastamonu Entegre, Akxa Jeneratör, Borusan Mannesmann, Logo Yazılım
Global/Bölgesel Konsolidatör stratejisini izlemeyi hedefleyenler (1 tane)	FNSS
Global İlk Giren stratejisi izleyenler ve izlemeye çalışanlar (4 tane)	Söktaş Tekstil, Kron, Kordsa (kompozit teknolojileri ve inşaat güçlendirme), Erbakır (alaşımlarda)
Yüksek teknolojlili yeni alanlarda Global İlk Giren stratejisini izlemeyi hedefleyenler (5 tane)	Şişecam, Arçelik, Vestel, Aselsan, Havelsan

Tablo 38’de de görüleceği gibi, geçmişte Düşük Maliyet Partneri stratejisini izleyerek gelişmiş ülke markaları için OEM ya da fason üretici olarak faaliyet gösteren firmaların çoğunun yapmış olduğu markalaşma yatırımları sonucunda kendi markaları ile gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerde pazar payı elde ederek Bölgesel/Global Konsolidatör stratejisini izledikleri; dolayısıyla zamanla Bölgesel/Global Konsolidatör stratejisini izleyen firma sayısı artarken, Düşük Maliyet Partneri stratejisini izleyen firma sayısının azaldığı görülmektedir. Yine kendi ülke piyasaları için ürün ve süreçleri başarılı bir şekilde optimize eden daha sonra sahip olduğu bu yeteneği ve bilgi birikimini diğer gelişmekte olan ülkelerin ihtiyacını karşılamak için kullanan ve şu an gelişmekte olan ülkelerde pazar paylarını arttırmaya çalışarak Yerel İyileştirici stratejisini izleyen firmaların ilerde, FNSS firmasının yaptığı gibi, yapacakları yatırımlarla ve/veya Ar-Ge çalışmaları ile sadece gelişmekte olan ülkelerde değil gelişmiş ülkelerde de pazar payı elde etmeye çalışabilecekleri; dolayısıyla Yerel İyileştirici stratejisinden Bölgesel/Global Konsolidatör stratejisine

doğru geçiş yapabilecekleri ifade edilebilir. Diğer taraftan Tablo 38’de de görülebileceği gibi Global İlk Giren stratejisini izleyen/izlemeye çalışan ya da izlemeyi hedefleyen firma sayının zamanla arttığı görülmektedir. Dolayısıyla, daha önce tek tek firma bazında detaylı bir şekilde belirtildiği gibi (Tablo 37), zamanla daha fazla firmanın ya bulunduğu faaliyet alanını değiştirip yüksek katma değerli, Ar-Ge yoğun niş alanlara geçerek ya da mevcut faaliyet alanındaki büyümesine devam etmekle birlikte yüksek katma değerli, yüksek büyüme oranlarına sahip, yüksek teknoloji, Ar-Ge yoğun yeni alanlarda da faaliyet göstererek ya da bu yüksek teknoloji yeni oluşan alanlarda ileride faaliyet gösterebilmek için yatırımlar yaparak Global İlk Giren stratejisini izledikleri/izlemeye çalıştıkları ya da izlemeyi hedefledikleri söylenebilir.

Sonuç olarak, firmalar farklı zamanlarda (geçmişte-bugün-gelecek için) farklı stratejiler izleyerek, izlemeye çalışarak ya da izlemeyi hedefleyerek gerek Türkiye’den kaynaklanan rekabet avantajlarını gerek de yapmış olduğu yatırımlar, Ar-Ge çalışmaları, stratejik varlık arayışları yolu ile sahip oldukları rekabet avantajlarını kullanarak uluslararasılaşmaktadırlar. Bu durum da jenerik stratejilerin birbirini dışlayıcı değil birbirini kapsayıcı stratejiler olduğunu, bir firmanın aynı anda birden çok stratejiyi kullanabileceğini ya da bir firmanın gelecekteki büyümesi ve uluslararasılaşması için seçenekleri korumak amacıyla çoklu stratejileri paralel olarak sürdürebileceğini ifade eden Ramamurti ve Singh’in⁶²² ifadesini doğrulamaktadır.

3.3.1.7.Türk Firmalarının Uluslararasılaşmasını Açıklamada Mevcut Teori ve Modellerin Açıklayıcılığının Değerlendirilmesi

Gelişmekte olan ülke firmalarının son yıllarda uluslararası arenada daha görünür hale gelmesi, yabancı doğrudan yatırımlarının artması, gelişmiş ülkelerde yapmış oldukları büyük satın almalar ve bulundukları sektörlerde gelişmiş ülke firmaları ile başarılı şekilde rekabet ederek ve pazar paylarını arttırarak gelişmiş ülke firmaları açısından önemli bir rakip haline gelmesi, araştırmacıların ilgisini geliştirmekte olan ülke firmalarının nasıl uluslararasılaştıklarını incelemeye yöneltmiştir. Bu konu

⁶²² Ramamurti ve Singh, a.g.e, 2009.

ile ilgili olarak, birinci bölümde de belirtildiği gibi, alanda gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklama konusunda üç farklı görüş ortaya çıkmıştır. Bu görüşlerden biri gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olmadığı, gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulmuş mevcut teori ve modellerin gelişmekte olan ülke firmalarının da uluslararasılaşmasını açıklayacağını ileri sürerken⁶²³; bir diğer görüş, gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasının bazı açılardan farklı olduğunu, bu nedenle mevcut teori ve modellerin bu firmaların uluslararasılaşmasını tam olarak açıklayamayacağı için geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmekte⁶²⁴ ve bir diğer görüş de gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olduğunu, bu nedenle gelişmiş ülke firmaların uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulan mevcut teori ve modellerin bu firmaların uluslararasılaşmasını açıklayamayacağı için yeni teorilerin oluşturulması gerektiğini ileri sürmektedir⁶²⁵. Bu başlıkta literatür kısmında detaylı bir şekilde açıkladığımız bu üç görüşe göre, incelediğimiz Türk firmalarının uluslararasılaşmasının gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulan mevcut teori ve modeller tarafından ne derece açıklanıp açıklanamayacağı incelenerek alandaki bu tartışmaya katkı sağlamaya çalışılacaktır.

Gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulmuş olan mevcut teori ve modeller Uluslararasılaşma Süreç Modeli ve OLI Modelidir. Uluslararasılaşma Süreç Modeline göre, uluslararasılaşma firmanın kademeli kararlar serisinin bir sonucudur, yani firmalar kademeli bir şekilde uluslararasılaşmaktadır. Modele göre, yabancı ülkeler hakkındaki bilgi eksikliğinden ve belirsizlikten (riskten) kaçınma eğiliminden dolayı firmalar ilk olarak yakın ülkelerden ya da nispeten iyi bildiği ve benzer ticari uygulamalara sahip ülkelerden uluslararasılaşmaya başlayacak; firmanın bilgi ve deneyimi arttıkça firma daha uzak ülkelerde yatırım yapmaya başlayacaktır. Ayrıca firmanın yurtdışı faaliyetlerine ihracatla başlayıp daha sonra yabancı doğrudan yatırımlara girerek taahhüt ettiği kaynak miktarının da zamanla artacağı ileri sürülmektedir. Dolayısıyla da firmanın zamanla uluslararasılaşmada

⁶²³ Narula, a.g.e, 2006; Dunning, Kim ve Park, a.g.e, 2008; Rugman, a.g.e, 2009.

⁶²⁴ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012; Ramamurti, a.g.e, 2012b; Estrin, Meyer ve Pelletier, a.g.e, 2018.

⁶²⁵ Mathews, a.g.e, 2006; Luo ve Tung, a.g.e, 2007; Guillen ve Garcia-Canal, a.g.e, 2009; Gaur ve Kumar, a.g.e, 2010.

deneyim kazandıkça (içsel öğrenme) daha büyük taahhütlü giriş biçimlerini seçeceği ve daha uzak ülkelere yatırım yapacağı ileri sürülmektedir⁶²⁶. Gelişmekte olan ülke firmaları ile ilgili çalışmalarda bu firmaların hızlı bir şekilde uluslararasılaştıkları ifade edilmekte⁶²⁷, dolayısıyla bu durum uluslararasılaşma süreç modelinin firmaların kademeli olarak uluslararasılaştığı varsayımı ile çelişmektedir. Araştırmamızda incelediğimiz 16 firmanın hepsinin uluslararasılaşmaya ihracatla başlamış olduğu, ve uzun bir ihracat deneyimi sonunda yabancı doğrudan yatırımlara giriştikleri görülmektedir. Görüştüğümüz firmalardan yabancı doğrudan yatırımlara 1990'lı yıllarda başlayan firmaların ilk yabancı doğrudan yatırımlarına uzun yıllara dayanan kültürel ve ticari ilişkilerin olduğu coğrafi ve psikolojik açıdan yakın Avrupa ve Orta Doğu ülkelerinden başladığı ve ilerleyen dönemlerde coğrafi ve psikolojik olarak daha uzak ülkelerde de yatırımlar yaparak (Çin, Hindistan, Brezilya, ABD gibi) modelin önerdiği sırayı izlediği görülmektedir. Bu durum da modelin firmaların coğrafi ve psikolojik olarak yakın ülkelerden yabancı doğrudan yatırımlara başlayacakları varsayımını doğrulamaktadır. Diğer taraftan yabancı doğrudan yatırımlarına 2000'li yıllarda başlayan Aksa Jeneratör (Çin, ABD), Erbakır (ABD), Söktaş Tekstil (Hindistan), LC Waikiki (Bangladeş), Havelsan (ABD), Aselsan (Güney Afrika), Kron (Pakistan, ABD), Logo Yazılım (Hindistan)'ın ise ilk yabancı doğrudan yatırımlarını coğrafi ve psikolojik olarak uzak ülkelerde yaptıkları gözlenmiştir. Bu durum modelin oluşturulduğu 1970'lerden beri globalleşmenin etkisi ile ekonomik ve düzenleyici çevrenin değiştiği ve global iş çevresinde yaşanan değişimler sonucu genel olarak firmaların artık bu sırayı takip etmeden daha hızlı uluslararasılaştıklarını, dolayısıyla bu durumun sadece gelişmekte olan ülke firmalarına özgü bir durum olmadığını ileri süren Ramamurti'yi⁶²⁸ doğrulamaktadır. Diğer taraftan örgütsel öğrenmeyi (içsel öğrenme) kuramının merkezine yerleştiren model her spesifik yabancı yatırım kararını firmanın daha önceki faaliyetleri ve birikmiş bilgisi bağlamında açıklamaktadır⁶²⁹. Modeli geliştirmeye çalışan son dönemlerdeki çalışmalarda sadece içsel öğrenme yoluyla değil aynı zamanda dışsal öğrenme yolu ile de firmaların uluslararasılaşma

⁶²⁶ Johanson ve Wiedersheim-Paul, a.g.e, 1975; Johanson ve Vahlne, a.g.e, 1977.

⁶²⁷ Mathews, a.g.e, 2006; Luo ve Tung, a.g.e, 2007; Guillen ve Garcia-Canal, a.g.e, 2009; Narula, a.g.e, 2006.

⁶²⁸ Ramamurti, a.g.e, 2012b.

⁶²⁹ Meyer ve Thaijongrak, a.g.e, 2013.

konusunda bilgi birikimini elde edebileceği ileri sürülmektedir. Firmaların kendi ülkesinde uluslararası faaliyetlerde bulunan yabancı firmalarla ortak girişim oluşturarak, yurtdışındaki partnerlerle çeşitli şekillerde işbirliği yaparak ya da stratejik varlık arayışı ile yurtdışında satın almalar yaparak dışsal olarak uluslararası faaliyetlerdeki uygulamaları ve bilgileri öğrenebileceğini, bu durumun da firmanın uluslararasılaşmasını kolaylaştıracağı ve hızlandıracağı ileri sürülmektedir⁶³⁰. Görüştüğümüz firmalardan Arçelik, Vestel, Eczacıbaşı Yapı Grubu yabancı doğrudan yatırımlarına başlamadan önce yabancı firmalara OEM üreticisi olarak hizmet vererek; Aksa Jeneratör yabancı doğrudan yatırımlarına başlamadan önce ABD’li firmalara fason üretici olarak faaliyet göstererek; Kordsa yabancı doğrudan yatırımlarına başlamadan önce dünya devi ve buluş sahibi Dupont’la hammadde ihtiyacına yönelik Türkiye’de iplik şirketi DuSa’yı kurarak; Taha Tekstil kuruluşundan itibaren yabancı firmaların daha sonra da Fransız markası LC Waikiki’nin fason üreticisi olarak; Söktaş Tekstil ilk başlarda faaliyet gösterdiği ham ve mamul kumaşta gelişmiş ülke firmaları için fason üretici olarak; savunma sanayi firmaları olan Havelsan ve FNSS ise kurulurken uluslararası yabancı firmalarla ortak şeklinde kurularak; Borusan Mannesmann da yabancı doğrudan yatırımlarına başlamadan önce Türkiye’de faaliyet gösteren Türk-Alman ortaklığı olan Sümerbank Mannesmann’ın Türk devletine ait hisselerin alımı ile Alman firmasına ortak olarak uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgi birikimini dışsal olarak elde etmişlerdir. Ayrıca görüştüğümüz firmalar yurtdışında sıfırdan ve tam sahipli yatırım kurmanın yanı sıra hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde satın almalar yaparak ve/veya ortaklıklar kurarak satın aldıkları/ortak oldukları firmaların marka, teknoloji, pazar payının yanı sıra o ülkeye özgü bilgilerinden de yararlanarak dışsal olarak uluslararasılaşma konusundaki bilgi birikimlerini arttırmışlardır. Dolayısıyla firmalar uluslararasılaşma konusunda bilgi birikimlerini sadece içsel olarak değil, yabancı firmalarla kurmuş oldukları çeşitli işbirlikleri, ortaklıklar ve yurtdışında yapmış oldukları satın almalar yolu ile dışsal olarak da elde ederek uluslararasılaşma süreçlerini hızlandırmışlardır. Diğer taraftan Cuervo-Cazurra⁶³¹ işletmeler arası alım satımın gerçekleştiği endüstrilerde faaliyet

⁶³⁰ Johanson ve Vahlne, a.g.e, 2009; Meyer ve Thaijongrak, a.g.e, 2013; Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2011; Meyer, a.g.e, 2014.

⁶³¹ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2011.

gösteren bu nedenle de ürünlerinin müşterisi diğer şirketler olan firmaların son tüketiciye satış yapan firmalara göre ticari bilgilerini ülkeler arasında daha kolay bir şekilde kullanabileceklerini, dolayısıyla da sıralı olmayan uluslararasılaşmayı seçebileceklerini ifade ederek Uluslararasılaşma Süreç Modelinin sıralı uluslararasılaşma ile ilgili varsayımına katkı yaparak onu geliştirmiştir. Görüştüğümüz firmalardan Aksa Jeneratör ve Erbakır'ın işletmeler arası alım satımın gerçekleştiği endüstrilerde faaliyet göstermeleri nedeniyle yabancı doğrudan yatırımlarına Çin (Aksa Jeneratör) ve ABD (Aksa Jeneratör ve Erbakır) gibi coğrafi ve psikolojik olarak uzak olan ancak kendileri için büyük pazar fırsatları sunan ülkelere başlamaları da bu durumu doğrulamaktadır.

Sonuç olarak, Uluslararasılaşma Süreç Modelinin temel varsayımları olan firmaların uluslararasılaşmasının kademeli bir süreç olduğu; uluslararasılaşmaya önce ihracatla başlayıp, belli bir ihracat deneyiminden sonra ilerleyen aşamalarda doğrudan yatırımlara girdikleri; yabancı doğrudan yatırımlarına da genel olarak coğrafi ve psikolojik olarak yakın ülkelere başlayıp devam eden süreçte coğrafi ve psikolojik olarak daha uzak ülkelere yatırımlar yaptıkları varsayımları⁶³² genel olarak incelediğimiz 16 Türk firması tarafından (detaylı bilgi için Tablo:33, Tablo:34) doğrulanmaktadır. Ancak çalışmamızda özellikle 2000'li yıllardan sonra ilk yabancı doğrudan yatırımlarına başlayan firmaların coğrafi ve psikolojik olarak uzak ülkeleri seçmesi modelin firmalar yabancı doğrudan yatırımlarına coğrafi ve psikolojik olarak yakın olan ülkelere başlarlar varsayımı ile çelişse de bu durum globalleşmenin etkisi ile firmaların daha hızlı uluslararasılaştıklarını ifade ederek modeli geliştirmeye çalışan çalışmaları⁶³³ doğrulamaktadır. Ayrıca görüştüğümüz firmaların gerek yabancı doğrudan yatırımlara başlamadan önce yabancı firmalarla kurmuş oldukları işbirlikleri ve ortaklıklar yolu ile, gerek de yurtdışında kurmuş oldukları ortaklıklar ve yapmış oldukları satın almalar yolu ile uluslararasılaşma ile ilgili bilgi birikimini sadece içsel değil dışsal olarak da elde etmesi alandaki içsel bilgi birikimine odaklanan orijinal modelin dışsal bilgi birikimini de değerlendirmeye alarak geliştirilmesi gerektiğini

⁶³² Johanson ve Wiedersheim-Paul, a.g.e, 1975; Johanson ve Vahlne, a.g.e, 1977.

⁶³³ Ramamurti, a.g.e, 2012b; Ramamurti, a.g.e, 2009a; Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b.

söyleyen çalışmaları⁶³⁴ doğrulamaktadır. Diğer taraftan işletmeler arası alım satımın gerçekleştiği endüstrilerde yer alan firmalar için uluslararasılaşma sürecinin sıralı olmayabileceği, bu nedenle işletmenin bulunduğu endüstrinin de modelde değerlendirmeye alınarak geliştirilmesi gerektiğini ileri süren Cuervo-Cazurra'nın⁶³⁵ çalışması da araştırmamız tarafından doğrulanmıştır. Sonuç olarak 1970'li yıllarda gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulan Uluslararasılaşma Süreç Modelinin; firmaların faaliyet gösterdiği endüstrinin (işletmeler arası alım satımın yapıldığı endüstrilerde faaliyet gösterip göstermediği), yabancı doğrudan yatırımlara başladıkları zaman faktörünün (globalleşmenin etkisiyle daha hızlı uluslararasılaşabilecekleri), sadece içsel değil dışsal bilgi birikiminin (yabancı firmalarla kurmuş oldukları ortaklıklar/bağlantılar ya da yurtdışı satın almalar yolu ile elde edilen bilgi birikimi) de değerlendirmeye alınarak geliştirilmesi gerektiğini, bu sayede modelin gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını da açıklayabileceğini ileri süren görüş⁶³⁶ çalışmamız tarafından doğrulanmaktadır.

Gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulmuş olan bir diğer model de OLI modelidir. Model varsayımlarını firmanın sahip olduğu mülkiyet avantajları (firmaya özgü avantajlar) üzerine dayandırmakta⁶³⁷ ve firmaların rakiplerine göre kendisine rekabet avantajı sağlayan mülkiyet avantajlarını kullanmak için yabancı doğrudan yatırım yapacağını ileri sürmektedir⁶³⁸. Gelişmekte olan ülke firmaları üzerine olan araştırmalarda, OLI modelinin firmanın yabancı doğrudan yatırımı için gerekli olduğunu önerdiği mülkiyet avantajının gelişmekte olan ülke firmalarında olup olmadığı konusunda tartışma yaşanmaktadır⁶³⁹. Bazı çalışmalarda gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmaları gibi uluslararası marka, yüksek teknoloji, uluslararası bilgi birikimi gibi mülkiyet avantajlarına sahip olmaması nedeniyle bu firmaların gelişmiş ülke firmaları ile rekabet edemeyeceği ve

⁶³⁴ Johanson ve Vahlne, a.g.e, 2009; Meyer ve Thaijongrak, a.g.e, 2013; Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2011; Meyer, a.g.e, 2014.

⁶³⁵ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2011.

⁶³⁶ Johanson ve Vahlne, a.g.e, 2009; Meyer ve Thaijongrak, a.g.e, 2013; Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2011; Meyer, a.g.e, 2014; Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2011; Ramamurti, a.g.e, 2012b.

⁶³⁷ Eden ve Dai, a.g.e, 2010.

⁶³⁸ Dunning, a.g.e, 2000.

⁶³⁹ Mathews, a.g.e, 2006; Rugman ve Li, a.g.e, 2007; Lessard ve Lucea, a.g.e, 2009; Dunning, Kim ve Park, a.g.e, 2008; Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012; Ramamurti, a.g.e, 2012b; Ramamurti, a.g.e, 2012a; Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b.

OLI modelinin önerdiği bu kaynaklara sahip olmadıkları için uluslararasılaşmadaki başarılarının uzun soluklu olmayacağı ileri sürülürken⁶⁴⁰; Mathews'ın⁶⁴¹ çalışmasında ise gelişmekte olan ülke firmalarının mülkiyet avantajlarına sahip olmadığı, buna rağmen bu kaynakları edinmek için yurtdışında yatırım yaparak (yabancı firmalarla işbirliği/ortaklıklar yolu ile) çok kısa sürede başarılı bir şekilde uluslararasılaştıkları, bu nedenle de bu firmaların uluslararasılaşmasını açıklamada OLI modelinin yetersiz olduğu ileri sürülmektedir. Mathews'ın gelişmekte olan ülke firmalarının mülkiyet avantajına sahip olmadan, bu kaynakları elde etmek için yurtdışında yatırım yaparak uluslararasılaştığı görüşü alandaki bazı araştırmacılar tarafından bu firmaların hiçbir mülkiyet avantajına sahip olmadan yurtdışında rekabet etmenin maliyet ve dezavantajlarını nasıl karşıladıkları ya da bu firmalar bazı üstün mülkiyet avantajlarına sahip değillerse karşılığında hiçbir şey sunmadan kaynak edinmek için gelişmiş ülke firmaları ile nasıl ortak girişim veya partnerlik kurduklarını açıklamada yetersiz kaldığı için eleştiri almıştır⁶⁴². Bu konu ile ilgili olarak bazı çalışmalarda ise gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmaları gibi global marka ve yüksek teknoloji içeren firmaya özgü avantajlara/mülkiyet avantajlarına sahip olmamalarına rağmen kendi ülkelerinin farklı şartlarının yansıması olan kendince değerli olan bazı firmaya özgü avantajlara sahip oldukları, bu sayede de yabancı doğrudan yatırımlarını yaptıkları ve uluslararasılaştıkları ileri sürülmüştür. Dolayısıyla da gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasında etkili olan kendi ülkelerine özgü şartların değerlendirmeye alınarak OLI modelinin geliştirilerek gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasının açıklanabileceği ifade edilmektedir⁶⁴³. Bu görüşe dayanarak, alandaki son dönemlerdeki çalışmalarda gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmalarının sahip olduğu benzer mülkiyet avantajlarına/firmaya özgü avantajlara (yüksek teknoloji, uluslararası marka gibi) sahip olmamalarına rağmen nasıl uluslararasılaştıklarını anlamak için bu firmaların uluslararasılaşmalarında kendi ülkelerine özgü şartların (ülkeye özgü avantaj) bu firmalara ne gibi avantajlar sağladığı

⁶⁴⁰ Rugman ve Li, a.g.e, 2007; Lessard ve Lucea, a.g.e, 2009; Dunning, Kim ve Park, a.g.e, 2008.

⁶⁴¹ Mathews, a.g.e, 2006.

⁶⁴² Narula, a.g.e, 2006; Ramamurti, a.g.e, 2009b.

⁶⁴³ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012; Ramamurti, a.g.e, 2012b; Ramamurti, a.g.e, 2012a; Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b.

incelenmeye başlanmıştır⁶⁴⁴. Türk firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını ve uluslararasılaşmasını araştırdığımız bu çalışmada incelediğimiz 16 firmanın Türkiye'ye özgü şartlar (ülkeye özgü avantaj) tarafından biçimlenen ve bu şartların bir yansıması olan firmaya özgü avantajlara sahip olduğu ve uluslararasılaşmalarında ve yabancı doğrudan yatırımlarında bu avantajların etkili olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmaları gibi yüksek teknoloji ve uluslararası markalara sahip olmamalarına rağmen, yabancı doğrudan yatırım ve uluslararasılaşmalarında kendince değerli firmaya özgü avantajlara/mülkiyet avantajlara sahip olduğu ve bu avantajların ana ülkelerine özgü şartlar tarafından biçimlendiği, dolayısıyla da gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşması ve yabancı doğrudan yatırımları incelenirken ana ülkeye özgü şartlarının değerlendirmeye alınarak OLI modelinin geliştirilmesi gerektiğini ifade eden çalışmalar⁶⁴⁵ araştırmamız tarafından doğrulanmaktadır. Diğer taraftan ana ülke şartları ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışmalarda; gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal gelişim seviyesi arttıkça ana ülke şartlarının etkisinden kaynaklanan farklılıklar azalacağı için ya da gelişmekte olan ülke firmaları çok sayıda ülkede faaliyet göstererek uluslararasılaşmada başlangıç evresini geçip uluslararasılaşmanın ilerleyen evrelerine doğru ilerledikçe ana ülke şartları bu firmaların davranışlarında daha az etkiye sahip olacağı için gelişmekte olan ülke firmaları ile gelişmiş ülke firmaları arasındaki farkın azalacağı, dolayısıyla da gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklayan mevcut teori ve modellerin gelişmekte olan ülke firmalarının da uluslararasılaşmasını açıklayabileceği ifade edilmektedir⁶⁴⁶.

Sonuç olarak, alandaki gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulan mevcut teori ve modellerin gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklayıp açıklayamadığı, yeni bir teorinin gerekli olup olmadığı konusundaki tartışmaya ilişkin olarak; çalışmamızda incelediğimiz 16

⁶⁴⁴ Tan ve Meyer, a.g.e, 2010; Balasubramanyam ve Forsans, a.g.e, 2010; Buckley, Forsans ve Munjal, a.g.e, 2012; Contractor, a.g.e, 2013; Xu ve Meyer, a.g.e, 2013; Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2017; Yaprak, Yosun ve Cetindamar, a.g.e, 2018.

⁶⁴⁵ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012; Ramamurti, a.g.e, 2012b; Ramamurti, a.g.e, 2012a; Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b.

⁶⁴⁶ Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012; Narula, a.g.e, 2012; Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, a.g.e, 2014b; Estrin, Meyer ve Pelletier, a.g.e, 2018.

Türk firmasının uluslararasılaşmasından elde ettiğimiz bulgular, gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulan mevcut teori ve modellerin firmaların uluslararasılaşmaya başladıkları zaman faktörü, faaliyet gösterdikleri endüstri, dışsal bilgi birikimi (Uluslararasılaşma Süreç Modeli) ve kendi ülkelerine özgü şartları (OLI Modeli) değerlendirmeye alarak geliştirilmesi durumunda gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını da açıklayabileceğini ileri süren görüşü⁶⁴⁷ doğrulamaktadır.

Diğer taraftan alandaki bu tartışmanın dışında gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını ve uluslararasılaşmalarını açıklamada çeşitli teori ve görüşlerden de yararlanılmaktadır. Bunlardan en çok kullanılanları, kurumsal teori, kaynak temelli görüş ve endüstri temelli görüştür. Kurumsal teori devlet ve toplum gibi firmanın davranışlarında etkili olan daha geniş sosyal seviyedeki kurumsal etkilere odaklanmaktayken, kaynak temelli görüş firmanın uluslararasılaşma davranışlarında etkili olan iç şartlara odaklanmakta, endüstri temelli görüş ise firmanın uluslararasılaşma davranışlarında etkili olan dış şartlara odaklanmaktadır⁶⁴⁸. Son dönemlerdeki çalışmalarda kurumsal teori, kaynak temelli görüş ve endüstri temelli görüşü entegre ederek gelişmekte olan ülke firmalarının içinde bulundukları ülkenin kurumsal faktörlerinin, firmaların sahip oldukları kaynakların ve faaliyet gösterdikleri endüstrinin özelliklerinin firmaların uluslararasılaşmasını anlamlı şekilde açıkladığı ileri sürülmektedir⁶⁴⁹.

Kurumsal teori firmaların içinde bulundukları ve geliştikleri kurumsal bağlamın özelliklerini yansıttığını, bu kurumsal bağlamın firmaların uluslararasılaşmasında etkili olduğunu ileri sürerek⁶⁵⁰, gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamada OLI modelinin ana ülkeye özgü şartlarının değerlendirmeye alınarak geliştirilmesi gerektiğini ileri süren çalışmalarla aynı görüşü paylaşmaktadır. Dolayısıyla çalışmamızda ülkeye özgü avantajlar olarak

⁶⁴⁷ Johanson ve Vahlne, a.g.e, 2009; Meyer ve Thaijongrak, a.g.e, 2013; Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012; Ramamurti, a.g.e, 2012b; Estrin, Meyer ve Pelletier, a.g.e, 2018.

⁶⁴⁸ Yamakawa, Peng ve Deeeds, a.g.e, 2008.

⁶⁴⁹ Yang, Jiang, Kang ve Ke, a.g.e, 2009; Yamakawa, Peng ve Deeeds, a.g.e, 2008; Sun, Peng, Ren ve Yan, a.g.e, 2012; Stucchi, a.g.e, 2012; Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012.

⁶⁵⁰ Gammeltoft, Barnard ve Madhok, a.g.e, 2010; Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012; Xu ve Meyer, a.g.e, 2013.

incelediğimiz Türkiye'ye özgü şartlar firmaların içinde bulundukları ve geliştikleri kurumsal bağlamın özelliklerini yansıtmaları nedeniyle gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamada kurumsal teorinin açıklayıcılığı ile ilgili çalışmaları⁶⁵¹ doğrulamaktadır.

Kaynak temelli görüş; firmanın sahip olduğu değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olan kaynak ve yeteneklerinin (firmaya özgü kaynaklar) firmaya rekabet avantajı kazandıracağını ileri sürmekte⁶⁵² ve OLI yaklaşımındaki mülkiyet avantajları kaynak temelli görüşteki firmanın değer yaratan kaynakları ile kavramsal olarak aynıdır⁶⁵³. Kaynak temelli görüş firmanın içsel güç ve zayıflıklarını tanımlamaya odaklanmakta⁶⁵⁴ ve yabancı doğrudan yatırımları firmanın değerli kaynakları kullanarak ve arayarak rant elde edebilmesinin bir kaynağı olarak görmektedir. Dolayısıyla da gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarında varlık kullanma ya da varlık arama amacı ile yaptığı yatırımlar kaynak temelli görüşe dayanmaktadır⁶⁵⁵. Çalışmamızda incelediğimiz 16 firmanın yabancı doğrudan yatırımlarındaki motivasyonları başlığında incelediğimiz, varlık kullanma (pazar arayışı, verimlilik arayışı, hammadde arayışı) ve varlık arama (stratejik varlık arayışı) yatırımları gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasında kaynak temelli görüşün açıklayıcılığı ile ilgili çalışmalara⁶⁵⁶ katkı sağlamaktadır.

Endüstri temelli görüş, endüstrideki geçerli olan dış güçleri tanımlamakta ve firmanın dış fırsat ve tehditlerini incelemeye odaklanmaktadır⁶⁵⁷. Endüstri temelli görüşe göre firmanın bulunduğu endüstrideki rekabetin yoğunluğu ve teknolojinin yoğunluğu firmaların yabancı doğrudan yatırımlarını etkileyecektir. Gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşması ile ilgili çalışmalarda bu ülkelerdeki liberalleşme ile birlikte artan rekabetin gelişmekte olan ülke firmalarının rekabetçiliğini arttırmak

⁶⁵¹ Yaprak, Yosun ve Cetindamar, a.g.e, 2018; Xu ve Meyer, a.g.e, 2013; Hoskisson, Wright, Filatotchev ve Peng, a.g.e, 2013; Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012.

⁶⁵² Barney, a.g.e, 1991.

⁶⁵³ Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012.

⁶⁵⁴ Yamakawa, Peng ve Deeds, a.g.e, 2008.

⁶⁵⁵ Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012; Cui, Jiang ve Stening, a.g.e, 2011; Xu ve Meyer, a.g.e, 2013.

⁶⁵⁶ Xu ve Meyer, a.g.e, 2013; Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012; Cui, Jiang ve Stening, a.g.e, 2011; Lu, Liu ve Wang, a.g.e, 2010.

⁶⁵⁷ Yamakawa, Peng ve Deeds, a.g.e, 2008.

ya da yeni pazarlar aramak için yabancı doğrudan yatırımlara girişmesine neden olacağı; gelişmekte olan ülke firmasının bulunduğu endüstrideki teknoloji yoğunluğu yüksekse firmanın sahip olmadığı teknoloji kaynaklarını elde etmek için teknoloji yoğun ülkelerde stratejik varlık arayışı ile yatırımlar yapmasına neden olacağı ileri sürülmektedir⁶⁵⁸. Çalışmamızda incelediğimiz firmaların bulundukları sektördeki rekabetin yoğunluğu bazı firmaların rekabetçiliğini arttırmak için verimlilik arayışı ile üretim maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere ve/veya pazar arayışı ile yüksek pazar potansiyeline sahip rekabetin yoğun olmadığı gelişmekte olan ülkelere yatırımlar yapmasına neden olurken; bazı firmaların da rekabetçiliğini arttırmak amacı ile sahip olmadıkları stratejik varlıkları elde etmek için gelişmiş ve endüstrileşmenin yüksek olduğu ülkelerde varlık arayışı ile yatırımlar yapmalarına neden olmuştur. Ayrıca endüstride yaşanan rekabetin yoğunluğu ve teknolojideki değişimler firmaların yeniden yapılanmalarına, fabrikalarını modernize etmelerine neden olmanın yanı sıra, firmaların faaliyet alanlarında değişimlere de neden olmaktadır. Ülkede tekstil sektöründe yaşanan krizler ve sektördeki yüksek rekabet başlangıçta iplik ve kumaş üreten Söktaş Tekstil'in daha niş bir alan olan, daha fazla üretim know-how'ı, Ar-Ge ve tasarım becerisi isteyen ipliği boyalı gömleklik kumaş üretimine geçmesine, bu alandaki Türkiye'deki tek dünyadaki sayılı üreticilerden biri haline gelmesine neden olmuştur. Diğer taraftan "Türk Firmalarının Uluslararasılaşma Stratejileri" başlığında açıkladığımız gibi; teknolojide meydana gelen değişimler sonucu teknolojinin yoğun olduğu, katma değeri yüksek yeni faaliyet alanlarının ortaya çıkması Arçelik, Vestel, Şişecam, Aselsan, Havelsan, Kordsa, Erbakır gibi firmaların mevcut faaliyet alanlarındaki büyüme hedeflerinin yanı sıra bu yüksek teknoloji katma değeri yüksek yeni alanlarda da faaliyet gösterebilmek için yurtiçinde ve/veya yurtdışında Ar-Ge faaliyetleri yürütmelerine ve/veya teknoloji firmalarını almalarına ya da işbirliği yapmalarına (ya da bu konudaki arayışlarına) ve teknolojinin değişmesi sonucu ortaya çıkan bu katma değeri yüksek yeni alanlara ilişkin olarak "Global İlk Giren Stratejisini" izlemelerine ya da izleyecek olmalarına neden olmuştur. Dolayısıyla görüştüğümüz firmalar açısından firmanın bulunduğu endüstrideki rekabetin yoğunluğu ya da faaliyet gösterdikleri endüstrideki teknolojinin yoğunluğu ve/veya

⁶⁵⁸ Yamakawa, Peng ve Deeeds, a.g.e, 2008; Yang, Jiang, Kang ve Ke, a.g.e, 2009; Lu, Liu ve Wang, a.g.e, 2010; Stucchi, a.g.e, 2012; Wang, Hong, Kafourous ve Boateng, a.g.e, 2012.

teknolojide meydana gelen değişimler firmaların yabancı doğrudan yatırımları üzerinde etkili olarak gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamada endüstri temelli görüşün açıklayıcılığı ile ilgili çalışmaları⁶⁵⁹ doğrulamaktadır.

Sonuç olarak, Türk firmalarının uluslararasılaşmasını incelediğimiz bu çalışmada elde ettiğimiz bulgular; gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olup olmadığı, zamanında gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulan mevcut teori ve modellerin bu firmaların uluslararasılaşmasını da açıklayıp açıklayamayacağı konusundaki tartışma ile ilgili olarak, gelişmekte olan ülke firmanın uluslararasılaşmasının bazı açılardan farklılık gösterdiği bu nedenle de mevcut teori ve modellerin bu farklılıkları (ana ülkelerine özgü şartlar, faaliyet gösterdikleri endüstrinin şartları, globalleşmenin etkisi, dışsal bilgi birikimi) değerlendirmeye alarak geliştirilmesi gerektiğini ileri süren görüşü⁶⁶⁰ doğrulamanın yanı sıra; gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşması ve yabancı doğrudan yatırımlarını açıklamada tek bir yaklaşımın yetersiz kalacağı için birden çok yaklaşımın bir arada ele alınarak daha kapsayıcı bir açıklama sağlanacağını ileri sürerek kurumsal teori, kaynak temelli görüş ve endüstri temelli görüşü entegre eden alandaki çalışmaları⁶⁶¹ da doğrulayarak alana katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla; genel olarak gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklama konusunda yukarıda açıklanan bütün görüşleri bir arada değerlendirdiğimizde firmaların yabancı doğrudan yatırımları ve uluslararasılaşmasında; firmaların ana ülkelerine özgü şartların, faaliyet gösterdikleri endüstri ve endüstrinin şartlarının (rekabetin ve teknolojinin yoğunluğu), globalleşmenin ve firmaların içsel bilgi birikiminin yanı sıra yabancı firmalarla kurmuş olduğu ortaklık ve işbirlikleri ve yurtdışında yapmış olduğu satın almalar sonucu elde ettiği dışsal bilgi birikiminin etkili olduğu görülmektedir.

⁶⁵⁹ Yamakawa, Peng ve Deeeds, a.g.e, 2008; Yang, Jiang, Kang ve Ke, a.g.e, 2009; Lu, Liu ve Wang, a.g.e, 2010; Stucchi, a.g.e, 2012; Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012.

⁶⁶⁰ Johanson ve Vahlne, a.g.e, 2009; Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2011; Cuervo-Cazurra, a.g.e, 2012; Ramamurti, a.g.e, 2012b; Meyer ve Thaijongrak, a.g.e, 2013; Estrin, Meyer ve Pelletier, a.g.e, 2018.

⁶⁶¹ Yamakawa, Peng ve Deeeds, a.g.e, 2008; Yang, Jiang, Kang ve Ke, a.g.e, 2009; Lu, Liu, Wang, a.g.e, 2010; Sun, Peng, Ren ve Yan, a.g.e, 2012; Stucchi, a.g.e, 2012; Wang, Hong, Kafouros ve Boateng, a.g.e, 2012; Wang, Hong, Kafouros, Wright, a.g.e, 2012.

Son olarak, gelişmekte olan ülke firması olarak Türk firmalarının nasıl uluslararasılaştığını inceleyen bu araştırma sayesinde; zamanında gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturan mevcut teori ve modellerin zaten oldukça uluslararası hale gelmiş olan Batılı çok uluslu firmaları inceleyerek oluşturulduğunu, bu nedenle de bu teori ve modellerin ana odağında uluslararası varlığını inşa etmeye çalışan başlangıç aşamasındaki çok uluslu firmalar yerine olgun çok uluslu firmaların olduğunu; bu sebeple de şu an uluslararasılaşmanın erken evresinde bulunan gelişmekte olan ülke çok uluslu firmalarını incelemenin firmaların uluslararasılaşmaya başlarken yaşadığı sorunları değerlendirme ve firmaların nasıl çok uluslu firma haline geldiğini inceleme konusunda araştırmacılar a fırsatlar sunacağını ifade eden Ramamurti'nin⁶⁶² bu çağrısına katkı sağlandığı da düşünülmektedir.

⁶⁶² Ramamurti, a.g.e, 2009a; Ramamurti, a.g.e, 2009b; Ramamurti, a.g.e, 2012b.

SONUÇ

Gelişmekte olan ülke firmalarının son dönemlerde yabancı doğrudan yatırımlarının artması, gelişmiş ülkelerde yapmış oldukları büyük satın almalar, gelişmiş ülke firmalarının karşısına rakip olarak çıkması ve global pazar paylarının artması uluslararası işletmecilik alanında çalışan araştırmacıların ilgilerini bu firmaların nasıl uluslararasılaştıklarını incelemeye yöneltmiştir. Gelişmekte olan ülke firmalarının; gelişmiş ülke firmalarının sahip olduğu firmaya özgü avantaj olarak isimlendirilen yüksek teknoloji, uluslararası marka, yönetim ve pazarlama bilgisi, uluslararası iş yapma deneyimine sahip olmadan son yıllarda hızlı bir şekilde uluslararasılaşmaya başlaması ve yabancı doğrudan yatırımlarının artması alanda gelişmekte olan ülke firmaların yeni bir tür olup olmadığı, dolayısıyla da gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için 1970'lerde oluşturulmuş olan mevcut teori ve modellerin bu firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamada yeterli olup olmadığı konusunda bir tartışmayı ortaya çıkarmıştır. Bu konuda üç farklı görüş ortaya çıkmıştır, bu görüşlerden biri gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olmadığı, gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmalarının sahip olduğu firmaya özgü avantajlara (marka, yüksek teknoloji, bilgi birikimi) sahip olmadan uluslararasılaşmada uzun vadede başarılı olamayacağı, dolayısı ile gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulan mevcut teori ve modellerin bu firmaların da uluslararasılaşmasını açıklamada yeterli olduğunu ileri sürerken; bir diğer görüş gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmalarının sahip olduğu benzer firmaya özgü avantajlara sahip olmamakla birlikte, kendi ana ülkelerine özgü şartların bir yansıması olan kendince değerli firmaya özgü avantajlara sahip olduklarını, bu nedenle gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulan mevcut teori ve modellerin gelişmekte olan ülke firmaların uluslararasılaşmasını tam olarak açıklayamayacağı için bu teori ve modellerin geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bir diğer görüş ise gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olduğunu, mevcut teori ve modellerin bu firmaların uluslararasılaşmasını açıklayamadığını, bu nedenle de gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için yeni teorilerin oluşturulması gerektiğini ileri süren görüştür. Alandaki son dönemlerdeki çalışmalarda yoğun olarak

gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulan mevcut teori ve modeller tarafından ihmal edilen ana ülke koşulları değerlendirmeye alınarak gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşması açıklanmaya; bu yolla da söz konusu mevcut teori ve modeller geliştirilmeye çalışılmaktadır. Diğer taraftan gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasının gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulmuş mevcut teori ve modeller tarafından ne derece açıklanıp açıklanamadığı konusundaki alandaki bu tartışmadan farklı olarak; gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını ve uluslararasılaşmasını açıklamada tek bir yaklaşımın yeterli olmadığı, bu nedenle de farklı yaklaşımların bir arada kullanılarak bu firmaların yabancı doğrudan yatırımları ve uluslararasılaşmalarının daha iyi açıklanabileceğini ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalara göre gelişmekte olan ülke firmalarının içinde bulundukları ana ülkenin etkileri (kurumsal teori), firmanın sahip olduğu ve olmadığı kaynakları (kaynak temelli görüş) ve içinde bulundukları endüstrinin yapısı (endüstri temelli görüş) bu firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarını ve uluslararasılaşmasını etkileyeceği için kurumsal teori, kaynak temelli görüş ve endüstri temelli görüşün bir arada entegre edilerek gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımları ve uluslararasılaşmasının değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Alandaki çalışmalarda gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımları ve uluslararasılaşmalarında etkili olan bazı faktörlerden bahsedilmekte ve bu faktörler firmaya özgü, endüstriye özgü ve ana ülkeye özgü faktörler adı altında incelenmektedir. Alanda, bu faktörlerin firmaların yabancı doğrudan yatırımlarındaki ülke, giriş ve sahiplik biçimi seçimleri üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu ifade eden çalışmalar yer almaktadır. Çalışmalarda gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarında etkili olan firmaya özgü faktörler olarak; firmanın zorlu şartlarda faaliyet gösterme yeteneği, firmanın kendi ülkesindeki yabancı doğrudan yatırımlarla olan deneyimi, firmanın ihracat, ithalat ve yabancı doğrudan yatırım deneyimi, yöneticinin yurtdışı eğitim ve çalışma deneyimi ve üst yönetimin uluslararası yönelimi ve vizyonu, firmanın sahip olduğu ağ bağlantıları, firmanın ait olduğu iş grupları, firmanın sahiplik yapısı ve firmanın büyüklüğü olarak sıralanmaktadır. Firmaların sahip olduğu bu firmaya özgü faktörlerin genellikle içinde

bulundukları gelişmekte olan ülkeye özgü şartların bir yansıması olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Ayrıca endüstriye özgü faktör olarak ana ülke endüstrisindeki rekabetin durumu ve ülkeye özgü faktör olarak da ana ülke hükümetinin etkileri çalışmalarda gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarında farklı etkilere sahip faktörler olarak incelenmektedir.

Çalışmalarda gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarında konum seçimi olarak gelişmiş ülkeleri mi yoksa gelişmekte olan ülkeleri mi setiğı ve bu seçimlerinde hangi motivasyonların etkili olduğı yoğun bir şekilde incelenmekte, ayrıca yabancı doğrudan yatırımlarında giriş ve sahiplik biçimi seçimi olarak mevcut bir firmayı mı aldığı yoksa sıfırdan bir yatırım mı kurduğı; bir ortakla birlikte mi girdiğı yoksa tek başına mı giriş yaptığı yoğun bir şekilde incelenmektedir. Firmaların yabancı doğrudan yatırımlara ya sahip oldukları varlıkları kullanmak ya da varlık aramak amacı ile giriştikleri; varlık kullanma yatırımlarının altında yatan motivasyonların firmanın pazar, doğal kaynak ve verimlilik arayışı olduğı; varlık arama yatırımlarının altında yatan motivasyonun da sahip olmadıkları marka, teknoloji, pazarlama ve yönetim bilgisi gibi stratejik varlık arayışı olduğı ifade edilmektedir. Ve gelişmekte olan ülke firmalarının genellikle sahip olmadıkları, kendisine rekabet avantajı sağlayacak varlıkları arama amacı ile bu kaynaklara sahip gelişmiş ülkelerde stratejik varlık arayışı ile hareket edecekleri, bu yolla teknoloji, know-how, marka, yönetim ve pazarlama bilgisine sahip gelişmiş ülke firmaları ile ortaklık kurarak ya da onları satın alarak rekabet dezavantajlarını telafi etmeye çalışacakları ifade edilmektedir. Dolayısıyla da gelişmekte olan ülke firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarındaki konum, giriş ve sahiplik biçimi seçimlerinde sahip olduğı varlıkları kullanma amacının ya da sahip olmadığı kendisine rekabet avantajı sağlayacak kaynakları arama amacının etkili olduğı genel olarak ifade edilmektedir.

Son dönemlerdeki çalışmalarda yoğun olarak gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmalarının sahip olduğı yüksek teknoloji, uluslararası marka, yönetim ve pazarlama bilgisi gibi firmaya özgü kaynaklara sahip olmamalarına rağmen yabancı doğrudan yatırımlarında ve uluslararasılaşmalarında kullandıkları firmaya özgü avantajların neler olduğı ve bunların bulundukları ülkeye özgü şartlar tarafından nasıl etkilendiğı incelenmekte ve gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmalarında

gelişmiş ülke firmalarından farklı firmaya özgü avantajlara sahip olmasının kendi ülke bağlamlarına özgü şartların bir yansıması olduğu ileri sürülmektedir. Bu konu ile ilgili olarak Ramamurti ve Singh genel olarak gelişmekte olan ülkelerdeki düşük gelirli tüketici, düşük ücretli işgücü, yüksek büyüme potansiyeline sahip yerel piyasa, az gelişmiş kurumsal yapının bu firmalarının uluslararasılaşmada kullanacakları firmaya özgü avantajları biçimlendireceğini ve uluslararasılaşmada kullanacakları stratejilerde etkili olacağını ifade etmektedirler. Dolayısıyla da bu firmaların uluslararasılaşmada gelişmiş ülke firmalarından farklı ancak kendince değerli firmaya özgü avantajlara sahip olduğunu ve farklı uluslararasılaşma stratejilerini kullanacaklarını ifade etmektedirler. Bununla ilgili olarak Ramamurti ve Singh tarafından “Jenerik Stratejiler” olarak adlandırılan gelişmekte olan ülke firmalarına özgü dört strateji türü tanımlanmıştır. Bu dört stratejiden; kendi ülkelerindeki düşük gelirli tüketici ve az gelişmiş alt yapı sistemine uygun ürün ve süreçleri başarılı bir şekilde optimize eden gelişmekte olan ülke firmalarının bu avantajlarını benzer şartlara sahip diğer gelişmekte olan ülkelere de kullanırken izlediği strateji “Yerel İyileştirici” stratejisidir. Kendi ülkelerindeki düşük üretim maliyetlerini yüksek maliyetli gelişmiş ülke firmalarının tedarikçisi olarak kullanarak uluslararasılaşan gelişmekte olan ülke firmaların izlediği strateji “Düşük Maliyet Partneri” stratejisidir. Global olarak standardize olmuş ürün ve süreçleri kullanan, genellikle olgun ve orta teknoloji endüstrilerde faaliyet gösteren ve global ölçek oluşturmaya çalışan firmaların izlediği strateji “Global Konsolidator” stratejisidir. Diğer firmalardan önce yeni bir iş fırsatını değerlendiren ya da mevcut bir endüstride yeni bir iş modelini gerçekleştiren ya da teknolojik inovasyondan dolayı yeni bir endüstri ya da segmentte global bir iş yaratmaya çalışan gelişmekte olan firmaların izlediği strateji de “Global İlk Giren” stratejisidir. Firmaların gelişmekte olan ülkeden geliyor olmanın sağladığı avantajlarla ve yıllar içerisinde geliştirmiş olduğu firmalarına özgü kaynak ve yeteneklerle bu stratejilerden birini veya birkaçını aynı anda veya gelecekteki büyüme ve uluslararasılaşma hedeflerine göre birden çok stratejiyi birbirine paralel olarak kullanabileceği ifade edilmektedir.

Alandaki gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını ve yabancı doğrudan yatırımlarını inceleyen çalışmalarda; yabancı doğrudan yatırımları son

yıllarda oldukça artan Çin ve Hindistan firmaları yoğun olarak incelenmesine rağmen, farklı gelişmekte olan ülkelerden firmaların uluslararasılaşmaları ile ilgili çalışmalar da bulunmaktadır. Bu bağlamda alandaki çalışmalara farklı kurumsal ve coğrafi bağlamdan katkı sunmak için tezin araştırma kısmında; gelişmekte olan ülke firması olarak Türk firmalarının neden ve nasıl uluslararasılaştıklarını anlamak amacı ile Türk firmalarının yabancı doğrudan yatırımlarındaki motivasyonların neler olduğu, giriş ve sahiplik biçimi seçimlerinin neler olduğu, uluslararasılaşma sürecinin nasıl gerçekleştiği, uluslararasılaşmalarında Türkiye'ye ve firmalarına özgü avantajlarının neler olduğu ve uluslararasılaşmada kullandıkları stratejilerin neler olduğu sorularına cevap aranarak, Türk firmalarının yabancı doğrudan yatırımları ve uluslararasılaşmaları hakkında kapsamlı bir değerlendirme sunulmaya çalışılmıştır. Ayrıca alandaki gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olup olmadığı, dolayısıyla da gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklayan mevcut teori ve modellerin gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını da açıklayıp açıklayamayacağı konusundaki alandaki tartışmaya da katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda vaka çalışması yöntemi kullanılarak, üretim ve yazılım alanında faaliyet gösteren, yabancı doğrudan yatırımları bulunan 16 firmanın üst düzey yöneticisi ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Önce her bir firmaya ait vaka raporları ile her firmanın yabancı doğrudan yatırımları ve uluslararasılaşması kendi özelinde değerlendirilmiş, daha sonra firmalar arasındaki benzerlik ve farklılıklar belirlenerek genel bir değerlendirme sunulmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre; görüştüğümüz 16 firmanın yabancı doğrudan yatırımlarında ana motivasyonun pazar arayışı olduğu, firmaların gelişmekte olan ülkelerdeki yatırımlarında pazar arayışının yanı sıra verimlilik arayışının da büyük etkiye sahip olduğu, gelişmiş ve endüstrileşmenin yüksek olduğu ülkelerde ise kendilerine rekabet avantajı sağlayacak teknoloji, know-how, marka gibi stratejik varlık arayışı ile hareket ettikleri bulunmuştur. Pazar arayışı ile hareket eden firmalarda gümrük vergisi engelini söz konusu ülkeye yatırım yapmalarına ya da gümrükten muaf üçüncü bir ülkeye yatırım yapmalarına neden olduğu; üretimlerinde hammadde kaynağı büyük etkiye sahip olan firmaların hammadde/doğal kaynak arayışı ile gelişmiş ülke gelişmekte olan ülke ayrımı olmaksızın söz konusu doğal

kaynaklar açısından zengin ülkelere yatırım yaptıkları; doğrudan tüketiciye ürün satan firmaların hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde pazara hızlı bir şekilde giriş yapmak için yerel markaları alarak stratejik varlık arayışı yatırımı yaptıkları bulunmuştur. Bu arada firmaların gelişmiş ülkelere yapmış oldukları yatırımlarda müşteriler ve çalışanlar açısından gelişmekte olan ülkeden geliyor olma algısını yok etme amacının da etkiliye sahip olduğu tespit edilmiştir. Görüştüğümüz firmaların, yabancı doğrudan yatırımlarında genellikle bir ortak olmaksızın tek başına yatırım yapmayı tercih ettikleri; ortaklık seçimlerinde de ortağın piyasa bilgisi, bağlantıları, alandaki uzmanlığının yanı sıra riskli ülkelere riski paylaşma ya da yatırım için yerel ortak bulundurma zorunluluğu etkili olmuştur. Firmaların hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelere sıfırdan yatırım kurmak yerine var olan firmaları satın almayı daha fazla tercih ettikleri, bu seçimlerinde de pazar arayışı, stratejik varlık arayışı ve hammadde arayışının etkili olduğu bulunmuştur. Firmaların uluslararasılaşma süreçleri ile ilgili olarak görüştüğümüz bütün firmaların yabancı doğrudan yatırımlarına başlamadan önce ihracat deneyiminin olduğu, bu sayede uluslararası iş yapma deneyimini elde ettikleri; bazı firmaların yabancı doğrudan yatırımlara başlamadan önce yerel piyasada gelişmiş ülke firmaları ile çeşitli işbirliği ve ortaklık deneyimine sahip olduğu bu sayede hem söz konusu firmanın uzmanlığından, know-how ve teknolojisinden yararlanarak gerekli firmaya özgü avantajlarını geliştirdikleri hem de yabancı doğrudan yatırımlarla ilgili olarak gerekli uluslararası iş yapma deneyimini elde ettikleri bulunmuştur. Firmaların genel olarak yabancı doğrudan yatırımlarına coğrafi ve kültürel olarak yakın ve uzun yıllara dayanan ticari ilişkilere sahip olduğu Avrupa ve Orta Doğu ülkelerinden başladığı, devam eden süreçte coğrafi ve psikolojik olarak daha uzak ülkelere yatırımlar yaparak kademeli bir şekilde uluslararasılaştıkları gözlenmiştir. Ancak 2000'lerin ortasında yabancı doğrudan yatırımlarına başlayan firmaların coğrafi ve psikolojik olarak uzak ülkeleri (Çin, Hindistan, Amerika gibi) seçtikleri görülmüştür. Bu durum globalleşme nedeniyle firmaların coğrafi ve psikolojik olarak daha uzak ülkelere uluslararasılaşmaya başlayabileceklerini ifade eden, ve firmanın faaliyet gösterdiği endüstri nedeniyle ürünlerinin müşterisinin diğer firmalar olması durumunda firmanın coğrafi ve psikolojik olarak daha uzak ülkeleri seçerek kademeleri/sıralı olmayan uluslararasılaşmayı seçebileceğini söyleyen çalışmaları doğrulamaktadır.

Araştırmamızda görüştüğümüz firmaların Türkiye bağlamına özgü şartlar (ülkeye özgü avantajlar) tarafından biçimlenen ve bu şartların bir yansıması olan firmaya özgü avantajlara sahip olduğu belirlenmiştir. Bunlar genel olarak; ülkedeki liberalleşme öncesi korumacı piyasa ve firmaların bu korumacı ortamda büyümeleri ve finansal açıdan güçlenmeleri; ülkedeki liberalleşme ile birlikte yıllar içinde yaşanan kurumsal ve ekonomik düzenlemeler ve reformlar, bunun neticesinde ülkenin ekonomik anlamada büyümesi ve ülkeye gelen yabancı yatırımların ve rekabetin artması, bunun sonucu olarak firmaların bu dönüşüme ve rekabet yoğun ortamına ayak uydurarak rekabet avantajlarını geliştirmeleri ve büyümeleri; ülkenin bazı alanlarda üretim üssü haline gelmesi ve bu alanlarda faaliyet gösteren ya da bu alanlara girdi sağlayan firmaların gelişmesi; devletin, firmaların uluslararasılaşması için sunmuş olduğu teşvik ve destekler, firmaların bu sayede maliyet avantajı sağlaması; tarihsel bağlam içinde firmaların ülkedeki eksik piyasa şartlarını ikame etmek için holding/iş grubu şeklinde gelişimi ve büyümesi, dolayısıyla bir holding/iş grubuna bağlı olmanın sağladığı içselleştirme avantajını kullanabilmesi; ülkedeki aile kontrollü ve yoğun sahipli şirket yapılanması yoğunluğu, bu sayede firmaların hızlı ve riskli kararlar alabilmesi; ülkedeki eksik kurumsal yapı, ekonomik ve siyasi krizler nedeniyle firmaların bu zorlu şartlarda hayatta kalma ve faaliyet gösterme becerisi kazanması ve benzer şartlara sahip ülkelerde bu yeteneğini kullanabilmesi; ülkedeki girişimci ruhun/geleneğinin varlığı, bu nedenle firma kurucu ve üst yöneticilerinin yabancı doğrudan yatırımlarda hızlıca fırsatları değerlendirmesi; ülkedeki hem mavi yaka hem beyaz yaka hem de yönetim seviyesindeki çalışanların çalışkan, kaliteli olması ve gelişmiş ülkelere kıyasla daha az maliyetli olması; ve ülkenin coğrafi konumu nedeniyle uzun yıllara dayanan ticari ve kültürel bağlar sonucu firmaların hem Batı'nın hem Doğu'nun iş yapış ve beklentilerine uyum yeteneği olarak belirlenmiştir. Ülkeye özgü avantaj olarak belirttiğimiz, Türkiye bağlamına özgü bu şartlar firmaların uluslararasılaşmasında ve yabancı doğrudan yatırımlarında firmaya özgü avantajlarına dönüşerek onlara rekabet avantajı sağlamaktadır.

Firmaların uluslararasılaşmada firmaya özgü avantajları ise; bulundukları alanla ilgili uzun yıllara dayanan üretim ve iş yapma bilgisi; değer zinciri üzerinde yer alan bütün operasyonları etkin, verimli ve daha az maliyetli yapma konusundaki

uzmanlığı; kendi bünyelerinde yapmış oldukları teknoloji, Ar-Ge yatırımları yolu ile ve/veya yurtdışında teknoloji, Ar-Ge, know-how elde etme amacı ile yapmış oldukları yatırımlar yolu ile teknolojide meydana gelen değişimlere hızlı cevap verebilme yetenekleri; yerel piyasada sahip olduğu piyasa gücü ve finansal gücü; sahip olduğu insan sermayesinin bilgi, beceri, yetkinliği ve gelişmiş ülkelere göre daha az maliyetli olması; uluslararası firma olma konusunda kurucu ve üst yönetimlerinin vizyonu olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmamız, gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşma ve yabancı doğrudan yatırımlarında gelişmiş ülke firmalarının sahip olduğu benzer firmaya özgü avantajlara sahip olmamalarına rağmen kendi ülke şartlarının bir yansıması olan ve kendince değerli firmaya özgü avantajlara sahip oldukları ileri süren çalışmaları doğrulamaktadır.

Görüştüğümüz firmaların uluslararasılaşmada gelişmekte olan ülke firmalarına özgü olduğu ifade edilen Jenerik Stratejiler olarak adlandırılan Düşük Maliyet Partneri, Yerel İyileştirici, Global Konsolidator, Global İlk Giren stratejilerinden hangisini kullandığı ile ilgili olarak; firmaların faaliyet gösterdiği alanla ilgili olarak gerek Türkiye’den kaynaklanan avantajları kullanarak gerek de kendi firmaya özgü avantajlarını kullanarak farklı zamanlarda (geçmiş, bugün, gelecek) bu stratejilerden bir ya da bir kaçını kullandıklarını ya da gelecekteki büyümelerine ve uluslararasılaşma hedeflerine göre bu stratejilerden bazılarını birbirine paralel olarak kullandıkları görülmüştür. Araştırmamızda geçmişte düşük maliyet partneri stratejisini izleyen firmaların yoğun olduğu, ancak bu firmalardan bir kısmının daha sonradan markalaşma yatırımları ile birlikte global/bölgesel konsolidator stratejisini izlemeye başladığı, dolayısıyla zamanla düşük maliyet partneri stratejisini izleyen firma sayısının azalırken, global/bölgesel konsolidator stratejisini izleyen firma sayısının ise arttığı gözlenmiştir. Diğer taraftan çalışmamızda kendi ülke piyasaları için ürün ve süreçleri başarılı bir şekilde optimize eden ve bu yeteneklerini ve bilgi birikimini diğer gelişmekte olan ülkelerin ihtiyacını karşılamak için kullanan ve şu an gelişmekte olan ülkelerde pazar paylarını arttırmaya çalışarak yerel iyileştirici stratesini izleyen firmaların bulunduğu, bu firmalardan birinin ise yaptığı yatırımlarla ve Ar-Ge çalışmaları ile sadece gelişmekte olan ülkelerde değil gelişmiş ülkelerde de pazar payı elde etmeyi hedeflediği; dolayısıyla yerel iyileştirici stratejisinden bölgesel/global

konsolidatör stratejisine doğru geçiş yapmayı hedeflediği gözlenmiştir. Diğer taraftan çalışmamızda global ilk giren stratejisini izleyen/izlemeye çalışan ya da izlemeyi hedefleyen firma sayının zamanla arttığı görülmüştür. Dolayısıyla zamanla daha fazla firmanın ya faaliyet alanını değiştirip Ar-Ge yoğun, katma değerli niş alanlara girerek ya da mevcut faaliyet alanındaki faaliyetlerine devam etmesine rağmen değişen teknolojiler nedeniyle yüksek katma değerli, yüksek teknolojili, Ar-Ge yoğun, yüksek büyüme oranlarına sahip yeni alanlara da girerek ya da bu yeni alanlara girmeyi hedefleyerek global ilk giren stratejisini izlediği ya da izlemeye çalıştığı ya da izlemeyi hedeflediği gözlenmiştir. Dolayısıyla araştırmamızda firmaların farklı zamanlarda bu dört stratejiden bir ya da bir kaçını izlediği ya da izlemeyi hedeflediği; bununla birlikte zamanla global/bölgesel konsolidatör stratejisi ile global ilk giren stratejisini izleyen ya da izlemeyi hedefleyen firma sayısının arttığı gözlenmiştir.

Araştırmamızda alandaki gelişmekte olan ülke firmalarının yeni bir tür olup olmadığı, dolayısıyla da gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulan mevcut teori ve modellerin gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklayıp açıklayamadığı konusundaki tartışmaya katkı sağlamak amacıyla, incelediğimiz 16 firmanın uluslararasılaşmasının gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklayan mevcut teori ve modeller tarafından ne derece açıklanabildiği de belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçta elde ettiğimiz bulgular, gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için oluşturulan mevcut teori ve modellerin firmaların uluslararasılaşmaya başladıkları zaman faktörü, faaliyet gösterdikleri endüstri, dışsal bilgi birikimi (Uluslararasılaşma Süreç Modeli) ve kendi ülkelerine özgü şartları (OLI Modeli) değerlendirmeye alınarak geliştirilmesi durumunda gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını da açıklayabileceğini ileri süren alandaki çalışmaları doğrulamaktadır. Diğer taraftan elde ettiğimiz bulgular; gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşması ve yabancı doğrudan yatırımlarını açıklamada tek bir yaklaşımın yetersiz kalacağı için birden çok yaklaşımın bir arada ele alınarak daha kapsayıcı bir açıklama sağlanacağını ileri sürerek kurumsal teori, kaynak temelli görüş ve endüstri temelli görüşü entegre eden alandaki çalışmaları doğrulayarak söz konusu çalışmalara da destek sağlamaktadır.

Araştırmamızın sonuçları; firmaların yabancı doğrudan yatırımlarına başlamadan önce gelişmiş ülke firmaları ile kurdukları çeşitli işbirliği ve ortaklıkların bu firmaların sahip olmadığı teknoloji, üretim know-how'ı, uluslararası iş yapma bilgisi arttırarak uluslararasılaşma ve yabancı doğrudan yatırımları için olumlu katkı sağladığını göstermektedir. Yine firmaların sahip olmadığı teknoloji, Ar-Ge, üretim know-how'ı elde etmede bu alanda kendisine rekabet avantajı sağlayacak gelişmiş ve endüstrileşmenin yüksek olduğu ülkelerde satın almalar yolu ile ya da bu ülkelerde Ar-Ge merkezi kurarak rekabet avantajı elde ettikleri gözlenmiştir. Dolayısıyla firmalar açısından kendisine rekabet avantajı sağlayan ülke firmaları ile kurulan işbirlikleri ve ortaklıklar ya da bu rekabet avantajını sağlayacak firmaları satın almak ya da teknoloji ve Ar-Ge konusunda uzmanlaşmanın olduğu ülkelerde yapılacak Ar-Ge yatırımları; firmaların teknoloji ve bilgi birimini arttırmasına bunun sonucu olarak da uluslararası rekabetçiliğine önemli katkı sağlayarak, uluslararasılaşmasını ve yabancı doğrudan yatırımlarını kolaylaştıracağı söylenebilir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre firmaların yabancı doğrudan yatırımlarında pazara hızlı giriş yapmak için var olan markaları ve firmaları satın almalarından farklı olarak; gelişmiş ülkelerde yapmış oldukları marka satın almaları, gelişmiş ülke firmalarını satın almaları ya da bu ülkelerde yapmış oldukları sıfırdan yatırımlar, firmaların hem yetenekli çalışanları firmaya çekmesinde hem de uluslararası alandaki müşterileri için gelişmekte olan bir ülkeden geliyor olma algısını azaltmada etkili olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla uluslararası alanda gelişmekte olan ülke firması ile ilgili olumsuz algıyı değiştirmek isteyen firmaların bu etkiyi göz önüne alarak yabancı doğrudan yatırımlarını yapması faydalı olabilir.

Ayrıca araştırmanın sonuçları; Türkiye'nin coğrafi konumu sayesinde hem Doğu hem de Batı ile uzun yıllara dayanan ticari ve kültürel bağlara sahip olmasının Türk firmalarının hem Doğu'nun hem de Batı'nın iş yapış tarzına, ürün-hizmet ihtiyaç ve beklentilerine kolayca adapte olabilmesine, farklı kurumsal yapılara sahip ülkelere kolayca uyum sağlamasına neden olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla firmaların, ülkenin bu avantajını ve kendi uyum yeteneğini kullanarak farklı kurumsal yapılarda daha kolay yatırımlar yapabileceği ve daha hızlı uluslararasılaşabileceği, bu nedenle de bu avantajlara sahip olmayan firmalara göre avantajlı olabileceği söylenebilir.

Araştırmamızda son zamanlarda teknolojiye yaşanan değişim nedeniyle ortaya çıkan katma değeri yüksek teknoloji yoğun alanlarda da faaliyet gösterebilmek için bazı firmaların bu alanlara yönelik olarak Ar-Ge çalışmaları yaptığı, bu alanlarda faaliyet gösteren teknoloji firmalarını satın aldığı ya da alma hedeflerinin olduğu, teknolojik anlamda uzmanlaşmış ülkelerdeki insan kaynağından yararlanabilmek için söz konusu ülkelere Ar-Ge yatırımları yaptıkları ya da yapma hedefleri olduğu bulunmuştur. Son zamanlarda teknolojiye yaşanan gelişmeler neticesinde dünya teknoloji yoğun yeni bir döneme girmektedir. Dolayısıyla önümüzdeki dönemde hem yeni iş alanları ortaya çıkacak hem de mevcut iş alanlarında ve bunların yapılış tarzında büyük değişimler yaşanacaktır. Teknolojiye yaşanan dönüşüm sonucu ortaya çıkan bu yeni alanlarda da faaliyet gösterebilmek ve ülke olarak yaşanan bu değişim ve dönüşümün gerisinde kalmamak için hem firmaların yaptıkları yatırımlarla kendilerini bu alanlara hazırlaması, hem de devletin söz konusu yeni teknoloji yoğun alanlar konusunda çeşitli teşvik ve destek politikaları ile firmalara destek olması gerekmektedir. Ayrıca ülkedeki eğitim sisteminin geliştirilerek bu yüksek teknoloji alanlara yönelik insan sermayesinin geliştirilmesi, üniversitelerde bu konulara yönelik eğitimin verilmesi, bu yeni alanlara yönelik firmaların ve üniversitelerin birbirine koordine şekilde Ar-Ge çalışmaları yürütmesi, devlet tarafından bu yeni alanlarda faaliyet gösteren yabancı firmaların ülkeye yatırım yapması için teşvik edilmesi, gerekli yatırım ortamının sunulması ve gerekli yapısal reformlarla ülkedeki kurumsal gelişim seviyesinin artırılması söz konusu alanlarda yüksek teknoloji Türk firmalarının gelişimi için gerekli altyapıyı sağlayacak dolayısıyla da yüksek teknoloji alanlarda faaliyet gösterecek ve uluslararasılaşacak Türk firma sayısını arttıracaktır.

Araştırmanın sonuçları, genel olarak firmaların yabancı doğrudan yatırımlarında varlık kullanma (pazar arayışı, verimlilik arayışı, hammadde arayışı) ve varlık arama (stratejik varlık arayışı) amaçlarının etkili olduğunu ve firmaların uluslararasılaşmalarında, yabancı doğrudan yatırımlarında ve uluslararasılaşma stratejilerinde kendi ülkelerine özgü şartların bir yansıması olan ve kendince değerli olan firmaya özgü avantajların etkili olduğunu göstermenin yanı sıra; firmaların ana ülkeye özgü şartlarının, faaliyet gösterdiği endüstrinin ve endüstrinin şartlarının (teknolojinin ve rekabetin yoğunluğu), firmaların içsel bilgi birikimine ek olarak

gelişmiş ülke firmaları ile kurmuş olduğu ortaklık ve işbirlikleri yolu ile ya da yurtdışında yapmış olduğu satın almalar yolu ile elde ettikleri dışsal bilgi birikiminin ve 90'lerden sonra globalleşme nedeniyle ekonomik yapıda yaşanan değişimlerin bu firmaların uluslararasılaşmalarında ve uyguladıkları stratejilerde etkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, araştırmanın sonucu gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamada yeni bir teori oluşturmak yerine bu şartları değerlendirmeye alarak gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamak için 1970'ler oluşturulmuş olan mevcut teori ve modellerin geliştirilmesi gerektiğini ya da gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamada tek bir yaklaşım yerine birden çok yaklaşımı entegre eden bir yaklaşımın gerekli olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, Ramamurti'nin de ifade ettiği gibi uluslararasılaşmasında şu an olgunluk aşamasında bulunan gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşması ile uluslararasılaşmasında başlangıç aşamasında bulunan gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını karşılaştırmada, bu firmaların uluslararasılaşmada bulundukları evreyi (olgunluk aşaması-başlangıç aşaması), globalleşme nedeniyle ekonomik yapıda yaşanan değişimlerin neden olduğu zaman faktörünü, bu firmaların faaliyet gösterdikleri endüstrinin şartlarını ve gelişmekte olan ülkelere özgü ana ülke bağlamını değerlendirmeye almadan yapılacak bir karşılaştırma yetersiz ve eksik bir karşılaştırma olacaktır. Dolayısıyla gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamada ve bu firmaların uluslararasılaşması ile çok uluslu hale gelmiş olan gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını karşılaştırmada bu faktörleri değerlendirmeye almak gerekli olmaktadır. Diğer taraftan literatürdeki çalışmalarda da belirtildiği gibi, gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal gelişim seviyesi artıp bu ülkeler kurumsal açıdan gelişmiş ülkelere benzemeye başladıkça ana ülke şartlarının etkisinden kaynaklanan farklılıklar azalacağı için ya da gelişmekte olan ülke firmaları çok sayıda ülkede faaliyet göstererek uluslararasılaşmada başlangıç evresini geçip uluslararasılaşmanın ilerleyen evrelerine doğru ilerledikçe ana ülke şartları bu firmaların davranışlarında daha az etkili olacağı için gelişmekte olan ülke firmaları ile gelişmiş ülke firmaları arasındaki farkın azalacağı dolayısıyla da gelişmiş ülke firmalarının uluslararasılaşmasını açıklayan mevcut teori ve modellerin gelişmekte olan ülke firmalarının da uluslararasılaşmasını açıklayabileceği göz ardı edilmemelidir.

KAYNAKÇA

- Aguilera, Ruth V.,
Luciano Ciravegna,
Alvaro Cuervo-Cazurra,
Maria Alejandra
Gonzalez-Perez:
“Multilatinas and the internationalization of Latin American firms”, **Journal of World Business**, Vol.52, No.4, 2017, s.447-460.
- Aharoni, Yair:
“Israeli multinationals: Competing from a small open economy”, **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.352-396.
- Athreye, Suma,
Sandeep Kapur:
“The internationalization of Chinese and Indian firms: Trends, motivations and strategy”, **Industrial and Corporate Change**, Vol.18, No.2, 2009, s.209–221.
- Awate, Snehal,
Marcus M. Larsen,
Ram Mudambi:
“EMNE catch-up strategies in the wind turbine industry: Is there a trade-off between output and innovation capabilities?”, **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.3, 2012, s.205-223.
- Balasubramanyam,
Vudayagi
Nagabhushanam,
Nicolas Forsans:
“Internationalisation drivers of Indian firms”, **Asian Business and Management**, Vol.9, No.3, 2010, s.319-340.
- Barnard, Helena:
“Migrating EMNCs and the theory of the multinational”, **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra and Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014, s.195-223.
- Barney, Jay:
“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol.17, No.1, 1991, s.99-120.
- Bhaumik, Sumon
Kumar, Nigel Driffield,
Sarmistha Pal:
“Does ownership structure of emerging market firms affect their outward FDI? The case of Indian automotive and pharmaceutical sectors”, **Journal of International Business Studies**, Vol.41, No.3, 2010, s.437-450.
- Bonaglia, Federico,
Andrea Goldstein,
John A. Mathews:
“Accelerated internationalization by emerging markets’ multinationals: The case of the white goods sector”, **Journal of World Business**, Vol.42, No.4, 2007, s.369-383.

- Brandl, Kristin,
Ram Mudambi: “EMNCs and catch-up processes: The case of four Indian industries”, **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra, Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014, s.129-152.
- Buckley, Peter J., L. Jeremy Clegg, Adam R. Cross, Xin Liu, Hinrich Voss, Ping Zheng: “The determinants of Chinese outward foreign direct investment”, **Journal of International Business Studies**, Vol.38, 2007, s.499–518.
- Buckley, Peter J., Adam R. Cross, Hui Tan, Liu Xin, Hinrich Voss: “Historic and emergent trends in Chinese outward direct investment”, **Management International Review**, Vol.48, No.6, 2008, s.715-748.
- Buckley, Peter J., Nicolas Forsans, Surender Munjal: “Host-home country linkages and host-home country specific advantages as determinants of foreign acquisitions by Indian firms”, **International Business Review**, Vol.21, No.5, 2012, s.878–890.
- Buckley, Peter J., Surender Munjal, Peter Enderwick, Nicolas Forsans: “The role of experiential and non-experiential knowledge in cross-border acquisitions: The case of Indian multinational enterprises”, **Journal of World Business**, Vol.51, No.5, 2016, s.657-685.
- Buckley, Peter J., Surender Munjal, Peter Enderwick, Nicolas Forsans: “Cross-border acquisitions by Indian multinationals: Asset exploitation or asset augmentation?”, **International Business Review**, Vol.25, No.4, 2016, s.986-996.
- Chari, Murali D.R.: “Business groups and foreign direct investments by developing country firms: An empirical test in India”, **Journal of World Business**, Vol.48, No.3, 2013, s.349–359.
- Child, John, Suzana B. Rodrigues: “The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical Extension?”, **Management and Organization Review**, Vol.1, No.3, 2005, s.381-410.
- Chittoor, Raveendra, Sougata Ray: “Internationalization paths of Indian pharmaceutical firms: A strategic group analysis”, **Journal of International Management**, Vol.13, No.3, 2007, s.338-355.

- Ciravegna, Luciano, Luis Lopez, Sumit Kundu: "Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy", **Journal of Business Research**, Vol.67, No.5, 2014, s.916-923.
- Contractor, Farok J.: "Punching above their weight, the sources of competitive advantage for emerging market multinationals", **International Journal of Emerging Markets**, Vol.8, No.4, 2013, s.304-328.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro: "The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas", **Journal of International Management**, Vol.14, No.2, 2008, s.138-154.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro, Mehmet Genc: "Transforming disadvantages into advantages: Developing country MNEs in the least developed countries", **Journal of International Business Studies**, Vol.39, No.6, 2008, s.957-979.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro: "Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model", **Journal of World Business**, Vol.46, No.4, 2011, s.426-437.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro: "Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the goldilocks debate", **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.3, 2012, s.153-167.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro, Ravi Ramamurti: "Introduction", **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra, Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014a, s.1-11.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro, Ravi Ramamurti: "Conclusion: An agenda for EMNC research", **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra and Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014b, s.271-299.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro, Ravi Ramamurti: "Home country underdevelopment and internationalization, innovation-based and escape-based internationalization", **Competitiveness Review**, Vol.27, No.3, 2017, s.217-230.
- Cui, Lin, Fuming Jiang: "Behind ownership decision of chinese outward FDI: Resource and institutions", **Asia Pacific Journal of Management**, Vol.27, No.4, 2010, s.751-774.

- Cui, Lin, Fuming Jiang, Bruce Stening: “The entry-mode decision of Chinese outward FDI: Firm resources, industry conditions and institutional forces”, **Thunderbird International Business Review**, Vol.53, No.4, 2011, s.483-499.
- Cui, Lin, Klaus E. Meyer, Helen Wei Hu: “What drives firms’ intent to seek strategic assets by foreign direct investment? A study of emerging economy firms”, **Journal of World Business**, Vol.49, No.4, 2014, s.488-501.
- Deloitte: **Turkish Outbound M&A Review 2014-2015**, 2016. (Çevrimiçi)
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/mergers-acquisitions/turkish-outbound-ma-review-2015.pdf>, 20 Ağustos 2018.
- Deloitte: **Turkish Outbound M&A Review 2016**, 2017. (Çevrimiçi)
<https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/turkish-outbound-ma-review-2016.html>, 20 Ağustos 2018.
- Deng, Ping: “Foreign investment by multinationals from emerging countries: the case of China”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.10, No.2, 2003, s.113-124.
- Deng, Ping: “Investing for strategic resources and its rationale: The case of outward FDI from Chinese companies”, **Business Horizons**, Vol.50, No.1, 2007, s.71-81.
- Deng, Ping: “Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion?”, **Journal of World Business**, Vol.44, No.1, 2009, s.74-84.
- Deng, Ping: “The internationalization of Chinese firms: A critical review and future research”, **International Journal of Management Reviews**, Vol.14, No.4, 2012, s.408-427.
- Deng, Ping: “Chinese outward direct investment research: Theoretical integration and recommendations”, **Managment and Organization Review**, Vol.9, No.3, 2013, s.513-539.

- Deng, Ping,
Monica Yang: “Cross-border mergers and acquisitions by emerging market firms: Comparative investigation”, **International Business Review**, Vol.24, No.1, 2015, s.157-172.
- Dikova, Desislava,
Arjen van
Witteloostuijn: “Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition economies”, **Journal of International Business Studies**, Vol.38, No.6, 2007, s.1013-1033.
- Dunning, John H.: “The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity”, **International Business Review**, Vol.9, No.2, 2000, s.163-190.
- Dunning, John H.: “Comment on Dragon Multinationals: New players in 21st century globalization”, **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.23, No.2, 2006, s.139-141.
- Dunning, John H.,
Changsu Kim,
Donghyun Park: “Old wine in new bottles: A comparison of emerging market TNCs today and developed country TNCs thirty years ago”, **The rise of transnational corporations from emerging markets: Threat or opportunity?**, Ed. by. Karl P. Sauvant, Cheltenham: Edward Elgar, 2008, s.158-179.
- Duysters, Geert, Jojo
Jacob, Charmianne
Lemmens, Yu Jintian: “Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: Haier group”, **Industrial and Corporate Change**, Vol.18, No.2, 2009, s.325-349.
- Eden, Lorraine, Li Dai: “Rethinking the O in Dunning’s OLI/Eclectic Paradigm”, **Multinational Business Review**, Vol.18, No.2, 2010, s.13-34.
- Eğilmez, Mahfi,
Ercan Kumcu: **Ekonomi Politikası. Teori ve Türkiye Uygulaması**, Remzi Kitapevi, 22. Basım, İstanbul, 2016.
- Eğilmez, Mahfi: **Değişim Sürecinde Türkiye. Osmanlı’dan Cumhuriyet’e Sosyo-Ekonomik Bir Değerlendirme**, Remzi Kitapevi, 2. Basım, İstanbul, 2018.
- Elango, B., Chinmay
Pattnaik: “Building capabilities for international operations through networks: A study of Indian firms”, **Journal of International Business Studies**, Vol.38, No.4, 2007, s.541-555.

- Elango, B., Chinmay
Pattnaik: “Learning before making the big leap, acquisition strategies of emerging market firms”, **Management International Review**, Vol.51, 2011, s.461-481.
- Eisenhardt, Kathleen
M.: “Building Theories from Case Study Research”, **Academy of Management Review**, Vol.14, No.4, 1989, s.532-550.
- Eisenhardt, Kathleen
M.: “Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic”, **The Academy of Management Review**, Vol.16, No.3, 1991, s.620-627.
- Eisenhardt, Kathleen
M., Melissa E.
Graebner: “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”, **The Academy of Management Journal**, Vol.50, No.1, 2007, s.25-32.
- Estrin, Saul,
Klaus Meyer: “How different are emerging economy MNEs? A comparative study of location choice”, 2013, s.1-41, (Çevrimiçi)http://personal.lse.ac.uk/estrin/Publication%20PDF's/How%20Different%20are%20Emerging%20Economy%20MNEs_20130122km.pdf, 20 Temmuz 2015.
- Estrin, Saul,
Klaus E. Meyer,
Adeline Pelletier: “Emerging Economy MNEs: How does home country munificence matter?”, **Journal of World Business**, Vol.53, No.4, 2018, s.514-528.
- Fleury, Afonso, Maria
Tereza Leme Fleury: “Brazilian multinationals: Surfing the waves of internationalization”, **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.200-243.
- Filippov, Sergey: “Russian companies: The rise of new multinationals”, **International Journal of Emerging Markets**, Vol.5, No.3/4, 2010, s.307-332.
- Gammeltoft, Peter: “Emerging multinationals: Outward FDI from the BRICS countries”, **International Journal of Technology and Globalisation**, Vol.4, No.8, 2008, s.1-15.
- Gammeltoft, Peter, Jaya
Prakash Pradhan,
Andrea Goldstein: “Emerging multinationals: Home and host country determinants and outcomes”, **International Journal of Emerging Markets**, Vol.5, No.3/4, 2010, s.254-265.

- Gammeltoft, Peter,
Helena Barnard, Anoop
Madhok: “Emerging multinationals, emerging theory: Makro and mikro level perspectives”, **Journal of International Management**, Vol.16, No.2, 2010, s.95-101.
- Gaur, Ajai S.,
Vikas Kumar: “Internationalization of emerging market firms: A case for theoretical extension”, **Advances in International Management**, Vol.23, 2010, s.603-627.
- Gaur, Ajai S., Vikas
Kumar, Deeksha Singh: “Institutions, resources and internationalization of emerging economy firms”, **Journal of World Business**, Vol.49, No.1, 2014, s.12-20.
- Goldstein, Andrea,
Wilson Prichard: “South African multinationals: Building on a unique legacy”, **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.244-279.
- Guercini, Simone: “Developing the researcher-manager interface in the case analysis process”, **Management Decision**, Vol.42, No.(3/4), 2004, s.464-472.
- Guillen, Mauro F.,
Esteban Garcia-Canal: “The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies”, **Academy of Management Perspectives**, Vol.23, No.2, 2009, s.23-35.
- Hennart, Jean-François,
Young-Ryeol Park: “Greenfield vs. Acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States”, **Management Science**, Vol.39, No.9, 1993, s.1054-1070.
- Hennart, Jean François: “Emerging market multinationals and the theory of the multinationals enterprise”, **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.3, 2012, s.168-187.
- Hoskisson, Robert E.,
Lorraine Eden, Chung
Ming Lau, Mike Wright: “Strategy in emerging economies”, **Academy of Management Journal**, Vol.43, No.3, 2000, s.249-267.
- Hoskisson, Robert E.,
Mike Wright,
Igor Filatotchev,
Mike W. Peng: “Emerging multinationals from mid-range economies: The influence of institutions and factor markets”, **Journal of Management Studies**, Vol.50, No.7, 2013, s.1295-1321.

- Jindra, Björn, Sohaib S. Hassan, Uwe Cantner: "What does location choice reveal about knowledge-seeking strategies of emerging market multinationals in the EU?", **International Business Review**, Vol.25, No.1, 2016, s.204-220.
- Johanson, Jan, Finn Wiedersheim-Paul: "The internationalization of the firm: Four Swedish cases", **The Journal of Management Studies**, Vol.12, No.3, 1975, s.305–322.
- Johanson, Jan, Jan-Erik Vahlne: "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", **Journal of International Business Studies**, Vol.8, No.1, 1977, s.23-32.
- Johanson, Jan, Jan-Erik Vahlne: "The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", **Journal of International Business Studies**, Vol.40, No.9, 2009, s.1411-1431.
- Kalotay, Kalman, Astrit Sulstarova: "Modelling Russian outward FDI", **Journal of International Management**, Vol.16, No.2, 2010, s.131-142.
- Kang, Yuanfei, Fuming Jiang: "FDI location choice of Chinese multinationals in East and Southeast Asia: Traditional economic factors and institutional perspectives", **Journal of World Business**, Vol.47, No.1, 2012, s.45-53.
- Klein, Saul, Albert Wöcke: "Emerging global contenders: The South African experience", **Journal of International Management**, Vol.13, No.3, 2007, s.319-337.
- Kontinen, Tanja, Arto Ojala: "Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs", **International Business Review**, Vol.20, No.4, 2011, s.440-453.
- Kumar, Vikas, Ram Mudambi, Sid Gray: "Internationalization, innovation and institutions: The 3 I's underpinning the competitiveness of emerging market firms", **Journal of International Management**, Vol.19, No.3, 2013, s.203-206.

- Lessard, Donald R.,
Rafel Lucea: "Mexican multinationals: Insights from Cemex", **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.280-311.
- Li, Peter Ping: "Toward an integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers", **Journal of International Management**, Vol.13, No.3, 2007, s.296-318.
- Li, Jing, Yong Li,
Daniel Shapiro: "Knowledge Seeking and Outward FDI of Emerging Market Firms: The Moderating Effect of Inward FDI", **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.4, 2012, s.277-295.
- Liu, Chuan Zhi: "Lenovo: An example of globalization of Chinese enterprises", **Journal of International Business Studies**, Vol.38, No.4, 2007, s.573-577.
- Lu, Jiangyong, Xiaohui
Liu, Hongling Wang: "Motives for outward FDI of Chinese private firms: Firm resources, industry dynamics and government policies", **Management and Organization Review**, Vol.7, No.2, 2010, s.223-248.
- Luo, Yadong,
Rosalie L. Tung: "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective", **Journal of International Business Studies**, Vol.38, No.4, 2007, s.481-498.
- Luo, Yadong,
Stephan Lu Wang: "Foreign Direct Investment strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects", **Global Strategy Journal**, Vol.2, 2012, s.244-261.
- Luo, Yadong,
Huan Zhang: "Emerging market MNEs: Qualitative review and theoretical directions", **Journal of International Management**, Vol.22, No.4, 2016, s.333-350.
- Luo, Yadong,
Rosalie L. Tung: "A general theory of springboard MNEs", **Journal of International Business Studies**, Vol.49, No.2, 2018, s.129-152.

- Madhok, Anoop,
Mohammad Keyhani: "Acquisition as entrepreneurship: Asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies", **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.1, 2012, s.26-40.
- Makino, Shige,
Chung-Ming Lau,
Rhy-Song Yeh: "Asset-Exploitation versus Asset-Seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies", **Journal of International Business Studies**, Vol.33, No.3, 2002, s.403-421.
- Mathews, John A.: "Dragon multinationals: New players in 21st century globalization", **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.23, No.1, 2006, s.5-27.
- McCarthy, Daniel J.,
Sheila M. Puffer,
Oleg S. Vikhanski: "Russian multinationals: Natural resource champions", **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.167-199.
- Meyer, Klaus,
Ornjira Thaijongrak: "The Dynamics of emerging economy MNEs: How the internationalization process model can guide future research", **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.30, No.4, 2013, s.1125-1153.
- Meyer, Klaus E.: "Process perspectives on the growth of emerging economy multinationals", **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra and Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014, s.169-194.
- Morck, Randall,
Bernard Yeung,
Minyuan Zhao: "Perspectives on China's outward foreign direct investment", **Journal of International Business Studies**, Vol.39, No.3, 2008, s.337-350.
- Narula, Rajneesh: "Globalization, new ecologies, new zoologies and the purported death of the eclectic paradigm", **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.23, No.2, 2006, s.143-151.
- Narula, Rajneesh: "Do we need different frameworks to explain infant MNE's from developing countries?", **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.3, 2012, s.188-204.

- Narula, Rajneesh: “The limits of new multinational enterprises: Institutions, systems and members-only location advantages”, **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra, Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014, s.81-107.
- North, Douglass C.: **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**, Cambridge and New York, Cambridge University Press, 1990.
- Pamuk, Şevket: **Türkiye’nin 200 Yıllık İktisadi Tarihi. Büyüme, Kurumlar ve Bölüşüm**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5.basım, İstanbul, 2012.
- Pananond, Pavida: “Thai multinationals: Entering the big league”, **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.312-351.
- Pederson, Torben, Tamara Stucchi: “Business groups, institutional transition and the internationalization of firms from emerging economies”, **Understanding Multinationals from Emerging Markets**, Ed. by. Alvaro Cuervo-Cazurra and Ravi Ramamurti, Cambridge University Press, 2014, s.224-241.
- Peng, Mike W.: “The global strategy of emerging multinationals from China”, **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.2, 2012, s.97-107.
- Ramamurti, Ravi, Jitendra V. Singh: “Indian multinationals: Generic internationalization strategies”, **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.110-166.
- Ramamurti, Ravi: “Why study emerging-market multinationals?”, **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009a, s.3-22.
- Ramamurti, Ravi: “What have we learned about emerging-market MNEs?”, **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009b, s.399–426.

- Ramamurti, Ravi: “Competing with emerging market multinationals”, **Business Horizons**, Vol.55, No.3, 2012a, s.241-249.
- Ramamurti, Ravi: “What is really different about emerging market multinationals?”, **Global Strategy Journal**, Vol.2, No.1, 2012b, s.41-47.
- Ramasamy, Bala, Matthew Yeung, Sylvie Laforet: “China’s outward foreign direct investment: Location choice and firm ownership”, **Journal of World Business**, Vol.47, No.1, 2012, s.17–25.
- Rasiah, Rajah, Peter Gammeltoft, Yang Jiang: “Home government policies for outward FDI from emerging economies: Lessons from Asia”, **International Journal of Emerging Markets**, Vol.5, No.3/4, 2010, s.333-357.
- Rienda, Laura, Enrique Claver, Diego Quer: “Institutional distance, establishment mode choice and international experience: the case of Indian MNCs”, **Journal of Asia Business Studies**, Vol.12, No.1, 2018, s.60-80.
- Rios-Morales, Ruth, Louis Brennan: “The emergence of Chinese investment in Europe”, **EuroMed Journal of Business**, Vol.5, No.2, 2010, s.215-231.
- Rugman, Alan M., Jing Li: “Will China’s Multinationals succeed globally or regionally?”, **European Management Journal**, Vol.25, No.5, 2007, s.333–343.
- Rugman, Alan M.: “Theoretical aspects of MNEs from emerging economies”, **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.42-63.
- Rugman, Alan M., Chang Hoon Oh, Dominic S. K. Lim: “The regional and global competitiveness of multinational firms”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.40, No.2, 2012, s.218-235.
- Rui, Huaichuan, George S. Yip: “Foreign acquisition by Chinese firms: A strategic intent perspective”, **Journal of World Business**, Vol.43, No.2, 2008, s.213-226.

- Sun, Sunny Li,
Mike W. Peng,
Bing Ren, Daying Yan: “A comparative ownership advantage framework for cross-border M&A: The rise of Chinese and Indian MNE’s”, **Journal of World Business**, Vol.47, No.1, 2012, s.4-16.
- Stoian, Carmen: “Extending Dunning's Investment Development Path: The role of home country institutional determinants in explaining outward foreign direct investment”, **International Business Review**, Vol.22, No.3, 2013, s.615-637.
- Stucchi, Tamara: “Emerging market firms’ acquisitions in advanced markets: Matching strategy with resource-institution- and industry-based antecedents”, **European Management Journal**, Vol.30, No.3, 2012, s.278-289.
- Tan, Danchi,
Klaus E. Meyer: “Business Group’ outward FDI: A managerial resources perspective”, **Journal of International Management**, Vol.16, No.2, 2010, s.154-164.
- Thite, Mohan, Adrian
Wilkinson, Pawan
Budhwar, John A.
Mathews: “Internationalization of emerging Indian multinationals: Linkage, leverage and learning (LLL) perspective”, **International Business Review**, Vol.25, No.1, 2016, s.435-443.
- UNCTAD: **World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development**, New York and Geneva, United Nations, 2006.
- UNCTAD: **World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies**, New York and Geneva, United Nations, 2012.
- UNCTAD: **World Investment Report 2015: Reforming International Investment Governance**, New York and Geneva, United Nations, 2015.
- UNCTAD: **World Investment Report 2018: Investment and New Industrial Policies**, New York and Geneva, United Nations, 2018.
- Voss, Hinrich, Peter J.
Buckley, Adam R.
Cross: “The impact of home country institutional effects on the internationalization strategy of Chinese firms”, **Multinational Business Review**, Vol.18, No.3, 2010, s.25-48.

- Wang, Chengqi, Junjie Hong, Mario Kafouros, Mike Wright: "Exploring the role of government involvement in outward FDI from emerging economies", **Journal of International Business Studies**, Vol.43, No.7, 2012, s.655–676.
- Wang, Chengqi, Junjie Hong, Mario Kafouros, Agyenim Boateng: "What drives outward FDI of Chinese Firms? Testing the explanatory power of three theoretical frameworks", **International Business Review**, Vol.21, No.3, 2012, s.425-438.
- Williamson, Peter J., Ming Zeng: "Chinese multinationals: Emerging through new global gateways", **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, Ed. by. Ravi Ramamurti and Jitendra V. Singh, Cambridge University Press, 2009, s.81-109.
- Wright, Mike, Igor Filatotchev, Robert E. Hoskisson, Mike W. Peng: "Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom", **Journal of Management Studies**, Vol.42, No.1, 2005, s.1-33.
- Xu, Dean, Klaus E. Meyer: "Linking theory and context: 'Strategy research in emerging economies' after Wright et al. (2005)", **Journal of Management Studies**, Vol.50, No.7, 2013, s.1322-1346.
- Yamakawa, Yasuhiro, Mike W. Peng, David L. Deeds: "What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.32, No.1, 2008, s.59–82.
- Yamakawa, Yasuhiro, Susanna Khavul, Mike W. Peng, David L. Deeds: "Venturing from emerging economies", **Strategic Entrepreneurship Journal**, Vol.7, No.3, 2013, s.181-196.
- Yang, Xiaohua, Yi Jiang, Rongping Kang, Yinbin Ke: "A comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese firms", **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.26, No.1, 2009, s.141-162.
- Yaprak, Attila, Turkan Yosun, Dilek Cetindamar: "The influence of firm-specific and country-specific advantages in the internationalization of emerging market firms: Evidence from Turkey", **International Business Review**, Vol.27, No.1, 2018, s.198–207.

- Yin, Robert K.: **Case Study Research: Design and Methods**, London, Sage Publications, 2003.
- Yiu, Daphne W., Chung Ming Lau, Garry D. Bruton: “International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks and corporatrate entrepreneurship”, **Journal of International Business Studies**, Vol.38, No.4, 2007, s.519–540.
- Yiu, Daphne W.: “Multinational advantages of Chinese business groups: A theoretical exploration”, **Management and Organizational Review**, Vol.7, No.2, 2011, s.249–277.
- Yiu, Daphne W., Frank W. Ng, Xufei Ma: “Business group attributes and internationalization strategy in China”, **Asia Business and Management**, Vol.12, No.1, 2013, s.14–36.
- Zheng, Nan, Yingqi Wei, Yabin Zhang, Jingjing Yang: “In search of strategic assets through cross-border merger and acquisitions: Evidence from Chinese multinational enterprises in developed economies”, **International Business Review**, Vol.25, No.1, 2016, s.177-186.
- (Çevrimiçi) <https://agtm.sanayi.gov.tr/>, 16 Haziran 2019.
- (Çevrimiçi) <http://www.aksa.com.tr/tr-tr/kurumsal/hakkimizda>, 20 Mart 2019.
- (Çevrimiçi) <https://www.aksam.com.tr/ekonomi/toshibada-son-kararin-eli-kulaginda/haber-671396>, 16 Mart 2019.
- (Çevrimiçi) http://www.arcelikas.com/sayfa/72/Arcelik_Kurumsal_Tanitim, 10 Mart 2019.
- (Çevrimiçi) http://www.arcelikas.com/sayfa/152/Yillik_Faaliyet_Raporlari, 2017 yılı faaliyet raporu, 10 Mart 2019.
- (Çevrimiçi) <http://www.aselsan.com.tr/tr-tr/hakkimizda/Sayfalar/Tarihce.aspx>, 21 Şubat 2019.
- (Çevrimiçi) <https://www.aselsan.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/BistDuyurular/Sayfalar/kap1864.aspx>, 7 Mayıs 2019.
- (Çevrimiçi) <https://www.aselsan.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/Sayfalar/Yillik-Faaliyet-Raporlari.aspx>, 2017 faaliyet raporu, 20 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.borusanmannesmann.com/kurumsal/hakkimizda/default.aspx>, 17 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) <http://corporate.lcwaikiki.com/hakkimizda>, 15 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/soylesiler/hedefimiz-ipek-yolunda-ilk-3e-girmek>, 20 Mayıs 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/eczacibasi-toplulugu/topluluk-profil>, 21 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/faaliyet-raporu-yatirimci-iliskileri>, Eczacıbaşı Topluluğu Faaliyet Raporu 2017, 21 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.erbakir.com.tr/tr/sayfa.asp?id=2>, 23 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.erbakir.com.tr/tr/sayfa.asp?id=2&id2=13&id3=104>, 23 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.fnss.com.tr/kurumsal/hakkimizda/firma-profil>, 7 Nisan 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.grundig.com.tr/tarihce/>, 10 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.havelsan.com.tr/tr/kurumsal>, 7 Ocak 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/zorlu-toshiba-icin-gelecek-ay-teklif-verecek-40461812>, 16 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler>, 25 Ocak 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/740618>, 17 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.kastamonuentegre.com.tr/tr/keas-kurumsal>, 17 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.kazanciholding.com.tr/FaaliyetRaporlari.aspx>, Kazancı Holding 2017 Yılı Faaliyet Raporu, 20 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet-alanlari/sektorler>, 10 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.kordsa.com/kordsa.asp?d=tr>, 9 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=1997&finansal=, 1997 Faaliyet Raporu, 10 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=1998&finansal=, 1998 Faaliyet Raporu, 10 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=1999&finansal=, 1999 Faaliyet Raporu, 10 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2000&finansal=, 2000 Faaliyet Raporu, 10 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2001&finansal=, 2001 Faaliyet Raporu, 10 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2005&finansal=, 2005 Faaliyet Raporu, 10 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2006&finansal=, 2006 Faaliyet Raporu, 10 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2007&finansal=, 2007 Faaliyet Raporu, 10 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2014&finansal=, 2014 Faaliyet Raporu, 11 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2015&finansal=, 2015 Faaliyet Raporu, 11 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2016&finansal=, 2016 Faaliyet Raporu, 11 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/annual_reports.asp?d=tr&faaliyet=2017&finansal=, 2017 Faaliyet Raporu, 11 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) http://www.kordsa.com/material_event_disclosures.asp?d=tr&odurum=2018, 17 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.kron.com.tr/about-us/>, 15 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.kron.com.tr/mali-tablolar/>, 2017 Faaliyet raporu, 15 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.logo.com.tr/bizi-taniyin/logo-hakkinda>, 20 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.logo.com.tr/yatirimcilar/faaliyet-raporlari>, 20 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/is-apparel-manufacturing-coming-home>, 10 Haziran 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.nurol.com.tr/>, 7 Nisan 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.ihkib.org.tr/tr/bilgi-bankasi/ihkib-duyurular/i-1406>, 29 Ocak 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2017/>, 25 Ocak 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.sabanci.com.tr/haber-detay/naylon-iplik-ve-kordbezi-sirketi-kuruldu-dusa-international>, 10 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.sabanci.com.tr/haber-detay/sabanci-holding-dunya-lideri-dusa-nin-tamamini-satin-aliyor>, 10 Şubat 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.sisecam.com.tr/tr/hakkimizda/sisecam-toplulugu>, 2 Ocak 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.sisecam.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/sunumlar-ve-raporlar/yillik-faaliyet-raporlari>, 2017 faaliyet raporu, 2 Ocak 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.soktas.com.tr/#profile>, 20 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <http://test.zorlu.com.tr/tr/faaliyet-alanlari>, 15 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-arastirma-raporlari-ilk-1000-ihracatci-arastirmasi.html>, 2017 İhracatta ilk 1000 firma, 25 Ocak 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.turquality.com/>, 16 Haziran 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.turquality.com/hakkimizda/turquality-nedir>, 16 Haziran 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.turquality.com/destekler/marka-destekleri>, 16 Haziran 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.turquality.com/destekler/markalasma-gelisim-yol-haritasi>, 16 Haziran 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2016 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.turkishtimedergi.com/ar-ge-250/>, 2017 Yılı Ar-Ge 250 Araştırması, 2 Haziran 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.ticaret.gov.tr/hizmet-ticareti/yurtdisi-yatirimlar/yurtdisindaki-yatirimcilara-verilen-destekler>, 16 Haziran 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.ticaret.gov.tr/hizmet-ticareti/yurtdisi-yatirimlar/yurtdisinda-yatirim-ve-ortaklik-firsatlari>, 16 Haziran 2019.

(Çevrimiçi) <https://www.ticaret.gov.tr/destekler/ihracat-destekleri>, 15 Haziran 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/hakkimizda/vestel-grubu.aspx>, 15 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari.aspx>, 2017 Faaliyet Raporu, 15 Mart 2019.

(Çevrimiçi) <http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari.aspx>, 15 Mart 2019.

EKLER

EK 1: MÜLAKATLARDA KULLANILAN SORU FORMU

1. Firmanız ve firmanızın uluslararasılaşmaya başlama süreci hakkında bilgi verirmisiniz?
 - a. Yurtdışı yatırımlara başlamadan önce yabancı bir ortaklık, işbirliği söz konusu muydu?
 - b. Yurtdışı yatırımlara başlamadan önce ihracat deneyiminiz var mıydı?
2. Şu ana kadar hangi ülkelerde, hangi yıllarda yurtdışı yatırımlar yaptınız?
 - a. Her bir yurtdışı yatırımınızda etkili olan motivasyonlar nelerdi?
 - b. Şu ana kadar yaptığınız her bir yurtdışı yatırımınızdaki giriş ve sahiplik biçimi seçiminiz nelerdi ve neden?
 - c. Bu yatırımlarınızda ilerleyen dönemlerde sahiplik yapısında değişiklik oldu mu, neden?
 - d. Bu yatırımlardan pazardan çıktığınız yatırım var mı, neden?
3. Bundan sonraki yurtdışı yatırım planlarınız nelerdir?
 - a. Hangi ülkelere/pazarlara ve ne amaçla/motivasyonla girmek istiyorsunuz?
 - b. Söz konusu yatırımlarda giriş ve sahiplik biçimi seçimleriniz ne olur?
 - c. Bulunduğunuz mevcut alan dışında başka yatırım planınız varsa bunlar neler?
4. Yurtdışı yatırımlarınızda size rekabet avantajı sağlayan firmanıza özgü kaynak ve yetenekleriniz nelerdir?
5. Türk firmalarının uluslararasılaşmasında ve yurtdışı yatırımlarında Türkiye'den kaynaklanan avantajları olduğunu düşünüyor musunuz, varsa bunlar neler?
 - a. Devletin yurtdışı yatırımlar ve uluslararasılaşma konusunda sağladığı desteklerden firma olarak yararlanıyor musunuz?

ÖZGEÇMİŞ

Gaye Özkasap, 1980 yılında Malatya’da doğmuştur. 2004 yılında Malatya İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nden bölüm ikincisi olarak mezun olmuştur. 2010 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Programını tamamlamış, 2019 yılında da İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Doktora Programını tamamlamıştır.

